

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Meedia ja kommunikatsiooni osakond

INTRANET KUI TEADMUSJUHTIMISE VAHEND EESTI VABARIIGI  
JUSTIITSMINISTEERIUMI NÄITEL

Bakalaureusetöö

Tiina Urm

Juhendaja: Kristina Reinsalu, MA

Tartu  
2005

## Sisukord

Sissejuhatus	lk 3
1. Hüpoteesid ja uurimisküsimused	5
2. Teoreetiline baas	7
2.1 Teadmuse kontseptsioon	8
2.2 Teadmus organisatsioonis	11
2.2.1 Organisatsiooni teadmuse loomise protsessi mudel	11
2.2.2 Teadmusjuhtimise kontseptsioon ja lähenemisviisid	14
2.2.3 Teadmusjuhtimise meetmed	16
2.2.4 Teadmuse kodifitseerimine	17
2.2.5 Organisatsiooni teadmuse loomise protsessi mõjutavad faktorid	17
2.2.6 Teadmuse levimise kanalid	19
2.3 Teadmus ja informatsioonitehnoloogia	22
2.3.1 Intranet kui teadmuse meedium	25
2.3.1.1 Intranet kui paindlik kodifitseerija	25
2.3.1.2 Intranet kui interpretatsioonitööriist	26
2.3.1.3 Intranet kui uue teadmuse loomise platvorm	27
2.3.1.4 Intraneti efektiivsust määravad tegurid	27
3. Empiiriline osa	30
3.1 Uurimismeetodid	31
3.2 Eesti Vabariigi Justiitsministeerium – organisatsiooni tutvustus	33
3.2.1 Justiitsministeeriumi kliima ja kultuur	34
3.3 Teadmus ja selle liikumine Justiitsministeeriumis	38
3.3.1 Kommunikatsioonikanalite kasutamine	38
3.3.2 Teadmuse personaalne lokaliseerimine töötajaskonnas	40
3.3.3 Hoiakud ja üldine motiveeritus teadmusprotsessides osalemise suhtes	42
3.3.4 Teadmuse liikumise süsteemid	44
3.3.4.1 Tervet organisatsiooni hõlmav hierarhiline teadmussüsteem	44
3.3.4.2 Valdkonnapõhised teadmussüsteemid	47
3.3.5 Teadmuse talletamine	48
3.4 Intranet ja teadmusprotsessid	52
3.4.1 Intraneti sisu ja selle funktsioonid	53
3.4.2 Intraneti kasutamise sagedus	55
3.4.3 Intraneti kasutajate tüübid	57
3.4.4 Intranet kui teadmuskanal – töötajate poolsed ootused ja probleemipüstitused	59
4. Järeldused	65
5. Diskussioon	68
Kokkuvõte	72
Summary	74
Kasutatud allikad	76
Lisa 1: Struktureeritud intervjuu kava	78
Lisa 2: Ankeetküsitlus intraneti kasutamise teemadel	80
Lisa 3: Struktureeritud intervjuude vastustabel	83

## Sissejuhatus

Teadmust kui omaette väärtust hakati organisatsiooni- ja juhtimisteoorias käsitlema ligi 15 aastat tagasi. Üleminek teadmusühiskonda on toonud kaasa arusaama, et organisatsiooni väärtust ja edukust ei determineeri mitte selle materiaalsed varad, vaid dünaamiline teadmuspagas ning selle pinnalt tekkivad innovaatilised lahendused ja ideed.

Teadmusjuhtimist on väga tihedalt seostatud informatsioonitehnoloogiaga ja selle erinevate rakendustega. Kuigi selle töö autor ei jaga arusaama, et pelgalt infotehnoloogilised rakendused suudaksid tagada teadmuse vaba voolavuse ja dünaamilise arengu organisatsioonis, pakuvad uue meedia rakendused siiski uudseid ja senisest efektiivsemaid lahendusi teadmusprotsesside hõlbustamisel ja suunamisel organisatsioonis.

Oma töös võtan eesmärgiks uurida informatsioonitehnoloogiliste rakenduste, eelkõige intraneti potentsiaali toimida organisatsioonis teadmusjuhtimise vahendina. Kuivõrd soovin integreerida informatsioonitehnoloogia pakutavad võimalused teadmusjuhtimise laiemasse kontseptsiooni, vaatlen töö teoreetilises osas esmalt teadmusjuhtimise üldisi mõisteid, põhisuundi ja strateegiaid ning teadmuse protsesside käsitlusi. Seejärel käsitlen teadmusjuhtimise ja informatsioonitehnoloogia omavahelist suhestumist ning lõpuks intraneti kui teadmusjuhtimise vahendi võimalusi.

Oma töö empiirilises osas analüüsin ühe konkreetse organisatsiooni – Justiitsministeeriumi praegust kommunikatsioonisüsteemi ning intranetti teadmuse jagamise, loomise ja säilitamise aspektist. Seejärel kaardistan organisatsiooni töötajate hoiakuid ja ootusi praeguse teadmussüsteemi ja selle erinevate arendusvõimaluste osas ning nende ootusi ja probleemipüstitusi intraneti kui teadmuskanali suhtes. Lõpuks püüan välja pakkuda lahendused, mis täiustades olemasolevat, loomulikult teel kujunenud teadmussüsteemi, aitaksid lahendada praeguseid teadmusprotsesside kitsaskohti ning vastaksid võimalikult hästi organisatsiooni töötajate vajadustele ja ootustele.

Uurimustöö meetoditeks on struktureeritud intervjuud, osalusvaatlus ja intraneti sisu üldanalüüs.

## 1. Hüpoteesid ja uurimisküsimused

Uurimistöö teesideks on:

(1) Organisatsiooni jagatud teadmuse tekkimise ja dünaamilise arengu eelduseks on informatsiooni ja teadmuse vaba voolamine läbi terve organisatsiooni; (2) intranet saab läbi oma erinevate komponentide (andme/teadmusbaasid, otsingusüsteemid, foorumid jpm) realiseerimise olla aktiivseks teadmuse jagamise, talletamise ja loomise meediumiks.

Minu töö esimeseks hüpoteesiks on see, et teadmuse vaba voolamine Justiitsministeeriumi erinevate funktsionaalsete üksuste vahel on takistatud kommunikatsioonibarjääride tõttu, mille tulemusel:

- (1) Organisatsiooni ühe funktsionaalse üksuse alumiste tasandite liikmed evivad puudulikku teavet teiste funktsionaalsete üksuste tegevuse kohta;
- (2) Teadmuse jagamise, loomise ning säilitamise protsessid koonduvad vastavate funktsionaalsete üksuste sisse.

Töö teiseks hüpoteesiks on, et intraneti potentsiaal tegutseda teadmuse jagamise, talletamise ja loomise meediumina on justiitsministeeriumis realiseerimata, mistõttu:

- (1) Intranetti kasutatakse pigem peatuspunktina või vahejaamana teel teiste ja teadmusmahukamate meediumiteni;
- (2) Töötajad kasutavad valikuliselt teisi kanaleid-süsteeme teadmuse protsesside kandjatena.

Uurimistöö ehitub üles järgmistele uurimisküsimustele:

- Milliste kanalite kaudu ja milliste seaduspärasuste alusel kulgevad Justiitsministeeriumis teadmusprotsessid?
- Millised on töötajate hoiakud teadmusprotsessides osalemise suhtes?
- Kuidas seostub ja suhestub intranet teadmusprotsessidega?
- Kuivõrd oodatakse töötajaskonnas intranetilt teadmuse jagamise-säilitamise funktsiooni?
- Kas ja kuidas saab intranetti senisest efektiivsemalt rakendada justiitsministeeriumis teadmusjuhtimise vahendina?

- Millised on teised sobivad võimalused teadmuse jagamiseks, loomiseks ja talletamiseks Justiitsministeeriumis?

## **2. TEOREETILINE BAAS**

Järgnevalt annan ülevaate teadmusjuhtimise teooria kandvatest kontseptsioonidest, lähenemissuundadest. Käsitlen teadmusjuhtimise rakendamist organisatsioonilises kontekstis, informatsioonitehnoloogia ja selle rakenduste suhestumist teadmusjuhtimise diskursusesse ning lähemalt ühe konkreetse informatsioonitehnoloogia rakenduse – intraneti potentsiaali teadmuse protsesside platvormina organisatsioonis.

## 2.1 Teadmuse kontseptsioon

Teadmus, lahutamatu subjektist, on muutuv "segu" inimese isiklikest kogemustest, väärtustest ning arusaamadest, mis loovad raamistiku uute kogemuste ja informatsiooni hindamiseks ja ühendamiseks. (Jagomäe 2001)

Inimeste personaalne teadmus on kätketud individuaalsetesse vaimsetesse mudelitesse, mis on kujunenud tema haridustee, elu- ja töökogemuste, kõige seni läbielatu ja omandatu baasil.

Kõikidest nendest komponentidest moodustub dünaamiline terviksüsteem, kus ükski osa ei ole sõltumatu ühestki teisest osast, iga lisand sellesse süsteemi paneb automaatselt ümber hindama senist, seetõttu on teadmus pigem peatumatu protsess, kui staatiline väärtus.

Kandes mingi osa teadmusest – näiteks väärtushinnagute süsteemi või arusaamise mingist protsessist, üle teise taustsüsteemi, teadmus automaatselt teiseneb – ühest süsteemist ära rebitud osad suhestuvad uue süsteemi, selle kõikide komponentidega ning tekib uus tervik, uus ja unikaalne teadmus. See on õppimisprotsess kõige laiemas mõttes. Informatsioon muutub teadmuseks läbi indiviidi poolt teostatud interpretatsiooni ning konteksti asetamise, 'ankurdudes' selle käigus indiviidi uskumuste ja arusaamade süsteemi (Nonaka et al. 2002)

Vaimsed mudelid, mis sisaldavad endas nii inimese ilmutamata kui ka ilmutatud teadmust, pakuvad konteksti, milles vaadelda ja interpreteerida uut materjali ning need määravad ka selle, kuidas juba säilitatud teadmus suhestub uude konkreetsele situatsioonile (Kim, Koskinen 2003, kaudu).

Teadmus jaguneb kaheks :

***Ilmutamata (tacit) teadmus*** – on teadmus, mille inimene on omandanud läbi erinevate ülesannete täitmise, erinevates kontekstides ja situatsioonides läbi elu. Seega põhineb ilmutamata teadmus indiviidi kogemustel. See väljendab ennast läbi erinevate inimtegevuse viiside – hinnangud, hoiakud, vaatepunktid, pühendumised, motivatsioon jne. (Nonaka & Takeuchi 1995). Tavaliselt on raske väljendada ilmutamata teadmust otseselt sõnades ning sageli ainus viis seda presenteerida, on läbi metafooride, joonistuste jm ebaformaalset keelt kasutavate väljendusviiside.



Üks ilmutamata teadmuse avaldumisi on see, kui oma valdkonnas väga kogenud st. suurt teadmuspagasi omav inimene langetab uudses situatsioonis otsuse näiliselt puhta intuitsiooni najal, läbimata eelnevalt mingisuguseid teadvustatud mõtte/analüüsi protsesse. Inimene on kogunud niivõrd rikkaliku teadmise- ja kogemuspagasi, et selle najal tekkinud vaimsed mudelid lubab tal anda hinnanguid ning interpreteerida ja lahendada uusi olukordi kiiresti ilma igasuguse endale või teistele nähtava pingutuseta.

**Ilmutatud (explicit) teadmus** – erinevalt ilmutamata teadmusest saab ilmutatud teadmust kergelt vormindada koodi või keelde ning seetõttu kommunikeerida edukalt erinevate kanalite ja teabekandjate kaudu. Koodiks võivad olla sõnad, numbrid või sümbolid - grammatilised ütlused, matemaatilised väljendused, täpsustused, manuaalid jne.

Ilmutamata ja ilmutatud teadmuse vahel ei valitse dihhotoomiat, pigem eksisteerib teadmisetüüpide spektrum, mille üheks äärmuseks on ilmutatud ning teiseks äärmuseks ilmutamata teadmine. Ilmutamata teadmine räägib sellest, kuidas asjad töötavad, ilmutatud teadmisel on potentsiaali selgitada, miks asjad töötavad. (Koskinen 2003)

Üks näitaja, mis iseloomustab teadmust, on see, et teadmus võib olla rohkem või vähem **situatsiooniline** – ühes olukorras omandatud teadmust ei saa automaatselt alati üle viia uutesse olukordadesse. Mõned teadmuse omandamise viisid, nagu näiteks katse-ekstuse meetod või kogemuse läbi õppimine, toovad endaga kaasa väga situatsioonilise teadmuse st. teadmuse, mida ei saa automaatselt üle kanda uutesse situatsioonidesse.

Situatsiooniline teadmus on väga tihedalt seotud keele, kultuuri ja traditsioonidega. Seetõttu vajavad ka näiteks globaalsed organisatsioonid alati kohaliku kultuuritaustaga töötajaid, kes omaksid kohalikku konteksti sobivat teadmust.

Teadmuse ja **informatsiooni** vaheline piir võib näida esmapilgul raskesti määratletav. Kokkuvõtlikult öeldes on teadmus terviksüsteem, mis lubab meil eelnevalt defineerida

ja seeläbi opereerida erinevate kogemuste, jäädvustuste ja mudelitega. Informatsioon ei ole sama tasandi konstruktsioon.

Allee (2005) sõnul eksisteerib informatsioon teadmussüsteemi raamesse jääva keskkonna sees. Informatsioon on teadmuse alamhulk või ehituskivi ning igasugune informatsioonilõik võib kuuluda ehituskivina paljudesse teadmussüsteemidesse korraga.

Subjektist eraldatud teadmuse alahulka võib niisiis käsitleda ajutiselt kui suurema või väiksema rikkalikkuse astmega informatsiooni/teavet, mis uue subjektini jõudes sobitub (või siis tõugatakse ära) tema teadvuse terviksüsteemiga, saab uue teadmussüsteemi alahulgaks ning muutub seetõttu jälle osaks tervikteadmusest. Duffy (2000) rõhutab, et inimeste poolt lisatud väärtus – kontekst, kogemus ja interpretatsioon, on see, mis muudab andmed ja informatsiooni teadmuseks.

Oma töös kasutan edaspidi vahelduvalt vastavalt kontekstile ja kodifitseeritud teadmuse struktuuri keerukuse astmele teadmuse kõrval mõisteid kodifitseeritud teadmus, teave ja informatsioon.

## **2.2 Teadmus organisatsioonis**

Teadmus kui selline on organisatsiooni üks baasressursse, ükskõik, kas organisatsiooni juhtkond selle olulisust teadvustab või mitte. Organisatsioon paneb oma eesmärkide määramisega automaatselt paika ka selle, milline on just selle organisatsiooni jaoks oluline teadmus. Vastavalt sellele määratlusele valitakse organisatsiooni uusi töötajaid ja koolitatakse seniseid.

Organisatsiooni visioon, missioon ja võistlev strateegia, kui need tõlgitakse teadmusjuhtimise poliitikasse, peaksid pakkuma kriteeriumid, mille järgi hinnata teadmuse organisatsioonilist olulisust (Hendriks 2001).

Teadmus muutub organisatsiooni jaoks väärtuslikuks siis, kui töötaja seda ilmutab oma tegevuses organisatsiooni heaks ja suhtluses teiste töötajatega. Sel juhul saavad sellest osa ka teised ning töötaja on andnud oma panuse organisatsioonilise teadmuse tekkeks ja arenguks. Teadmuse jagamise protsessid töötajate vahel toovad kaasa ühise ja suurema- nn organisatsioonilise teadmuse tekke, mille pinnalt sünnivad uued innovaatilised ideed ja lahendused.

### **2.2.1 Organisatsiooni teadmuse loomise protsessi mudel**

Nonaka, Toyama ja Konno välja pakutud (2002) organisatsiooni dünaamiline teadmuse loomise protsessi mudel koosneb kolmest elemendist: (1) teadmuse loomise protsess läbi ilmutamata ja ilmutatud teadmuse vahelise konversiooni; (2) teadmuse loomise jagatud kontekst ning (3) teadmuse varamud – sisendid, väljundid ja teadmuse loomise protsessi moderaator. Kõik kolm teadmuse loomise elementi peavad omavahel suhestuma, et moodustada organisatsioonis uut teadmust loov teadmuse spiraal.

Teadmuse loomise protsess läbi ilmutamata ja ilmutatud teadmuse vahelise konversiooni, kujutab endast teadmuse laienemist nii kvantiteedi kui kvaliteedi osas ning see toimub läbi nelja konversioonimudeli: (1) sotsialiseerimine on teadmuse konversioon ilmutamatust ilmutatuks, ehk siis kogemuste jagamise protsess, mis võimaldab omandada ilmutamata teadmust nagu mentaalsed mudelid või tehnilised oskused. See konversioon toimub ilma keelt kui vahendit kasutamata, puhtalt läbi

jäljendamise, vaatluse või praktika; (2) objektiviseerimine on teadmuse konversioon ilmutamatust ilmutatuks ehk siis ilmutamata teadmusele leitakse vorm, see muudetakse erinevate metafooride, analoogiate, kujundite kaasabil ilmutatuks – verbaalselt väljendatud ideeks; (3) kombineerimine ehk teadmuse konversioon ilmutatust ilmutatuks kujutab endast ideede süstematiseerimise protsessi, erinevate kommunikatsioonimeediumite vahendusel teadmuste vahetamist, ümbersüstematiseerimist, lisamist; (4) omastamine ehk teadmuse konversioon ilmutatust ilmutamata teadmuseks tähendab ilmutatud teadmise omastamist mis viib uue ilmutamata teadmuse kujunemiseni, inimese poolt kogetavad sündmused omandatakse ning need sobituvad inimese vaimsesse mudelisse.

Kõik neli mudelit kokku moodustavad pideva ilmutatud ja ilmutamata teadmuse vahelise dünaamilise interaktsiooni ehk teadmuse loomise spiraali. See protsess saab alguse indiviidi tasandilt ning moodustab sealt väljudes grupi või organisatsiooni tasandil suurenenud teadmuse loomise spiraali.

Teadmuse loomise protsess on kontekstispetsiifiline kuivõrd olulised on kaks küsimust – kes selles osalevad ning kuidas osalevad? Ühe eraldi komponendina organisatsiooni teadmuse loomise protsessis toobki Nonaka et. al (2002) välja jagatud konteksti ehk ühise taustsüsteemi, kus teadmust jagatakse, luuakse ning kasutatakse. Sotsiaalsed, kultuurilised ja ajaloolised kontekstid on indiviididele olulised kuivõrd loovad baasi, millel interpreteerida informatsiooni, et luua tähendusi. Jagatud kontekst selles mõttes ühendab endas nii füüsilise ruumi (nt kontor), virtuaalse ruumi (nt elektronpost) kui ka vaimse ruumi (nt. jagatud väärtused). Teadmus on loodud indiviidide vastastikuse suhtlemise keskel või indiviidide ja nende keskkondade vahelises suhtlemises, mitte üksinda tegutseva indiviidi poolt. Vastastikuses suhtlemises osalevad osapooled, kes jagavad seeläbi ühist konteksti, ning arenevad läbi isiklike piiride ületamise, et luua uut teadmust. Nonaka käsitleb siin kompleksset ja pidevas muutumises olevat konteksti, mis on indiviididele ja nendevahelisele interaktsioonile avatud, nii et indiviidid oma isiklike kontekstidega saavad vabalt tulla ja minna, ning jagatud kontekst saab samal ajal pidevalt areneda ja täiustuda. Kuigi see kontekst ühelt poolt surub sellesse sisenejatele peale teatud maailmanägemise viisid ehk piirid, on pakutavad vaatepunktid kõrgemad, kui selles osalevate indiviidide isiklikud. See kontekst toimib seega teadmuse loomise platvormina, kogudes vastavas

piirkonnas rakendatud teadmuse kokku kindlasse aega ja ruumi ning integreerides seda.

Teadmuse varamud on teadmuse loomise protsessi aluspinnaks, need on organisatsioonispetsiifilised ressursid, mis on organisatsioonile väärtuste loomisel asendamatud. Teadmuse varamuteks on organisatsiooni teadmusloome tegevuste sisendid ja väljundid. Tulenevalt teadmuse ja teadmuse loomise protsessi dünaamilisest iseloomust on konkreetseid teadmuse varamuid raske piiritleda, kuid Nonaka et al. (2002) jaotab organisatsiooni teadmuse varamud nelja gruppi: (1) kogemuslikud teadmuse varamud, koosnevad jagatud ilmutamata teadmusest, mis rajaneb otsese töö käigus saadud kogemustele. Siia kuuluvad näiteks oskused ja know-how, mille invidiidid on omandanud töökogemuste kaudu, samuti emotsionaalne teadmus nagu näiteks hoolimine ja usaldus, ning füüsiline teadmus, mille näiteks on näoilmed ja žestid jne. Kuivõrd seda liiki teadmuse varamud on ilmutamata ja neid on raske haarata, hinnata või vahetada, tuleb nende arendamisega igal organisatsioonil ise tegeleda, mistõttu võivad need heal juhul kujuneda ka organisatsiooni konkurentsieeliseks teiste ees. (2) Kontseptuaalse teadmuse varamud koosnevad ilmutatud teadmusest, mis on väljendatud läbi kujutluspiltide, sümbolite ja keele ning baseeruvad organisatsiooni liikmete ja klientide põhimõtetele, arusaamadelle. Kontseptuaalse teadmuse varamuid on jagada ja üle kanda mõnevõrra lihtsam kui kogemuslikke teadmuse varamuid. (3) Süsteemilised teadmuse varamud koosnevad süstematiseeritud ja ilmutatud teadmusest, nagu näiteks lahtiseletatud tehnoloogiad, tootekirjeldused, käsiraamatud, samuti kuuluvad siia alla seadusega kaitsitud intellektuaalsed omandid – litsentsid ja patendid. Süsteemilisi teadmuse varamuid saab üle kanda küllaltki lihtsalt. (4) Rutiinised teadmuse varamud koosnevad ilmutamata teadmusest, mis on rutiinseks muudetud ning paigutatud organisatsiooni erinevate tegevuste ja praktikate sisse. Läbi pideva harjutamise, kinnistatakse ja jagatakse organisatsiooni töötajate seas teatud mõtlemise ja tegutsemise mustreid. Rutiinse teadmuse kujunemisele aitab kaasa ka organisatsiooni liikmete ühine organisatsiooniga seotud taust. Rutiinse teadmuse varamuid iseloomustab nende praktilisus.

Need neli teadmuse varamu tüüpi moodustavad alusbaasi teadmuse loomise protsessile organisatsioonis. Et juhtida teadmuse loomist ja eksploatatsiooni efektiivselt, tuleb organisatsioonil oma teadmuse varamud kaardistada.

Kasutades olemasolevaid teadmuse varamuid, loob organisatsioon uut teadmust läbi ilmutatud ja ilmutamata teadmuse vahelise konversiooni, mis leiab aset konkreetse teadmuse loomise jagatud kontekstis. Selles protsessis tekkinud uus teadmus saab osaks organisatsiooni teadmuse varamutest, mis on ühtlasi aluseks uuele organisatsiooni teadmuse loomise spiraalile. (Nonaka et al. 2002)

### **2.2.2 Teadmusjuhtimise kontseptsioon ja lähenemisviisid**

Teadmust juhitakse organisatsioonis eesmärgiga indiviidide organisatsioonile kasulik teadmus ühtseks dünaamiliseks süsteemiks kujundada, panna tööle nn teadmuse loomise spiraal, mis tooks kaasa pideva organisatsioonilise teadmuse kasvu, mis realiseeruks uutes organisatsiooni eesmärke teenivates ideedes ja lahendustes.

Hendriks (2001) toob välja, et teadmusjuhtimise kui kontseptsiooni mõistmine hõlmab endas kahte tuumikelementi: (1) seostumine tegutsemisega ning (2) organisatsioonilise teadmuse käsitlemine grupi seisukohalt. Uus teadmus ei ole väärtuslik iseenesest, vaid ainult siis kui see viib uute tegudeni (uued protsessid, produktid jm). Teine element viitab sellele, et mitte indiviidid, vaid grupid on organisatsioonilise teadmuse kandjad.

Väljakutseks on sobiva perspektiivi saavutamine kahe pinge vahel, mis selles dimensioonis paiknevad: pinge teadmuse (a)kognitiivse ja (b)tegevusega seotud külje vahel ning pinge (a)individuaalse teadmuse ja (b)grupiteadmuse vahel.

Teadmusjuhtimise teoreetilised lähenemisviisid jagunevad kahte suuremasse põhisuunda (Hendriks 2001):

(1) Tehniline suund (engineering approach) väidab, et probleeme saab ja tuleb lahendada süstemaatiliselt – võttes iga probleemi lahti osadeks. Lahenduse komplekssele probleemile saavutame siis, kui lahendame eraldi iga konkreetse alalõiguga seonduva probleemi ning seejärel integreerime kõik üksiklahendused tagasi üheks tervikuks. Samamoodi läheneb see suund ka teadmuse jagamisele – teadmus kodifitseeritakse ja eraldatakse selle kandjast, et seda säilitada andmebaasides, kust teised isikud saavad seda teadmust omandada ja rakendada.

(2) Juhtimiskeskne või holistiline suund (management or holistic approach) rõhutab probleemide lahendamisel vajadust arvesse võtta teadmusega seotud situatsiooni kui tervikut, kaasa arvatud organisatsioonilist konteksti milles probleemid tekivad ning saavad oma tähenduse. Juhtimiskeskse käsitluse kohaselt saab erinevaid aspekte täielikult mõista alles siis, kui need paigutada ümbritsevasse konteksti, vaadeldes neid mitte kui ainult elemente iseeneses, vaid kui osa suuremast teadmussüsteemi tervikust.

Eristada saab nelja erinevat teadmusjuhtimise lähenemist (Verwijs et al., Hendriks 2001, kaudu):

(1) Teadmuse säilitamise põhised lähenemised (knowledge storage approaches) keskenduvad teadmuse kandjast lähtuvalle ilmutatud teadmusele, väites samal ajal, et ilmutamata teadmust saab säilitada alles siis kui see on ilmutatud teadmuse kujule üle viidud.

(2) Teadmuse protsesside või voolu põhised lähenemised ( knowledge processes or knowledge flow approaches ) rõhutavad teadmuse dünaamilist iseloomu ning selle sõltuvust konkreetsetest indiviididest. Kõigepealt identifitseerides individuaalseid teadmusprotsesse (teadmuse omandamine, loomine, levitamine) ning seejärel ühendades need omavahel, et käsitleda teadmuskettide moodustumist. Teadmuse protsesside või voolu lähenemised jagunevad mõlema - nii tehnilise kui ka juhtimiskeskse põhisuuna alla.

(3) Organisatsioonilise õppimise põhised lähenemised (organizational learning approaches)

moodustavad kõige vanema, siiani eraldi eksisteerinud teoreetilise suuna, mis keskendub õppimisprotsessidele grupis. Kokkuleppeliselt liigitatakse senised organisatsioonilise õppimise käsitlused teadmusjuhtimise teooria alla.

(4) Teadmuse mõõtmise või teadmusliku vara põhised lähenemised (knowledge measurement or knowledge asset approaches) keskenduvad sellele, kuidas mõõta ja väärtustada organisatsiooni varasid ja ressursse. Selle suuna diskussioonid keerlevad ümber intellektuaalse kapitali mõiste.

Siinkirjutaja tõekspidamiste kohaselt saab teadmusjuhtimise kontseptsiooni täielikult haarata ainult siis, kui käsitleda seda juhtimiskeskse põhisuuna seisukohalt. Muud lähenemisviisid saavad olla haaratud teadmusjuhtimisse ainult siis, kui selleks tehakse

spetsiaalseid pingutusi, sidumaks neid üldise teadmusjuhtimise fookusega (Hendriks 2001).

### **2.2.3 Teadmusjuhtimise meetmed**

Teadmusjuhtimine kui juhtimise süsteem hõlmab endas sekkumist ja meetmeid, mille eesmärk on mõjutada organisatsiooni kui teadmussüsteemi. Need meetmed jagunevad: (a) informatsioonitehnoloogia vahendid sekkumiste kujundamiseks; (b) organisatsioonilised meetmed (nt teadmuskeskuste, koostöögruppide loomine (Davenport & Prusak 1998) ning (c) personalijuhtimise meetmed (nt mentori-süsteem, teadmuse jagamisele, säilitamisele ja loomisele motiveeriv lisatasude süsteem) (Bertrams, Hendriks 2001, kaudu).

Teadmus ei ole mitte muutumatu väärtus, vaid süsteem, mis on pidevas täiustumis- ja uuendamisprotsessis. Kui teadmust koheldakse vaid kui produkti või staatilist ressursi, jääb käsitus sellest, mis teadmus on, paratamatult poolikuks. Teadmusjuhtimise sekkumist ja vahendeid kavandades, on oluline jälgida sealjuures nende suhestumist individuaalsete protsessidega, nende protsesside vaheliste sidemetega, suhestumist teadmuse dünaamilise iseloomuga (Hendriks 2001).

Teadmusjuhtimise meetmed jagunevad laias laastus kaheks – (1) meetmed, mis seotud personali omavahelise otsesuhtluse intensiivistamise ja hõlbustamisega st. üritatakse luua õhkkond ja kõik vajalikud tingimused, et inimesed suhtleksid omavahel aktiivselt ning jagaksid ja looksid isekeskis uut teadmust ning (2) meetmed, mis seotud tehnoloogiliste lahendustega ja teadmuse kodifitseerimisega (virtuaalses keskkonnas), teadmust säilitatakse, jagatakse ja luuakse tehnoloogiliste abivahendite kaudu.

Rõhk võib olla üht või teist tüüpi lähenemisel. Määravaks saab siin kindlasti organisatsiooni suurus, füüsiline paiknemine, organisatsiooni struktuur ja kultuur. Üldistavalt võib öelda, et suuremates, hajali paiknevates organisatsioonides on tehnoloogilistel lahendustel potentsiaalselt suurem roll teamusprotsesside juhtimisel. Väiksemates, tihedat kolleegidevahelist suhtlust soosiva kultuuriga organisatsioonides



on tulemuslikud otsest personaalset teadmuse jagamist kultiveerivad meetmed, kuid sealjuures tuleb erilist tähelepanu pöörata teadmuse talletamisele.

#### **2.2.4 Teadmuse kodifitseerimine**

Et teadmus muutuks indiviidi varamust organisatsiooni teadmuse varamuks, tuleb see võtta indiviidi isikliku teadvuse tasandilt ning kodifitseerida kõigile osapooltele arusaadavasse sümbolite keelde. Ilmutatud teadmus on olemuselt kergesti koodi või keelde tõlgitav, ilmutamata teadvus on seevastu oma varjatud ja komplekssema iseloomu tõttu raskesti eraldatav subjektist kui teadmuse kandjast. Läbi erinevate kodifitseerimistaktikate selle poole siiski jätkuvalt püüeldakse, kuna ilmutamata teadmuse kodifitseerimine ilmutatuks võimaldab organisatsioonil teadmust laialdasemalt jagada, säilitada ning seeläbi ka kombineerida ja interpreteerida efektiivsemalt ja ulatuslikumalt, kui see muudu võimalik oleks.

Teadmuse kodifitseerimise protsess hõlmab - (1) teadmuse selektsiooni ehk vajaliku teadmuse eristamist teadmuse koguhulgast, lähtuvalt organisatsioonilistest eesmärkidest; (2) teadmuse kodifitseerimise vormi valikut, sõltuvalt sellest, millise iseloomuga on kodifitseeritav teadmus - vorm, kus teadmus oleks laialdaselt arusaadav-jagatav, kuid samas ei kaotaks oma väärtuslikke omadusi; (3) asjakohase meediumi selektsiooni, sõltuvalt sellest, mis eesmärgiga (jagamine, säilitamine, interpreteerimine jm) teadmust kodifitseeritakse, ning kellele kodifitseeritud teadmust tahetakse suunata/kättesaadavaks teha.

#### **2.2.5 Organisatsiooni teadmuse loomise protsessi mõjutavad faktorid**

Töötaja panustamine ja osalemine organisatsiooni teadmuse loomise protsessis eeldab indiviidi valmisolekut ja oskust seda teha ning selleks tarvilike vahendite olemasolu. Koskinen (2003) kategoriseerib faktoreid, mis mõjutavad ilmutamata teadmuse utilisatsiooni organisatsioonis, sisemisteks ja välimisteks. Sisemised faktorid on need, mis on kas hõlmatud täielikult indiviidi poolt, või siis suures osas tema kontrolli all. Välimised faktorid on väiksemal määral indiviidi kontrolli all.

Sisemisi faktoreid saab edasi kategoriseerida erinevatesse gruppidesse – mälu-, kommunikatsiooni- ja motivatsioonisüsteemid. Mälusüsteemid hõlmavad kogemusi, vaimseid mudeleid, intuitsiooni ehk siis faktoreid, mis funktsioneerivad kui indiviidi mälu (ja ilmutamata teadmuse) manifestatsioonid ja konstruktsioonid. Kommunikatsioonisüsteemid hõlmavad interaktsiooni, keelt ja ligidust ehk siis faktoreid, mis mõjutavad andmete kommuniqueerimist, millest saab interpreteerimise järgselt teadmus. Motivatsioonisüsteemid hõlmavad pühendumust ja usaldust. Pühendumus on indiviidi motivatsiooni manifestatsioon ning asjaga seotud inimeste vaheline usaldus motiveerib neid omavahel jagama ja vastu võtma varjatud teadmust.

Tugevate sotsiaalsete võrgustike ülesehitamise ja säilitamise kaudu organisatsioonis luuakse usaldust ja pühendumust. Kuna inimesed usaldavad üksteist, saavad nad üksteisest sõltuda igas situatsioonis. See ehitab üles organisatsiooni sotsiaalset kapitali, mis on vundamendiks ilmutamata teadmuse jagamisele organisatsioonis (Koskinen 2003).

Et teadmuse jagamise protsessid saaksid organisatsioonis viljakalt toimida, peab selle liikmetel olema selge ja ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest. Organisatsiooni visioon, mission ja võistlev strateegia, kui need tõlgitakse teadmusjuhtimise poliitikasse, peaksid pakkuma kriteeriumid, mille järgi hinnata teadmuse organisatsioonilist olulisust (Hendriks 2001).

Ühised eesmärgid ei pea olema mitte ainult arusaadavad, vaid ka töötajaskonnas väärtustatud.

Kui erasektoris on motivatsioonisüsteemid käegakatsutavamad – uued ideed ja lahendused, mis aktiivsetest teadmusprotsessidest sünnivad, viivad firma kapitali kasvule ja kasumlikkuse suurenemisele, mis päädib ka töötajaskonna jaoks suuremate materiaalsete hüvedega, siis avaliku sektori organisatsiooni võimalused oma töötajaskonda ühiste eesmärkide täitmisele ja seega ka teadmuse loomise protsessis osalema motiveerida on kaudsemad ja rohkem missioonitundele rõhuvad – organisatsioonilised eesmärgid teenivad suurte inimgruppide huve väljaspool organisatsiooni, ega ole seotud omanike kapitali/kasumi suurendamisega. Kui mitte lugeda siin omaette eesmärgiks avaliku sektori organisatsiooni poliitiliste liidrite mandaadi suurendamist. Kuid see ei saa olla apoliitiliste ametnike jaoks

motivatsiooniliseks teguriks. See on motivatsiooniteguriks organisatsiooni poliitilistele liidritele, kes omakorda saavad välja töötada täiendavaid rahalisi-mitterahalisi motivatsioonisüsteeme töötajaskonna kaasamiseks.

Kui inimesed on huvitatud vaid iseendist, kujuneb organisatsioonis vältimatult välja atmosfäär, kus inimesed ei ole enam huvitatud ühistest organisatsioonilistest objektidest (Senge, Hendriks 2001, kaudu). Senge'i arvates saabki pääseteeks olla see, et inimesed tahavad osa võtta tegevustest, mis on suuremad ja tähtsamad kui nende isiklikud ja isekad eesmärgid.

### **2.2.6 Teadmuse levimise kanalid**

Teadmuse utiliseerimisel organisatsioonis on reeglina probleemiks eelkõige ilmutamata teadmuse jagamine ja säilitamine, kuivõrd selle kodifitseerimine sümbolitesse on märksa komplitseeritum, kui ilmutatud teadmuse puhul.

Paljudes organisatsioonides on teadmusjuhtimise raames paraku tähelepanu vaid kodifitseeritud materjalil. Ei saada aru tõsiasjast, et suur osa know-howst mis vajalik ülesande täitmiseks, on sellise teadmuse kujul, mis ei ole mitte kirjalik, vaid mõistetav vaid läbi personali mõistmise. (Koskinen 2003)

Ilmutamata teadmuse edasiandmine eeldab oma raskesti kodifitseeritavuse tõttu võimalikult rikkalikku meediumi. Kommunikatsioonimeediumi rikkust saab analüüsida kahe alloleva dimensiooni kaudu: (1) vihjete (eri signaalide, sõnumite) paljusus, mida meedium suudab edastada ning (2) tagasiside kiirus, mida meedium pakkuda suudab. Meediumitel on erinevad võimed lahendada mitmetähenduslikkust, vastata interpretatsiooni-vajadustele ning kommunikeerida teadmisi ning need võib jagada viieastmelisse jadasse: (1) näost-näku suhtlus; (2) telefon; (3) kirjalik personaalne; (4) kirjalik formaalne; (5) numbriline formaalne (Daft & Lengel, Koskinen 2003, kaudu) (vt. joonis 1.).



Joonis 1: Daft & Lengel (1984) järgi: Meediumite rikkus ilmutamata ja ilmutatud teadmuse edasiandmise efektiivsuse seisukohalt.

Teiste suurim kogemine leiab aset näost-näkkü situatsioonides, sest teise isiku subjektiivsus on kättesaadav läbi sümptomite maksimaalse hulga. Persooni vahetu tajumine siin-ja-praegu aitab ületada teise isiku tavapärase tajumise piire, teadlikult ja alateadlikult, niikaua, kui näost-näkkü situatsioon jätkub. Selle meediumiliigi puhul on üksteise valemõistmine vähemtõenäolisem kui teiste, vähem lähedaste, meediumiliikide puhul.

Teise mõttemaailma, mõttemudelite vahetu tajumine läbi näost-näkkü suhtluse viib parema üksteisemõistmiseni ning aitab kaasa seeläbi ka vastastikuse usalduse tekkimisele töötajate vahel.

Usaldustunde loomine nõuab näost-näkkü dialoogi kasutamist, mis võimaldab saada täiendavat kinnitust tekkinud kahtlustele ning viib valmisolekule austada teise inimese siirust (Nonaka & Takeuchi 1995).

Töötajate füüsiline paiknemine organisatsioonis võib olla oluline tegur üldise kommunikatsiooni ja ka teadmuse leviku seisukohast organisatsioonis. Uuringud näitavad (Davis, Souder, Koskinen 2003, kaudu), et füüsiline struktuur võib mõjutada suhtlustüübi valikut organisatsiooni töötajate seas. Organisatsioone võib kirjeldada kui füüsilisi struktuure, mille ..”arhitektuuriline disain ja mööbli paigutus hoone sees, mõjutavad või reguleerivad sotsiaalset interaktsiooni” (Davis, Koskinen 2003, kaudu).

Mida suurem on füüsiline distant, seda enam eelistavad inimesed, vahetumate ja suurema rikkusastmega suhtluskanalite asemel, valida suhtluseks kirjalikud kommunikatsioonikanalid. Nende kaudu on raskem vaimseid mudeleid ja neis sisalduvat teadmust terviklikult edasi anda, mistõttu suureneb valemõistmise tõenäosus. Füüsiline eraldatus võtab ära ka võimalused igapäevaseks omavaheliseks sotsiaalseks interaktsiooniks, mis on oluline tegur töötajate vastastikuse avatuse ja

mõistmise õhkkonna kujunemisel. See kõik takistab teadmuse vaba jagamist ja voolamist füüsiliselt eraldatud organisatsiooni üksuste vahel.

Puuduliku sotsiaalse interaktsiooni või siis lihtsalt organisatsiooni töötajaskonna arvukuse ja hajutatuse kontekstis võib osutada keeruliseks erinevate subjektide lokaliseerimine, kes tarvilikku teadmust omavad. Organisatsiooni töötajatel puudub ülevaade, millist teadmust organisatsioon sisaldab ning kes millise teadmuse kandjaks on. Siin tuleb appi meetod, mis võimaldab tõsta esile ja seeläbi ka suunata ilmutamata teadmust organisatsioonis läbi selle lokeerimise – teadmuskaart. Kas siis nn kollaste lehtede vormis - sarnaselt infokataloogidega, või tegeliku kaardi kujul lokeeritakse organisatsioonis leiduv kompetents ja know-how isikute või andmebaaside-dokumentide kaupa. Teadmuskaart ei koonda-kodifitseeri mitte teadmust ise, vaid annab ülevaate teadmuse paiknemisest ehk suunised, kust töötaja võib konkreetset tüüpi teadmust leida.

Teadmuse vaba voolamist ja arengut organisatsioonis sees võib takistada ka üks teine teadmusele iseloomulik aspekt. Kindla valdkonnaga seotud teadmus saab levida vaid sinna, kus eksiteerib vastava valdkonna ilmutatud ja ilmutamata teadmusest koosnev taustsüsteem. Vastasel juhul ei suuda inimene saabuvat teadmust vastu võtta ega enda vaimsete mudelitega kohandada. Uus teadmus mitte ei sulandu ega täienda eksisteerivat teadmust, vaid tõugatakse ära, sest ei leidu ühtegi pidepunkti, mille najal seda mõista ja olemasolevasse süsteemi sulandada.

Teadmus areneb praktiseerijate omavahelisest suhtlusest ega 'leki' kergesti. Spetsialiseerunud grupid produtseerivad spetsialiseerunud teadmust. Informatsioon mis ringleb kergelt ühes kogukonnas, võib omada vähe väärtust nendele, kellel ei jagu küllaldaselt taustateadmisi, et seda enda jaoks kasulikuks muuta. (Quintas et al. 2002)

### 2.3 Teadmus ja informatsioonitehnoloogia

Informatsioonitehnoloogia ja teadmusjuhtimise ühitamisega tuleb kõige paremini toime teadmusjuhtimise strateegia, mis rõhub kodifitseerimisele, ehk siis kirjeldatavate teadmushulkade säilitamisele eesmärgiga neid taaskasutada.

Paljude teadmusjuhtimise teoreetikute arvates on informatsioonitehnoloogial potentsiaali toetada, võimendada, mõnede autorite hinnangul ka võimaldada selliseid protsesse nagu teadmuse omandamine, edasikandmine ja levitamine, teadmuse säilitamine ning teadmuse loomine. Vaikivaks eelduseks esimeste informatsioonitehnoloogia-sõbralike teadmusjuhtimise käsitluste taga on teadmusjuhtimise võrdsustamine kommunikatsioonitehnoloogia kasutamisega.

Kriitilisemad lähenemised eristuvad informatsioonitehnoloogia-põhisest teadmusjuhtimise kirjandusest sellega, et nad käsitlevad teadmusjuhtimist kui eraldiseisvat ja informatsioonitehnoloogiast sõltumatut kontseptsiooni. Nõustudes sellega, et informatsioonitehnoloogia on olnud katalüsaatoriks teadmusjuhtimisele, on kriitilisema lähenemise pooldajad samas kindlal seisukohal, et informatsioonitehnoloogia kasutamine ei saa iseenesest olla teadmusjuhtimine ning et tehnoloogia üksi, kuigi ilmselgelt mängib rolli teadmusjuhtimises, ei suuda muuta organisatsioone 'teadmusrikkamaks' (Davenport & Prusak 1998).

Mitmed autorid leiavad, et informatsioonitehnoloogia kasutamine teadmusjuhtimises viib teadmuse kaubastumiseni ja ebaisikustumiseni ning rõhutab suhtumist teadmusesse kui objekti, mis eksisteerib eraldi ja sõltumatuna teadvast subjektist (e.g. Hislop et al., Tsoukas ja Vladimirou, Hendriks 2001, kaudu).

Hendriks (2001) toob välja selle, et kõige populaarsemad argumendid informatsioonitehnoloogia-põhise teadmusjuhtimise suuna kriitikutelt pärinevad diskussioonidest, mis käsitlevad informatsioonitehnoloogiast ajendatud teadmuse kodifitseerimist ning informatsioonitehnoloogia mõju teadmuse ilmutatud ja ilmutamata poolte vahelisele tasakaalule. Kui informatsioonitehnoloogia mõjutab ainult näiteks teadmuse jagamise ilmselgeid ja kodifitseeritavaid külgi, siis suhe informatsioonitehnoloogia ning teadmuse jagamise protsessi kui terviku vahel,

muutub problemaatiliseks. Informatsioonitehnoloogilised vahendid, rõhutades teadmuse artikuleeritud aspekte, võivad viia teadmuse olemuslike, ilmutamata külgede alahindamiseni.

Kuna informatsioonitehnoloogia rõhutab informatsioonikomponenti, võib see viia ka olukorrani, mida Davenport & Prusak (1998) nimetavad 'teadmutustamiseks' (deknowledging). See tekib siis, kui teadmuse varamusse säilitatakse valimatult nii palju informatsiooni ja andmeid, et kogu teadmusevaramu sisu muutub hoomamatuks. Selle tagajärjel saab teadmuse varamust passiivne ja staatiline säilitamise-talletamise meedium, mis ei anna midagi juurde organisatsiooni teadmusebaasile. Kuivõrd varamu ei ole sel juhul aluseks uue teadmuse spiraali tekkimisele, ei osale teadmusbaas enam teadmuse loomise protsessis ning seal olev kodifitseeritud teadmus muutub aja jooksul vananenuks ja organisatsioonile tarbetuks. Seetõttu tuleb organisatsiooni teadmuse varade selekteerimisel - säilitamisel silmas pidada nende relevantsust organisatsiooni eesmärkide (missiooni ja visiooni) aspektist ning jälgida, et teadmuse talletamise süsteem hõlmaks ka efektiivset otsingusüsteemi, mis võimaldaks töötajal talle olulise teadmuse kiirelt üles leida.

Efektiivne teadmuse loomine nõuab olemasoleva informatsiooni ja teadmuse eeltöötlemist ja uurimist. Seega on praktiline siinkohal nõudmine, et igapäevale oleks tagatud pääs vajaliku informatsioonini minimaalsete pingutustega. (Nonaka & Takeuchi 1995)

Guenther ja Braun (2001) toovad teadmusbaasi kasutajasõbralikkuse seisukohalt välja kolm stsenaariumi, mille puhul süsteem peaks võimaldama töötajal kiiresti vajaliku teadmuseeni jõuda:

- Ma tean, et see eksisteerib ja ma tean, kus see on;
- Ma tean, et see eksisteerib, aga ma ei tea, kus see on;
- Ma ei tea, kas see eksisteerib

Seega tuleb teadmuse ja selle alamhulkade talletamisel lähtuda üldarusaadavast loogikast ja temadejaotusest ning pakkuda kasutajale vajalikke otsingusüsteeme. Mida lihtsamaks tehakse kasutajale ligipääs kodifitseeritud teadmusele, seda enam saab eeldada, et olemasolevat talletatud teadmust organisatsioonis kasutatakse.

Kokkuvõtlikult öeldes on informatsioonitehnoloogia ambitsioon mõjutada seda, kuidas teadmuse aspektide või elementidega ümber käiakse. Infotehnoloogia ei sekku mitte teadmuse loomise protsessi endasse, vaid pakub mugavat meediumi, milles töötajad saavad teadmuse ja selle alamhulkadega opereerida. Sama kehtib ka intelligentsete-teadmuspõhiste süsteemide kohta. Kuigi informatsiooni sisaldus nendes on kõrgem kui konventsionaalsetes informatsioonisüsteemides, jääb ka nendes leiduva informatsiooni teadmuseks muutmine täielikult kasutaja kätte. (Hendriks 2001)

*Siinkohal on aeg küsida, millised on need kriteeriumid, mis määravad selle, kas konkreetne informatsioonitehnoloogia rakendus suudab mõjutada teadmuse aspektide ja varadega ümberkäimist organisatsioonis, ehk siis on käsitletav teadmusjuhtimise tööriistana?*

Et identifitseerida informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia potentsiaalset rolli teadmusjuhtimises, on mitmed autorid koostanud nimekirju sellest, millised informatsioonitehnoloogia lahendused on teadmusjuhtimise seisukohalt perspektiivikad:

Ware & DeGoey (Hendriks 2001, kaudu) mainisid töövoolu vahendeid (work flow tools) teadmuse levitamiseks, andmebaase (database) teadmuse säilitamiseks, otsimissüsteeme teadmuse interpreteerimiseks.

Laudon & Laudon (Hendriks 2001, kaudu) nimetasid tekstitöötlusprogramme teadmuse edasiandmiseks ning rühmatarkvara teadmuse edasiandmiseks. Davenport ja Prusak (1998) rõhutasid intranetti kui teadmuse varamute ning andmete ja teadmuse otsimissüsteeme teadmuse avastamiseks.

Intranet vastab teistest informatsioonitehnoloogia rakendustest kõige paremini nõudmistele, mis teadmusjuhtimine kui protsess oma meediumile esitab, kuivõrd ta ühendab endas kõigi teiste rakenduste võimalused ning lisab veel täiesti uue, aktiivse ja jagatud interpretatsiooni tasandi. Järgnevalt käsitlen lähemalt intraneti karakteristikuid ning tema potentsiaali teadmusjuhtimise protsesside katalüsaatorina.



### **2.3.1 Intranet kui teadmuse meedium**

Intranet genereerib konsensusliku teadmuse – erinevad töötajad saavad igal ajal minna, sõltumata oma asukohast, tuttavasse miljöösse, jagatud usaldustsooni ning saada kuulumistunde osaliseks.

Töötajate teadmus ei ole siinkohal teadmus iga üksiku töötaja peas, vaid teatud liiki limiteeritud ja kondenseeritud teadmus mis tuleb esile intranetti kasutades. Selline maailma eraldamine ja klassifitseerimine viib ühingu-tunde tekkimiseni inimeste vahel. (Edenius & Borgeson 2003)

Kaks üldist tunnusjoont defineerivad intraneti: (1) intranet on privaatne töövõrk, millele pääseb ligi selekteeritud hulk inimesi; (2) erinevalt traditsioonilistest organisatsioonisisestest infosüsteemidest, ei ole intranetid määratud rahuldama mingisugust spetsiifilist konkreetset defineeritud vajadust.

Intraneti abil teadmuse levitamine on organisatsioonilise teadmuse seisukohalt oluline ja mõttekas vaid siis kui see juhib inimesed uute loovate ideede-lahendusteni, mis ka realiseeritakse või kui see viib eksisteeriva teadmuse viljaka taaskasutamiseni organisatsioonis, väidab Hendriks (2001).

Et omada potentsiaali nende eesmärkideni jõudmises kaasa rääkida ning olla tegur organisatsiooni teadmuse loomise spiraalis, peab intranet täitma esmalt mõned tingimused:

(1) intranet peab suutma pakkuda mitmekesiseid kodifitseerimisvõimalusi, et olla efektiivne teadmuse varade koguja ja säilitaja; (2) aitama kasutajatel kergelt olemasolevat säilitatud teadmust interpreteerida st. üles leida ja kõrvutada; (3) pakkuma kasutajatele mugavat platvormi ühiseks aktiivseks ideedevahetuseks, mõttearenduseks, ning (4) suutma selle tulemit ka talletada.

#### **2.3.1.1 Intranet kui paindlik kodifitseerija**

Uus meedia pakub tänasel päeval kõikvõimalikke mooduseid ilmutatud ja ilmutamata teadmuse paindlikuks kodifitseerimiseks ja representeerimiseks. Intranetti võib salvestada teadmuse sümbolite, piltide, helide, skeemide, liikuvate visuaalide jm kujul.

Piiravaks teguriks on siin pigem kodifitseerija interpreteerimisvõime kui vahendite piiratus.

Teadmuse elav protsess – oma kogemuste ja sisekaemuste korrastamine, süsteemi seadmine – pannakse osaliselt paika representatsioonide diskursuse poolt. Intranet sekkub ja kujundab ümber teadmuse läbi erinevate representatsiooniviiside. Representatsiooni all mõistame sümbolilist kodifitseerimist intranetis, mille läbi intranet vähendab kolmedimensioonilise maailma kahedimensiooniliseks representatsiooniks ekraanil. Intraneti kasutamine muudab kättesaadavaks suure hulga reprodutseeritud sündmusi ja objekte kontsentreeritud/kokkusurutud vormis, mis muudab selle käsitlemise kergeks – statistika, vormid, aadressid jne. (Edenius & Borgeson 2003)

Intranet, selle asemel, et olla konteineri-sarnane tööriist, milles informatsioon talletub kui mingi stabiilne ühik, aktsia või fikseeritud informatsioon, muutub kompleksseks diskursiivsete praktikate süsteemiks. Diskursiivsete praktikate all mõtleme me tekste, kirjalikke raporte, pilte, numbreid, tabeleid, statistikat, žeste ja representatsiooni üldisemas mõttes, mis mõtestab lahti maailma, organiseerib sotsiaalseid protsesse ning naturaliseerib selliseid struktuure ja tähendusi (Focault 1966, 1972).

Intraneti kaudu saavad selle kasutajad jagada, mõista ja interpreteerida üksteise vaimseid mudeleid, luues seeläbi ühise virtuaalse ruumi, uue jagatud reaalsuse, milles saab võimalikuks uue teadmuse loomine.

### **2.3.1.2 Intranet kui interpretatsioonitööriist**

Läbi talletatud teadmuse süstematiseerimise ning erinevate otsingusüsteemide rakendamise saab kasutaja kord intranetti talletatud kodifitseeritud teadmuse kiirelt taas üles leida. Selle kaudu muudab intranet teadmuse interpretatsioonivõimalusi märksa avaramaks, avades kasutajale terve galerii erinevalt kodifitseeritud süstematiseeritud teadmuste pagasi, mille juurde saab alati vajadusel tagasi tulla. Omavahel suhestuma saab panna nii intranetti talletatud kui ka isikliku ilmutamata ja ilmutatud teadmuse, võimaldades seeläbi tekkida uutel terviksüsteemidel.

### **2.3.1.3 Intranet kui uue teadmuse loomise platvorm**

Intraneti roll on seotud barjääride eemaldamisega ning praktiliste oskuste arendamisega teadmuse jagamise seisukohalt (Hendriks 2001).

Lisaks sellele, et intranet võimaldab olemasolevat nii ilmutamata kui ilmutatud teadmust paindlikult kodifitseerida ja talletada, kiirelt taasleida ning interpreteerida, saab intranet selle kõige pinnalt tekkivale uue teadmuse loomise protsessile kaasa kolmel viisil:

- (1) intranet aitab virtuaalsete teadmusekaartide abil üles leida inimesi, kes võiksid teadmuse loomise protsessis osaleda;
- (2) intranet pakub foorumi, rühmatarkvara jm komponentide näol võimalust organisatsiooni liikmetele, sõltumata nende füüsilisest asukohast, omavahel suhestuda ning genereerida läbi mõttearenduste ja ideedevahetuse ühiselt sealsamas virtuaalses keskkonnas uut teadmust. Seejärel saab sealsamas keskkonnas loodud teadmust intraneti vahendusel ka teiste organisatsiooni liikmetega jagada ning teadmuse varamute süsteemi talletada.

Intraneti nagu ka muu kommunikatsiooni efektiivsus sõltub muuhulgas indiviidi oskusest oma teadmust väljendada ning võimest mõista, mida teised ütlevad või näitavad. Samuti on oluline faktor see, milline on tööjõu korraldus selles organisatsioonis – meeskonnatööl põhinevate ettevõtete töötajad ja spetsialistid, kes jagavad kaastöötajatega teadmust peamiselt juhi töölaua kaudu, on kardinaalselt erinevates olukordades. (Hendriks 2001)

### **2.3.1.4 Intraneti efektiivsust määravad tegurid**

Davenport (2005) rõhutab, et tehnoloogilised süsteemid, mis teevad oma kasutajate elu keeruliseks, on täiesti kasutud. Väljakutse peitub selles, et hoida süsteemis sisalduv info ajakohane, kasutatav ning organisatsiooni töötajatele kergesti kättesaadav.

Et intranetis ei tekiks teadmuse jagamise asemel tarbetu informatsiooni kuhjumist, peab keegi informatsiooni asjakohasuse ja süsteemsuse eest vastutama. See tähendab administreerimist - inimesi ning protsesse. Isegi kui eksisteerib tehnoloogia, on eeldatav, et organisatsioon teeb vajalikke jõupingutusi ka selle meeskonna olemasolu tagamisel. Enamus organisatsioonidest kõhkleb selle loomise ees, lootes, et pelgalt tehnoloogiast piisab ning et asjakohane tehnoloogia on end ise-juhtiv ja ise-parandav (Davenport 2005).

Jättes kõrvale tehnilised aspektid, on intraneti taseme puhul määravad kaks tegurit (Hendriks 2001): (1) olulist informatsiooni tuleks intranetti sisestada regulaarselt; (2) infoküllastatuse probleemi, mis tekitab kasutajates stressi ja kontsentratsioonivõime langust, tuleb vältida.

Intraneti juhtimise alates uurimustes on jõutud erinevate (ja mõnikord vastuoluliste) strateegiateni, kuidas nende kahe väljakutsega tegeleda. Üks strateegia kujutab endast intranetis 'avatud ja vaba kliima' kehtestamist (Davenport ja Pearlson 1998), heites kõrvale kõik ambitsioonid intraneti kasutamise aktiivsust kuidagi reguleerida. Davenport ja Pearlson (1998) väidavad, et juhid peaksid andma alluvatele ligipääsu informatsiooni juurde ega tohiks seda endale hoida.

Curry ja Stancich (2000) osutavad teisele strateegiale: juhtkond peaks jälgima informatsiooni ja hoidma tingimused viljakana intraneti aktiivsuse ja informatsiooni olulisuse 'õige' taseme saavutamiseks-säilitamiseks.

Kokkuvõttes eksisteerib strateegiate spektrum, kus ühes otsas on strateegiad, mis eelistavad 'lasta informatsioonil intranetis oma elu elada', teises otsas strateegiad, mis taotlevad seda, et intraneti kasutamise aktiivsus ja seal sisalduv informatsioon oleks juhtkonna range kontrolli all. Viimased strateegiad kajastuvad ka konventsionaalsemates teadmusjuhtimise teooriates, kus juhtkonna fundamentaalse ülesandena nähakse (asjakohase) informatsiooni juhtimist ja koordineerimist.

Viimase aja arengud informatsioonitehnoloogia-põhises teadmusjuhtimises liiguvad väiksema kontrolli ja töötajaskonna aktiivsuse kultiveerimise poole - intranetti töötaja vajadustele kohandades ning võimalikult kasutajasõbralikuks tehes, taotletakse

olukorda, kus intranet on oma mugavuse ja mitmekesiste funktsioonide tõttu töötajale niivõrd kasulik töökeskkond, et radikaalseid täiendavaid motivatsiooni- või sunnisüsteeme ei vaja.

Et reguleerida teabe sisestamist ning motiveerida töötajaid intranetti kui ühisesse teadmuskeskonda rohkem panustama, on siiski ratsionaalne võtta tarvitusele lisameetmed toetavatest valdkondadest, eelkõige just personalijuhtimise vallast – rakendada erinevaid motivatsioonimeetmeid, näiteks spetsiaalsed lisatasude süsteemid või arendusprogrammid.

### **3. EMPIIRILINE OSA**

Oma töö empiirilises osas tuginen struktureeritud intervjuudele, intraneti sisu analüüsile ning organisatsiooni siseselt teostatud osalusvaatlusele, et kaardistada Justiitsministeeriumi teadmuse levimise süsteemid, inimeste harjumused ja hoiakud teadmuse erinevates protsessides osalemisel. Vaatlen intraneti praegust profiili – kui palju ja millistel eesmärkidel töötajad seda kasutavad, millised on ootused ja hoiakud intraneti kui meediumi ja kui potentsiaalse teadmusprotsesside platvormi osas.

### **3.1 Uurimistöö meetodid**

Uurimistöös meetoditena kasutan organisatsioonisisest osalusvaatlust, struktureeritud intervjuusid organisatsiooni erinevate tasandite töötajatega ning intraneti sisu üldanalüüsi teadmusjuhtimise vaatepunktist.

#### ***Struktureeritud intervjuud***

Intervjuud viis töö autor läbi ajavahemikul 01.03.05 – 30.04.05 Justiitsministeeriumis ning intervjueeritavate koosseis oli järgmine:

- 1 asekanter
- 1 kantsleri abi ja 1 asekanter
- 3 talituse juhatajat
- 1 spetsialist
- 1 analüütik
- 1 sekretär

Iga struktureeritud intervjuu kestis u 40-50 minutit ning hõlmas ligi 10 suuremat küsimust. Küsimustiku struktuuri ja kokkuvõtliku vastuseid sisaldava tabeli leiab käesoleva töö lisade hulgast (Lisa 1 ja Lisa 3).

Analüüsi kestel kasutan intervjueeritavate indentifitseerimiseks nende ameteid järgmiste lühendite kaudu:

AK – asekanter

A 1 – kantsleri abi

A 2 – asekanter

TJ 1/2/3 – talituse juhataja

SP – spetsialist

AN – analüütik

S – sekretär

#### ***Osalusvaatlus***

Osalusvaatlus on läbi viidud minu poolelise Justiitsministeeriumis töötatud aasta vältel. Tegemist on täpselt piiritletama ajavahemiku kestel sooritatud vaatlusega, mille

raames vaadeldavad ei olnud teadlikud, et nende käitumist antud kontekstis vaadeldakse. Vaatleja ametikoht Avalike suhete talituses võimaldas selle aja jooksul muuhulgas kokkupuudet suurema osaga töötajaskonnast just teadmuse ja teabevahetuse kontekstis, mille raames oli võimalik jälgida järgmisi töötajate käitumismustrite aspekte:

1. Milliste protsesside käigus ja millises vormis töötajad teadmust jagavad?
2. Millised on olulisemad kanalid teadmuse edasiandmiseks?
3. Kuhu ja millises vormis teadmust säilitatakse?

### ***Ankeetküsitlus***

Ankeetküsitlus koostati ja viidi läbi kolme inimese - töö autori, tudeng Kätlin Arrase ja Justiitsministeeriumi sisekommunikatsiooni spetsialisti Margita Tuuliku koostöös, kolmekümne Justiitsministeeriumi töötaja seas veebis täidetava ankeedi vormis ajavahemikul 04.05.05 - 06.05.05. Küsimused puudutasid intraneti kasutamise harjumusi, hinnaguid intranetis sisalduva teabe asjakohasusele, ajakohasusele ja kvaliteedile. Küsimused olid suuremas osas valikvastustega, mõnede vabas vormis küsimuste näol oli vastajale antud võimalus tõstatada probleeme ja teha ettepanekuid. Küsimustiku vormi ja tulemused leiab käesoleva töö lisadest (Lisa 2).



### 3.2 Justiitsministeerium – organisatsiooni tutvustus

Justiitsministeerium tegeleb Eesti Vabariigi territooriumil riigi õiguspoliitika elluviimisega. Justiitsministeeriumi ülesanded tulenevad Justiitsministeeriumi põhimäärusest (kinnitatud 1996. Aastal Vabariigi Valitsuse 23. detsembri määrusega nr. 319):

/.../Justiitsministeerium on valitsusasutus, kes täidab seadusest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid oma valitsemisalas. Oma ülesannete täitmisel esindab ministeerium riiki./.../

Justiitsministeeriumi tegevussuunad võib jagada kolmeks:

- Õigusloome suund.

Sia kuulub tegevustena normatiivaktide väljatöötamine, õigusloome meetodika ja selle koordineerimine, õigusaktide süstematiseerimine ja ühtlustamine Euroopa Liidu õigusega.

- Justiitshalduse suund.

See valdkond hõlmab tegevustena vanglate ja prokuratuuri töö korraldamist ja majandamist, esimese ja teise astme kohtute koordineerimist ja majandamist, õiguskeele keskuse ja kohtute ekspertiisibüroo koordineerimist ja järelevalvet ning ka notarite, kohtutäiturite, vandetõlkide ametitegevuse koordineerimist.

- Kriminaalpoliitika suund.

Sia kuulub tegevusena kuritegude ja korduvkuritegude ennetamise riikliku kava väljatöötamine ja rakendamise koordineerimine koostöös prokuratuuriga.

Justiitsministeeriumis töötab 229 inimest, lisaks veel haldusala töötajad, keda on kokku ligi 3516 inimest.

Justiitsministeeriumis saab eristada kolme juhtimistasandit:

- Poliitiline juhtkond (minister, kantsler ja poliitilised nõunikud);

- Asekantslerid, kes on asetatud ka osakonnajuhatajate rolli;
- Talituste juhatajad.

Minsiteeriumi juhib Justiitsminister. Kantsler juhib ministeeriumi struktuuriüksuste tööd, koordineerib ministeeriumi valitsemisalas olevate riigiasutuste tegevust ja korraldab ministeeriumi asjaajamist.

Ministeeriumi koosseisus on kohtute asekantsleri, kriminaalpoliitika asekantsleri, õigusloome asekantsleri, vanglate asekantsleri ja halduse asekantsleri ametikohad, kes juhivad vastavate osakondade tööd (Justiitsministeeriumi põhimäärus).

Kokkuvõttes võib öelda, et Justiitsministeeriumi puhul on tegemist madala ja laia struktuuriga – asekantslerite osakonnajuhatajate rolli asetamine on muutnud struktuuri üldpilti ühe astme võrra tavapärasest (võrdlus teiste ministeeriumitega) madalamaks.

### **3.2.1 Justiitsministeeriumi kliima ja kultuur**

Justiitsministeeriumi kliima ja kultuur on riigiasutustele omaselt pigem jäik ja suletud. Osaliselt paneb selle paika struktuur, teisalt on organisatsioon viimaste aastate jooksul jõudsalt kasvanud – 2001. aastal 157 töötajat, 2005. aastal 229 töötajat. Selline kasv toob paratamatult kaasa vajaduse täiendavate kommunikatsioonisüsteemide rakendamisele ning üheks organisatsiooni-poolseks meetmeks on intraneti käivitumine 2002. aasta detsembris. Kuid lisaks tehnoloogilistele vahenditele on teadmusjuhtimise efektiivseks toimimiseks vajalik ka soodus kliima – organisatsiooni töötajaskonna üldine kohesiivsus, avatud õhkkond ja valmidus üksteist toetada. Vaatluse põhjal võib väita, et organisatsiooni kliimaga on teadlikult tegeletud vähe, toimunud muudatused töötajaskonna kvantiteedis on toonud kaasa kliima kvaliteedi langemise. See väljendub ka töötajatega läbi viidud intervjuudes – töötajad tunnevad, et organisatsioon on muutunud:

*./.../Ministeerium on suureks läinud, enam ei tunne inimesi, tunned tööalaselt. Ega enam niisama ei lähe nõu küsima. Tööalaselt lähed küsima, nii suhtleb küll terve maja. Aga niisama küsitakse pigem talituse siseselt./.../ S*

Kõige otsesemalt väljendub see funktsionaalsete üksuste vahele tekkinud suhtlus- ja informatsioonibarjäärides. Informaalse ja vahetu suhtluse osakaal aga toob automaatselt kaasa jäiga struktuuri mõju tugevnemise üldisele teadmuse liikumise süsteemile. Inimesteni ei jõua teiste üksuste teadmus ja üldine info tööprotsessidest, tegemistest ning lõppkokkuvõttes kujuneb välja üldine hoiak, et 'igauks teeb oma asja':

*/.../Igapäevane taustainfo jagamine on väheseks jäänud. Valdkonnad on erinevad millega inimesed tegelevad, tegelikult nad kull haakuvad, aga igauks proovib natuke oma asja rääkida. Ollakse oma valdkonna sees liiga kitsalt, arvan , et sealt tuleb probleem. Info ei liigu, kapseldumine oma teemasse/.../ SP*

*/.../Pikemas plaanis niimoodi eriti sellega kursis ei ole, mis meie talitlust ei puuduta. Pikemas plaanis seda infot ei kogu./.../ AN*

Selliste hoiakute levimine võib kujuneda probleemiks organisatsioonis, mis töötab välja pikemaajalisi strateegiaid ja regulatsioone üksteisega haakuvates valdkondades. Paljud teemad lausa nõuavad erinevate üksustega konsulteerimist ning selle vajaduse eiramine toob kaasa frustratsiooni ja kibestumist neis, kellega ei konsulteerita. Töötajad tunnevad, et nende kompetentsi, teadmust ei väärtustata ega rakendata. Eriti teravalt tuleb see välja situatsioonides, kus seisavad kõrvuti teoreetikud ja praktikud:

*/.../Ei tule vahest inimestele nagu otseselt pähe, et mingi asi võib puudutada ka mingit teist struktuuri. Suhtumine - ajame ise asjad kiiresti ära, nii saab lihtsamalt, nüiteks õigusloome puhul torkab silma. Jah, meie väärtustame suuresti ka seda know-howd, mis tuleb töö käigus, suhtlemisel haldusalaga, ürituste korraldamisel, igasuguste üleskerkinud probleemide lahendamisel. No, mis võib olla ei ole nii väga üldistav info ja mis vajab õigusloomeks transformeerimisel rohkemat tööpanust. Ja mis on sellised igapäevased praktilised asjad, mis võib olla sellisest puhtast ilusast õigusloome teooriast natuke kaugel. Sealt meil ilmselt tuleb natuke kommunikatsioonihäireid. Küsimus ei ole vahendis, vaid pigem asja teadvustamises. Teise struktuuri puutuvat tuleb teise struktuuriga arutada./.../ TJ 1*

Kuna Justiitsministeerium on jagunenud füüsiliselt kahe maja vahel, mis asuvad üksteisest umbes 5-minutilise jalutuskäigu kaugusel, siis toob see automaatselt kaasa vähem otseste kanalite kasutamise eri majade töötajate vahel, mis ei võimalda väga teadmumamahukat suhtlust. Esile tuleb ka psühholoogiline barjäär – eemalasetsevate kolleegidega ei tunta nii suurt ühtsustunnet:

*/.../Meie puhul hakkab silma, on mõjuriks, ka see geograafiline eraldatus kollektiivi suuremast osast. Siin väiksema kollektiivi on sees on nii nagu on, nagu ütlesin. Siin me lihtsalt veame ühte ja sama vankrit, nii kohtute kinnistus- kui registriosakonnad. Jagame ühiselt ressursse, korraldame siin ühiselt registritesse puutuvat jne . Siin on ta nagu lihtsalt okei.*

*Peamajaga on aga mitmeid kommunikatsiooniprobleeme./.../ TJ 1*

Nii füüsilise eraldatuse kui ka valdkondliku kapseldumisega seotud barjääride murdmine nõuab tegevusi ja protsesse, mis kaasaksid võimalikult suurt osa töötajaskonnast ning lähendaksid töötajaid seeläbi üksteisele. Praegu korraldatakse ühisüritusi töötajatele korrapäraselt kord aastas – ministeeriumi suvepäevad. Nende osalemisaktiivsus on viimastel aastatel olnud ligi 20-25% töötajaskonna üldarvust. Samal ajal korraldavad eraldi suvepäevi näiteks Vanglate osakond. Seda käesoleval aastal näiteks ministeeriumi üldiste suvepäevadega ühel ajal. Kõik see viitab üldise kohesiivsuse, ühtsustunde puudumisele. Vajadust organisatsiooni senisest rohkem läbi näost-näkkude suhtlemise siduda, tunnetavad ka töötajad ise:

*/.../See on puhtalt juba lõõgastus enda tegemistest - saad teada teist teemat enda oma kõrvale, teadmist, et ma ei ole üks ja mul ei ole ainukesena probleeme./.../Alternatiivsed näost-näkkude kokku puutumise üritused, ma arvan, et see oleks mõeldav. Üritustel suhtled rohkem, vaatad, kes on uued näod, kes ta on.*

*Otsesuhtlust on vähe, mingi ülevaate sa ju saad, loed küll veebist, et tuli, aga puudub taust ja muu isiklik seos. Kui saad korra "Tere!" öelda, siis on hoopis teine asi./.../ S*

*/.../Võiks teha regulaarseid kohvijoomise ja rääkimise üritusi kolleegidega vabamas õhkkonnas, istumisi ja arutelusid, planeerimatult võetaks seda rohkem vastu, muidu võtab lihtsalt palju aega korraldamine, hullult tööd juurde jne. Võiks olla ka spetsiaalne kanal, kuhu saab inimene pöörduda.*

*Probleem on ka see, et majas on vähe jooksva info vahetamise kohti. Et oleks lihtsalt võimalus saada ülevaadet sellest, mida mu kolleegid teevad./.../ Suhtlemisest on puudus./.../ SP*

Mälestus varasemast ajast, kui töötajaskond oli väiksem ning toimus rohkem ühiseid üritusi, on vanematel olijatel alles:

*/.../Vanasti oli üldine ülevaade suurem, kui all majas sees oli söögikoht. Siis teadsid rohkem, mis üks või teine osakond laiemas plaanis tegi. Enam sellist kohvijoomist ei ole.*

*Tihti tulid välja ka mõningad asjad, mis tööalaselt edasi aitasid./.../ S*

Samas ei teadvusta intervjuueeritud juhtkonna esindaja vabamas vormis suhestumise väärtust, leides, et ainuke tõeliselt väärtuslik suhtlusvorm on puhtalt ja rangelt ametialane – näiteks koostöögrupis osalemine:

*/.../Ta ei saa olla väga hea, organisatsioon on väga erinevate funktsioonidega ja sisaldab niivõrd erinevaid inimesi, neil ei ole omavahel igapäevaselt palju rääkida, kõigil ei ole vajadust kogu aeg kõigiga suhelda, seda ei saagi niiväga olla objektiivselt.*

*Realistlikult kui org on väga suur, siis info liikumine ei saagi olla väga hea. Näiteks kohtute osakonna ja vanglate osakonna suhtlemisvajadus lihtsalt ei ole nii suur./.../ Kui inimesed on koos mingisugust olulist projekti vedanud mingi aja, see parandab suhtlust palju. Rohkem kui mingi kotijooksu tegemine suvepäeval. Kui ikka mingi raske projekti koos inimesega läbi teed, siis on edaspidi suhtlemine aastateks väga hõlbus. Õpid inimest tundma, paremini tema mõtteviise, eeliseid, puudusi./.../ AK*

Kokkuvõtlikult võib öelda, et organisatsiooni kliima ja kohesiivus ei ole soodsad organisatsioonisisese teadmushetuse aspektist – puudub tugev sotsiaalne kapital, mis aitaks teadmushetuse intensiivistada ja sujuvamaks muuta.

### 3.3 Teadmus ja selle liikumine Justiitsministeeriumis

Järgnevalt käsitlen teadmuse liikumise protsesse Justiitsministeeriumis eelkirjeldatud meetodite abil saadud andmeid analüüsid ja kõrvutades. Kuivõrd teadmus kodifitseeritud kujul levib tavapäraseid kommunikatsioonkanaleid mööda, käsitlen esmalt töötajate kommunikatsiooniharjumusi teadmusprotsesside kontekstis. Annan ülevaate sellest, kuidas töötajad ise teadmust organisatsioonis lokaliseerivad, millised on nende hoiakud teadmusprotsessides osalemise suhtes. Seejärel käsitlen olulisemaid Justiitsministeeriumi teadmuse liikumise süsteeme ning analüüsin seda, kuidas organisatsioonis teadmust säilitatakse.

#### 3.3.1 Kommunikatsioonikanalite kasutamine

Tavapäraseid suhtlusharjumusi vaadates tuleb välja huvitav seaduspära – ühte tüüpi ametipostidel olevad inimesed eelistavad ühtesid ja samu kanaleid.

Näiteks mõlemad abina töötavad inimesed eelistavad esmase suhtluskanalina ametlikku msn'i ning seejärel elektronposti; analüütik telefoni ja msn'i; spetsialist e-maili ja msn'i; kõik kolm talituse juhatajat nimetavad aga kõige tavapärasema suhtluskanalina elektronposti, selle järel koosolekut või telefoni; asekancler suhtleb peamiselt koosolekul ja telefonitsi

Näib kehtivat seaduspära – mida administratiivsema ametipostiga on tegemist, seda enam on eelistatud ühelt poolt kiiret ja küllatki vahetut kontakti pakkuv telefon ning teiselt poolt sõnumi säilitamist võimaldav elektronpost. See seaduspära on isenesest väga loogiline – juhi töö eeldab antud organisatsiooni kontekstis suhteliselt palju koosolekutel viibimist, mis piirab muuks suhtluseks üle jäävat aega, seetõttu langetavad nad muus osas valiku enamasti kahe kanali vaheli - (1) elektronposti, mis võimaldab sõnumit talletada, sobides seetõttu hästi juhtnõotide, ülesannete andmiseks; ning (2) telefoni, mis võimaldab kiiret ja vahetut kontakti.

*/.../Suhtlen koosoleku vormis ja meiliga, formaalsete suhete puhul. Vähem näost-näkku. Näost-näkku nende inimestega, keda usaldan, et ma ei pea seda endale pähe õppima, kirja panema, et ma tean, et nad tegutsevad selle probleemiga edasi. Muul*

*juhul eelistan saata meili ja panna kirja protokollile võimalikult täpselt, sest on olnud juhuseid, kus on vaja välja kaevata võimalikult täpselt./.../ TJ 2*

Telefoni osas tuuakse välja meediumi suurem nüansirohkus, mis võimaldab sõnumit paremini modelleerida:

*/.../Mida individuaalsem, seda parem. Telefoni teel rääkides on võimalik ka sõnumit pehmedada. Valesti arusaamise, solvumise võimalus on kirjaliku tekstiga suurem./.../ AK*

Ametikohal, kus sõnumi pikaajalisem korrektne säilitamine ei ole nii oluline, saavad inimesed lubada endale informaalsemad kanaleid ehk siis uue meedia võlusid – organisatsioonisisene MSN:

*/.../Telefon on msn'i kõrval kuidagi tahaplaanile jäänud – msn on lihtne ja hea, jätab inimesele märke, et sa oled teda otsinud./.../ A 2*

Muude vahendite kõrval peetakse tänuväärseimaks suhtlusviisiks siiski näost-näku suhtlemist, kuna see võimaldab suhtluspartneriga nüansirikkamat-sügavamalt kontakti ning seeläbi teed paremale üksteisemõistmisele:

*/.../On asju, mida ei saa ajada muudmoodi, kui näost näkku.. Näiteks küsimused, mida ei peaks läbi avalike kanalite vahendama, on küsimusi, mis vajavad inimlikku lähenemist. Probleemi lahendamine teatud isikute vahel. Siis on vaja vahetult inimesega näost näkku suhelda, kui tahad lisaks saada nt kehakeelt, reageeringut, emotsioone. Neid elektronposti kaudu ei saa.*

*Kirjakeeles ei pane sa ka mõtteid paika. Kui endas ei ole täit veendumust ja kindlust, mida sa tahad öelda, siis vahetu diskussioon-suhtlemine aitab, parem selgitada asja delikaatsemat tausta./.../ TJ 3*

Pannes siia kõrvale kanalid, mida intervjuueeritavad tõid välja tavapärasena sel puhul, kui tegemist nõuküsimisega, know-how jagamisega, tuleb esile selge nihe kirjalikelt suulistele ehk siis teadmuse jagamise kontekstis soovitakse msn'i ja elektronposti asemel suhelda pigem näost-näku või telefonitsi:

*/.../Püüan inimeste juurde kohale minna, kui on konkreetne küsimus. Kes arutleb selle küsimuse mulle lahti, selle teema. Minu jaoks on see kõige lihtsam tee./.../ A 1*

*/.../Kõige vahetum lähenemine - telefoni teel, helistan ja küsin. Kui saan mingi väga lühikese vastusega edasi minna, siis ka näiteks MSN. Kui kätte ei saa, siis elektronposti teenus, aga pigem ikkagi helistan - räägin telefonitsi sellel teemal või siis võib ka kokku saada./.../ TJ 3*

Talituse juhatajad on valmis ühist arutlust vajavate teemade osas korraldama erakorralisi teadmuskosolekuid oma talituse piires:

*/.../Olen üritanud, kui on vaja mingid otsused langetada, mis on põhimõttelisemad, ja kus nagu võiks kõik kollegiaalselt suhelda, siis see tähendab kiiret kosolekut. Ja kui kellelgi on asjassepuutuvat know-how'd, siis ta ütleb selle seal välja./.../ TJ 1*

### **3.3.2 Teadmuse personaalne lokaliseerimine töötajaskonnas**

Üldises struktuuris (sh intranetis) on olemas informatsioon, millise valdkonnaga kitsamalt mingisugune talitus tegeleb, kuid teave selle kohta, milline on konkreetne teemade jaotus vastava talituse sees ehk siis millise inimese juurde konkreetse küsimuse/teemaga pöörduda, tekib töötajal kas (a) kollegidega konsulteerides või (b) mõnele vastava talituse töötajale helistades/kirjutades ja küsides.

*/.../Sõltub valdkonnast, ma võtan ikkagi ühendust selle valdkonna inimesega, kes võiks minu arvates sellest teada ja siis ta tavaliselt hakkabki kerima, siis ta soovitab omakorda järgmist jne./.../ A 2*

Ehk siis teadmine teadmuse jagunemisest organisatsioonis isikuliselt, tuleb läbi kogemuste ja suusõnalise infovahetuse. Organisatsiooni uued töötajad konsulteerivad vanemate töötajatega või siis proovivad katse-eksituse meetodil õige inimeseni jõuda.

*/.../Teadmine, kelle käest kusida, tuleb läbi vigade, kogemusega./.../ TJ 2*



*./.../Mõni täitsa uus inimene võibolla vaatab ka ametijuhendit. Arvan, et see on siiski rohkem nii, et keegi ütleb: „ Küsi tema käest, tema teab!“./.../. A 1*

Otsingutel on abiks ka veeb:

*./.../Vaatan veebist, kes kus töötab ja kes oskaks küsimusele vastata, seejärel kohe helistan./.../ TJ 3*

Vanemad töötajad omavad reeglina head ülevaadet sellest, millist teemat, milline inimene valdab:

*./.../Arvan, et see on välja kujunenud. Teatakse, et see inimene tegeleb selle asjaga, tema arvatavasti teab seda ja siis pöördatakse selle inimese poole./.../ Praeguseks hetkeks on inimesed organisatsioonis juba nii kaua töötanud, koos olnud, et teavad selle kunagise suust suhu levinud info põhjal, kelle poole pöörduda./.../ A 1*

Et uutele inimestele asja hõlpsamaks teha, korraldatakse uuele töötajale tööle tulles maja peal nõ ringkäik, mille käigus vahetu ülemus tutvustab uut töötajat kõikidele kolleegidele, andes samal ajal ka iga inimese puhul ülevaate, mis teemadega ta tegeleb ning mis küsimustes seega võiks tulevikus kokkupuutepunkte olla. Küsimuseks jääb, kas 200 või enama töötajaga organisatsioonis on tegemist sellest aspektist kõige ratsionaalsema lahendusega.

*./.../Kui uus inimene majja tuleb, siis käiakse temaga maja peal tutvustusringil. Ja mina olen alati öelnud, et missuguste küsimustega saab minu poole pöörduda./.../ A 1*

On välja kujunenud kindlad ametipostid (nt. kantsleri/asekantslerite abid, ministri nõunikud, sekretärid), mis toovad endaga automaatselt kaasa paiknemise teabevoogude ja teadmusevahetuse ristteedel ning tänu sellele ka võtmeisiku rolli mingis konkreetses valdkonnas teiste, informatsiooni sõlmpunktidest kaugemal asuvate ametnike jaoks. See hõlmab sõltuvalt ametikohast, kas protseduurilise (sekretärid) või sisulise (kantsleri/asekantsleri abid ja ministri nõunikud) info jagamist ning ka vajadusel inimeste suunamist spetsiifilisemat teadmuse evivate spetsialistide juurde.

*/.../Palju küsitakse, kuidas mingisugust asja teha, kelle poole peaks pöörduma jnejne. Mulle on öeldud, et ma olen justkui sild Peetri (Peeter Näks – vanglate asekanstler) ja osakonna vahel./.../ A 2*

Needsamad võtmeisikud saavad oma rolli täitmiseks vajaliku teabe kätte paljuski koosolekute kaudu, mis seotud kas strateegiliste sisuliste määratluste paikapanemisega (juhtkonna koosolekud), kindla valdkonna sisulise teabe-teadmuse vahetamisega (valdkonna koosolekud) või siis rohkem protseduurilise teabe-teadmuse vahetamisele suunatud korraliste koosolekute kaudu, mis hõlmavad võtmeisikuid erinevatest valdkondadest (sekretäride üldkoosolekud):

*/.../Meil on sekretäride koosolek infovahetuse punkt, saad sealt teada ka teiste talitluste probleemid. Sellest tulenevalt võid eeldada, et kuhu täpsemalt pöördud. See on see üldine silmaring, tajun, kus töötan ja kes millega tegeleb sellest lähtuvalt viid niidiotsad kokku. Kui ei ole see õige inimene, siis vähemalt soovitab edasi, kelle poole pöörduda./.../ S*

*/.../Mul on nagu see eelis, et kuna käin igasugustel juhtkonna nõupidamistel, üldiselt saan selle info kätte iga nädal, mis toimub. Piisav ajavahemik, et teaks, mis suuremad asjad käsil on./.../ A 1*

*/.../Kuivõrd ma olen juhtkonda kuulunud, siis mulle on seda infot palju kokku jooksnud igasugustelt nõupidamistelt jne./.../ A 2*

### **3.3.3 Hoiakud ja üldine motiveeritus teadmusprotsessides osalemise suhtes**

Rääkides sellest, kuivõrd ollakse organisatsioonis valmis üksteisele oskusteavet, know-howd jagama, tuleb esile üldine kogemus sellest, et inimesed on positiivselt meelestatud teadmuse jagamise ja küsimise osas. Paljud intervjuueeritud väljendasid veendumust, et suurem osa Justiitsministeeriumi töötajaid on valmis heal meelel kolleege oma teadmiste ja kogemuste, know how-ga aitama:

*/.../Siiani ma ei ole kohanud ühtegi sellist tõrget. Et ma ei tea või ma ei taha või ma ei ütle sulle lihtsalt või mul ei ole aega. Alati olen nõu saanud, kelle käest olen küsinud./.../ mina ei ole kunagi saanud negatiivset tagasisidet, kui ma olen kelleltki nõu küsima läinud. Ma eeldan, et see tähendabki seda, et nad teevad seda üldiselt hea meelega. Miks ka mitte! Kui ma iseennastki vaatan, ma alati hea meelega aitan kõiki – ma teen nende elu sellega lihtsamaks. Ei ole mõtet mitu korda elus jalgratast leiutada./.../ A 2*

*/.../Mulle tundub küll, et inimesed on sellised väga abivalmis ja nõus lahendusi, kogemusi jagama, õppima ja õpetama uusi asju./.../ AN*

Samas koorub välja ka põhiline probleem - kõige rikkalikuma teaduspagasiga inimesed on organisatsioonis tööga väga koormatud ning kannatavad seetõttu ajapuuduse all. Tuletades siinkohal meelde fakti, et armastatuim teadmuse vahetamise viis on näost-näku ja suuline ehk siis suhteliselt aeganõudvad suhtlusmeetodid, jõuame ka peamise probleemi juurde – teadmuse jagamise seisukohalt enimnõutud töötajad omavad väga piiratud aega teadmusprotsessides osaleda. Seetõttu muutub määravaks teadmuse jagamisega kaasnev ajakulu:

*/.../Üldiselt on vastutulelikud. Ilmselt need küsimused ei ole ka niivõrd mahukad, et nad peaksid suure osa oma päevast sellele kulutama./.../ A 2*

*/.../Kui, siis ma olen täheldanud pigem seda, et kohati ajaline faktor paneb omad piirid, ei jõua. Aga sellist tahtmatust olen suhteliselt vähe kogenud./.../ AN*

*/.../Võibolla 75% on valmis oma teavet lahkelt jagama. Head spetsialistid, kes omavad head know-howd, on üldiselt koormatud./.../ Üldine suundumus on see, et inimesed oleksid valmis aitama, küsimus on, palju neil selleks aega on./.../ TJ 2*

*/.../Osad on valmis jagama, osad ei oleks. Pigem suurem osa inimestest ei ole valmis seda tegema, just seetõttu, et inimestel on tööd paris palju. Mingi osa inimesi inimitüübist olenevalt on ka valmis sulle suure töö kõrvalt infot jagama. Või andma taustanõu materjali kokku panemiseks./.../ SP*

Ajapuudus ei tähenda alati abist keeldumist, kannatada võib lihtsalt operatiivsus:

*/Kui ka parajasti on kiire ja tõesti ei saa kohe vastata-aidata, siis pakun välja selle aja, millal saan. Teised samamoodi./.../ A 2*

Kokkuvõttes võib öelda, et hoiak on üldiselt teadmusevahetust soosiv, mõningate reservatsioonidega – kui see ei sega peamiste tööülesannete täitmist.

### **3.3.4 Teadmuse liikumise süsteemid**

Esmalt tuleb nentida, et üksteisega konsulteerimine ja teadmuspagasi vahetamine on igapäevane osa tööprotsessist suuremale osale Justiitsministeeriumi ametnikest. Kõige tihedamalt konsulteeritakse omavahel talituste sees, mingil määral toimub teadmuse liikumine ka lateraalselt st. erinevate üksuste spetsialistid konsulteerivad omavahel otse, eirates organisatsiooni hierarhilist süsteemi. Organisatsiooni struktuur paneb paika teadmuse liikumise vertikaalsel tasandil. Kuigi võib väita, et teadmus levib organisatsioonis kõigis erinevates suundades ja tasanditel, joonistub Justiitsministeeriumis välja kaks suuremat teadmuse liikumise süsteemi, kus teadmuse liikumine on erinevate tegurite mõjul intensiivsem ja kus luuakse suurem osa organisatsioonilisest teadmusest.

#### **3.3.4.1 Tervet organisatsiooni hõlmav hierarhiline teadmussüsteem**

Tervet organisatsiooni hõlmava formaalse hierarhilise teadmuse leviku süsteemi paneb paika justiitsministeeriumi jäik struktuur. Siin mängivad võtmerolli nii informatsiooni kui teadmuse voolamise seisukohalt erinevad koosolekud, kus jagatakse informatsiooni, arutatakse põhimõttelisi küsimusi, vahetatakse seisukohti ja leitakse ühiselt lahendusi probleemidele. Organisatsiooni nõ südameks ja sõlmpunktiks selles osas on juhtkonna koosolekud (osalevad minister, kantsler, asekantslerid, ministri nõunikud ja kantsleri/asekantslerite abid), kust alguse saanud probleemipüstitused, seisukohavõtud ja otsustused levivad hierarhilist struktuuri pidi üle terve organisatsiooni.

Selle, et allapoole ei leviks mitte ainult otsustused vaid ka nende all ja ümber paiknevad mõtteskeemid, arusaamad, ootused jm teadmuspagas, peavad tagama järgmiste tasandite korralised koosolekud – ühe osakonna talituste juhatajate koosolek, kus informatsiooni jagab asekanter ning siis juba talituste sisesed koosolekud, kus talituse juhataja jagab teavet oma alluvatele. Kõige esmasem ametlane informatsioon levib seega rangelt hierarhilist struktuuri pidi.

See võib kujuneda takistuseks organisatsiooni professionaalsele efektiivsusele ja kohesiivsusele kahel põhjusel:

- (1) kuigi funktsionaalselt erinevad, on paljud valdkondlikud üksused ministeeriumis üksteisega külgepidi tihedalt seotud ning nõuavad seetõttu juhtidelt ja otsustajatelt omavahelist tihedat koostööd läbi valdkondliku informatsiooni ja teadmuse jagamise;
- (2) uute lahenduste väljatöötajad ehk siis töötajad, kes vajavad otseselt oma tööks rikkalikku teadmuspagasit, asuvad ministeeriumis sageli struktuuri alumistel astmetel, seega on teadmuse jagamine kõige keerulisemaks tehtud just nende üksuste vahel, kes seda kõige rohkem vajaksid.

Läbi viidud intervjuudest selgub, et juba järgmisel info jagamise tasandil – valdkonna asekanterilt talituse juhatajatele (koosolek, kus viibib valdkonna asekanter ning talituste juhatajad) tajutakse infosulgu:

*./.../Ma küll ei arvagi, et me peaksime siin olema kursis kohtute, prokuratuuri ja kohtutäiturite tööga, aga samas on küsimusi, mida iga üks vaatab erineva nurga alt ja siin võib olla probleem seadusemuudatuste suhtes, võibolla asekanterid ei pea vajalikuks talituste juhatajatele edasi öelda, võibolla ka see maht on nii suur, et kõike ei jõuagi edasi öelda./.../ TJ 1*

Seda probleemi on mõistetud ka organisatsiooni kõrgematel tasanditel, ning üritatud leida erinevaid lahendusi. Üheks näiteks on nn laiendatud juhtkonna nõupidamiste süsteemi juurutamine, kus kord kuus kohtuvad ministriga koosolekul kõikide talituste juhatajad, andes üksteisele ülevaate igas spetsiifilisemas valdkonnas toimuvast, ning arutades omavahel olulisemaid arenguid. Saades samas üldistesse arengutesse puutuvat informatsiooni otse ministrilt. Kahjuks jäi selle lahenduse oodatud mõju saavutamata, kuivõrd praktikas kujunesid koosolekud pigem ühepoolse, ülevalt-alla

suunatud informatsiooni andmise, mitte igasuunalise informatsiooni ja teadmuse jagamise kohaks:

*/.../Selleks saigi tegelikult loodud laiendatud juhtkond, ministri nõupidamine, et talituste juhatajad saaksid ministrile infot anda ning ka minister ise siis räägiks. Kuid Ken (endine justiitsminister) armastas ise rääkida pigem, mitte kuulata. Ei oskagi öelda, kas asi on kinni isikus või ametis./.../ SP*

Samas teadvustatakse, et selle lahenduse nõrkus ei pruugi peituda mitte niivõrd idee enda, kui võrd teostuse kvaliteedis:

*/.../Idealis laiendatud juhtkonna nõupidamine peaks jätkuma ja rõhku võiks panna rohkem info jagamisele. See on kõik päevakorra tegemise küsimus tegelikult. Saab ju küsida ja koguda kokku info talitustest ning siis vaadata, mis teemadest võiks laiemalt rääkida. Vahel on vaja asjad läbi rääkida, vahel lihtsalt informeerida./.../ SP*

Koosolekute kui teadmuse jagamise-loomise protsesside talletamiseks ja jagamiseks kasutatakse koosolekute protokolle, mis riputatakse intranetti kõigile töötajatele tutvumiseks. Paraku ei ole see tegevus nii korrapärane, et olla arvestatavaks alternatiiviks teistele organisatsioonisisestele teadmuse liikumise kanalitele:

*/.../Juhtkonna koosolekute protokolle olen püüdnud jälgida, aga nende ilmumine sinna Jussi on kord juba selline nagu ta on. Kaootiline - vahest tuleb paari nädala jooksul kolm tükki järjest, vahest ei tule jälle tükk aega midagi. Ja siis, kui tuleb, on info juba aegunud, otsustused ja planeeringud, millest seal räägitakse on juba toimunud või juba majast kuulda saanud./.../ TJ 3*

Selle teadmussüsteemi olulisimaks talletuskohaks on e-büroo, kuhu talletuvad üldised töö- ja projektiplaanid, koosolekute protokollid, kooskõlastatavad töödokumendid, memod ja arved.

### 3.3.4.2 Valdkonnapõhised teadmussüsteemid

Teine teadmuse liikumise süsteem Justiitsministeeriumis on seotud kindla valdkonna sees või siis omavahel väga tihedalt kokkupuutuvate valdkondade koostöös otsustuste tegemise, teadmuse jagamise, loomise ja säilitamisega. Ka siin on üheks olulisteks pidepunktiks korralised või erakorralised koosolekud, kus kolleegid arutavad põhimõttelisi küsimusi, jagavad oskusteavet ja sünteesivad koos uusi lahendusi:

*/.../Talitluste piires käivad koosolekud, kus pidevalt proovitakse ülevaade anda, mis puutub meie talitusse. Ja antakse pidevalt ka ülevaade, mis talituste juhatajad koosolekutel kuulevad./.../ TJ 3*

*/.../Olen üritanud, kui on vaja mingid otsused langetada, mis on põhimõttelisemad, ja kus nagu võiks kõik kollegiaalselt suhelda, siis see tähendab kiiret koosolekut. Ja kui kellelgi on asjassepuutuvat know-howd, siis ta ütleb selle välja./.../ TJ 1*

Valdkonnapõhise süsteemi piirjooned joonistuvad välja eelkõige seal kus tuleb juttu vabas vormis kolleegidega konsulteerimisest:

*/.../Kõige tihedamalt informatsiooni ja konsultatsiooni jagamine toimub talituse sees, järgmine tase on osakond./.../ TJ 3*

*/.../Kui konsulteerin, siis pigem Avalike suhete toa, talituse sees, küsin nõu./.../ SP*

Selliste teadmuspiiride tekkimine on ühelt poolt seletatav ühe valdkonna piires tegutsevate töötajate jagatud valdkonnapõhise teadmuse taustsüsteemiga, mis hõlbustab neil omavahel selle valdkonna ilmutatud ja ilmutamata teadmust jagada ja interpreteerida, raskendades samal ajal teadmuse ülekandmist selle taustsüsteemi piiridest väljapoole ehk teiste valdkondade töötajateni.

Valdkonnapõhise teadmussüsteemi piirid paneb aga antud juhul konkreetsemalt ja lõplikult paika selles ringleva teadmuse säilitamine – levinuim viis on, et talitus salvestab oma töödokumendid – memod, statistika, aruanded jm teadmuse kandjad kas talituse või osakonna võrgukettale. Vastava talituse/osakonna võrgukettale ja sellele salvestatud materjalidele on ligipääs vaid selle sama talituse/osakonna töötajatel.

*/.../Meil on talituse ketas, kuhu talitluse töötajatel on kohustus infot säilitada. Ära jagatud, kes millega tegeleb, igaiüks täidab oma tabelit. Näiteks seaduse tõlkimine, siis on lingid olemas, erinevad memod aastate kaupa. Projektid, tähtsamad dokumendid on salvestatud./.../ TJ 1*

*/.../Praegu seda väga teadlikult ei tehtagi, vast osakonna võrguketast on see koht kuhu tehtavate ja tehtud asjade kohta materjali üles riputatakse, aga see on väga individuaalne – mõni teeb seda väga süstemaatiliselt ja paneb kõikvõimalikud töödokumendid sinna ja teised saavad siis tutvuda. Aga osakonna-siseselt on jah ketas see koht, kuhu infot üles pannakse./.../ A 2*

Valdkonnapõhine teadmuse levimise süsteem on poolformaalse iseloomuga, kuivõrd: (1) selle liikmeskonna paneb paika organisatsioonisisene struktuurist tulenev spetsialiteedi jagunemise skeem; (2) suur osa selle liikmete vahelistest teadmuse jagamise, loomise ja säilitamise protsessidest kulgeb mitteametlikus vormis (sage vabas vormis suuline nõuküsimine ja diskussioon ühe talituse sees, teadmuse vabatahtlik ja vabas vormis salvestamine võrgukettale) ja kulgeb sageli horisontaalselt või lateraalselt (toimub struktuuriskeeme eirates näiteks ühe osakonna erinevates talitustes erinevatel tasanditel töötavate inimeste vahel).

### **3.3.5 Teadmuse talletamine**

Nii vaatlus kui intervjuud näitavad, et organisatsiooni teadmuse talletamiseks on kasutusel eelkõige kaks paralleelset elektroonilist salvestussüsteemi, mis on kättesaadavad töötajale terminali (justiitsministeeriumi elektrooniline võrgusüsteem) kaudu –

(1) **e-büroo**, mis hõlmab kogu ministeeriumi ja selle allasutuste toimingutega seonduvat dokumentatsiooni (käskkirjad, seaduseelnõud, tööplaanid, määrused, aruanded, arved, memod jne.) Selle kasutamise reeglid on paika pandud asjaajamiskorras. Töötajad on kohustatud oma peamisi töödokumente sinna salvestama, seega on selle kasutamine väga korrapärane. Seda süsteemi iseloomustab suur formaliseeritus - kasutajale on ette antud konkreetset vormid, kuidas teavet



salvestada. Seetõttu on teadmus e-büroos reeglina rangelt kodifitseeritud kujul, ning rõhk seega ilmutatud teadmusel. Ilmutamata teadmuse kodifitseerimise-säilitamise osas on süsteemi rangus tugevalt piiravaks faktoriks. Töötajatele on küll loodud võimalus sisestada e-büroosse ka oma vastava funktsionaalse üksuse töökosolekute protokolle ning kindlate teemadega/projektidega seotud memosid, kuid seda tervelt töötajaskonnalt otsesõnu ei nõuta, nõutakse eelkõige nende teemade/projektide osas, mille suhtes on juhtkond kõrgendatud tähelepanu üles näidanud. Selle tagajärjel kasutavad erinevad inimesed – üksused e-büroo vabamat väljendust võimaldavaid vorme erineval määral ning võrreldes kohustusliku-formaliseerituma osaga tunduvat vähem.

Intervjueritud töötajad otsivad ja kasutavad e-büroos sisalduvat kodifitseeritud teadmust oma tööülesannete täitmisel, teadvustades samal ajal, et seal sisalduv on puudulik.

*/.../Eelkõige siis lähed (e-büroosse – T.U.), kui pead ise tegema, koostama midagi. Sealt lähen vaatan eelnevaid memosid, selle valdkonna kohta, eelnõude seletuskirju ei viitsi lugeda, pigem otsid ikka midagi lühemat.*

*Eelnõusid leiab, neid on seal olemas. Õhemaid asju on nii ja naa. Need teemad, mille vastu ministril on olnud suuremad huvid, need on kajastatud. Vähemtähtsate kohta ei ole infot./.../ SP*

Ja samas teadvustavad ka vajadust omapoolseid pingutusi teha, et see süsteem muutuks teadmuse vahendamisel-talletamisel senisest efektiivsemaks:

*/.../Säilitada võiks kull. Säilitatakse mingil määral. Avalikud suhted ei ole seda e-bürood kasutanud ja oma memosid sinna salvestanud. Arvan, et teised talitused seda suhteliselt tihedalt kasutavad ja materjale-teavet säilitavad. Infosüsteemidel on see veel eriti reglementeeritud, kuna neil oli probleeme sellega, et inimesed vahetusid ja uus projektijuht ei teadnud, mida inimene tegi, siis pidi ise nullist pihta hakkama. Protsessikirjeldused, nende salvestamine, sellega hakkasid nad siis ise aktiivselt tegelema. Põhimõtteliselt võiks seda juurutada igas osakonnas. Memod informeerimise jaoks, praegune memode süsteem ei kata seda vajadust ära. Võiks ka asjaajamiskorda muuta. Muuta see säilitamine kohustuslikuks./.../ SP*

E-büroo sisaldab endas ka põhjalikku otsingumootorit, mille kaudu on võimalik otsida erinevaid süsteemi salvestatud dokumente koostajate, kinnitajate, märksõnade, kuupäevade jms kaudu.

E-büroole on ligipääs terminali kaudu ning selleni on loodud otsetee ka intranetis, kus on võimalik e-büroo kasutamist personaliseerida – valida välja enda jaoks olulisemad kategooriad, milledes toimuvate muudatuste kohta on võimalik saada personaalseid süsteemiteateid, lisaks otsinguvõimalus (ka erinevate dokumendikategooriate kaudu).

(2) **Võrguketaste süsteem** on samuti seotud terminaliga ning võimaldab igal üksusel salvestada terminali oma üksuse võrgukettale informatsiooni vabalt valitud kujul ja vormis. Iga ketta alla on võimalik luua piiramatul arvul ja nimetustega failikaustu, piiratud on vaid üldine mälu maht mida ühe ketta raames saab kasutada. Igal osakonnal on üks üldine ketas, kuhu alla kuuluvad selle osakonna talituste kettad. Igal talitusel on ketas, kuhu salvestatud informatsioonile on ligipääs vaid selle talituse töötajatel. Osakonna üldkettale on samuti ligipääs vaid selle osakonna (alla kuuluvate talituste) töötajatel. Nii nagu teised talitused ei näe ühe konkreetse talituse kettale salvestatud, ei näe teiste osakondade töötajad ka ühe konkreetse osakonna kettale salvestatud. Kõige mahukam ketas aga on ligipääsuga tervele ministeeriumile ning võimaldab kõigil töötajatel sinna informatsiooni salvestada. Ketastele loodavate kaustade süsteem ja nende sisu ei ole reglementeeritud ning töötajad saavad ise valida, millist, kellele, kuhu ja millises vormis teavet-teadmused selle süsteemi raames jagavad ja säilitavad.

Võrguketaste süsteemis toimib tavapärase MS windowsi failiotsingusüsteem vastavalt nende failide-ketaste piires, kuhu konkreetsel kasutajal ligipääs on. Kuna see otsingusüsteem ei ole väga detailne ning failid ei ole mingite üldreeglite alusel korrastatud, siis on raske ketaste failikaustadest ilma eelnevate juhusteta konkreetset informatsiooni leida. Pigem toimib ka siin käitumismuster, et kõigepealt pöördutakse vastavat teadmuse omava inimese juurde, kes siis aitab kas suusõnaliselt või kui ta omab seda juba kodeeritud kujul, siis suunab kettale salvestatud teabe juurde või salvestab vajaliku informatsiooni sinna, kust see on küsijale kättesaadav. Kui on tegemist väiksema informatsioonihulgaga, siis saadetakse reeglina see küsijale e-maili

teel. Kui küsitava informatsiooni maht on suur, või eeldatakse, et selle vastu tuntakse ka tulevikus huvi, siis salvestatakse see kettale.

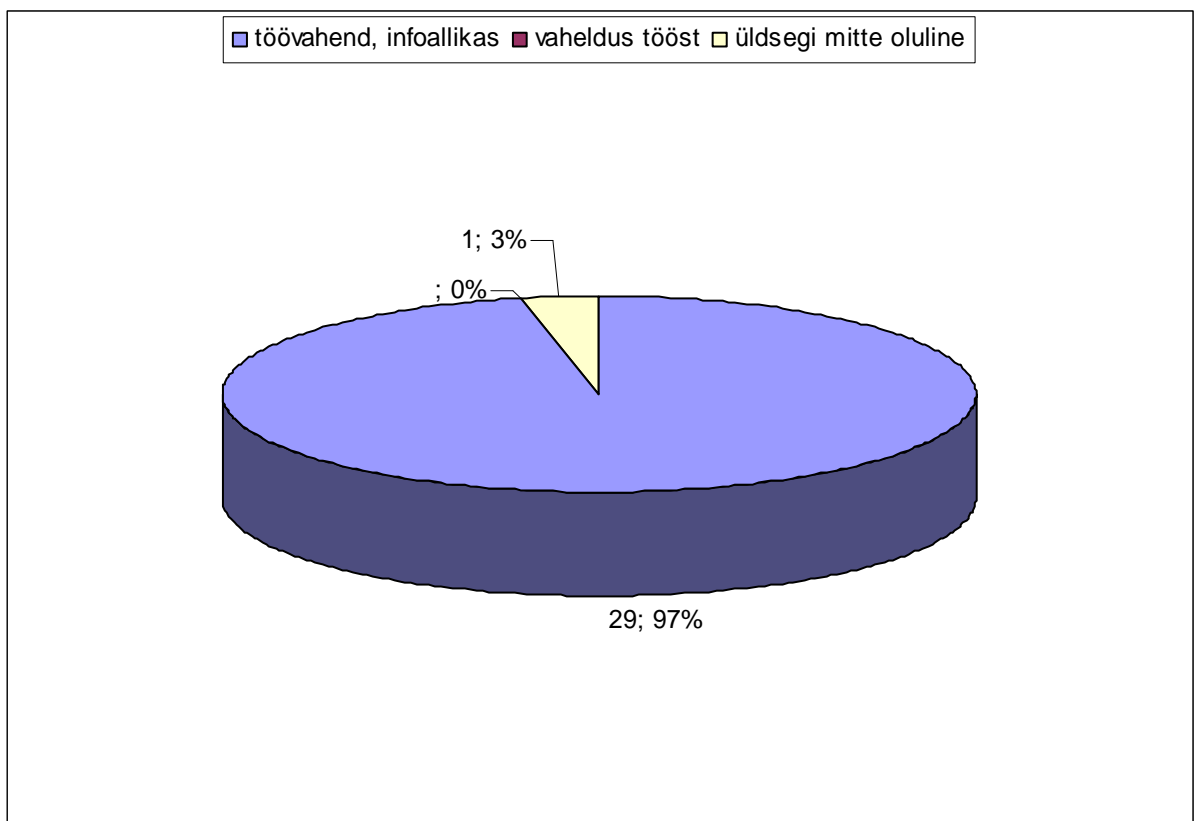
Kui jätame välja e-büroo kohustusliku osa, siis toimub teadmuse säilitamine organisatsioonis vastavalt iga funktsionaalse üksuse juhi (talituse juhataja) nägemusele. Lisaks eeltoodud meetoditele kasutatakse ka taktikat, kus mingi valdkonna küsimusi-probleeme pannakse lahendama kindel töögrupp. Selles grupis õhutatakse töötajaid oma individuaalset teadmust jagama teistega ning seeläbi sulanduvad individuaalsed teadmused (suuremal või vähemal määral) üheks jagatud ühisosaks. Ühe töötaja lahkumisel organisatsioonist, ei kaota üksus seeläbi kogu töötaja tervikteadmust, vaid see on salvestunud töögrupi teiste liikmete teadvusesse ning eeldatavasti ka töögrupi töödokumentidesse.

*/.../Üritame sarnastest valdkondadest töögrupe teha, saavad omavahel suhelda pidevalt, kui üks läheb, teine läheb, siis know-how on levinud, see ei lähe temaga kaotsi, pole mahavisatud info./.../ TJ 1*

Sel juhul loomulikult on teadmus taas lokaliseerunud vastava valdkonna töötajate teadvusesse ning teiste valdkondade töötajad sellele sõltumatult ligi ei pääse. Selline süsteem võib osutada ebatõhusaks ka suureneva kaadrioolavuse puhul – töögrupid on siiski piiratud suurusega ( 4–6 inimest) ning juba 2-3 ühe valdkonna spetsialisti üheaegne lahkumine annab tõsise tagasilöögi.

### 3.4 Intranet ja teadmusprotsessid

Intranet, lühinimetusega Juss, on tänasel hetkel justiitsministeeriumi töötajatele üks keskseid infokanaleid – sinna on kokku koondunud tööalased dokumendid, siseuudised, ministeeriumiga seotud välisuudised, ühisürituste eel- ja järelkajad jm. Justiitsministeeriumis kasutatakse intraneti haldamisel konventsionaalset lähenemist - intranetti sisestab infot, haldab ja kontrollib üks inimene – sisekommunikatsiooni spetsialist. Infot kogub ta kindla ringi inimeste (valdkonna esindajate) käest kord nädalas regulaarselt läbi elektronposti. Nädalainfo süsteemi on loodud ka võimalus asjaosalistel ise uut informatsiooni sisestada. Samuti teeb sisekommunikatsiooni spetsialist tihedat koostööd Personalitalitusega ja Avalike suhete talituse teiste töötajatega jooksva informatsiooni kogumisel.



Intraneti funktsioon tervikuna, ankeetküsitlus, Justiitsministeerium, Mai 2005

### 3.4.1 Intraneti sisu ja selle funktsioonid

Rääkides intranetis sisalduva teabe funktsioonidest, saab selle kokkuvõtlikult jaotada kolmeks:

(1)Kultuurilise ühtsuse ja koostöö kultiveerimine läbi organisatsiooni kultuuri, reeglite ja tavade otsese ja kaudse kirjeldamise, õpetamise. Siia alla kuulub igasugune tervet töötajaskonda puudutav mitteametlikum ja ametlikum info, ühissetevõtmistega seotud alajaotused siselehel – meelelahutus, ühisüritused - fototeek, töötajate sünnipäevad ja teised peamiselt 'meist ja meile' lehe alla kuuluvad teemad, igapäevase koostöötamise ja üldise töö- ja elukorraldusega tegelevad tekstid – parkla kord, suitsetamine, asjaajamiskord, sisekorraeskiri, avaliku teenistuse eetikakoodeks jm tekstid, mis annavad edasi kultuurilist protseduurilist teadmust. Siia alla kuuluvate rubriikide eesmärk on suurendada organisatsiooni kohesiivsust, soodustada töötajate omavahelist suhtlust ja luua seeläbi vajalik sotsiaalne kapital töötajate-vaheliseks teadmuse jagamise ja loomise protsessideks.

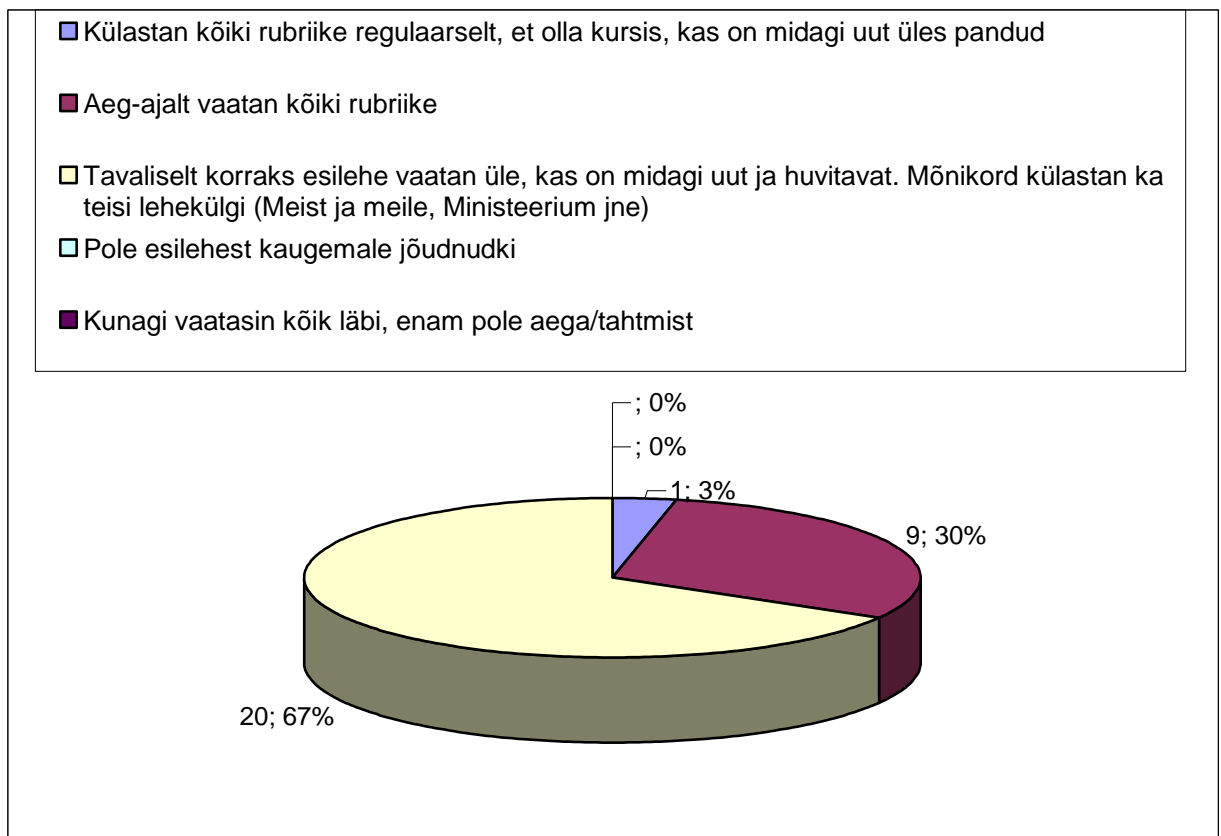
(2)Organisatsioonisisese teadmusvahetuse intensiivistamine ja ühtlustamine - et iga töötaja saaks kiirelt ja lihtsalt kätte tööks vajaliku informatsiooni ning töötajad jagaksid üksteisega tööpraktikaid, kogemusi. Eesmärk on, et organisatsiooni töötajate käes olev info ja oskusteave ei koonduks mitte üksikute indiviidide kätte, vaid läheks üleüldisse ringlusesse terves organisatsioonis, olles aluseks uue teadmuse loomisele. Seda eesmärki täidavad dokumentatsiooniga tutvumist võimaldavad rubriigid (e-büroo), juhtkonna koosolekute protokollid 'uudiste' rubriigi all, teatud osa 'meist ja meile' rubriigi tekste jne. Need sisaldavad erinevaid teadmuse tüüpe, alates protseduurireeglitest (nt. asjaajamiskorrad), mõttemallide ja visioonide edasiandmisest (nt. koosolekute protokollid), kogemuste ja õppimisprotsesside kirjeldamisest (nt. välislähetuste ja koolituste aruanded) kuni kokkuvõtlike valdkondlike teadmusraportiteni (nt. memod). Suurem osa nendest teadmusvaradest paikneb e-büroos ning nagu eelpool sai välja toodud, on suurimaks probleemiks e-büroos olevate teadmuse sisaldavate materjalide liigne formaliseeritus. Vabamas ehk siis potentsiaalselt teadmusrikkamas vormis kodifitseeringuid leidub vähem, kui võrd nende salvestamine e-büroosse ei ole töötajatele kohustuslik ning seda teevad süstemaatiliselt vaid üksikud talitused. E-büroos on tugevas ülekaalus seetõttu pigem

andmehulgad ja informatsiooni kandvad materjalid, mis annavad puudulikult edasi teadmuse rikkamat, olemuslikumat poolt.

(3)Töötajatele pildi loomine organisatsiooni kui terviku ja väliskeskkonna suhtest - mida ollakse väliskeskkonnale pakkumas, mis on organisatsiooni roll ja osa avalikus sektoris ja riigis tervikuna, sootsiumis. Siin kerkivad seoses väliskeskkonda suhestumisega eriti selgelt esile küsimused organisatsiooni missiooni, väärtuste, visiooni ja arengusuundade kohta. Siia alla kuuluvad eelkõige meediasuhetega seotud rubriigid – pressiteated, meediamonitooring, ministeeriumi nädal jt.

Siinjuures mängib olulist rolli paigutus - et juba esiküljelt oleks tagatud hõlbus juurdepääs igat tüüpi rubriikideni. Praegusel hetkel on tugevas ülekaalus esimese ja kolmanda funktsionaalse määratluse alla kuuluvad rubriigid st. rõhk on siseuudistel ja välisuudistel, tööks vajalik sisuline teave on peidetud veebi järgmistele lehekülgedele.

Selle aspekti olulisust rõhutavad ka ankeetküsitluse tulemused, kust selgub, et just esilehel sisalduv on see, millega suurem osa töötajaist regulaarselt tutvub:



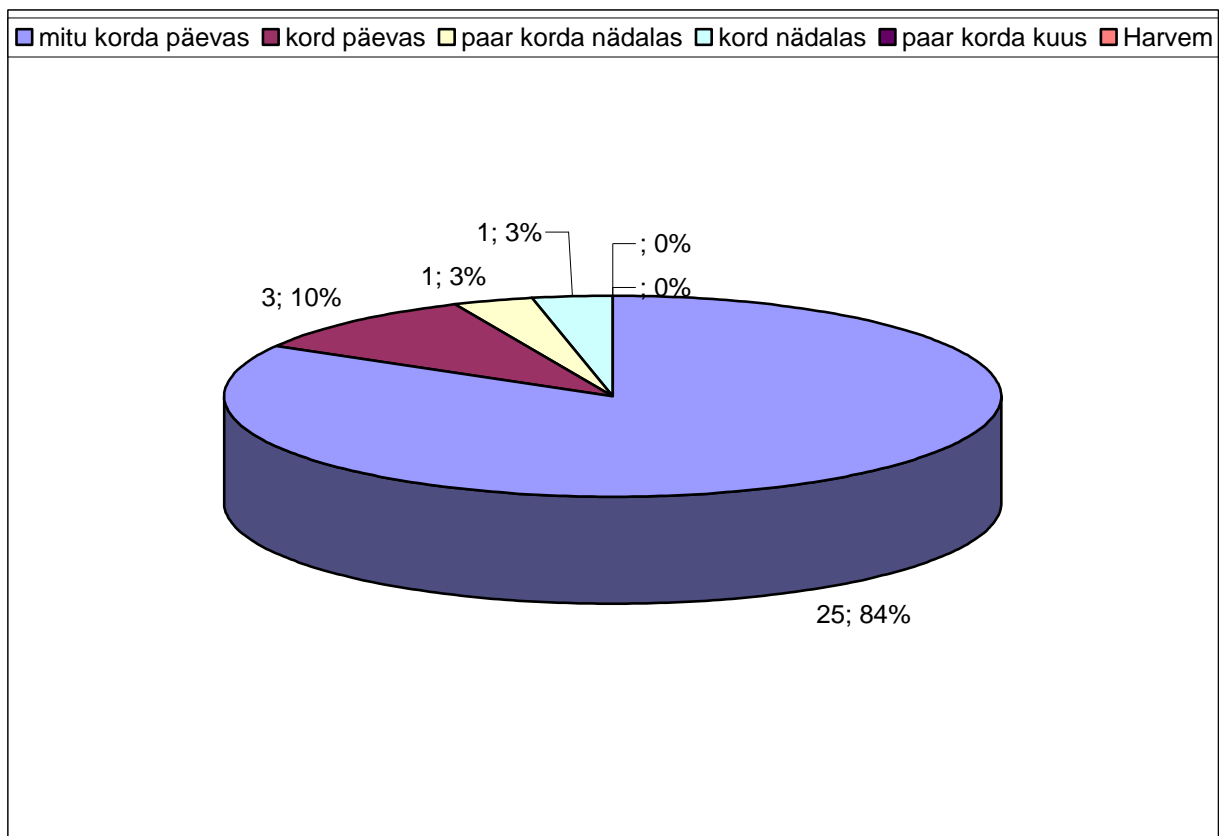
Intraneti sisuline jälgimine, ankeetküsitlus, Justiitsministeerium, Mai 2005

Töötajad toovad ka intervjuudes välja, et praegune paigutus muudab sisulisema tööalase teabe raskemini kättesaadavaks:

*./.../’Meist ja meile’ ma ikkagi vaatan, seal on olemas need asjaajamiskorrad ja muud asjad. Samas need ei peaks olema eraldi jaotuse all, võiks avaneda juba esilehel vähemad mingid asjadki, muudaks lihtsamaks./.../ A I*

### 3.4.2 Intraneti kasutamise sagedus

Intranet on töötajate poolt sageli küllastatav kanal, mida näitavad ka ankeetküsitluse tulemused:



Intraneti külastamise sagedus, ankeetküsitlus, Justiitsministeerium, Mai 2005

Intraneti külastamistihedus on kõrge ka intervjueritute hulgas – kõik vastanud käivad seal vähemalt korra päevas.

*/.../Ikka mitu korda päevas, vaatan uudised üle ja sageli otsin ka inimeste telefoninumbreid./.../ A I*

*/.../Mitu korda päevas, ükskõik, mida otsin, võtan alati JUSS-i lahti./.../ SP*

*/.../Kasutan küll intranetti. Iga päev, et vaadata, mis uut on./.../ AN*

Justiitsministeeriumi lauaarvutid on automaatselt ühendatud organisatsiooni töövõrku – terminali, kuhu pääseb kasutajanime ja salasõna abil ka ükskõik millisest geograafilisest punktist internetti kasutades. Kõigil terminalis töötavatel arvutitel on interneti programmi avaleheks intraneti esileht, mis omakorda reguleerib töötajate intraneti külastamist, muutes selle kasutamise sujuvalt automaatsemaks:



*/.../ Jussi kasutan iga päev, vaatan uudiseid ja aktuaalset. Mul lööb ta lahti automaatselt, kui interneti avan, see ei tähenda muidugi seda, et ma teda iga kord loen. Üldiselt katsun igal hommikul üle vaadata, mis seal muudatusi vahepeal on tekkinud. Päevas reeglina üle ühe korra ei loe. Kui mõni uus uudis hakkab silma, siis küll./.../ A 2*

Siinkohal on muidugi raske määratleda, mis on juhuslikult - möödaminnes intraneti lugemine ja mis teadlikum. Kokkuvõtlikult öeldes on intranet töötajatele niivõrd lihtsalt kättesaadavaks tehtud, et selle kasutamine on kohati lausa märkamatu automaatne.

### **3.4.3 Intraneti kasutajate tüübid**

Alljärgnevalt annan ülevaate, millised on Justiitsministeeriumi töötajate intraneti kasutamise harjumused erinevate kasutajatüüpide kaupa ning kuidas paigutub intranet praegusel hetkel töötajate teadmusprotsessidesse.

Töötajaskond jaguneb intraneti osas kolme kasutajatüübi vahel – (1) inimesed, kes kasutavad seda keskse infokanalina, kasutavad intranetti kui akent erinevate info/teadmusvajaduste rahuldamiseks – otsivad e-büroo kaudu menetlusi, koosolekute protokolle, vaatavad intranetist kontaktandmeid ning hoiavad ennast siseuudistega kursis:

*/.../Sageli otsin inimeste telefoninumbreid, dokumente, hea, et need seal üleval on, pluss sünnipäevad ja muud taolist, üldine info. Edasilinkimist kasutan. Meediamonitooringut kasutan ka. Meist ja meile ma ikkagi vaatan, seal on olemas need asjaajamiskorrad ja muud asjad./.../ A 1*

(2) Inimesed, kes kasutavad intranetti nii kontaktandmete otsimise kui ka siseuudistega kursisoleku eesmärgil, kuid ei otsi sealt sisulisemat töössepuutuvat informatsiooni (kodifitseeritud teadmust) v.a. juhatuse koosolekute protokollid. Nad kasutavad e-bürood intranetist sõltumatult, ning lisaks aktiivsemalt teisi kanaleid (otsene suhtlus, koosolekud, võrguketaste süsteem jne):

*/.../Kindlasti loen sealt (intranetist – T.U.) läbi kõik pressiteated, kõik aktuaalsed uudised, nädalakava loen alati (ministeeriumi ja haldusalaasutuste nädalainfo – T.U.) ja sünnipäevalapsed vaatan üle. Muid võimalusi ma väga palju ei kasuta, ehk autoparkla kohta käiv info. Kontaktandmeid otsin ka intranetist peaaegu et iga päev. Meediamonitooringut loen iga päev. Aeg-ajalt viskan pilgu peale meist ja meile rubriigile – fototeegid jne./.../ Dokumente ma intraneti kaudu väga palju ei otsi, pigem lähen otse dokumendihaldusesse (e-büroo – T.U.)/.../ A 2*

(3) Inimesed, kes otsivad intranetist eelkõige vaid kontaktandmeid. Siseuudistega kursisolek ja teadmuvahetus toimub eelkõige teiste kanalite kaudu (koosolekud, otsene suhtlus, võrgukettad jms.).

*/.../Kasutan otselinki meediamonitooringusse eraldi lemmikutest, mitte läbi intraneti. Juhtkonna koosolekute protokolle loen. Vaatan personaliuudiseid ja koolitusteateid, aga seda pigem harva./.../ TJ 1*

Üks ühine joon kõigi erinevate kasutajatiüpide osas on see, et inimesed kasutavad valdkonna uudistega kursisolekuks ministeeriumi meediamonitooringu (sisseostetav teenus, mis paikneb eraldi veebikeskkonnas) linki intranetis. Sõltuvalt huvi astmest, kas siis tervet ministeeriumi puudutavaid uudiseid silmas pidades, või piirdudes kitsalt oma valdkonda puutuvaga. Meediamonitooringust on võimalik sättida oma personaalsed kasutajaseaded nii, et süsteem kuvab vaid soovitud valdkondi hõlmavad uudised.

*/.../Üldjoontes olen püüdnud päeva jooksul vaadata üle veebis ka uudised (meediamonitooring – T.U.). Et olla kursis. Vaatan pealkirju ja loen vaid oma tööga seotud teemasid./.../ TJ 3*

Kõige suurem hulk töötajaid kuulub intraneti teise kasutajatiübi alla – st suurem osa justiitsministeeriumi töötajaskonnast kasutab intranetti siseuudiste allikana ning kontaktide leidmise vahendina. Kodifitseeritud teadmust otsitakse intranetist harvem, eelkõige läbi juhtkonna koosolekute protokollide lugemise, harvem e-büroo dokumentidest.

*/.../Kasutan intranetti eelkõige telefoninumbrate otsimiseks. Vaatan aeg-ajalt ka lihtsalt sellepärast, et näha, mis seisus see intranet on. Sünnipäevade vaatamine, aktuaalse rubriik, personali uudised, meediamonitooringut vaatan kõige regulaarsemalt./.../AK*

Intraneti puhul domineerib seega teadmusjuhtimise seisukohalt inimeste ühendamise funktsioon. Intraneti kaudu otsitakse nende inimeste kontakte, kelle käest loodetakse vajalikku teadmust saada. Sealjuures ei saa inimesed intranetist otsest informatsiooni selle kohta, kes millist teadmust omab. On küll teada, millise valdkonnaga kitsamalt mingisugune talitus tegeleb, kuid teave selle kohta, milline on konkreetne teemade jaotus vastava talituse sees ehk siis millise inimese juurde konkreetse küsimuse/teemaga pöörduda, intranetis puudub.

#### **3.4.4 Intranet kui teadmuskanal – töötajate poolsed ootused ja probleemipüstitused**

Intervjuude käigus toodi välja mitmeid põhjuseid, miks, hoolimata sellest, et intranet on tihedalt kasutatav kommunikatsioonikanal, intraneti roll sisulisema valdkondliku teabe ja teadmusprotsesside kanalina on praegusel hetkel Justiitsministeeriumis piiratud.

Alustades kõige fundamentaalsemast - konventsionaalne lähenemisviis intraneti haldamisele. Kuivõrd intraneti haldamine on tsentraliseeritud - sellega tegeleb üks inimene, siis on teabe kvantiteedi ja kvaliteedi tagamine komplitseeritud. Potentsiaalsete teabejagajate motiveerituse madal tase ning ressursside nappus viib selleni, et ei suudeta alati tagada informatsiooni olemasolu ja ajakohasust kõigi töötajate silmis:

*/.../See informatsioon on justkui ühekülgne. Intraneti sisu haldab ja peab üleval ju peaaesjalikult üks inimene, ta kindlasti teeb endast parima, et seal kajastuks kogu informatsioon, aga kõigele ta ligi ei pääse ja kui nüüd inimesed, kas laiskusest või huvipuudusest, seda infot talle ei anna, siis seda infot seal kontekstis ei ole –*

*koosolekute protokollid, mingisugused ülesanded mida võetakse või antakse teha. See kõik võib seal olla, aga ei pruugi. Seesama nädala tegevuskava, neid tegevusi võib olla tegelikult rohkem, aga kui palju inimesed neid talle saadavad, palju ta neid ise kalendritest viitsib otsida. Sellest sõltub see, kui adekvaatne see info kokkuvõttes tegelikult on. Selles mõttes tundub, et koosolekutelt saab vahetumat informatsiooni.  
/.../ TJ 3*

Teise kriitilise teemana toodi intervjuudes välja vajadus teabe suurema korrastatuse ja süsteemsuse järele intranetis – näiteks ‘aktuaalse’ rubriigi uudised, mis sageli kannavad endas paljude töötajate jaoks olulist informatsiooni sisuliste muudatuste kohta, liiguvad uute teemade lisandudes kronoloogilisse arhiivi. Samuti personaliuudised, koosolekute protokollid, pressiteated jm teave.

*/.../Muidugi, näiteks kui valitsukabineti materjalide esitamise kord muutus, siis me tegime intranetis teabe avalikuks ja selgitasime, kuidas asi käib. Samas, pärast seda, kui ta oli aktuaalne, siis kadus ta hiljem sinna aktuaalse arhiivi ja pole hetkel intranetis nagu õiget kohtagi, kuhu seda üles panna./.../ A 1*

*/.../Peaks kuidagi piiritlema seda infot. Kui infot on liiga palju, jääb oluline kahe silma vahele ja huvi kaob ära selle vastu. Kuidas neid kriteeriumeid paika panna, see vajab pikemat mõtlemist./.../ AN*

Ootused intraneti kui teadmuse vahendamise ja talletamise kanalile on töötajaskonnas olemas.

Intranet on töötajate hinnangul tänasel päeval liiga formaliseeritud - täis eelkõige õigusakte, oodatakse rohkem sisulist komponenti, valdkondlikku infot, mis on rohkem kirjeldav-seletav ning terve intaneti sisu paremat korrastatust.

*/.../Meist ja meile - uutele töötajatele tutvustavad tekstid, olen vaadanud neid. See võiks olla teistmoodi kui praegu, temaatiline, Ta mingil määral on praegu, aga seal on peaasjalikult õigusaktid, näiteks sisekord – sisekorra eeskiri, aga seal on jube palju asju, võiks olla välja toodud põhiasjad ning võimalus eeskirjaga tutvuda siis kui tahad detailsemalt teada. Tuua point välja./.../ Rohkem võiks olla kokkuvõtteid, lihtsustavaid asju./.../ TJ 2*

Intranetist oodatakse rohkem üldist ja valdkondlikku kodeeritud teadmust - rohkem protsessikirjeldusi, rohkem erinevate otsustuste tagamaade lahtiseletamist, vastuseid mingites kindlates valdkondades korduvatele küsimustele jne.

*/.../Rohkem IT-osa võiks juurde panna – kuidas arvutiga hakkama saada ministeeriumis. Näiteks, et ei saa ise oma kellaaega arvutis muuta, palju meilboxi mahub, kuidas osakonna ketast info mahutamiseks kasutada jne. Vajal oleks üldisi selgitusi- millised on piirangud, reeglid ja miks need piirangud sellised on, ning pilte võiks juurde panna.*

*Selliseid juhtnöore-selgitusi võiks jagada ka teiste teemade osas - nt palgateemad, ma tunnetan, et kogu aeg on need küsimused üleval - mis põhimõtete järgi see kujuneb ministeeriumis, kuidas läbirääkimised käivad, millal ja kuidas üldse potentsiaalselt muudetakse palku, mingi inimkeelne palgapoliitika võiks üleval olla küll./.../ TJ 2*

Oodatakse seda, et töötaja oma uuenenud teadmust ja kogemusi jagaks ka organisatsiooniga intraneti kaudu:

*/.../Olen vaadanud, mõnes ministeeriumis võetakse väliskomandeeringu aruandeid tõsiselt, ülemused loevad läbi, et mida kasulikku infot-kogemust välismaal saadi. Seal saaks välja lugeda, mida kasuliku infona kõrva taha panna. Me eriti ei ole viitsinud nendega tegeleda. Ega ma ise ei ole ka viitsinud neid eriti kirjutada ja keegi pole eriti nõudnud ka. Samas need võiksid ikkagi kuskil siseveebis üleval rippuda. Mina näiteks olen käinud mõnes organisatsioonis, kindlapiirilises üle-euroopalises kohtumises juba pikka aega, kuskil 1998. aastast alates. Ma tean väga hästi, mis seal toimub, kes on kes ja mis sellest asjast meile tolku peaks olema. Juhul kui ma ametit vahetan siis uuel inimesel jääb see info olemata, ta pole käinud./.../ TJ 1*

Intraneti keskkonnas mängivad teadmuse edasiandmise seisukohalt töötajate jaoks olulist rolli juhtkonna koosolekute protokollid, mis leevendavad mõnevõrra jäigast hierarhilisest struktuurist tulenevaid takistusi teadmuse voolamisele. Tänapäeval on protokollide sisu lakoonilisem ja napisõnalisem ning ilmumine korrapäratum, kui töötajaskond seda ootaks:

*./.../Protokollid võiksid olla mahukamad, mida intranetti ülesse pannakse. Hetkel on väga napolisõnalised./.../ SP*

Intervjueeritud väljendasid oma seisukohti ka ühe konkreetsema intraneti rakenduse, foorumi osas - kuivõrd vajalik see organisatsioonis oleks ning millistel tingimustel ta võiks organisatsioonis edukalt rakenduda.

Praegusel hetkel väljendavad intervjueeritud pigem foorumi rakendusvõimaluste osas skeptitsismi:

*./.../Inimestel on nii palju muid ülesandeid, et neil ei ole aega sinna midagi kirjutada. Peaks olema mingi alajaotus, kus on olemas mingid tööprotsessid. Ma ei usu, et meie inimesed hakkaksid kasutama foorumit, et arutada mingeid teemasid, või säilitada mingeid aktuaalseid probleeme./.../Riigiametnikel on nii palju tööd, ei jõua foorumis asju arutada. Ja paljud asjad on sellised, et miks ma üldse peaksin neid kõikidega jagama. Et just selle inimesega saan oma asjad aetud. See on võibolla ka mõtteviisi küsimus, kui see on olemas ja mingi seltskond hakkab seda aktiivselt kasutama ja teised näevad, et sellest kasu on, siis hakkavad ehk ülejäänud ka. Praegusel hetkel mina karjuvat vajadust selle järgi ei näe./.../ A 1*

Samas leitakse teiselt poolt, et see selline süsteem vähendaks igapäevast nõuandmist-küsimist, kuivõrd 'korduvad küsimused' saaks kõigile töötajatele avalikuks ning ühtlasi ka talletuksid süsteemi. See lahendaks eelpool välja toodud probleemi suurema teadmuspagasiga töötajate ajapuuduse osas:

*./.../Jah, see võiks toimida küll. See tõenäoliselt vähendaks ka sellist igapäevast helistamist-küsimist./.../ A 2*

*./.../Idealistlikult vaadates, siis ta võiks toimida, sest probleeme, mis on kunagi kerkinud ühe vanglaga ja siis unustatud ning mis mingi teise vanglaga seoses jälle üles kerkivad, on palju. Samade küsimuste keskväärtus on arvestatav./.../ TJ 3*

Sisekommunikatsiooni spetsialisti hinnangul võiks potentsiaalse foorumi rõhk olla erialalise diskussiooni arendamisel ning ta juhib tähelepanu sellele, et foorumi ülevaheldamine nõuaks rohkemat kui vaid vajaliku veebikeskkonna tekitamist:

*./.../Ma arvan, et foorumi populaarsus hakkab selle taga kinni olema, et mis teemad seal on ja kui palju see inimesi puudutab. Foorumi mure on ka see, et peaks kindlasti olema ülevaataja, kes toodaks uusi ideesid, jälgiks, mida räägitakse. Vaataks, et inimesed ikka arutleks, seda kõike peab aktiivselt jälgima. Kompetentsi küsimus, erialane küsimus, mingi juhtumi arutelu – need võiksid isegi suuremat küllastajakonda koguda, kui need, et kommenteerime mingi otsuse langetamist – kui on üldine otsustuspunkt, et kas teha üht või teist? Erialafoorumid tõstataks vast rohkem inimeste kaasärääkimise soovi, et 'mina olen ekspert ja tean'./.../ SP*

Ka pigem kasutaja positsioonilt asja vaatav intervjueeritav leiab, et asi ei saaks toimida ilma spetsiaalse haldajata, kes foorumi käekäiguga pidevalt tegeleb:

*./.../See peab olema suhteliselt hea, et asja vabatahtlikult teha. Kui tuleb postkasti otse teade, et sulle on foorumis selline küsimus esitatud, siis vastad sellele. Aga kui ise hakkad foorumist otsima, et kas keegi on midagi veel küsinud jne. Siis peaks keegi koordineerima.*

*Mina oleks küll valmis vastama./.../ AN*

Foorumi, kui teadmuse jagamise ja vahetamise kanali väärtuse seavad kahtluse alla veendunud näost-näkku ja telefonitsi suhtlejad, kes ühest küljest hindavad suulise kanali operatiivsust:

*./.../Mulle meeldib helistada ja kohe küsida. Kiirus on oluline faktor. Paljudel ei ole aega tuhnida foorumis, kui teema on pakiline. Pigem mitte. Ja siis jääb veel risk, et ei saa foorumist oma vastust, vaid sa pead veel e-maile ka kirjutama./.../ TJ 2*

*./.../Kui on kiire küsimus, siis sa ei lähe sinna otsima, sul on lihtsam võtta pigem msn või võtad toru./.../ S*

Teisest küljest aga leiavad, et näost-näku on teadmuse jagamise kontekstis lihtsalt kõige efektiivsem suhelda:

*/.../Sest tavaliselt on nii, et kui inimene sulle otse seletab, kipub see olema täpsem ja konkreetsem, kui et sa hakkad kuskilt lugema. Üleskirjutatuna on uuele töötajale jälle lihtsam./.../ A 1*

Üheks olulisimaks teguriks, mis võiks suurendada foorumi õnnestumisvõimalust, peavad organisatsiooni töötajad lihtsat ja loogilist tehnilist lahendust, koos valdkondliku/teemadepõhise jaotusega ning otsingusüsteemiga, et ära hoida teabe tarbetut kuhjumist:

*/.../Võiks olla teemade kaudu, peaks kindlasti proovima, kuidas see käivitub. Kui ei käivitu, siis ei ole mõtet. Aga IT-lahendus peab hästi selgeks tehtama, et oleks mugav kasutada./.../ AN*

*/.../Oleneb mahust ja kui kiiresti pääsed sellele lähedale. kui maht läheb liiga suureks, siis inimene on oma olemuselt laisk, siis ta parem valib telefoninumbri ja küsib./.../ TJ 3*

Lõppkokkuvõttes nähakse foorumis ka laiemat funktsiooni, kui mõne valdkonna küsimuse avalik arutelu – foorum paneb organisatsiooni liikmed omavahel intensiivsemalt suhestuma, sidudes seeläbi tervet organisatsiooni rohkem ühte:

*/.../Kaadrivoolavus on üsna suur, inimesed vahetuvad, nad ei teagi, mis teises majas üldse toimub, millega teine osakond üldse tegeleb. Inimene teeb oma tööd kaks-kolm aastat, teeb lihtsalt oma asja ja siis läheb minema. Selles mõttes oleks hea, kui selliseid siduvaid üritusi ja foorumeid toimuks./.../ AN*

Kokkuvõttes võib öelda, et organisatsiooni töötajad ootavad intranetilt praegusest sisukamat rolli - seda, et praegusest andme- ja informatsioonikanalist saaks sisulisema teabe ja teadmuse jagamise kanal. Samas leitakse, et selle kanali edukas toimimine eeldab süsteemi senisest lihtsamaks ja loogilisemaks muutumist, et täienenud sisu töötajate jaoks hõlpsasti kättesaadav ja kasutatav oleks.



#### 4. Järeldused

Teadmus liigub Justiitsministeeriumis reeglina otsesuhtluse teel, näost-näku. Seda osalt seetõttu, et pole välja arendatud efektiivset kodifitseerimist võimaldavaid süsteeme, mis hõlmaksid tervet organisatsiooni. Teisalt väärtustavad töötajad selle suhtlusviisi suuremaid võimalusi teadmuse ilmutamata külgede edasiandmisel.

Näost-näku suhtlemine tagab teadmuse leviku eelkõige funktsionaalsete üksuste sees ning teisalt ka eri valdkondade funktsionaalsete üksuste juhtide ja nende juhtide vahel erinevate korraliste koosolekute käigus, mis tulenevad organisatsiooni struktuurilisest ülesehitusest lähtuvast töökorraldusest.

Teadmuse säilitamine on probleemne, kuna (1) kõige laiemalt kasutusel olev e-büroo sisaldab suuremalt jaolt teadmusvaeseid infomaterjale ja andmekogumeid, mis ei võimalda teadmust ilma suuremate kadudeta säilitada - jagada, ning (2) võrguketaste süsteem, kuhu salvestatakse teadmust vabamalt kodifitseeritud vormis, on ligipääsetav vaid sama üksuse töötajaskonnale. Võrguketaid kasutatakse reeglina küllaltki intensiivselt töödokumentide, memode jm taustateavet sisaldavate, teadmusrikaste dokumentide säilitamiseks.

Mittetehnoloogiliste teadmuse säilitamise vahenditena kasutatakse väiksemate töögruppide loomist, mille liikmed omavahel isiklikku teadmust jagavad, selle abil loodetakse ühe konkreetse indiviidi teadmus säilitada organisatsioonis ka siis, kui see inimene organisatsioonist lahkub. Sellisel lähenemisel on aga kolm puudust – esiteks, teadmus jääb endiselt väga väikese inimeste ringi sisse ja teiste organisatsiooni töötajate jaoks varjatuks, teiseks nõuab selle teadmuse kodifitseerimine laiema jagamise eesmärgil omaette pingutust ning kolmandaks on see meetod väga ebatõhus suure kaadrivoolavuse tingimustes, ühel hetkel võib organisatsioon avastada, et suur osa ühe väiksema teadmussüsteemi liikmetest on lühikese aja jooksul organisatsioonist lahkunud.

E-büroos on olemas ka memode ja teiste teadmussisukamat laadi dokumentide säilitamise võimalus, kuid seda aktiivselt ei kasutata, seega ei saa teadmuse talletamisharjumuste põhjuseid otsida tehnoloogiliste vahendite juurest.

Mitmed intervjueeritud töid välja, et ministeeriumis on toimunud kapseldumine valdkondadesse. Alumistel tasanditel paiknevatel töötajatel puudub reeglina ülevaade teiste valdkondade tööprotsessidest ja arengusuundadest. Organisatsiooni kohesiivsus on madal ning teiste valdkondade tööprotsesside vastu igapäevaselt huvi ei tunta. Samal ajal usutakse, et ka enda valdkonda kuuluv teadmused ei huvita teisi töötajaid. Sellega seonduvalt leidis töendamist uurimistöo esimene hüpotees, et teadmuse vaba voolamine Justiitsministeeriumi erinevate funktsionaalsete üksuste vahel on takistatud kommunikatsioonibarjääride tõttu, mille tulemusel (1)organisatsiooni ühe funktsionaalse üksuse alumiste tasandite liikmed evivad puudulikku teavet teiste funktsionaalsete üksuste tegevuse kohta ning (2)teadmuse jagamise, loomise ning säilitamise protsessid koonduvad vastavate funktsionaalsete üksuste sisse.

Sellegipoolest eksisteerib jätkuvalt pidev vajadus erinevates strateegilistes ja meetodilistes küsimustes teiste, haakuvate valdkondade esindajatega konsulteerida, nõu pidada, mida tunnistavad ka töötajad ise.

Intraneti loomisest peale on selle kasutajate arv jätkuvalt kasvanud (Sisekommunikatsiooni küsimustikud, Justiitsministeerium, 2003/2004), kuid tema funktsioonid seonduvad pigem inimeste ühendamisega nii otseses (kontaktandmete vahendamine) kui kaudsemas ehk organisatsioonikultuurilises võtmes (sünnipäevad, siseuudised, asjaajamiskorrad jm.).

Sisulist ja rikkalikumat teadmust ei saa intranetiga seostada - teadmused otsitakse intranetist eelkõige e-bürooga seonduvalt. Intranetis endas on sisulist teadmust vähe, peamiselt rangelt kodifitseeritud protseduurilise teadmuse vormis, paikneb see rubriigi all 'meist ja meile', mis mõeldud üldinfona eelkõige uutele töötajatele. Erandiks on juhtkonna koosolekute protokollid, mis ei ole aga olnud siiani väga regulaarsed ja sisutihedad.

Seeläbi on tõestamist leidnud töö teine hüpotees, et intraneti potentsiaal tegutseda teadmuse jagamise, talletamise ja loomise meediumina on justiitsministeeriumis

realiseerimata, mistõttu (1)intranetti kasutatakse pigem peatuspunktina või vahejaamana teel teiste ja teadmismahukamate meediumiteni (teadmismahukama meediumi rolli mängib siinjuures e-büroo) ning (2)töötajad kasutavad valikuliselt teisi kanaleid-süsteeme teadmuse protsesside kandjatena (eelkõige võrgukettad ja koosolekud).

Töötajad näevad intranetti kui potentsiaalset teadmuskanalit ning soovivad näha seal senisest ajakohasemat ja sisukamat-teadmismahukamat valdkondlikku teavet. Foorumi kui erialase teadmuse jagamise ja diskussioonikanali osas ollakse pigem äraootaval seisukohal – tulenevalt organisatsiooni vähesest kohesiivsusest võib intraneti käivitumine vaevaline olla. Õnnestumise tõenäosust suurendaks tehniline kasutusmugavus ja spetsiaalse koordinaatori olemasolu.

## 5. Diskussioon

Vaadeldes Justiitsministeeriumis eksisteerivaid teadmusprotsessidega seotud probleeme, ei saa lahenduste otsimisel lähtuda vaid tehnilisest lähenemisviisist. Teadmusprotsessid ei moodusta eraldiseisvat ja sõltumatut süsteemi. Teadmus paikneb organisatsioonilises taustsüsteemis koos teiste organisatsiooniliste teguritega, mis siis kas soodustavad organisatsioonilise teadmuse teket ja arengut või takistavad seda. Seetõttu tuleks olukorra defineerimist alustada juhtimiskeskse lähenemisviisi kaudu ning sobitada teadmusprotsessid üldisesse organisatsioonilisse konteksti.

Kui vaatleme olukorda laiemalt, näeme, et põhjused, miks Justiitsministeeriumi töötajad ei kasuta aktiivselt üle-organisatsioonilist teadmuse jagamist ja talletamist võimaldavaid kanaleid, peituvad suuresti üldises sotsiaalses kliimas ja hoiakutes, mitte niivõrd tehnoloogiliste võimaluste piiratuses. Seetõttu tuleks kasutusele võtta täiendavaid personalijuhtimise vahendeid ning vaadata üle nii motiveerimissüsteem kui vastutuse jagamine teadmuse ja informatsiooni edasiandmise osas.

Organisatsiooni tugeva sotsiaalse kapitali ja kliima puudumine, mis soodustaks terve töötajaskonna omavahelist avatud suhestumist, lisaks mitmed füüfilised-geograafilised tegurid (paiknemine eraldi majades, jooksva näost-näkku suhtlemise võimalusi-kohti on väga piiratud) tingivad selle, et nii ilmutatud kui ka ilmutamata teadmuse vaba ringlus ja genereerimine toimub eelkõige väiksemate üksuste sees, ega haara tervet organisatsiooni. Seetõttu sõltub teadmusvahetus terve organisatsiooni kontekstis kahest süsteemist – (1)teadmuse levimisest hierarhilisi liine pidi (mh. koosolekud) ja talletumisest intranetis (juhtkonna jt. koosolekute protokollid) ning (2)teadmuse talletumisest ja levimisest tervet organisatsiooni hõlmava e-büroo kaudu.

Probleemiks on siinkohal talletumine – kuivõrd näost-näkku toimuvaid teadmusvahetuse ja loomise protsesse talletatakse napsõnalis-lakoonilises vormis ja ebakorrapäraselt ning e-büroosse salvestatud teadmus on samuti pigem ülimalt formaliseeritud, siis eksisteerib suur oht, et organisatsioonis teadmusevahetus tervikuna on kallutatud ilmutatud teadmuse poole ning ilmutamata teadmus jääb tähelepanu alt välja. Informatsioonitehnoloogilised vahendid, rõhutades teadmuse artikuleeritud aspekte, võivad viia teadmuse olemuslike, ilmutamata külgede alahindamiseni (Hendriks 2001).

Lahenduseks oleks meediumi kasutuselevõtt, mis võimaldaks salvestada ja jagada teadmust selle rikkalikumas ja vähemformaliseeritud vormis – mõtteprotsessid, läheduskäigud ja muu teadmus, mida rangelt formaliseeritud vormi suruda on raske, kui mitte võimatu. Ainuke süsteem, mis seda praegu võimaldab, on võrguketaste süsteem, selle puuduseks on aga piiratud ligipääs.

Intranet on hetkel aktiivselt kasutatav kanal, mis ei keskendu kuigipalju teadmuse vahendamisele. Samal ajal omab intranet, tulenevalt tema erinevate rakenduste rohkusest ja võimalustest ning ka kõikide töötajate kaasatusest, teadmuskanalina suurt potentsiaali. Üheks võimalikuks lahenduseks praegusele probleemile, oleks võrguketastel paikneva teadmuse ülekandmine intranetti. Teadmus tuleks liigendada kõigile ühtselt arusaadava teemadejaotuse alusel ning kõikidel töötajatel oleks ligipääs salvestatud materjalidele. Sellise lahenduse kasuks räägivad ka analüüsisiosas välja toodud töötajate ootused intraneti suhtes.

Intraneti kontekstis tunnetavad töötajad vajadust ka seal juba sisalduva teabe suurema korrastatuse ja süsteemsuse järele. Näiteks 'aktuaalse' rubriigi uudised, mis sageli kannavad endas paljude töötajate jaoks olulist informatsiooni sisuliste muudatuste kohta, liiguvad uute teemade lisandudes kronoloogilisse arhiivi. Samuti personaliuudised, koosolekute protokollid, pressiteated jm teave. Puudub temaatiline jagunemine või muul alusel korrastatus, mis aitaks hiljem vastava valdkonna-teemaga seonduvat informatsiooni otsida ja koondada. Tekib nõ teadmutustamise efekt, mil teadmuse varamusse säilitatakse valimatult nii palju informatsiooni ja andmeid, et kogu teadmusevaramu sisu muutub hoomamatuks. Selle tagajärjel muutub varamu passiivseks ja staatiliseks säilitamise-talletamise paigaks, mis ei anna midagi juurde organisatsiooni teadmusebaasile (Davenport & Prusak 1998).

Teadmus, mida organisatsiooni liikmed ei suuda leida, muutub organisatsiooni jaoks tarbetuks ressursiks, mis raiskab vaid ruumi ja muudab mõtetuks selle loomisele kulutatud energia. Olemasolev ja organisatsioonile vajalik teadmus tuleb kasutajasõbralikult ümber süstematiseerida ning luua otsingusüsteem, mis muudab selle leidmise töötajatele kergeks. Seeläbi muutuvad kasutult seisvad varad taas aktiivseks osaks organisatsiooni jagatud teadmusest.

Organisatsiooni teadmusrõhke tuleks kaardistada ja süstematiseerida ka ilmutamata teadmuse osas – ehk siis tuleks kaaluda virtuaalse teadmuskardi koostamist. Poolikul kujul toimib teadmuskardina praegune ministeeriumi kontaktandmete osa, kuid see jääb teadmuse lokaliseerimisel pidama talituste tasandile. Sellise süsteemi loomine intensiivistaks töötajate omavahelist otsest teadmusevahetust ning aitaks tagada selle, et ilmutamata teadmus saaks sama intensiivselt, kui ilmutatud teadmus, siseneda organisatsiooni teadmuse loomise spiraali.

Arvestades erinevate valdkondade vahelisi suhtlusbarjääre ning organisatsiooni üldist madalat kohesiivsust, oleks vaja kasutusele võtta täiendav kanal, mis ärgitaks töötajaid terve organisatsiooni lõikes omavahel suhtlema ning pakuks võimalust oma teadmuse realiseerida. Üks selline võimalik kanal on foorum - see võimaldaks üksikisikust distantseerunud töötajatel üksteise tegemiste vastu huvi tunda, nii üldisematel kui ka erialastel teemadel diskuteerida, nõu küsida, detailsemat infot huvitatute ringile jagada ning samas sedasama sisu ka säilitada süstemaatiliselt ja kergesti taasleitavalt.

Intervjuudes välja tulnud skeptitsism intraneti eduka toimimise võimaluse osas, on käesolevat nõrka sotsiaalset kapitali ja valdkondlike üksuste teineteisest eraldumist arvestades arusaadav. Seetõttu ei saa lootma jääda ka ainult ühele rakendusele.

Nii praeguse intraneti kui ka võimalike edasiarenduste kontekstis jõuame lõpuks välja üldise motivatsiooni ja vastutuse probleemini – intraneti sisu eest vastutab üks inimene, kuid intranet vajab panust kõikide erinevate valdkondade ja üksuste esindajatelt, et olla sisutihe ja adekvaatne. Kuivõrd potentsiaalsete infoandjate roll ei ole ametikohustusena kinnitatud, ega ole ka see tegevus mingite motivatsiooniteguritega seotud, sõltub informatsiooni edasiandmine ja intranetti jõudmine ühelt poolt intraneti eest vastutava inimese personaalsest võimekusest ja motiveeritusest ning teiselt poolt potentsiaalse teabeandja isiklikust hoiakust nii teabe vahendamise protsessi kui ka intraneti haldaja isikusse. Lisaks veel erinevad kummagi poole personaalsed muutujad nagu näiteks muutuv töökoormus, hinnangud konkreetse teabe olulisusele. Seetõttu tuleks kaaluda intraneti haldamise tsentraliseerituse vähendamist. Üks võimalik lahendus oleks seoses intraneti raames täiendavate valdkondlike teadmusrõhke käivitamisega valida iga valdkonna puhul välja

inimesed, kes oma valdkonna raames kodulehte haldavad ning töötada selle jaoks välja vastavad tasu- ja motivatsioonisüsteemid.

Kõige selle eelduseks omakorda on aga organisatsiooni juhtkonna teadvustamine, et organisatsioonis ringlev teadmus on organisatsiooni kõige olulisem vara. Ükskõik, kui rikkalikku personaalset teadmust organisatsioon oma töötajate näol omab – teadmus muutub organisatsioonile väärtuslikuks alles siis, kui see süstematiseerida ja kõigile selle liikmetele kättesaadavaks muuta. Alles siis saavad hakata toimuma tervet organisatsiooni läbivad teadmusprotsessid ning teadmusest saab organisatsiooni väärtuslik vara ja arengumootor.

## 6. Kokkuvõte

Käesolev töö käsitleb teadmusprotsesse ja nende juhtimist infotehnoloogilise rakenduse – intraneti kaudu. Teadmus on organisatsiooni olulisim vara, mis tagab tänases teadmusühiskonnas organisatsiooni konkurentsivõime ja arengu.

Eksisteerib kaks erinevat lähenemisviisi organisatsiooniliste teadmusprotsesside suunamisel ja nendega seonduvate probleemide lahendamisel - tehnilise ja juhtimiskeskne. Esimene neist keskendub probleemi lahendamisele selle osadeks võtmise ja üksiklahenduste uuesti tervikuks integreerimise kaudu, juhtimiskeskne lähenemine nõuab aga, et arvesse võetaks ka probleemide konteksti ja kõikvõimalikke mõjutegureid ning vaadeldaks lahenduste otsimisel tervikpilti. Käesolev töö võtab aluseks juhtimiskeskse lähenemisviisi.

Töö empiirilise osa meetoditeks on struktureeritud intervjuud, organisatsioonis töötades pooleteise aasta jooksul läbi viidud osalusvaatlus ning ankeetküsitlus.

Uurimistöö käigus selgus, et Justiitsministeeriumis eksisteerib korraga kaks suuremat teadmuse liikumise süsteemi – (1) hierarhiline teadmussüsteem, mis rajaneb organisatsiooni hierarhilisel ülesehitusel ning nendest lähtuval tööprotsessidel, kõige olulisemaks teadmuse jagamise vormiks selles süsteemis on koosolekud; (2) valdkondlik teadmussüsteem, mis põhineb ühe kitsama valdkonna spetsialistide omavahelisel aktiivsel teadmuse vahetamisel ja genereerimisel, sageli näiteks ühe konkreetse talituse või funktsionaalse üksuse piires.

Teadmust talletatakse Justiitministeeriumis peamiselt kahel erineval viisil – (1)e-büroosse, kuhu talletuvad kohustuslikus korras ja formaliseeritud kujul kõik asjaajamisdokumendid või (2)võrguketastele, mis on igal funktsionaalsel üksusel eraldi ja ligipääsuga ainult konkreetse üksuse töötajatele ning võimaldavad kodifitseeritud teadmust salvestada vabalt valitud vormi ja süsteemi alusel.

Intranet on aktiivselt kasutatav kanal, mis vahendab eelkõige jooksvat siseinfot ja kontaktandmeid, kuid ei paku töötajaskonnale niivõrd palju sisulisemat infot ja teadmust, kui oodatakse.



Organisatsioonil puudub tervet organisatsiooni hõlmav teadmuse jagamise ja talletamise süsteem ning intranet omab siinkohal suurt potentsiaali. Töötaja ootustele vastavalt tuleks kanda intranetikeskkonda valdkondade või teemade kaupa teadmust, luua orienteerumist hõlbustav süsteem ning otsingumootor. Katsetada võiks erialast foorumit intranetikeskkonnas ning teadmuse personaalset lokaliseerimist virtuaalse teadmuskardi kaudu.

## Summary

The theme of this paper is knowledge management. Knowledge is the most important asset in the nowadays context of knowledge society and leads the organisation to innovation. This paper expands upon knowledge processes and managing knowledge by the applications of information technology.

There are two main approaches to managing knowledge and solving knowledge problems in an organisation – the engineering approach, which concentrates on breaking the problem into pieces and solving each piece of the problem independently, then integrating all of the solutions into one again; and the management approach which requires to look at the wider perspective of things and consider each problem as a part of the complete system, then look for the most efficient solutions. This paper follows the management approach.

The methods of the empirical part of the paper are structured interviews, participative observation (one and a half years) during the worktime in the organisation by the author and the questionnaire.

During the observation it appeared that there are two types of major knowledge systems in the Ministry of Justice – the hierarchical system of knowledge, which is based on the hierarchical structure of the organisation and on the work processes which lean on that; and the departmental systems of knowledge which are based on the knowledge processes between the experts of a certain field.

The knowledge is preserved mainly in two technological systems – the e-bureau, which comprises of all the official documents of the organisation in a virtual environment; and on the disks of the internal web, every functional unit of the organisation owns a disk in the internal web, where they preserve knowledge in all different codified forms, but only the employees of that certain functional unit have access to the disk.

Intranet is an active channel which provides mostly the organizational news and contact information, it doesn't involve as much knowledge and information of

different departments as the employees of the organisation expect and hope for. The current information on the intranet should be better organized and made more specific in the opinion of the employees.

The organisation doesn't possess a complete system which would help manage knowledge in an efficient way and intranet has a potential to be that system as it is already widely used among the employees and it contains different usable applications which can provide a platform to the processes of knowledge in the Ministry of Justice.

**Kasutatud allikad:**

Allee, V. (2005) *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*  
Boston etc: Butterworth-Heinemann

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

Quintas, P.(2002). *Managing Knowledge in a New Century*.  
*Managing Knowledge: An Essential Reader*. Little, S. & Quintas, P. & Ray, T.  
London etc: Sage Publications, 1-14

Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2002). *SECI, Ba and Leadership: a Unified  
Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Managing Knowledge: An Essential Reader*.  
Little, S. & Quintas, P. & Ray, T. London etc: Sage Publications, 41-67

Ray, T. (2002). *Managing Japanese Organizational Knowledge Creation: The  
Difference*.  
*Managing Knowledge: An Essential Reader* Little, S. & Quintas, P. & Ray, T.  
London etc: Sage Publications, 112-118

Quinn, J. B. & Anderson, P. & Finkelstein, S. (2002). *Managing Professional  
Intellect: Making the Most of the best*. *Managing Knowledge: An Essential Reader*.  
Little, S. & Quintas, P. & Ray, T. London etc: Sage Publications, 335-348

Hendriks, Paul H. J. (2001). *Many Rivers to Cross: from ICT to Knowledge  
Management Systems*. *Journal of Information Technology* Issue 16

Davenport, T. H. & Pearlson, K. (1998). *Two Cheers for the Virtual Office*.  
*Sloan Management Review* Vol. 39 Issue 4

Koskinen, Kaj U.(2003). *Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units*.  
*Journal of Knowledge Management* Vol. 7 Issue 5

Edenius, M. & Borgerson, J. (2003). To Manage Knowledge by Intranet.  
Journal of Knowledge Management Vol.7 Issue 5

Guenther, K. & Braun, E. (2001). Knowledge Management: Benefits of Intranets.  
Online Vol. 25 Issue 3

Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To be or not to be?  
Information Management Journal Vol. 34 Issue 1

Caldwell, F. (2004). The Future of Knowledge Management.  
Knowledge Management World, October  
<http://www.kmworld.com>

Davenport, R. (2005). Why Does Knowledge Management Still Matter? Ettekande tekst.  
Knowledge Management Conference. American Society for Training and Development.

Vihalemm, T. (2001). Teadustöö alused ja seminaritöö, kompendium kursusele.  
Tartu Ülikool, Meedia ja kommunikatsioon osakond.

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

Eesti Vabariigi Justiitsministeeriumi kodulehekülg:  
<http://www.just.ee>

## Lisa 1: Struktureeritud intervjuu kava

Milliseid teid pidi Te kaastöötajatega suhtlete? (telefon, näost-näkku, e-mail, koosolekud, intranet, jne.)

- Miks kasutate just selliseid kanaleid?
- Milliseid kanaleid kasutate otseselt tööd puudutava (ametliku) info edastamiseks-saamiseks?
- Milliseid kanaleid kasutate mitte otseselt oma tööülesandeid puudutava/muu informatsiooni vahetamiseks?

Kas Te kasutate intranetti?

- Kui tihti? (mitmeid kordi päevas, vähemalt korra iga päev, paar korda nädalas, korra kuus)
- Milleks Te intranetti kasutate?
- Millist informatsiooni Te intranetist otsite? (ametidokumendid, meist-meile tekstid, uudised, sünnipäevad jne.)
- Millist informatsiooni Te internetist olete otsinud, aga ei ole leidnud?
- Millist infot Te intranetti lisaksite, mida seal praegu ei ole?
- Mis on seal praegu üleliigne? (ametidokumendid, meist-meile tekstid, uudised, sünnipäevad jne.)

Kui tihti olete tundnud vajadust kolleegidega konsulteerida?

- Olete saanud seda teha?
- Mis kanaleid pidi olete seda teinud?

Kuidas leiate need inimesed kellega konsulteerida/ kuidas teate, kelle käest on kõige otstarbekam mingis küsimuses nõu küsida?

Kui tihti Teie käest nõu küsitakse?

Kui suurelt ringilt kaastöötajatele olete siiani/enamasti teadmust otsinud (enda talituse/osakonna/valdkonna/terve organisatsiooni piires)?

Kuivõrd tunnetavad Justiitsministeeriumis töötajavad inimesed Teie arvates motivatsiooni oma teadmuspagasit jagada teiste töötajatega?

Kui palju on Teie arvates Teie töös sellist teadmust ja informatsiooni, mida võiks ja saaks Justiitsministeeriumis (1)jagada?

(2)säilitada?

- Kui palju Te teete seda?
- Kui palju Teie kolleegid teevad seda?
- Milliseid kanaleid-vahendeid Te selleks kasutate?
- Millisel viisil, milliseid kanaleid pidi Te seda tahaksite teha?

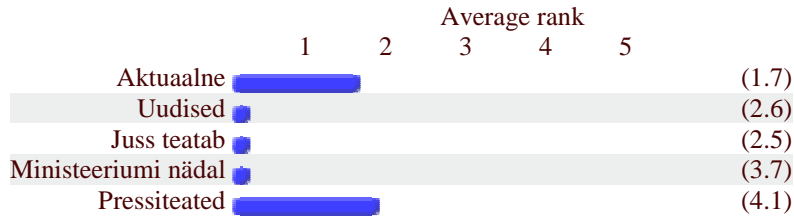
Mil määral olete intranetist otsinud infot oma kaastöötajate jooksvate tööülesannete ja nende täitmise (viiside) kohta?

Kas intranet võiks olla kohaks kus Te saate kolleegidelt nõu küsida, nendega aru pidada, know-howd vahetada?

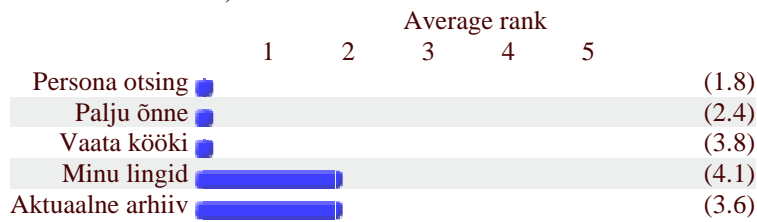
- Kui ei, siis miks? Kui jah, siis mis vormis see toimuda võiks?
- Kas see võiks toimuda foorumi kujul?

## Lisa 2: Ankeetküsitlus Intraneti kasutamise teemadel, Märts 2005

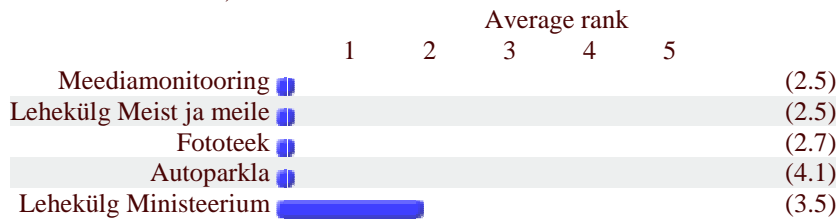
1. Sea JUSSI rubriigid kasutamise sageduse järgi pingeritta (1 – kõige sagedamini kasutatav, 5 – kõige harvemini kasutatav):



2. Sea rubriigid kasutamise sageduse järgi pingeritta (1 – kõige sagedamini kasutatav, 5 – kõige harvemini kasutatav):



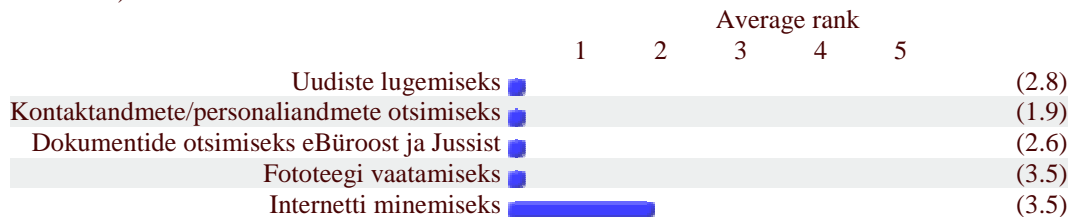
3. Sea rubriigid kasutamise sageduse järgi pingeritta (1 – kõige sagedamini kasutatav, 5 – kõige harvemini kasutatav):



4. Kas mõni Sinu kasutatav rubriik jäi nimetamata? Milline/millised?

#	Response
4	ei
1	ei jäänud nimetamata.
1	Ei jäänud.
1	Ei jäänud.
1	Kasulikud lingid
1	Kuna veeb on pidevalt lahti, siis saab päris sagedasti läbi jussi otsitud dokumente.
1	Ministeerium; otsing
1	otsing
1	Otsing, väga palju kasutan dokumentide täpset otsingut jussist.
1	puhkused, kontaktandmed
1	Raamatukogu
1	Tulenevalt tööst tuleb kasutada tihti ka vanast intranetist telefoniaruandeid.

5. Sea pingeritta eesmärgid, milleks kasutate JUSSI (1 – kasutate kõige sagedamini, 5 – kasutate kõige harvemini):



6. Kas mõni eesmärk jäi nimetamata? Milline/millised?

#	Response
3	ei



- 1 Ei jäänud
- 1 Ei...
- 1 kasulikud lingid
- 1 Kõik eesmärgid öeldud eelnevas.
- 1 Meedamonitooringu lugemiseks. Samuti tahan lugeda sealt juhtkonna nõupidamiste protokolle, mida küll viimasel ajal väga harva näha on.
- 1 personaliandmed, et nimi ja nägu kokku panna
- 1 protokollide lugemine, lähetuste vormistamise jms juhendid
- 1 Vist mitte
- 1 Ülevaate saamiseks mis siis ministeeriumis toimub

7. Kui tihti külastad Jussi? (märgi 1 vastusevariant):

mitu korda päevas	85.7%	(24)
kord päevas	7.1%	(2)
paar korda nädalas	3.6%	(1)
kord nädalas	3.6%	(1)
paar korda kuus		(0)
harvem		(0)
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>28</b>

8. Märgi milliste teemade kohta võiks Jussis rohkem infot olla (võid märkida kõik teemad, mida vajalikuks pead):

ministeeriumi üldised arengusuunad	42.9%	(12)
ministeeriumi lähituleviku projektid	78.6%	(22)
ministeeriumi puudutavad probleemid	78.6%	(22)
juhtkonna päevakava	35.7%	(10)
haldusala asutuste tegemised	46.4%	(13)
teiste ministeeriumite, Riigikogu või valitsusega seonduv	28.6%	(8)

9. Kas mõni teema jäi märkimata? Milline/millised?

# **Response**

1 --

5 ei

1 Kõik olemas

1 PROTOKOLLID JA ÕIGEAEGSELT

1 Siiani ei ole puudust tundnud millestki olulisest.

1 Võibolla juhiseid e-büroo kasutamiseks (nt menetlusradade ülesehitus konkreetsete dokumendiliikide puhul). Väga hea näide on lähetuste kohta toodud info, kus on ka lahti kirjutatud, kes vaja menetlusrajale panna.

10. Kui tõhus on Sinu arvates Juss infokanalina? (märgi 1 vastusevariant)

Väga tõhus, saan sealt kogu vajamineva info		(0)
Suhteliselt tõhus, enamuse infost saan sealt	71.4%	(20)
Jätab soovida, sageli kasutan muid kanaleid	25.0%	(7)
Pole üldse tõhus, saan kogu info mujalt		(0)
<b>TOTAL</b>	<b>96.4%</b>	<b>28</b>

11. Jussi kujundus on (märgi 1 vastusevariant)...

suurepärase		(0)
hea ja lihtne	42.9%	(12)
veidi algeline	25.0%	(7)
väga vananenud	7.1%	(2)
ei ole vaadanud sellise pilguga	21.4%	(6)
pole tähtis	3.6%	(1)

<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>28</b>
12. Juss on minu jaoks (märgi 1 vastusevariant)...		
töövahend, infoallikas	96.4%	(27)
vaheldus tööst		(0)
üldsegi mitte oluline	3.6%	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>28</b>
13. Kui hästi oled kursis Jussi sisuga? (märgi 1 vastusevariant)		
Külasthan kõiki rubriike regulaarselt, et olla kursis, kas on midagi uut üles pandud	3.6%	(1)
Aeg-ajalt vaatan kõiki rubriike	28.6%	(8)
Tavaliselt korraks esilehe vaatan üle, kas on midagi uut ja huvitavat. Mõnikord külasthan ka teisi lehekülgi (Meist ja meile, Ministeerium jne)	67.9%	(19)
Pole esilehest kaugemale jõudnudki		(0)
Kunagi vaatasin kõik läbi, enam pole aega/tahtmist		(0)
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>28</b>

### Lisa 3: Struktureeritud intervjuude vastustabel

Küsimus:	A 1	A 2	TJ 1	SP	AK	TJ 2	AN	TJ 3	S
Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutad kõige sagedamini?	<p>Päris palju kasutan Msn-i, osad asjad teen e-mailiga, nii kasutad palju kui võimalik, püüan käia inimestega ise rääkimas, aga kui on vaja inimestele mingeid ülesandeid anda, siis on parem kui jääb mark maha, siis suhtlen enamasti e-mailiga.</p> <p>Mitteametlikke asju ajan rohkem msn-i kaudu ja käin inimestega otse rääkimas. Ametlik suhtlus käib rohkem kirjalikke kanaleid pidi.</p>	<p>Peamiselt ikka e-post, majasiseselt msn väga palju. Telefoniga mingil määral, omavahel ka silmast-silma.</p> <p>Pigem e-post, siseveeb formaalsema suhtluse puhul. Suhteliselt uus kogemus on see, et olla ise info jagaja intraneti vahendusel, pigem olen tarbija olnud siiani, kes selle info sealt kätte saab. Aga nüüd vanglate intraneti puhul olen mina see, kes seda infot peaks jagama. Selleks infovahetuseks on see ikka päris hea kanal. Mitteformaalse suhtluse puhul kasutan rohkem msn-i ja meili. Telefon on msn'i kõrval kuidagi tahaplaanile jäänud – msn on lihtne ja hea, jätab inimesele märke, et sa</p>	<p>Meil haldusalas, telefon. Mul on väga mitmesuguseid valdkondlikke liste, juhatajate list, kohtutäiturite list jne. Meilid ja listid valdavalt.</p> <p>Kõik suhtlus on rangelt ametialane. Pisut isiklikuma kallakuga - Delegeerin sünnipäevaõnnitused meili teel Annikale. Domineerib meili teel suhtlemine.</p>	<p>Üldiselt siis siseveeb, e-post, msn, telefonid, kohale minemine. Koigepealt ikkagi verbaalsed vahendid, siis oled kindel, et info jõuab kohale. Kui kirjutada ei jaksa, siis helistad.</p> <p>Ametliku suhtluse puhul e-mail või msn. Sünnipäeva puhul kohaleminek. Mitteformaalse suhtlemise puhul on isiklik kontakt korgemal kohal, mille abil sa garanteerid ka, et virtuaalsed kanalid hasti toimivad, siis pole probleem ka hiljem emaili teel asju ajada.</p>	<p>Vähemalt 50% on otse suuline suhtlus - korrapärased ja mittekorrapärased koosolekud. Siis ka telefon, msn-i ja meil teel.</p> <p>Telefoni eelistab meilile, kiiruse huvides, kuna inimene vastab meilile, millal tahab ja kuidas tahab. Ma ei saa kohe üle küsida, kui ta ei taha otse vastata. Mida individuaalsem, seda parem. Telefoni teel rääkides on võimalik ka sõnumit pehmemad. Valesti arusaamise, solvumise võimalus on kirjaliku tekstiga suurem.</p> <p>Tähtsusjärjekord - Koosolek, näost näkku, telefon, meil ja msn.</p> <p>Formaalne/mitteformaalne suhtlus ja kanalid?</p> <p>Vahet suhtlemisel kanalite osas ei ole tööalasel ja mittetöölalasel. Ei pööra sellele tähelepanu 90 % juhtudest. Kui sul on vaja kirjalikku tööksu hiljem tõendiks, (tegematajätmise</p>	<p>Suhtlen MSN-is, meilis, suhtlen otse, helistan. Väga palju ei helista, kuna ei viitsi numbreid toksida. Kuna rändan ringi kahe maja vahel, ja mõlemas majas on arvuti ja on arvutivõrk, siis saadan hästi palju meili, suhtlen MSN-is, nendega, kellega olen varem suhelnud – enda kontaktidesse juba lisanud. Siis suhtlen näost - näkku, kui ma olen teises majas, Lõkke tänaval, oma inimestega, alluvatega. Koosolekud. Ülejäänus seltskonnaga, nii nagu vaja on -meili teel, kui on mõistlik, et märk maha jääks suhtlusest, ja siis näost näkku on ikkagi normaalsem ikka. Üldiselt, sõltub ikkagi inimesest inimesest – osadega suhtlen näost näkku, osadega suhtlen telefonitsi. Sõltub asukohast ja lihtsalt sellest, kuidas olen harjunud, telefoni teel on kiirem telefoni teel – kui ma ikka tean, et tal on 80 lugemata meili, siis ma helistan, osadega suhtlen meilis. Telefon</p>	<p>Telefon, msn, meil. Lühemad, väiksemad asjad msn-iga, suuremad, mahkamad asjad e-meili teel, oleneb millega tegu. Otseselt tööametiga suhtlemine: kui on projekt või pikema-ajaline protsess pooleli, siis vahetad infot ikkagi meili teel, tabelid käivad kaasas jne.</p>	<p>Oleneb probleemi iseloomust, kui kiiresti on vaja infot edasi öelda. Telefon, meil, msn. Kasutan kõiki. Eelistus sõltub sellest, mida pean edasi ütleva ja kui kiiresti. Kirjalik fikseerimine, kui peaksin seda hoidma, siis email. Kõige levinum on elektronpost. MITTEFORMAALNE- telefoni teel, formaalset suhtlust läbi msn-i ja elektronposti on piisavalt palju, nii et ei jõuakski nende kaudu rohkem suhelda. Isikute grupiga, kellega oleks vaja suhelda korraga, teen nende aadressidest mingi grupi ja neile teen saadan memo variandi. Näost näkku, see on loomulik ja käib asja juurde. Pigem on küsimus ajas, ja on asju, mida ei saa ajada muud moodi, kui näost näkku.. Nt küsimused, mida ei peaks läbi avalike kanaleid</p>	<p>Telefon, oma talituse sees ka näost näkku, siis koosolekud muidugi.</p>

		oled teda otsinud.			<p>puhul), siis pead seda ülikorralikult vormistama ja teed meili korralikul kirja tasemel.</p>	<p>ja meil kõige olulisemad kanalid.</p> <p>Kui otseselt tööülesannetega seotud, siis suhtlen koosolekute vormis - protokoll jääb maha, samuti meiliga. Siis on vähem näost-nkku suhtlemist. Näost-näkkude suhtlen nende, keda ma usaldan Koige rohkem kasutan telefoni ja meili. Telefoniga saab kiiremini. Soltub asukohast ja inimesest, millise suhtlusstiili valin. Suhtlen koosoleku vormis ja meiliga, formaalsete suhete puhul. Vähem näost näkkude. Näost näkkude nende inimestega, keda usaldan, et ma ei pea seda endale pähe õppima, kirja panema, et ma tean, et nad tegutsevad selle probleemiga edasi. Muul juhul eelistan saata meili ja panna kirja protokollile võimalikult täpselt, sest on olnud juhuseid, kus on vaja välja kaevata võimalikult täpselt. Et jäädvustada fakte.</p>	<p>vahendama, on küsimusi, mis vajavad inimlikku lähenemist. Probleemi lahendamine teatud isikute vahel. Siis on vaja vahetult inimesega näost näkkude suhelda, kui tahad lisaks saada nt kehakeelt, reageeringut, emotsioone. neid elektronposti kaudu ei saa. Kirjakeeles ei pane sa ka mõtteid paika, endas ei ole täit veendumust ja kindlust, mida sa tahad öelda, siis vahetu diskussioon-suhtlemine aitab, parem selgitada asja delikaatsemat tausta. Vahetut suhtlemist on ka ikkagi palju.</p>	
--	--	--------------------	--	--	---	---	---	--

Intranet: kui tihti kasutate?	Ikka mitu korda päevas, vaatan uudised üle ja sagely otsin ka inimeste telefoninumbreid.	Jussi kasutan iga päev, vaatan uudiseid ja aktuaalset. Mul lööb ta lahti automaatselt, kui interneti avan, see ei tähenda muidugi seda, et ma teda iga kord loen. Üldiselt katsun igal hommikul üle vaadata, mis seal muudatusi vahepeal on tekkinud. Päevas reeglina üle ühe korra ei loe. Kui mõni uus uudis hakkab silma, siis küll.	Iga päev jääb pilk peale, sest ta läheb mul kohe lahti, korra päevas vaatan üle.	Mitu korda päevas, ukskoik, mida otsin, võtan alati JUSS-i lahti. Pressiteated, kontaktandmed jne.	Kord kuni mõni kord päevas.	Kord päevas, kord paari päeva jooksul.	Kasutan kull intranetti. Iga päev, et vaadata, mis uut on.	Vähemalt ühe korra päevas.	Ei tea, ehk kord päevas.
Intranet: mis huvitab?	Sageli otsin inimeste telefoninumbreid. Dokumente, hea, et need seal üleval on, pluss sünnipäevad ja muud taolist, üldine info. Edasilinkimist kasutan. Meediamonitooringut kasutan ka. Meist ja meile ma ikkagi vaatan, seal on olemas need asjaajamiskorrad ja muud asjad. Samas need ei peaks olema	Kindlasti loen sealt läbi kõik pressiteated, kõik aktuaalsed uudised, nädalakava loen alati (ministeeriumi ja haldusalaasutuste nädalainfo - tiina) ja sünnipäevalapsed vaatan üle. Muid võimalusi ma väga palju ei kasuta, ehk autoparkla kohta käiv info. Kontaktandmeid otsin ka intranetist peaaegu et iga	Kasutan otselinki ETA meedia monitooringus, sse eraldi lemmikutest, mitte läbi intraneti. Juhtkonna koosolekute protokollid. Vaatan personaliuudiseid ja koolitusteateid, pigem harva.	Ise tekitan selle info, nii et seda ma eriti otsima ei lahe. Ainult hiljem, kui on vaja midagi meenutada, arhiive. Nt uuele uudisele natuke vana ka taustaks lisada. JUSSi kontaktandmeid kasutan tihedalt. Menetlusotsingut ma kasutan küll, menetlusi jälgin otsingu kaudu. Dokumendi otsimist väga tihti ei tee. Konkreetse	Telefoni nr otsimiseks. Vaatan aeg-ajalt ka lihtsalt sellepärast, et näha, mis seisus see intranet on. Sünnipäevade vaatamine, aktuaalse rubriiki, personaliuudised, meediamonitooringut vaatan kõige regulaarsemalt.	Otsin dokumente Jussist, kõige mugavam ja lihtsam. Samas ka menetlusi. Vahest vaatan ka esilehe uudiseid, aga kuna see aktuaalne püsib seal nädalakese siis need loen korra ära ja muul ajal seda enam ei tee.	Uudised, mis üldiselt teoksil, mis toimuma hakkab, aktuaalse alt. Konkreetset ei otsi, vaatan koige aktuaalsemaid uudiseid.	Kasutan nt telefon nr saamiseks, elektronposti aadressi saamiseks. Kontaktandmeid otsin. Üldjoontes olen püüdnud päeva jooksul vaadata üle veebis ka uudised (monitooring - T.U.). Et olla kursis. Vaatan pealkirju ja loen vaid oma tööga seotud teemasid. Vahest on BNS koht, kust saab vahetuma informatsiooni, kui	Kontaktandmete otsimiseks.

	<p>eraldi jaotuse all, võiks avaneda juba esilehel vähemad mingid asjadki, muudaks lihtsamaks. Meediamonitoori ngut ma vaatan iga päev, pluss kalendrist, kes on parasjagu puhkusel ja ära, seda vaatan ka. Siis kui ma teen ise mingeid protokolle, need sinna üles panen ning siis pean vaatama, kuidas nad seal on. Pluss see, mis on aktuaalse all on, seda ikka vaatan, see küll nii tihti ei vahetu, aga ikkagi.</p>	<p>päev. Meediamonitoori ngut loen iga päev. Aeg-ajalt viskan pilgu peale meist ja meile rubriigile – fototeegid jne.</p>		<p>asja puhul, mille kohta on antud vihje, täpsustan nt uudise puhul sisukäskkirja dokumendi kasutusele. Pigem on info juba olemas, saadetud või emaili teel tulnud. Vanemate materjalide seast vaatan eelkoige uudiseid.</p>				<p>majast seest – küsimused jõuavad enim sinna kui majas teada saadakse.</p> <p>Vasakult poolt menüüst meist ja meile, dokumentide rida mis sealt tuleb, kahte esimest neist olen sealt kasutanud – vaadanud asjaajamiskorda, otsinud sobivaid hotelle lähetuseks, parkimisnimekirja otsinud, kes auto kinni on parkinud, kellele helistada.</p>	
<p>Intranet: mis ei huvita?</p>	<p>Dokumendi haldust ei kasuta, võtan dokumendi halduse lingi pealt lahti, intranetis seda linki ei kasuta, intranetist on minu jaoks ebamugavam sinna minna. Teine asi on minu jaoks selgem, see süsteem, et kuidas need folderid seal avanevad jne.</p>	<p>Dokumente ma intraneti kaudu väga palju ei otsi, pigem lähen otse dokumendihaldusse. Ainuke infoliik, mida intranetis ei kasuta ongi dokumendihaldus ja need kategooriad. Pole vajadust tundnud.</p>	<p>Muid asju ei vaatagi (vt. eelmine küsimus/vastus-T.U.)</p>	<p>Dokumendihaldus, meist ja meile rubriiki vähem kasutan. Tavaliselt on mul endal asjad peas, mida ma sinna pannud olen.</p>	<p>Selgelt ei tundu, et midagi üleliigne oleks. Ei ole kasutanud linki Riigiteatajasse, Päevalehte minemiseks. Aga nad ei häiri. Peale meedimonitoringu ei ole sealt vasakpoolset ribalt midagi kasutanud.</p>		<p>Kõike olen kasutanud.</p>	<p>Dokumendi osa intranetis ei ole üldse vaadanud. Pigem otse e-büroost olen läinud otsima dokumente.</p>	

<p>Intranet: hinnang, ettepanek ud</p>			<p>Midagi olulist, mis ei võiks olla välisveebis, ei tulegi ette – personaliuudised võiks olla ka välisveebis, samuti juss teatab, sünnipäevad jne. Ok, BNS ja monitooringulink ei saa välisveebis olla. Mina siseveebis erilist motet ei näe. See võtab teil liiga palju energiat ära, mis võiks minna välisveebi arendamisele. Võiks olla lihtsalt mõned lingid välisveebis, mis asendavad siseveebi.</p>		<p>Intranet on enam vähem optimaalne praegu. Sellisena ta hõlbustab info kätte saamist. Vaja on teda küll, ta on kahtlemata parem kui varasem.</p>	<p>Kohati tundub, et on nagu selline Juristide internet. Kohati teed dokumendi lahti, on viide, et loe lähemalt sealt, link. Aga siis teed lingi lahti ja on mingi üldosa ja siis otsi sealt. Ilmselt tundub, et sealt ei ole midagi puudu. Kohati mulle tundub nagu, et see sõnum mida tahad inimestele öelda, esitlusviis, võiks olla mitte viide dokumendile. Selline uldiselt hea, aga esitlusviis, sonum voiks olla mitte viide dokumendile. See on võibolla üks halb näide, mis on meelde jäänud. Samas anname endale aru, et mida rohkem sa tahad mingit sõnumit tuua inimesteni, seda rohkem pead seda spetsiaalselt intraneti jaoks kohandama, seda rohkem on seda vaja toimetada, seda rohkem tuleb teha sellega tööd – seda kallimaks ta muidugi lõpuks lähe ja siis tekib küsimus, kui oluline see organisatsioonile ikkagi on, ilmselt ei ole väga. See dokument oli seotud eelmise aasta kevadel mingi oppelaenu teemaga. Seal oli mingi tore selgtus, millest ei saanud halligi aru.</p>	<p>See intranet ka, aga.. ei oskagi öelda, see ei ole vist õige väide, aga see informatsioon on justkui ühekülgne Intraneti sisu haldab ja peab üleval ju peaaesjalikult üks inimene, ta kindlasti teeb endast parima, et see kajastuks kogu informatsioon, aga kõigele ta ligi ei pääse ja kui nüüd inimesed, kas laiskusest või huvipuudusest, seda infot talle ei anna, siis seda infot seal kontekstis ei ole – koosolekute protokollid, mingisugused ülesanded mida võetakse või antakse teha. see kõik võib seal olla, aga ei pruugi. Selles kontekstis need koosolekud on natuke vahetumad. Seesama nädala tegevuskava, neid tegevusi võib olla tegelikult rohkem, aga kui palju inimesed neid talle saadavad, palju ta neid ise kalendritest viitsib otsida. sellest sõltub see, kui</p>	
--	--	--	---	--	--	---	--	--

					<p>Mingi link mingile määrusele. Selles mõttes nagu õige lähenemine – anna õiged asjad pihku ja tõlgenda ise, kui siit aru ei saa. Lõpkokkuvõttes ma sain asjast aru alles koos selle hansapanga telleriga, keda ma piinasin kolmveerand tundi, Pärnu maantee alguses. Siis alles jõudis kohale, mis teema oli.</p> <p>Meist ja meile -uutele töötajatele tutvustavad tekstid, olen vaadanud neid. See voiks olla teistmoodi kui praegu. temaatiline, ta mingil määral on praegu, aga seal on peaasjalikult õigusaktid, näiteks sisekord – sisekorra eeskiri, aga seal on jube palju asju, võiks olla välja toodud põhiasjad ning võimalus eeskirjaga tutvuda siis kui tahad detailsemalt teada. Tuua point välja. /.../ Rohkem kokkuvõtteid, lihtsustavaid asju. Rohkem IT-osa võiks juurde panna – kuidas arvutiga hakkama saada ministeeriumis. Näiteks et ta ei saa ise oma kellaega arvutis muuta, palju mailboxi mahub, kuidas osakonna ketast info mahutamiseks</p>	<p>adekvaatne see info kokkuvõttes tegelikult on. selles mõttes tundub, et koosolekutelt saab vahetumat informatsiooni.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--



						<p>kasutada jne. Vajal oleks üldisi selgitusi, millised on piirangud, reeglid ja miks need piirangud sellised on. ning pilte voiks juurde panna.</p> <p>Selliseid juhtnööre-selgitusi võiks jagada ka teiste teemade osas.</p> <p>Nt palgateemad, ma tunnetan, et kogu aeg on see üleval, mis põhimõtete järgi see kujuneb ministeeriumis, kuidas läbirääkimised käivad, millal ja kuidas üldse potentsiaalselt muudetakse palku, mingi inimkeelne palgapoliitika võiks üleval olla küll. Valgustatakse kui on vaja jne dokumente. Teemad, mille puhul ei taheta diskussiooni tekitada, loodetakse, et organisatsioon on rahunenud ja on selline vaikus.</p>			
Nõuküsimine: kui tihti ja millega seoses nõu küsid?	Tööalaselt: Ei no kindlasti on vaja, kui ma pean näiteks vastama mõne kodaniku kirjale, mis on tihtipeale väga spetsiifilised küsimused. Nt perekonnaõigused, küsimused, siis lähen küsin selle käest, kes on sellel alal suurem spetsialist.	Tööalaselt: Praegu päris tihti, ku ma olin ainult Peetri (Peeter Näks) abi, siis mul nii palju ei olnud vaja küsida, aga praegu ikka päris tihti. Peetri	Uhest küljest on meil õiguspoliitika, oma talitus ja registrikeskus, kellega me tihedalt koostööd teeme. Paljud asjad on meil lausa kattunud, ühine projekt, siit poolt juristid, sealt poolt infotehnoloogid. Kuna meil need	Uldjuhul teen sellist konsulteerimist lepingutega. Alguses oli seda konsulteerimist rohkem. Voibolla on asi selles, et olen siin palju olnud ja erinevad teemad on läbi kaidud. Oskusteave on juba endal olemas. Projektid, on ka eelnevalt läbi	Ei oska öelda. Iga asja puhul pean ma konsulteerima, suhtlema teiste inimestega. Näost näkku põhiliselt. Minu töö puhul ei ole võimalik lihtsalt suhtlemist vältida.	Tööalaselt: Kogu aeg pean seda tegema. See on motivatsiooni küsimus, kas nad vastavad. IT alal on inimesed tavaliselt sellest mottevahetusest-jutuajamisest ise huvitatud. Tanu sellele on ka nad valimis oma aega panustama. Kui see aga on IT-poolt initsieeritud, siis reeglina annab selle siduda mingi	Seda tuleb ette suhteliselt hõredalt, mis talitlusest välja laheb, aga talitluse siseselt ikka jah konsulteerime.	Ma näen siin kahte lähenemist. Esiteks, kui oman juba mingit seisukohta nendes küsimustes, tahan lihtsalt jagada seda kellegagi, et saada kinnitust, uut seisukohta või teist perspektiivi. Seda juhtub igapäevaselt. See teemade-tegevuste ampluaa on lihtsalt	Ministeerium on suureks läinud, enam ei tunne inimesi, tunnend tööalaselt. Ega enam niisama ei lähe nõu küsima. Tööalaselt lähed küsima, nii suhtleb küll terve maja.

	<p>Loomulikult ma pean teiste inimestega suhtlema. Kuna mina ei ole jurist ja ei oma seda haridust, küsimused, mis on seotud juuraga, siis ma pean ikka rääkima nende inimestega, kes teavad seda asja. Pluss eelarve-küsimused, kuna ma pean jälgima eelarve täitmist. Siis seda ma alati arutan Finants- ja varahaldustalitus ega. Peamiselt juriidilised küsimused, mida ma ei tea. Jah - Páris palju peab rääkima teiste inimestega ikkagi läbi.</p>	<p>abiks oleku ajal mul nii palju ehk ei olnud vaja küsida, siis küsisin rohkem lihtsalt igasuguseid materjale, kellel mingisuguseid asju vanast ajast, ülevaateid tehtud, statistikat jne. Aga praegu küsin väga tihti juristide käest, kristi käest, erinevaid tõlgendusi. Mida ma võin küll seadusest välja lugeda, aga mille puhul ma ei tea, kuidas teda praktikas on rakendatud, kuidas õigem oleks. Iga tööülesandega seonduvalt, kas nüüd just nõu, aga arvamust küsin küll kindlasti. Vahetum</p>	<p>infosüsteemid on suhteliselt suured ja keerukad, siis seda, niimoodi, et aeg ajalt tuleb kellegi poole pöörduda, kes midagi mäletab, miks asi niimoodi on ja miks seda sai just nii tehtud st jah, niimoodi tuleb ikka ette. Olen üritanud talitustes teha kahte moodi koosolekuid - kas on selline üldine infovahetus, kes midagi teeb, mis on lühikene, erinevad valdkonnad ja pole mõtet pikemalt rääkida. Teisalt talituste ja registrikeskuse töötajate valdkonnapõhised infovahetused nt arutame haldurite, notarite ja kohtutäituritega seonduvaid asju. Kus on sellised, arutelud ja võimalik siis selline oskusteave niimoodi kokku viia. Kui ta juba ei tule selle kaudu, et</p>	<p>kogetud.</p>		<p>negatiivse tagajärjega: Kui sa minuga ei räägi, siis tõenäoliselt poole aasta pärast juhtub sul vot nii....Tuleb ennast ise süüdistada. Selles mõttes annab motiveerida küll. Suhtlemine IT-s ei ole niivõrd problemaatiline ministeeriumiga, kuivõrd aga haldusala asutustega küll. Võta suvaline inimene it-st, kes võib sulle rääkida pika jutu, milline on suhtlemise vahe kohtute ja vanglatega. Ministeeriumi inimesed teavad ise ka, kes peavad suhtlema. Nt kui on vaja saada mingisugust uhesugust infot saada haldusala kohta, siis on erilähenedamine, kuidas sa saad selle kätte kohtute kohta, kuidas vanglate kohta. Reeglina suhleme otse helistame, meilime. Nt hakkame hankima masinaid, siis sa pead ise suunama selle oigetele inimestele. Pead iseärasusi teadma. Pead motlema, kes on Tallinna vanglas, kes ei väana ega pinguta üle, kelle käest saad adekvaatse vastuse - põhjenduse.</p> <p>Vahetumalt: Talitluse sees on lihtne helistad.</p>		<p>nii lai. Konsulteerimine toimub pidevalt, kuna nõu kusetakse väga erinevate asjade kohta.</p>	<p>Aga niisama küsitakse pigem talituse siseselt.</p>
--	--	--	---	-----------------	--	---	--	--	---

		küsimine: Tuleb ette, aga ilmselt mitte nii palju. Just see teiste kogemused ja teadmised, mis neil on nagu varasematest aegadest kogunenud.	inimesed töötavad samas toas, suuliselt ütleme siis nii. Erinevad valdkonnad on erineva taustaga. Võib olla üle poolte rakendame seda, kui sa kõik kokku paned, võib olla.			Inimesed on meelitatud, ei ole probleeme. Olen kusunud avalikust oigusest, hasti on vastatud. Nou kusimine ei ole probleem. Raskem on siis, kui sa tahad juba, et ta midagi teeks. Lepingud teevad mul teised inimesed, eriti tihedal ei kusi nou. Oigustalitlusest on alati vastatud ja nou antud. Kui. On vastatud, öeldud, kust sa leiad info. tahad, et nad midagi teeks, siis on juba keerulisem Nõuküsimine ei ole probleem.			
Nõuküsimine: kellelt küsid?	See oleneb väga küsimusest. Sagedamini oma osakonnas. Aga kui mul on eelarvekõsimus, siis ma lähen muidugi küsin teistest osakondadest, õigusloome/-poliitika osakonnast. Oma osakonnast ma nii palju ei küsi. Tihti peale kriminaalpoliitika st, finants ja varahaldus talitus läbi kohtute osakonna, vanglate osakond jääb kõrvale. Tööalaselt pean	Tööalaselt: sisuliselt valdkonnaspetsi alistidega konsulteerin pidevalt. Paljuski ma küsin oma osakonna siseselt, välissuhtluse osas konsulteerin palju teiste talitustega ja ka majast väljastpoolt igasuguste lendude ja sõitude organiseerimise ga, aga see on rohkem niisama abi. Vahetum küsimine:	Talitluse keskmes peamiselt, vähem on nõupidamisi väljapoole. Kohtuhaldustalitl usega näiteks siis kui on teemaks ühine poliitika, ühine raha jagamine haldusdirektorite suhtes jne. Finants jm valdkonnad ka. Osakonna sees, kohtuhaldustalitu sest, rahadest rääkides, siis finants ja varahaldustalitu sest, nüüd ka riiginõuete osas. Riiginõuete valdkond,	Kui konsulteerin, siis pigem avalike suhete toa, talituse sees, küsin nõu.		Teadmine, kelle käest küsida, tuleb läbi vigade, kogemusega. Usaldus: Teisest küljest, see on ajuvaba, tuleb oled paranoiline oma töös, sulle valetatakse. Samas kui sa ei ole, võtad kõike kullana, mis sulle öeldakse, siis oled ühel hetkel kohas, kus sulle öeldakse, et sina oled riigi raha raisanud . et mille kuradi pärast sa ostsid. Sealt öeldakse, et tulid kui tulid, me ka ei tea, keegi ütles, et on vaja.	Küsin infot laiemalt, on vaja sisulist infot teistest osakondadest. Ikka tuleb, aga enamus on ikkagi isegi kabineti, talituse sisene. Vahest aga tuleb ka sellist ette, mis läheb talitusest ja ka osakonnast välja.	Kõige tihedamalt informatsiooni ja konsultatsiooni jagamine toimub talitluse sees, järgmine tase on osakond. Maja sees näiteks avalike suhete osakonnaga, et saada erinevaid lähenemisi. Kui ikka endal hammas peale ei hakka, siis tuleb otsida see inimene kellega rääkida sel teemal, kes teab ka nüansse. Kellega kõige rohkem? - vaatad valdkonniti, millega teema on kõige enam seotud. tänase struktuuri järgi kriminaalpoliitika	Suhtlen kõigiga, terve organisatsiooniga. Meie (IT-osakond – T.U.) suhtleme kõikide talitlustega. Kõik vajavad infosüsteemi , suhtleme kõigiga, jagame oma teadmisi.

	<p>päris palju suhtlema ka arengu- ja personalitalitusega, vähem on minul kokkupuuteid avalike suhete talitlusega. Õigustalitlusega suhtleme aeg ajalt, kui on mingid lepingute probleemid, mis tuleb nendega läbi rääkida. Kõige vähem suhtlen siseauditiga.</p>	<p>Peamiselt oma osakonna siseselt. Või siis näiteks teiste sama tööd tegevate inimeste käest, kes on meie majas kauem töötanud, kes teab kõiki traditsioone, seda, kuidas on asjad kunagi olnud.</p>	<p>õiguspoliitika, probleeme, mis on õigusplaanis tagasisideks või mingisuguste asjade genereerimiseks .</p>					<p>osakonnaga,, avaliku õiguse talitusega. Ühesõnaga õiguspoliitika. Kohtuasjad ja avalikud suhted. Finants ja varahaldus ka.</p>	
<p>Nõuküsimine: kuidas leiad need inimesed?</p>	<p>Arvan, et see on välja kujunenud. Teatakse, et see inimene tegeleb selle asjaga, tema arvatavasti teab seda ja siis pöörduakse selle inimese poole. Teadmine on tekkinud suust suhu jutu kaudu, mõni täitsa uus inimene võibolla vaatab ka ametijuhendit. Arvan, et see on siiski rohkem nii, et keegi ütleb, küsi tema käest, tema teab. Praeguseks hetkeks on inimesed organisatsioonis juba nii kaua töötanud, koos olnud, et teavad</p>	<p>Sõltub valdkonnast, ma võtan ikkagi ühendust selle valdkonna inimesega, kes võiks minu arvates sellest teada ja siis ta tavaliselt hakkabki kerima, siis ta soovitab omakorda järgmist jnejne.</p>						<p>Meil on sekretäride koosolek infovahetuse punkt, saad sealt teada ka teiste talitluste probleemid. Sellest tulenevalt võid eeldada, et kuhu täpsemalt pöördud. see on see üldine silmaring, tajun, kus töötan ja kes millega tegeleb sellest lähtuvalt viid niidiotsad kokku. Kui ei ole see õige inimene, siis</p>	

	<p>selle kunagise suust suhu levinud info põhjal, kelle poole pöörduda. Hea asi: kui uus inimene majja tuleb, siis käiakse temaga maja peal tutvustusringil. Ja mina olen alati öelnud, et missuguste küsimustega saab minu poole pöörduda.</p>								vähemalt soovitab edasi, kelle poole pöörduda.
Nõuküsimine: mis kanaleid kasutate?	<p>Püüan inimeste juurde kohale minna, kui on konkreetne küsimus. Kes arutleb selle küsimuse mulle, lahti, selle teema. Minu jaoks on see kõige lihtsam tee. Või siis msn-i teel.</p>		<p>Peamiselt siis suuliselt naost näkku kohtumised ja arutlemised, jah. JAH. Olen uritanud, kui on vaja mingid otsused langetada, mis on põhimõttelisemad, ja kus nagu võiks kõik kollegiaalselt suhelda, siis see tähendab kiiret koosolekut. Ja kui kellelgi on asjassepuutuvat know-howd, siis ta ütleb selle välja.</p>		<p>Ma tavaliselt helistan jah, kui tahan mingit abstrakset asja teada, kaugel mingi asjaga ollakse. Reeglina seda kuskilt kalendrist või dokumendiregistrist on raske selgeks teha või on see lihtsalt väga ajamahukas.</p>		<p>Vaatan veebist, kes kus töötab ja kes oskaks küsimusele vastata, seejärel kohe helistan.</p>	<p>See jälle varieerub. Kõige vahetum lähenemine - telefoni teel, helistan ja kusun. Kui saan mingi väga lühikese vastusega edasi minna, siis ka näiteks msn. Kui kätte ei saa, siis elektronposti teenus, aga pigem ikkagi helistan - räägin telefonitsi sellel teemal või siis võib ka kokku saada.</p>	
Nõuküsimine: kui meelsasti nõu antakse?	<p>Väga hästi. Olen alati saanud, ikka räägitakse laiemalt, mina hindan just seda. Ikka soovitakse isegi rohkem</p>	<p>Üldiselt on vastutulelikud. Ilmselt need küsimused ei ole ka niivõrd mahukad, et nad peaksid suure</p>	<p>Meie puhul hakkab silma, on mõjuriks, ka see geograafiline eraldatus kollektiivi suuremast</p>				<p>Küsid, siis ikka jagatakse. Samas vahest tundub, et see info võiks liikuda ka teistmoodi, vahel tekib</p>	<p>Mina küll ei ole pannud tähele sellist asja, et siin nagu probleeme oleks. kui ongi, siis on need piisavalt vähetähtsad,</p>	<p>Endast lähtuvalt. Töölalasel on enamasti toimub jagamine. Populaarte</p>

	rääkida, kui ainult mingit väikest osa.	osa oma päevast sellele kulutama. Siiani ma ei ole kohanud ühtegi sellist tõrget. Et ma ei tea või ma ei taha või ma ei ütle sulle lihtsalt või mul ei ole aega. Alati olen nõu saanud, kelle käest olen küsinud.	osast. Siin väiksema kollektiivi on sees on nii nagu on, nagu ütlesin. Siin me lihtsalt veame uhte ja sama vankrit, nii kohtute kinnistus kui registri osakonnad. Jagame ühiselt ressursse, korraldame siin ühiselt registritesse puutuvat jne . Siin on ta nagu lihtsalt okei. Peamajaga on aga mitmeid kommunikatsiooni probleeme.				infosulg, samas aga kuna tegemist on suure organisatsiooniga., riigiorganisatsioonistruktuur on suhteliselt range, sinna on juba sisse kirjutatud mingil määral see infosulg. Osakondade vahel kõike infot ei jagata. Kogu struktuur on rangelt üles ehitatud.	mulle tundub küll, et inimesed on sellised väga abivalmis ja nõus lahendusi, kogemusi jagama, õppima ja õpetama uusi asju. Kui, siis ma olen täheldanud pigem seda, et kohati ajaline faktor paneb omad piirid, ei jõua. Aga sellist tahtmatust olen suhteliselt vähe kogenud.	duslikke küsimusi pole esitanud. Kunagi ammu, kui ministerium oli väiksem ja rahvast vähem ja suhtled olid nõ sobralikumad, siis sai rohkem niisama kusida ja pöörduda. Abistasid küll, aga praegu ma ei ole enam pöördunud.
Nõuküsimine: kui palju Sinult küsitakse?		Palju küsitakse, kuidas mingisugust asja teha, kelle poole peaks pöörduma jne. Mulle on öeldud, et ma olen justkui sild peetri ja osakonna vahel. Mitmeid kordi päevas küsitakse ikka nõu.	Ei tule vahest inimestele nagu otseselt pähe, et mingi asi võib puudutada ma mingit teist struktuuri. Suhtumine - ajame ise asjad kiiresti ära, nii saab lihtsamalt, nüiteks õigusloome puhul torkab silma. Jah, meie väärtustame suuresti ka seda know-how'd, mis tuleb töö käigus, suhtlemisel haldusalaga, ürituste korraldamisel,	Tullakse küll, päris sageli. Küsitakse, et mis sa arvad, aita seda sonumit koostada ja millist kanalit levitamisel kasutada jne. Kantselei töötajad küsivad, kas seda teavitust teha Jussis või mitte. Küsitakse minu hinnangut selle kohta, millal on oige aeg mingi info avalikuks teha. Infoallikas olen vähem olnud. Kui jäime vahepeal talituses vähemusse, olid teemade raames	Sellest põhimõtteliselt ei pääse. Kas seda tahetakse või mitte. Konkreetse ülesande piires sõltub sellest, kas seda peetakse väga kriitiliseks asjaks, või ma olen sellega lihtsalt ise ennem tegelenud ja mul on eraldi teadmisi. Raske hinnata. Ülemustega ikka suheldakse, sõltumata sellest, kas neid peetakse meeldivateks või vastikuteks inimesteks. Suheldakse seepärast, et inimene suhtleb, et mitte pärast söimata saada. Kogenud ametnikud		Korra või paar korda päevas keskmiselt.		

			<p>igasuguste üleskerkinud probleemide lahendamisel. No, mis võib olla ei ole nii väga üldistav info ja mis vajab õigusloomeks transformeerimise rohkemat tööpanust. Ja mis on sellised igapäevased praktilised asjad, mis võib olla sellisest puhtast ilusast õigusloome teooriast natuke kaugel. Sealt meil ilmselt tuleb natuke kommunikatsiooni nihäireid. Kusimus ei ole vahendis, vaid pigem asja teadvustamises. Teise struktuuri puutuvat tuleb teise struktuuriga arutada, kas seda tehakse telefonitsi, näost näkku, siseveebi, emaili kaudu või mingit muud moodi tähendab on nagu tehnika küsimus.</p>	<p>arutelud, kuna olin siin kauem töötanud, siis mina teadsin, mis teemat on kasitletud, millised olid vastukajad ja seletasin seda Avele.</p>	<p>käivad igaks juhuks kõik inimesed läbi, võibolla enesele teadvustamatagi, kas nad soovivad sealt mingit lisaväärtust või lihtsalt tahavad vältida olukorda, et keegi hiljem võiks asja vastu hakata töötama. Piiri on raske tõmmata – kindlasti on mingid asjad, millega ma olen spetsialisti tasemel tegelenud ja mis keegi räägib mulle seepärast üle. Viimasest ajast usuühingute registreerimise teema osas, eraõiguse küsimustes, kord nädalas tekib selline teema või küsimus keskeltläbi.</p> <p>Tööulesannete põhjal ei oska öelda, ei oska piiri tõmmata, mida tehakse protseduuri mõttes ja millal mitte. Kui künnapas helistab, ta võib küsida juriidilisi küsimusi, või tahab jagada vastutust.</p>				
Nõuandmine: kui motiveeritud ollakse?		Tead ma arvan, et meil on see motivatsioon täiesti olemas – mina ei ole		Õigustalitus loodi, kuna paljud ministriumide töötajad konsulteerisid	Võrreldes teiste riigiasutustega, millel on ka selline keeruline ja haraline struktuur, ma arvan, et	Motivatsiooniga on uldiselt nagu probleeme viimasel ajal. Tunda motivatsiooni – kas			

		<p>kunagi saanud negatiivset tagasisidet, kui ma olen kelleltki nõu küsima läinud. Ma eeldan, et see tähendabki seda, et nad teevad seda üldiselt hea meelega. Miks ka mitte! Kui ma iseennastki vaatan, ma alati hea meelega aitan kõiki – ma teen nende elu sellega lihtsamaks. Ei ole motet mitu korda elus jalgratast leiutada, või siis ka mingis piasiasjas. Ma arvan, et inimesed on motiveeritud seda tegema, samamoodi kui nemad on hädas, neile vastatakse samaga. Kui ka parajasti on kiire ja tõesti ei saa kohe vastata-aidata, siis pakun välja selle aja, millal saan. Teised samamoodi.</p>		<p>õiguspoliitika osakonna töötajatega õiguse küsimustes. Nemad ei olnud valmis oma pohl töö korvalt konsultatsioone jagama, siis loodigi õigustalitust. Osad on valmis jagama, osad ei oleks. Pigem suurem osa inimestest ei ole valmis seda tegema, just seetõttu, et inimestel on tööd paris palju. Mingi osa inimesi inimituubist olenevalt on ka valmis sulle suure töö korvalt infot jagama. Või andma taustanõu materjali kokku panemiseks.</p>	<p>suhteliselt palju isegi, osakondade, struktuuriüksuste vahel liigub info rahuldavalt kuni isegi hästi, suhtuvalt asjaoludest. Ta ei saa olla väga hea, organisatsioon on väga erinevate funktsioonidega ja sisaldab niivõrd erinevaid inimesi, neil ei ole omavahel igapäevaselt palju rääkida, kõigil ei ole vajadust kogu aeg kõigiga suhelda, seda ei saagi niiväga olla objektiivselt. Realistlikult kui org on väga suur, siis info liikumine ei saagi olla väga hea. Näiteks kohtute osakonna ja vanglate osakonna suhtlemisvajadus lihtsalt ei ole nii suur.</p>	<p>mul on soov rääkida oma tööst teistele, kui mul ei ole selleks otsest vajadust. Probleemaatiline Soltub inimestest – osad on altimad pakkuda konsultatsiooni ja nõu, teised ei ole. Votmeisik tahab vähem seda teavet jagada – mida parem spetsialist sa oma valdkonnas oled, seda rohkem on sul tööd ja seda vähem oled motiveeritud oma tööd kõrvale lükkama, et kellelegi lollidele küsimustele vastata. Ilmselt seda mentaliteeti võiks rohkem olla, et täna aitan mina, homme sina, saaks rohkem tehtud. Seda on vähe. Võibolla 75% on valmis oma teavet lahkelt jagama. Head spetsialistid, kes omavad head know-howd on üldiselt koormatud. Kiired inimesed ei ole pahad, aga see võib jätta vale mulje. Küsimus, kas nendel teabe tahtjatel on selle teabega võimalik midagi peale hakata. Üldine suundumus on see, et inimesed oleksid valmis aitama, küsimus on, palju neil selleks aega on.</p>			
Huvi JM-stoimuva kohta, kas	Mul on nagu see eelis, et kuna käin igasugustel	Mind huvitab see küll ja kui võrd ma olen		Igapäevane taustainfo jagamine on		Ma ei tea, kena võibolla oleks huvi tunda ka teiste	Pikemas plaanis niimoodi eriti sellega kursis ei	Fakt on see, et kui ma isegi tahaks olla kõikide	Ikka tuntakse huvi, see on



hoiad ennast kursis?	juhtkonna nõupidamistel, üldiselt saan selle info kätte iga nädal, mis toimub. Piisav ajavahemik, et teaks, mis suuremad asjad käsil on. Kui hakkaks töö vahepeal tihti üle küsima, siis läheks liiaks, raiskaks nii minu kui ka teiste aega. Kui käid inimestega maja peal rääkimas teistel teemadel, alati saad teada ka muid asju juurde, mis parasjagu aktuaalne on.	juhtkonda kuulunud, siis mulle on seda infot palju kokku jooksnud igasugustelt nõupidamistelt jne. Üldiselt ma hea meelega jälgin, olen kasvõi intranetist protokolle lugenud. Hea meelega hoian kursis.		väheseks jäänud. Valdkonnad on erinevad millega inimesed tegelevad, tegelikult nad kull haakuvad, aga igauks proovib natuke oma asja rääkida. Ollakse oma valdkonna sees liiga kitsalt, arvan, et sealt tuleb probleem. Info ei liigu, kapseldumine oma teemasse!		valdkondade vastu. Pole seda hetke, et ma teeks seda, kui see pole tööalaselt vajalik. need teemad, millest it peaks teadma, nendest asjadest it teab ka. Projektides on alati vajalik olnud ka teha muudatusi seoses IT, sellepärast ka me niipalju teame. Ei tunta ega tunne ka ise väga palju huvi teiste projektide kohta. Tugiteenuse töö on olla rohkem reageerija, reageerid kellegi mingisugusele vajadusele. See jätab sulle endale vähem aega üldpildiga kursisolekuks	ole, mis meie talitlust ei puuduta. Pikemas plaanis seda infot ei kogu.	asjadega kursis, ei jõuaks ma seda teha, seepärast eelistan olla oma valdkonna tegevustega ja töös vajalikuga kursis. Pahatihti on selliseid siduspunkte teiste valdkondadega, nendega peab olema kursis.  Olen püüdnud endale eesmärgiks võtta ja ka kolleegidele sellist teadmist sisse süstida, et koosolekutel tuleks rääkida olulisematest asjadest, millest kolleegid võiksid peaksid ka teadma. JUSSI aktuaalse osa ja nädala sündmused vaatan alati pilguga üle, kui jussi lahti teen, aga alati ei jõua süüvida. Seda, mida arvan, et pean teadma, seda loen, kõike loomulikult mitte.	puhtalt juba lõõgastus enda tegemistest - saad teada teist teemat enda oma kõrvale, teadmist, et ma ei ole uksi ja mul ei ole ainukesena probleeme.
Huvi JM-s toimuva kohta: kuidas infot saad, ettepanekud?	See olenebki sellest, kaua sa organisatsioonis oled olnud ja mis tasandil sa organisatsioonis oled, palju sul			Intranetis seda kuigipalju ei ole, pigem lähed siis juba e-büroosse tööprotsesse otsima. Eelkõige siis lähed, kui	Jah, ja siis töö osas koostöövorme arendada, kui seal on mingi osakondade vaheline küsimus. Kui inimesed on koos mingisugust olulist		Talitluste piires käivad koosolekud, kus pidevalt proovitakse ulevaade anda, mis puutub meie	Peasjalikult suhtlemine kolleegidega, koosolekud, tööalase informatsiooni olen võtnud eesmärgiks	Vanasti oli üldine ülevaade suurem, kui all majas sees oli söögikoht.

<p>infot üldse läbi käib. Millega sa oled kursis ja millega sa ei ole kursis. Olles kuskil talitluses näiteks, ei pruugi sa üldse teada, mida räägitakse juhtkonnas, mis info sealt läbi käib. Juhtkonnast käib kindlasti palju rohkem infot läbi. No jah, minu käest käib palju dokumente läbi. Üldiselt ma ikka tean, mis ministeeriumis toimub, aga mitte kõike.</p>			<p>pead ise tegema, koostama midagi. Sealt lähen vaatan eelnevaid memosid, selle valdkonna kohta, eelnõude seletuskirju ei viitsi lugeda, pigem otsid ikka midagi lühemat. Eelnõusid leiab neid on seal olemas. Õhemaid asju on nii ja naa. Need teemad, mille vastu ministril on olnud suuremad huvid, need on kajastatud. Vähemtähtsate kohta ei ole infot. Määravaks on saanud see, kas ministril on olnud selle teema kohta huvi või mitte.</p> <p>Võiks teha regulaarseid ja joomise üritusi kolleegidega vabamas õhkkonnas, istumisi ja arutelusid, planeerimatult võetakse seda rohkem vastu, muidu votab lihtsalt palju aega korraldamine, hullult tööd juurde jne. Võiks olla ka spetsiaalne kanal,</p>	<p>projekti vedanud mingi aja, see parandab suhtlust palju. Rohkem kui mingi kotijooksu tegemine suvepäeval. Kui ikka mingi raske projekti koos inimesega läbi teed, siis on edaspidi suhtlemine aastateks väga hõlbus. Õpid inimest tundma, paremini tema mõtteviise, eeliseid, puudusi, kõike seda, võrreldes koos söömisega või suvepäevadel käimisega.</p> <p>Juhtkonna asi on panna kokku need adekvaatsed projektirühmad./.../Suhtlemist selline koostegemine kahtlemata hõlbustab, isegi siis kui nad (meeskonnaliikmed – T.U.) ei arva üksteisest isegi väga hästi. See on see, mis annab kõige rohkem midagi omavahelisele suhtlusele juurde. Kui kaua organisatsioonis oled töötanud, mingid suhted kujunevad paratamatult. Mingitel perioodidel, oled kellegagi koos teinud midagi, siis on edaspidi lihtsam suhelda, saab kiiremi üksteisest aru. Formaalne suhtlus, koos töö tegemine</p>			<p>talitluses. Ja antakse pidevalt ka ülevaade, mis talituste juhatajad koosolekul kuulevad. Teine kanal on JUSS, kus on olulisemad asjad. Justiitsministeeri umi nädala info.</p>	<p>jagada korralistel koosolekutel, toimuvad nädalas korra. nii talituse juhatajate kui ka talituse koosolekul.</p> <p>Juhtkonna koosolekute protokolle olen puudnud jälgida, aga nende ilmumine sinna jussi on kord juba selline nagu ta on. Kaootiline - vahest tuleb paari nädala jooksul kolm tükki järjest, ja siis on info juba aegunud, otsustused ja planeeringud, millest seal räägitakse on juba toimunud või juba majast kuulda saanud. Ja siis jälle pikalt ei tule midagi. ma küll ei arvagi, et me peaksime siin olema kursis kohtute, prokuratuuri ja kohtutäiturite tööga, aga samas on küsimusi, mida iga üks vaatab erineva nurga alt ja siin võib olla probleem seadusemuudatus te suhtes, võibolla aseksantslerid ei pea vajalikuks talituste juhatajatele edasi öelda, võibolla ka</p>	<p>Siis teadsid rohkem, mis üks või teine osakond laiemas plaanis tegi. Enam sellist kohvijoomist ei ole. Tihti tuli välja ka moningad asjad, mis tööalaselt edasi aitasid. Pigem oli nii, et meie (IT-osakond – T.U.) andsime rohkem infot ja vähem saime vastu. Aga see oli küll hea asi.</p> <p>Alternatiivsed näost-näkku kokku puutumise üritused, ma arvan, et see oleks mõeldav. Üritustel suhtled rohkem, vaatad, kes on uued näod, kes ta on. Otsesuhtlust on vähe, mingi ülevaate sa ju saad, loed küll veebist, et tuli, aga</p>
---	--	--	--	--	--	--	--	---	---

			<p>kuhu saab inimene pöörduda. Probleem on ka see, et majas on vähe jooksva info vahetamise kohti. Et oleks lihtsalt võimalus saada ülevaadet sellest, mida mu kolleegid teevad. Vanasti olid nt asekantslerid kantsleri juures, toimus regulaarselt mahukas lai arupidamine. Nüüd on järgi ainult ministri nõupidamine - infot hakati kokkuseurutatult raakima. Selliseid asju nagu jussi üles ei pane. Suhtlemisest on puudus. Sõõmise korvalt võib olla tõesti saab seda teha, sest ega selle pärast ju koos sauna ei lähe. Selleks saigi tegelikult loodud laiendatud juhtkond (ministri nõupidamine), et talitlusjuhatajad saaksid ministrile infot anda ning ka minister ise siis räägiks. Kuid Ken (eelmine justiitsminister Ken-Marti Vaher) armastas ise rääkida pigem, mitte kuulata.</p>	<p>annab ja mõjutab selles osas rohkem, sotsiaalne suhtlus vähem. Ei ole üritanud palju suhelda töövaliselt kellegagi, pean seda tüütuks. See ei ole nii pingeline, ei õpeta teisest inimesest seda, kuidas ta probleeme lahendab.</p>		<p>see maht on nii suur, et kõike ei jõuagi edasi öelda.</p>	<p>puudub taust ja muu isiklik seos. Kui saad korra Tere öelda, siis on hoopis teine asi.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---

				<p>Ei oskagi öelda, kas asi on kinni isikus või ametis. Ideaalis laiendatud juhtkonna nõupidamine peaks jätkuma ja rõhku võiks panna rohkem info jagamisele. See on kõik päevakorra tegemise küsimus tegelikult. Saab ju küsida ja koguda kokku info talitustest ning siis vaadata, mis teemadest võiks laiemalt raakida. Vahel on vaja asjad läbi rääkida, vahel lihtsalt informeerida.</p>					
<p>Palju on Sinul/ JM-s jagatavat know-howd?</p>	<p>Ikka on. Minu poole pöördutakse küsimustega (nüüd juba vähem, aga kui ma alles alustasin), mis puudutas välissuhtlemist. Praegu pöördutakse igasuguste tööplaani küsimustega ja selle protsessiga seotud asjad. Vabariigi Valitsuse materjalide esitamine, mis tegelikult on kiiresti õpitav, kui</p>	<p>Ma arvan, et tegelikult on palju. Minul on välja kujunenud teatav inimeste ring, kellelt ma küsin ja ma arvan, et teistel vast samamoodi. Usun, et enamuse inimesi on sellised, kellelt mingil hetkel saab/on mõtet nõu küsida ja ka küsitakse.</p>		<p>Ikka on, eriti oma valdkonnas. Inimesed tulevad ja küsivad sageli valdkondlikku nõu.</p>				<p>Valdkonna teadmine on üks küsimus, teine on organisatsiooni käitumine ja laiema taustsüsteemi teadmine. Talitluse sees on suhteliselt kindlalt piiritletud põhiprobleemid. Aga üldiselt neid küsimusi mis üldteadmisi vajavad ja mille puhul minust võiks kellelegi kasu olla, see on süsteemi kogunägemuse omamine. Kuna ma olen juuraharidusega, siis ka see</p>	<p>Nii palju kui kellegi huvi on. Eks igaühel ole oma valdkonnas, mida jagada. Ise ei jõua küsida kõigilt.</p>

	keegi peaks kunagi selle üle võtma, mitte midagi keerulist see ei ole, aga praegu inimesed lihtsalt pöörduvad tihtipeale minu poole. Pluss siis igasugused osakonna eelarvelised küsimused.							valdkond Küsimused on pigem seotud õigusteadusega.	
Teadmus e säilitamine: palju ja kuidas seda tehakse?	Arvan, et seda niimoodi üles ei kirjutata. Et kus, ja kes, mida teeb ja kuidas asju tehakse. Enamus protsesse on inimeste peas ikkagi olemas. Organisatsioon ei ole nii suur, et saaks neid tööprotsesse kogu aeg üles kirjutada. Kindlasti on mõned asjad ka üles kirjutatud, aga enamus asju siiski mitte.	Praegu seda väga teadlikult ei tehti, vast osakonna võrguketast on see koht kuhu tehtavate ja tehtud asjade kohta materjali üles riputatakse, aga see on väga individuaalne – mõni teeb seda väga süstemaatiliselt ja paneb kõikvõimalikud töödokumendid sinna ja teised saavad siis tutvuda. Aga osakonnasiseselt on jah ketas see koht, kuhu infot üles pannakse.	Üritame sarnastest valdkondadest töögrupe teha, saavad omavahel suhelda pidevalt, kui üks läheb teine läheb, siis know-how on levinud, see ei lähe temaga kaotsi, pole mahavisatud info. Levib suusõnalise suhtluse teel ja nendele inimestele, kellele seda eelkõige vaja on, know how.  Meil on talituse ketas, kuhu talituse töötajatel on kohustus infot säilitada. Ära jagatud, kes millega tegeleb, igaüks täidab oma tabelit. Nt	Peamiselt salvestuvad talituse kettale.				Talituse kettale salvestame vajalikku informatsiooni, mida üksteisiga kah jagame.	Kõik mis väärib säilitamist, on protokollides kirjas. Meil on selline talitus, kes oma päevaprobleemid läbi arutab ja sellest suur osa saab protokollis kirja. Oleme katsunud mitte enda teada hoida, võimalikult palju väljapoole anda infot, et kõik saavad lugeda ja küsida.

			<p>seaduse tõlkimine, siis on lingid olemas, erinevad memod aastate kaupa. Projektid, tähtsamad dokumendid on salvestatud. Nõupidamised – kes neid jõuab protokollida?</p>					
<p>Teadmuse säilitamine: kas ja kuidas võiks?</p>	<p>No kindlasti võiks olla, aga samas tihti inimesel seda vaja läheb. Enamus asju saab kiiremini aetud, kui inimesed omavahel räägivad. Kui kellelgi oleks aega, niimoodi tööprotsesse kirjeldada. Üldiselt arvan, et saan kiirema vastuse, kui küsin seda konkreetse inimese käest, kes seda teab, et kuidas see käib. Sest tavaliselt on nii, et kui inimene sulle otse seletab, kipub see olema täpsem ja konkreetsem, kui et sa hakkad kuskilt lugema.. Üles kirjutatuna on uuele töötajatele lihtsam.</p>		<p>Selle tundmaõppimisega ega talletamisega ei pea vaeva nägema, nagu ka tundmaõppimise ga, et see kõik tuleb töö käigus.</p>	<p>Säilitada võiks kull. Säilitatakse mingil määral. Avalikud suhted ei ole seda e-bürood kasutanud ja oma memosid sinna salvestanud. Arvan, et teised talitlused seda suhteliselt tihedalt kasutavad ja materjale-teavet säilitavad. Infosüsteemidel on see veel eriti reglementeeritud, kuna neil oli probleeme sellega, et inimesed vahetusid ja uus projektijuht ei teadnud, mida inimene tegi, siis pidi ise nullist pihta hakkama. Protsessikirjeldisud, nende salvestamine, sellega hakkasid nad siis ise aktiivselt tegelema. Põhimõtteliselt võiks seda juurutada igas</p>		<p>Tavaliselt on see nii spetsiifiline, et ulejaanutele sama teave samal kujul on... okei tore on, et see nii on. Juriidilise probleemi jagamine nt laiemale töötajaskonnale ei pruugi huvi pakkuda.</p> <p>Võiks teha selle meist ja meile suhteliselt moistlikuks. See oleks elektrooniline lahendus.</p>		<p>Ideena see ei oleks halb, aga praktikas on tähtis selle teostus. ei teki praegu ühtegi mõtet, kuidas seda asja teostada. Esmalt peaks need küsimused fikseerima enda jaoks, ajas need küsimused võivad ka muutuda.</p>

				<p>osakonnas. Memod informeerimise jaoks, praegune memode süsteem ei kata seda vajadust ära. Võiks ka asjaajamiskorda muuta. Muuta kohustuslikuks. Tundub, et osadele meie inimestele tuleks teha asju kohustuslikuks, osa, kes on kohusetundlikumad, nendega teha organisatsioonipoolne kokkulepe, et meie organisatsioonis tehakse niimoodi. Tegelikult oleks hea selle kõige säilitamine küll, jah.</p>					
<p>Teadmuse säilitamine: kas seda teha intranetis?</p>	<p>Muidugi, näiteks kui valitsukabineti materjalide esitamise kord muutus, siis me tegime Intranetis teave avalikuks ja selgitasime, kuidas asi käib. Samas, pärast seda, kui ta oli aktuaalne, siis kadus ta hiljem sinna aktuaalse arhiivi ja pole hetkel intranetis nagu õiget kohtagi, kuhu seda üles panna.</p>	<p>Jah, intranet võiks tõesti olla alternatiiv, siis peaks ainult inimesed ümber harjuma sinna oma asju üles panema.</p>	<p>AA, kui sa räägid, mis info võiks olla ministeeriumi veebis kättesaadavam. Olen vaadanud, mõnes ministeeriumis võetakse väliskomandeeringu aruandeid tõsiselt, ülemused loevad läbi, et mida kasulikku infot-kogemust välismaal saadi, sealt saaks välja lugeda, mida</p>	<p>Protokollid võiksid olla mahukamad, mida intranetti ülesse pannakse. Hetkel on väga napisõnalised. Seega protokollide koostamine tuleks esmalt üle vaadata. Töös on praegu erinevad loodavad siseveebid (kohtute intranet, vanglate intranet), siis on ministeeriumil ka suurem ülevaade valdkondadest.</p>		<p>Midagi stiilis, et korduma kipuvad küsimused, see võiks toimida küll jah. Peab muidugi meelde jätma, et see küsimus on juba foorumis vastatud, mis on muidugi minu jaoks nt koormav. Lihtsam on vastata, kui hakata meelde tuletama, kas ma vastasin sellele aasta tagasi juba või ei. Enda persoonist lähtuvalt. Kui minult küsitaks, siis vastaksin kohe. Nt Kubarsepa teema puhul ilmselt oleks ja</p>	<p>Peaks kuidagi piiritlema seda infot. Kui infot on liiga palju, jääb oluline kahe silma vahele ja huvi kaob ära selle vastu. Kuidas neid kriteeriumeid paika panna, see vajab pikemat mõtlemist. Vajadus sellise teadmuse säilitava süsteemi järgi on olemas küll jah.</p>	<p>Juhtkonna koosolekute protokolle olen puudnud jälgida, aga nende ilmumine sinna jussi on kord juba selline nagu ta on. Kaootiline - vahest tuleb paari nädala jooksul kolm tükki järjest, ja siis on info juba aegunud, otsustused ja planeeringud, millest seal räägitakse on juba toimunud või juba majast kuulda saanud. Ja siis</p>	

	Selliseid asju võiks muidugi 'meist ja meile' üles panna, aga no ma ei tea.. Kuna ma lähetustes eriti tihti ei käi, siis seda ma ei uuri seal seda, et kuidas ma täpselt lähetusse lähen ja mida ma pean tegema. Enamuses ma tean.		kasuliku infona kõrva taha panna, me eriti ei ole viitsinud nendega tegeleda. Ega ma ise ei ole ka viitsinud neid eriti kirjutada ja keegi pole eriti nõudnud ka. Samas need võiksid ikkagi kuskil siseveebis üleväl rippuda. Mina näiteks olen käinud mõnes organisatsioonis, kindlapiirilises üle-euroopalises kohtumises juba pikka aega, kuskil 98st aastast alates. Ma tean väga hästi, mis seal toimub, kes on kes ja mis sellest asjast meile tolku peaks olema. Juhul kui ma ametit vahetan siis uuel inimesel jääb see info olemata, ta pole käinud.	Inimesteni peab jõudma info, mis toimub, aga ma arvan, et nad on laisad selle ise üles otsimisel. Kui loed Jussi, siis saad kätte otsese info, mis ministeeriumit puudutab. Edaspidine minek vanglate siseveebi, et end regulaarselt ja detailsemalt toimumvaga kursis hoida, selle tõenäosus on enamike inimeste puhul väiksem.		moistlik. Nt kui mingi kuum teema oleks päevakorral, ja eelmine nädal oled vastanud sada korda sellele, siis mäletad ka seda, kus see foorumis on ja oskad kohe viidata, et leiad sealt vastuse. Mulle meeldib helistada ja kohe kusida. Kiirus on oluline faktor. Paljudel ei ole aega tuhnida foorumis, kui teema on pakiline. Pigem mitte. Ja siis jääb veel risk, et ei saa foorumist oma vastust, vaid sa pead veel meile ka kirjutama.	Kindlasti on Juss uhaks lahenduseks. Samas inimesel peaks tekkima see sisemine motivatsioon, et tal tekiks huvi infot otsida. Kui sul mingi info vastu mingi huvi on, siis sa ikka leiad selle sealt. Kui see info on aga lihtsalt kättesaadavaks tehtud, siis suudetakse ka väiksema motivatsiooniga ennast kursis hoida.	jälle pikalt ei tule midagi. Ise otsinud ei ole, ma tean et võimalus on loodud ja asjaajamiskorras on vist isegi kohustus talituse juhatajate nõupidamiste protokolle e-büroosse talletada. aga siiani ei ole jõudnud.	
Kas foorum võiks toimida teadmuse jagamise ja säilitamise	Ma ei tea, kas see oleks kõige õigem koht. On püütud teha mingit foorumilaadset asja, aga see ei toimunud, inimestel on nii	Jah, see võiks toimida küll. See tõenäoliselt vähendaks ka sellist igapäevast helistamisküsimist.	On olnud nt Euroopa äriregistrite kodulehel, tehti suure aplombiga, aga suri välja. Diskussioonid, vaidlused	Seda võiks igal juhul katsetada. Seda on olnud jutuks ka vanglate siseveebi puhul, aga probleem on selles, et infosüsteemide	Jäädvustanud suhtlemisega on see probleem, et seda peab alati jälgima. Suurele inimhulgale saadad nt meili laiali, siis sellest ei ole probleemi hetkel, aga poole aasta pärast	Midagi stiilis, et korduma kipuvad küsimused, see võiks toimida kull jah. Peab muidugi meelde jätma, et see küsimus on juba foorumis vastatud, mis on muidugi minu jaoks nt	Mingil kujul võiks. Need kes kitsalt mõne ülesandega tegelevad, need ka praegu suhtlevad omavahel. See, et keegi täiesti	Idealistlikult vaadates, siis ta võiks toimida, sest probleem, mis on kunagi kerkinud ühe vanglaga ja siis unustatud ning mis mingis teise vanglaga seoses	Meie puhul on see info nagoonii juba talletatud ja olemas. Mina ei oska vastata. Haldurid on need, kelle



<p>kohana?</p>	<p>palju muid ülesandeid, et neil ei ole aega sinna midagi kirjutada. Peaks olema mingi alajaotus, kus on olemas mingid tööprotsessid. Ma ei usu, et me inimesed hakkaksid kasutama foorumit, et arutada mingeid teemasid, või säilitada mingeid aktuaalseid probleeme. Kui mindi terminalisüsteem ile, siis kas ei läinud käima mitte see foorum. Riigiametnikel on nii palju tööd, ei jõua foorumis asju arutada. Ja paljud asjad on sellised, et miks ma üldse peaksin neid kõikidega jagama. Et just selle inimesega saan oma asjad aetud. See on võibolla ka mõtteviisi küsimus, kui see on olemas ja mingi seltskond hakkab seda aktiivselt kasutama ja teised näevad, et sellest kasu on,</p>		<p>kanaliseeruvad tavaliselt läbi meedialistide. Igasuguseid projekte tehakse, mis hiljem ära vajuvad. Nt lootsin kohturegistriõigu se listist, mis olekski erialase mõttevahetuse foorum, alguses oli entusiasm suur, aga varsti vajus ära. Töö kõrvalt paraku ei jõua.</p>	<p>talitus ei saa kunagi seda valmis. Inimesed ei ole väga selle teemaga mulle peale kainud. Vanas intranetis oli olemas ka see võimalus, aga keegi ei kasutanud. Kui ma seda Jussi tegin, siis, kuna Sepp sellega valmis ei saanud, lükkasin seda edasi, kuna see ei olnud ka vanas intranetis nii kasutatav.</p> <p>Tõenaoliselt oleneb foorumi kasutustihedus teemast. Eeldan, et mingite teemade osas, mis otseselt ei puuduta sinu töötingimusi, ei viitsita sõna võtta, isegi siis, kui inimene on selle peale eelnevalt mõelnud. Kui teed nt autoga seoses mingi teema, siis tuleb palju vastukaja, aga kui näiteks teed mingit küsitlust, siis saadad välja umbes 200-le, vastuseid saad tagasi 50. Ma arvan, et foorumi populaarsus</p>	<p>lastakse lahti jne. Suulise ütlemissuulise puhul puudub võimalus teksti kontekstist välja rebida.</p> <p>Kirjalike materjalide ettevalmistamine võtab suhtlemiselt palju aega, et nendega ei oleks probleeme. Liiga palju nende asjade vormistamisega ei jõua tegelda. Seda võib proovida küll, kui tahta sellisesse panustada, ma põhimõtteliselt ei välista, et sellest on mingi piirini kasu. Meilide saatmise võimalus on olemas. Jah, mingi iva seal nagu on, aga ülesehitamine nõuab muidugi aega ja energiat.</p>	<p>koormav. Lihtsam on vastata, kui hakata meelde tuletama, kas ma vastasin sellele aasta tagasi juba või ei. Enda persoonist lähtuvalt. Kui minult küsitaks, siis vastaksin kohe.</p> <p>Nt Kubarsepa teema puhul ilmselt oleks ja moistlik. Nt kui mingi kuum teema oleks päevakorral, ja eelmine nädal oled vastanud sada korda sellele, siis mäletad ka seda, kus see foorumis on ja oskad kohe viidata, et leialt sealt vastuse.</p> <p>Mulle meeldib helistada ja kohe kusida. Kiirus on oluline faktor. Paljudel ei ole aega tuhnida foorumis, kui teema on pakiline? Pigem mitte. Ja siis jääb veel risk, et ei saa foorumist oma vastust, vaid sa pead veel meile ka kirjutama.</p>	<p>valjastpoolt hakkaks suhtlema, ei tea kas sellel mõtet on – võib tekkida infomura. Kui inimene ei ole kompetentne seda infot üldse jagama...</p> <p>Võiks olla teemade kaudu, peaks kindlasti proovima, kuidas see käivitub. Kui ei käivitu, siis ei ole mõtet. Aga IT lahendus peab hasti selgeks tehtama, et oleks mugav kasutada.</p> <p>Võiks olla esilehel näiteks otselingiga. Täpne peab olema, et ei peaks linke otsima ning lihtne kasutada ses mottes, et ei pea sada korda vaatama erinevaid asju. Teemade jaotus on oluline, et oleks arusaadavalt liigendatud. Võiks toimida, kui oleks tehniliselt lihtne.</p> <p>Ilmselt soltub, kuidas</p>	<p>jälle üles kerkivad, on palju. Samade küsimuste keskvaartus on arvestatav. Tast võib kasu olla, aga samas on see jälle tavaline arhiveerimine. Ta oleks teatud mõttes väike käsiraamat, kommenteeritud väljaanne. Oleneb mahust ja kui kiiresti pääsed sellele lähedale. kui maht läheb liiga suureks, siis inimene on oma olemuselt laisk, siis ta parem valib telefoninumbri ja küsib. Inimene ei tea ju ka kas ta sellele kõsimusele üldse vastuse sealt saab. Täpselt ühesuguseid küsimusi on tegelikult suhteliselt vähe.</p>	<p>poole pöördutakse ja nende probleemid on teemaks olnud, et kas it-abi korduma kippuvad küsimused võiks nagu olla. Kui seda arutatakse, siis mõte kõigile meeldib, aga kui hakkab küsimuste ja vastuste andmiseks ja jagamiseks, siis ei ole veel välja tulnud seda, mis oleks see korduv küsimus, millele oleks üks ja sama vastus.</p> <p>Inimesed ei lappa valdkondade kaupa läbi. Kunagi on seda kasutatud ministeerium is. Aastaid tagasi Inimesed ei lapanud ja samu küsimusi esitati ikkagi. Kui on kiire</p>
----------------	--	--	--	--	---	--	---	---	--

<p>siis hakkavad ehk ülejäanud ka. Praegusel hetkel mina karjuvat vajadust selle järgi ei näe.</p>				<p>hakkab selle taga kinni olema, et mis teemad seal on ja kui palju see inimesi puudutab. Foorumi mure on ka see, et peaks kindlasti olema ülevaataja, kes toodaks uusi ideesid, jälgiks, mida räägitakse. Vaataks, et inimesed ikka arutleks, seda kõike peab aktiivselt jälgima. Kompetentsi küsimus, erialane küsimus, mingi juhtumi arutelu – need võiksid isegi suuremat külastajakonda koguda, kui need, et kommenteerime mingi otsuse langetamist – kui on üldine otsustuspunkt, et kas teha üht või teist? Mis võiks see otsus olla - küsime foorumist, mis inimesed rohkem tahavad. Sellised foorumid koguvad raskemi erinevaid arvamusi. Eriala foorumid tõstataks vast rohkem inimeste kaasaraäkimise soovi, et 'mina olen ekspert ja tean'. Et on teemade kaudu kõigile</p>			<p>infotehnoloogiline ülesehitus on. See peab olema suhteliselt hea, et asja vabatahtlikult teha. Kui tuleb postkasti otse teade, et sulle on foorumis selline küsimus esitatud, siis vastad sellele. Aga kui ise hakkad foorumist otsima, et kas keegi on midagi veel kustinud jne. Siis peaks keegi koordineerima. Mina oleks küll valmis vastama.</p> <p>Kaadrivoolavus on üsna suur, inimesed vahetuvad, nad ei teagi, mis teises majas üldse toimub, millega teine osakond üldse tegeleb. teeb oma tööd kaks-kolm aastat, teeb lihtsalt oma asja ja siis läheb minema. Selles mõttes oleks hea, kui selliseid siduvaid üritusi ja foorumeid toimuks. kindlasti peab olema huvi st. asi peab olema ka huvitavalt üles ehitatud.</p>		<p>küsimus, siis sa ei lähe sinna otsima, sul on lihtsam võtta pigem msn või votad toru. See on läbi katsetatud, see ei ole uus idee. EI. Mina ei kasutaks seda ja ma tean, et nad pöörduvad ikkagi otse, kui on probleem.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

			<p>nähtav?  Hölbustaks seda  kindlasti ma arvan.  See huvi foorumi  vastu tekitamine  on äärmiselt  vajalik. Kui on  olemas juhtkonna  toetus, siis saab  ka it-osakonna  tööle.</p>			<p>Meie talitus ikka  kasutab igal  hommikul seda  Jussi, et mida  olulist on  vahepeal  toimunud,  samamoodi  voiks ka foorum  toimida. Kas just  igapäevaselt,  aga nädala sees  ikka.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--