

Tallinna Ülikool
Infoteaduste Instituut

Tuuliki Tõiste

**EESTI TOOTMISETTEVÕTETE JUHTIDE INFOKÄITUMINE JA
TEADLIKKUS INFO- JA TEADMUSJUHTIMISEST**

Magistritöö

Juhendaja Elviine Uverskaja

Tallinn 2013

Autorideklaratsioon

Deklareerin, et käesolev magistritöö on minu iseseisva töö tulemus.

Esitatud materjalide põhjal ei ole varem akadeemilist kraadi kaitstud.

Töös kasutatud kõik teiste autorite materjalid on varustatud vastavate viiteallikatega.

Töö valmis juhendamisel

„.....“ 2013 a.

Töö autor

.....allkiri

Töö vastab magistritööle esitatavatele nõuetele.

Lubatud kaitsmisele.

„.....“2013 a.

Juhendaja

.....allkiri

SISUKORD

SUMMARY	4
LÜHENDITE LOETELU	6
SISSEJUHATUS	7
1. TÖÖ TEOREETILINE JA EMPIIRILINE RAAMISTIK: KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	10
1.1. Infojuhtimine	10
1.2. Infovajadus	12
1.3. Informatsioon, teadmus, teadmusjuhtimine	15
1.4. Info- ja teadmusjuhtimise seotus.....	17
1.5. Info- ja teadmusjuhtimine ettevõtetes	20
2. UURINGU METOODIKA.....	28
2.1. Teoreetilise tausta allikate valik.....	28
2.2. Lähtekohad ja uurimisküsimused.....	29
2.3. Empiiriliste andmete kogumise meetodist	30
2.4. Uurimisstrateegia, küsimustiku analüüs.....	32
2.5. Valimi moodustamisest	34
2.6. Empiiriliste andmete kogumise protsess	35
3. ANDMETE ANALÜÜS, TULEMUSED	38
3.1. Ettevõtete ja juhtide taust	38
3.2. Ettevõttesisesed infovoogude liikumise kanalid	41
3.3. Juhi infokeskkond	46
3.4. Informatsiooni ja teadmiste kasutamine planeerimisel	52
3.5. Ettevõtetes rakendatavad juhtimisvaldkonnad ja –mudelid	56
3.6. Infojuhtimine, teadmusjuhtimine – juhtide kogemused ettevõtte igapäevatoos	58
3.7. Informatsioon ja teadmised ettevõtluses – juhtide hinnangud, koolitusvajadus	63
4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED.....	67
KOKKUVÕTE	73
KASUTATUD ALLIKAD	76
LISA 1 Uuringut tutvustav e-kiri.....	82
LISA 2 Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik.....	83

SUMMARY

INFORMATION BEHAVIOUR AND AWARENESS OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE ESTONIAN MANUFACTURE COMPANIES MANAGERS

The goal of the current Master's thesis was to study the managers' perception and awareness of information and knowledge management in medium sized and large sized manufacture companies of Estonia and to provide suggestions based on the research data how to promote these management styles among Estonian companies.

The aims of the thesis were:

1. to provide an overview of the managers' awareness of information and knowledge management;
2. to map the use of information and knowledge management tools for reaching the goals of the companies;
3. to find out how a manager values information and knowledge management as management styles.

The problem of the thesis lay in establishing:

1. the state of the managers' information environment;
2. the extent of awareness of information and knowledge management of the Estonian medium and large sized private sector manufacture companies managers;
3. the use of information and knowledge management tools in the companies' everyday work;
4. the possible reasons why information and knowledge management tools are not used.

A semi-structured interview as a research method was chosen and 12 interviews were conducted with upper managers.

The main results of the research were as follows:

1. the managers' awareness about information and knowledge management tools is rather low;
2. the companies mostly collect and maintain information, however, it is not common to classify the information and make it available for people who need it for their work;
3. the managers' information environment is mostly Estonian-centred;
4. information and knowledge are highly valued by the company managers and they would like to know more about the information and knowledge management styles by participating in some training;
5. the main reasons stated for rejecting the information and knowledge management tools were a lack of awareness about these management styles, a lack of need, a lack of money and time. There were doubts about big investments and the real benefit of introducing these special styles.

The thesis is written in Estonian and is based on 53 sources. It consists of 91 pages, includes 3 figures and 6 tables.

Keywords: INFORMATION, INFORMATION MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT, MANAGERS' PERCEPTION AND AWARENESS, ORGANISATIONAL KNOWLEDGE, ESTONIAN MANUFACTURE COMPANIES.

LÜHENDITE LOETELU

EAS – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus

ERP – *Enterprise Resource Planning* / Ettevõtte juhtimis- ja äriprotsesside programm

IKT – info- ja kommunikatsioonitehnoloogia

ISO – *International Organization for Standardization*/ Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon

IT – infotehnoloogia

MKM – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*/ Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon

SMS – *Short Message Service*/ mobiili sõnumiteenus

VKE – väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (ingl. k. SME – *Small and medium enterprises*)

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuvast majanduskeskkonnas omavad informatsioon ja teadmised ettevõtte edus üha suuremat rolli. Info- ja teadmusjuhtimise rakendamine ettevõtte juhtimistegevusena näitab, et juht peab informatsiooni ja töötajate teadmisi oluliseks edu toetavaks ressursiks. Organiseeritud süstemaatiline infotöö kiirendab otsuste vastuvõtmise protsessi, lihtsustab muudatuste läbiviimist ning hoiab kokku aja- ja finantsressursse.

Erinevate riikide ettevõtjate teadmised info- ja teadmusjuhtimisest on erinevad, samuti on erinev juhtimispraktikate rakendamise tase ning saavutatav majanduslik kasu.

Teadvustamiseks Eesti ettevõtjatele info- ja teadmusjuhtimise rakendamise kasu, on oluline uurida ettevõttejuhtide teadmisi, hoiakuid ja hinnanguid, mis seonduvad informatsiooni, teadmuse ning teadmistega. Uurimus on oluline, kuna senistes Eestis läbi viidud ettevõttejuhtide uuringutes on teema vähe uuritud ning temaatika on kajastamata.

Uurimuse tulemusena kaardistatakse juhtide hoiakud/ suhtumised ning teadmised info- ja teadmusjuhtimisest. Tulemustest lähtuvalt selgitatakse välja juhtide koolitusvajadused nimetatud juhtimisvaldkondade rakendamiseks ettevõtte igapäevatoös.

Käesoleva töö uurimisobjektiks on Eesti keskmise suuruse ja suurte tootmisettevõtete juhtide teadlikkus info- ja teadmusjuhtimisest ja nende rakendamisest ettevõtte igapäevatoös.

Töö eesmärgiks on uurida ettevõttejuhtide infokäitumist ning teadlikkust info- ja teadmusjuhtimisest ning selgitada, kas ja kuidas nimetatud juhtimispraktikaid Eesti tootmisettevõtetes rakendatakse. Uurimuse eesmärk on ka info- ja teadmusjuhtimise praktikate populariseerimine Eesti ettevõtjate hulgas.

Töö eesmärgi täitmiseks on oluline välja selgitada:

1. mil määral on Eesti ettevõtete juhid info ja teadmuse väärtusest teadlikud;

2. kas ja kuidas rakendatakse informatsiooni ja teadmuse ettevõtte eesmärkide saavutamiseks;
3. kuidas ettevõtte juht hindab info- ja teadmusjuhtimist juhtimisideoloogiatega?

Uurimistöö käigus kogutud andmete põhjal otsiti vastuseid järgnevale uurimisküsimustele:

1. millises infokeskkonnas töötab erasektori tootmisettevõtte juht;
2. milline on Eesti keskmise ja/või suure suurusega erasektori tootmisettevõtete juhtide teadlikkus info- ja teadmusjuhtimisest;
3. kas ja mil määral info- ja teadmusjuhtimist ettevõtete igapäevatoos rakendatakse;
4. kui info- ja teadmusjuhtimise põhimõtteid ei rakendata, siis mis on selle põhjuseks.

Andmete kogumise meetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Ajavahemikus 16.08.2012–14.03.2013 viidi läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud. Küsitleti üle 100 töötajaga tootmisettevõtete juhte.

Töö teoreetilise raamistiku koostamisel kasutati uurimustöös põhiallikatena eesti- ja ingliskeelseid materjale. Kirjanduse otsinguks kasutati Eesti raamatukogude e-kataloogi ESTER, interneti otsimootoreid Google, Google Scholar ja Eesti teadusraamatukogude litsentseeritud andmebaase. Peamiste otsiterminitega kasutati mõisteid infovajadus, informatsioon, teadmus, teadmised, infojuht, teadmusjuht; neid kombineeriti otsingutes juhtimise, juhtide, ettevõtlusega, organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiilide ja -mudelitega. Otsinguid tehti eesti ja inglise keeles.

Töö koosneb neljast põhipeatükist ja alapeatükkidest. Esimeses peatükis esitatakse info- ja teadmusjuhtimise, infovajaduse, informatsiooni ja teadmuse teoreetilised lähtekohad, tuuakse välja infojuhtimise ja teadmusjuhtimise sarnasused ja erinevused ning käsitletakse nimetatud juhtimisideoloogiate rakendamist erinevate riikide ettevõtetes. Teine peatükk annab ülevaate uurimustöö läbiviimise meetodikast, analüüsitakse küsimustiku koostamise põhimõtteid, kirjeldatakse valimi moodustamist ja andmete

kogumise protsessi. Kolmandas peatükis esitatakse küsitluse tulemused. Neljandas peatükis arutletakse tulemuste üle, võrreldakse uuringu tulemusi välisriikides läbi viidud uuringutega ja pakutakse soovitusi edasiste uurimuste läbiviimiseks lähtudes kogutud andmetest ja uurija kogemustest.

1. TÖÖ TEOREETILINE JA EMPIIRILINE RAAMISTIK: KIRJANDUSE ÜLEVAADE

1.1. Infojuhtimine

Organisatsioonid vajavad oma eesmärkide saavutamiseks informatsiooni. Selleks, et informatsioon oleks kasutatav kõigile organisatsiooni liikmetele on vajalik infot organiseerida. Korrastamata, valimatult kogutud info kulutab infovajaja aega ja energiat, otsuste vastuvõtmiseks vajamineva info leidmine ning kasutamine ei ole efektiivne. Eelnevalt kirjeldatud olukord ei saa tekkida organisatsioonis, kus on juurutatud infojuhtimise protsess.

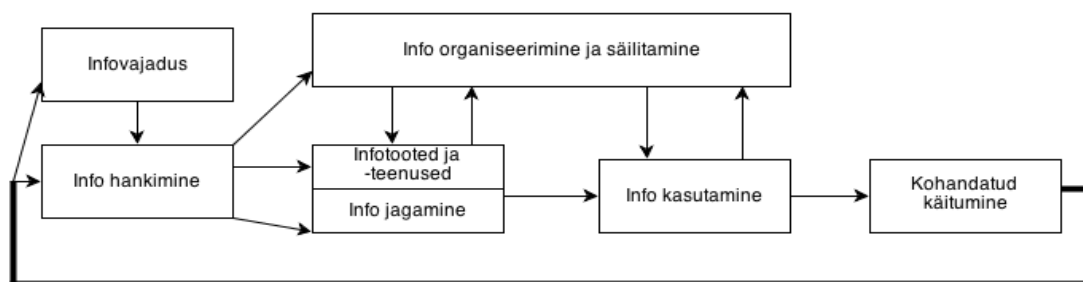
Infojuhtimine on informatsiooni loomise, komplekteerimise/ hankimise, organiseerimise, salvestamise, levitamise ja kasutamise protsesside ja süsteemide juhtimine. Infojuhtimise eesmärk on aidata inimestel ja organisatsioonidel efektiivselt informatsioonile ligi pääseda, seda töödelda ja kasutada (Detlor, 2010).

Infojuhtimist seostatakse tihti infosüsteemide juhtimisega. Sunil Mithas, Narayan Ramasubbu, Vallabh Sambamurthy läbi viidud uurimus, mille eesmärk oli leida, kuidas mõjutab ettevõtte tehniline (arvuti riist- ja tarkvara) valmisolek firma edukust, näitas, et kui ettevõttes väärtustatakse informatsiooni eelkõige selle sisu pärast, siis ollakse valmis ka investeerima infokandjatesse ja infosüsteemidesse. Tehniline valmisolek mõjutab töötajate valmisolekut informatsiooni sisulise poolega tegeleda, st ollakse enam valmis informatsiooni koguma, jagama, firma eesmärkide täitmiseks kättesaadavaks tegema. See omakorda mõjutab positiivselt ettevõtte kliendisuhete, protsesside ja tegevuse juhtimise võimekust. Uurijad panevad ettevõtte juhtidele kohustuseks luua tingimused, et infojuhtimine saaks toimida; juhil on kohustus luua toimiv infotehnoloogiline (IT) tugistruktuur (tehnilised vahendid) ja koolitada inimesi nii, et nad oskaksid informatsiooni ka sisuliselt hallata. IT-süsteemidesse, infostrateegiasse ja inforessurssidesse investeerimine tõstab ettevõtte võimekust (Mithas *et al.*, 2011).

Infojuhtimine on organisatsiooni infotegevuste kontrollimine, oskus organisatsioonile relevantset informatsiooni koguda, säilitada ja töötajatele kättesaadavaks teha, et sellest tõuseks edasine tulu, areng, majanduslik eelis. Infojuhtimise protsess hõlmab töötamist nii organisatsioonis loodava informatsiooniga kui ka organisatsiooni jaoks väliskeskkonnast kogutava informatsiooniga.

Chun Wei Choo infojuhtimise protsessi mudeli (2002) seitse etappi:

1. infovajaduste välja selgitamine;
2. info hankimine;
3. info organiseerimine ja säilitamine;
4. infotoodete ja -teenuste arendamine;
5. informatsiooni jagamine;
6. informatsiooni kasutamine;
7. kohandatud käitumine.



Joonis 1. Infojuhtimise protsessi mudel (Choo 2002)

Ettevõtte juhi suhtumist infojuhtimise protsessi saab mõõta, kui analüüsida juhi teadlikkust Choo mudelis kirjeldatud etappidest. Infojuhtimise protsessi käivitab infovajaduste väljaselgitamine, seega saab juhi teadlikkust hinnata juba selle järgi, kas ta ise tunnetab infovajadust ning uurida, mida ta teeb infovajaduse rahuldamiseks.

1.2. Infovajadus

Infovajadus ja info otsimine on inimeste igapäevase elu lahutamatu osa. Inimene tunnetab infovajadust, otsib infot vastavalt oma isiklikele või professionaalsetele vajadustele: infovajadus tekib vastavalt rollile, milles isik parasjagu infootsijana tegutseb.

Infovajadust ja info kasutamist uuritakse psühholoogilisest aspektist, kommunikatsiooniuringutes, seoses innovatsiooniga, organisatsiooni arenguga, otsuste tegemisega, infootsinguga infosüsteemidest; teemale lähenetakse kasutaja- või süsteemikeskselt.

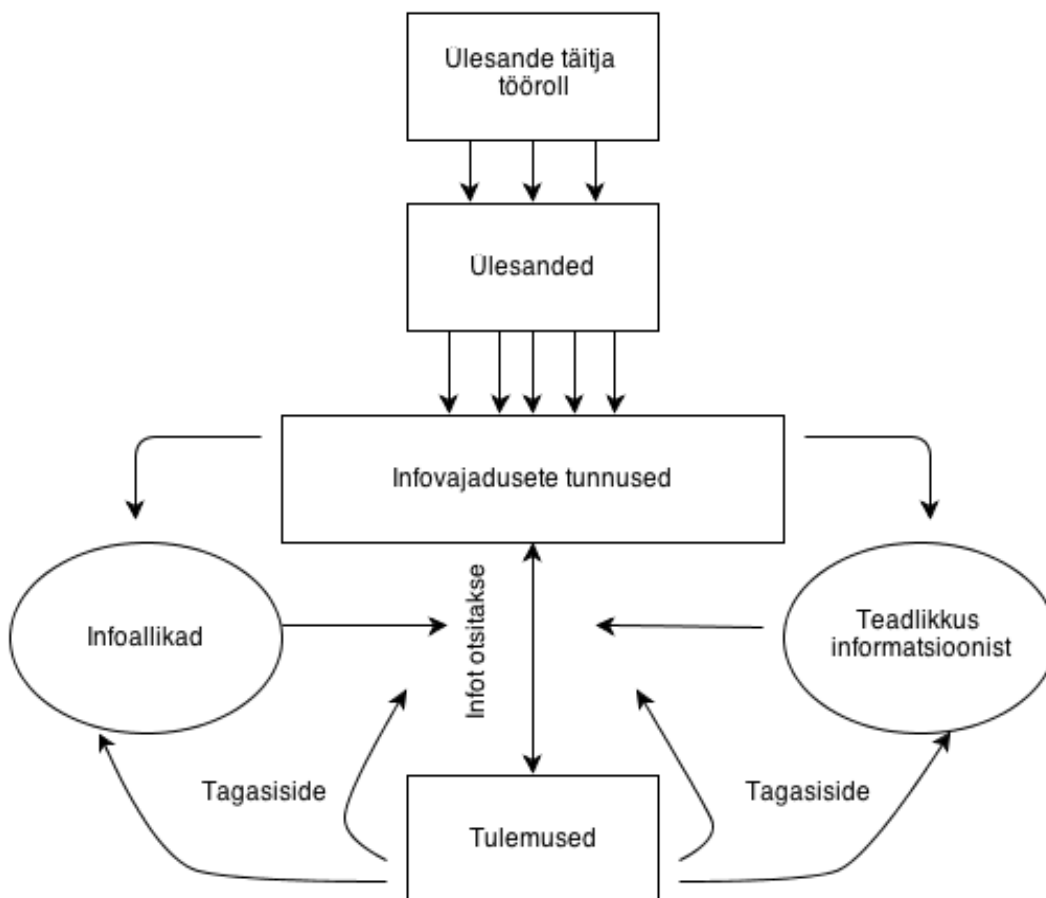
Gobinda G. Chowdhury nimetab seitset infovajadust iseloomustavat aspekti, mida meeles pidada infovajaduse üle arutledes. Nendeks on:

1. infovajadus on suhteline kontseptsioon. See sõltub mitmest faktorist ja on pidevas muutumises;
2. infovajadused muutuvad aja jooksul;
3. infovajadused erinevad sõltuvalt isikust, tööst, teemast, organisatsioonist jne;
4. infovajadus on sõltuv tegevuskeskkonnast (nt akadeemiline, tööstuslik, äriline);
5. infovajaduse mõõtmine on raske;
6. infovajadus jääb tihti väljendamata või väljendatakse vähe;
7. infovajadus muutub vastavalt uue info lisandudes (Chowdhury, 2004).

Chowdhury mõtteid avades saab järeldada, et infovajadus on oma olemuselt väga muutuv, vajadus tekib ja kaob olukorra teisenedes. Igal inimesel on ainult temale omane infovajadus, mis on tekkinud konkreetsele olukorrale lahendust otsides. Lisanduv uus informatsioon avardab infovajaja mõtteid ning võib pakkuda täiesti uusi ja ootamatuid lahendusi.

Eraettevõtte juht eraisikuna (inimesena) ja juhina tunnetab erinevaid infovajadusi. Ühelt poolt isiklikud huvid ja tööga seotud infovajadused, teisalt kogu ettevõtte infovajaduse tunnetamine.

Gloria J. Leckie, Karen E. Pettigrew, Christian Sylvain'i mudel (1996) rollist tulenevast infovajadusest näitab, et infovajadus tekib erinevate tööga seotud rollide ja ülesannete kerkimisel. Infovajaduse tunnetamine käivitab otsinguprotsessi, mida mõjutavad mitmed faktorid, näiteks infootsija spetsialiseerumine, roll, milles ta parasjagu ülesannet täidab, staatus organisatsioonis, töökogemus, vanus jne. Infot otsitakse erinevatest allikatest, siin on tulemi mõjutajateks teadlikkus infoallikate olemasolust ning sisust. Leckie *et al.* mudel näitab, et infovajaduse rahuldamine sõltub suuresti teadmisest infoallikate olemasolust ja nende sisu tundmisest, kuna tööülesandeid täitev isik keskendub iga konkreetse juhtumi puhul kiireima ja efektiivseima lahenduse leidmisele (Leckie *et al.*, 1996).



Joonis 2. Spetsialistide infootsikäitumise mudel (Leckie *et al.* 1996)

Tom D. Wilsoni infokäitumise mudel (1999) on ühendanud endas kogu protsessi, mis lähtub infovajajast ja infovajadusest. Infovajadus ja info kasutamine sõltub ja on mõjutatud psühholoogilistest, demograafilistest, rolliga seotud, keskkonnast tulenevatest ja allikat iseloomustavatest teguritest. Infovajaja tunnetab infovajadust, mis käivitab infootsiprotsessi. Protsessi käigus pöördub otsija infosüsteemide, teiste infoallikate ja ka teiste inimeste poole, et infot leida või vahetada. Juba leitud infot saab otsija kohe kasutama hakata või teiste inimestega infot vahetades oma vajadust korrigeerida ja uut infot otsima asuda. Tulemiks võib olla rahulolu, infovajadus saab rahuldatud, mis samas tekitab järgmise infovajaduse. Tulemuseks võib aga olla ka ebaõnnestumine, st ei leitud sobivat infot oma vajaduse rahuldamiseks (Wilson, 1999).

Juhtide infovajadus saab rahuldatud, kui ettevõtte tegevuseks vajalik info ja teadmus on ülevaatlik, aja- ja asjakohane. Infovajaduse rahuldamine on probleemi lahendamise protsess, mis sõltub otsijast, probleemist, otsisüsteemist ja otsitulemustest. Eristatakse väljendatud ja väljendamata infovajadust (Chowdhury, 2004; Leckie *et al.*, 1996; Wilson, 1999).

Ettevõtte juhi infovajaduse uuringud on näidanud, et juht liidri ja visionäärina ning otsustajana vajab finantsinfot, tegevusaruandeid jm ettevõttesisest infot, kuid lisaks numbritele (kvantitatiivsele infole) vajab juht ka kvalitatiivset teavet, olukorrajeldust, teavet klientide, hankijate-tarnijate, töajuturu, regulatsioonide aga ka näiteks tööstusomandi ja intellektuaalomandi kohta. (Rockart, 1979; Goodman, 1993; Kaarna *et al.*, 2012).

Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) arengusuundumuse uuring 2012 näitab, et ettevõtete juhid hindavad oma teadmisi ettevõtlusteabe allikatest üsna kõrgeks, 53% vastanutest leiab, et info leidmine on lihtne. Samas näitab trend, et nende ettevõtjate arv suureneb, kes ütlevad, et info hankimine on muutunud keerulisemaks (Kaarna *et al.*, 2012).

Erinevates infomaterjalides ja –voogudes orienteerumine ja ettevõtte eesmärkidele vastava vajaliku teabe leidmine toimib edukamalt, kui ettevõtte tegutseb infojuhtimist kui juhtimisviisi silmas pidades, ettevõttes töötab infospetsialist. Infojuht/ infospetsialist tegeleb igapäevaselt informatsiooni kogumise, korrastamise, süstematiseerimise ja

kättesaadavaks tegemisega. Ta on pidevalt kursis uute trendide, suundade ja uusima teadusinformatsiooniga. Infospetsialist mõistena sisaldab endas mitmeid ameteid ja kutseid. Infospetsialistid on raamatukogu- ja arhiivitöötajad, info- ja teadmusjuhid, referendid, infoanalüütikud, aga ka infoteenuseid müüvad infomaaklerid. Infospetsialist on inimene, kes tegeleb info sisuga, kogub, säilitab ja teeb info leitavaks, kättesaadavaks. Lisaks tegeleb ta proaktiivse teavitustööga, infoseirega ja valikteadistusega, koostab referaate, infopakkeid ja infoülevaateid (Uverskaja *et al.*, 2005).

Infospetsialist toetab oma tegevusega ettevõtte juhti luues info kogumise, korrastamise, säilitamise ja kättesaadavaks tegemise põhimõtted. Infojuht koostöös ettevõtte juhiga saab luua infostrateegia, millest lähtudes ettevõtte tegutseb.

1.3. Informatsioon, teadmus, teadmusjuhtimine

Andmed on inimese jaoks üksnes esmane allikas sisuka teabe jaoks, sedagi juhul, kui andmed omavad tähtsust konkreetses olukorras, konkreetse probleemi lahendamiseks. Andmeid kogutakse, korrastatakse, säilitatakse ja kasutatakse, et neist saada kasulikku informatsiooni. Informatsioonist saab uus teadmine loovalt läheneva inimese mõtetes, st probleemi lahendav isik interpreteerib talle teadaolevat informatsiooni ja loob ise saadud info põhjal uued teadmised. Teadmised kujunevad kogemuste kuhjudes, uued teadmised võimaldavad arengut, innovatsiooni. Andmetest saab informatsioon ja infost uued teadmised üksnes inimese enda aktiivsel osalusel.

Informatsioon sisaldab kirjeldusi, mis vastavad küsimustele: *kes, kuhu, millal, mis ja kui palju*. Teadmised sisaldavad juhiseid, mis vastavad *kuidas* küsimusele. Mõistmine sisaldab selgitusi, vastuseid *miks* küsimustele (Barabba *et al.*, 2002).

1980. aastate keskel üles kerkinud teadmisteühiskonna kontseptsiooni seisukohalt on teadmised ettevõtte oluline ressurss, mis hõlmab endas inforessursse, inimressurssi, infotehnoloogilisi vahendeid, organisatsioonikultuuri muutust, eestvedamist ja tulemuse mõõtmist.

Ettevõtete juhid teevad otsuseid keerulises, muutuv keskkonnas. Uuringud näitavad, et juhid planeerivad, lahendavad probleeme ja teevad otsuseid lähtudes osalisest ja ebatäpsest informatsioonist (Goodman, 1993).

Ettevõtte, kus on kasutusel mõni dokumendihaldussüsteem, intranet või muu ühiste teadmiste talletamise süsteem on teadvustanud informatsiooni kui ressursi väärtust. Informatsioonist saab teadmus üksnes siis, kui infot jagatakse kõigile seda vajavatele organisatsiooni liikmetele. Teadmus on segu kogemustest, väärtustest ja kontekstuaalsest informatsioonist, mis võimaldab ekspertidel ühendada uus informatsioon oma kogemustega. Teadmus pärineb ja seda rakendatakse teadjate meeltes (Davenport & Prusak, 2000).

Infotehnoloogia võimaldab andmeid koguda, informatsiooni luua ja ka teadmust jagada, kuid üksnes siis, kui lisaks infotehnoloogilistele võimalustele pööratakse tähelepanu ka inimestevahelisele suhtlemisele ja koostööle. Teadmus erineb informatsioonist kuue omaduse poolest: teadmine on inimese tegevus, teadmised on mõtlemise tulem, teadmised luuakse konkreetsel ajahetkel, teadmus kuulub kogukonnale, teadmus ringleb kogukonnas ning uus teadmus luuakse olemasoleva piirides (McDermott, 1999).

Ettevõtte juhi professionaalne oskus on luua informatsioonist lahendus otsuste vastuvõtmiseks. Otsus kujuneb infokildude liitmisest olemasolevate kogemustega, uute vaadete loomisega, mis lahendavad probleemi; mõtlemine ja analüüsimine viib lahenduseni.

Ettevõtetes hallatakse üldiselt nähtavat, kirjeldatud ja dokumenteeritud andmeid ja informatsiooni. Teadmusjuhtimise rakendamine eeldab ettevõtte liikmete vaiketeadmuse kogumist, dokumenteerimist ja kollektiivile kättesaadavaks tegemist.

Ettevõtte kontekstis defineeritakse teadmisi kui relevantset, kasutamiskvalifitseeritud informatsiooni, mis vähemalt osaliselt baseerub eelnevatel kogemustel. Väljendamata teadmised on suur innovatsiooni allikas. Loomisprotsessis on lisaks kirjeldatud ja väljendatud infole olulised ka inimeste väljendamata teadmised ja kogemused e vaiketeadmus, mis väljendub eelkõige grupis töötades (Leonard & Sensiper, 2002). Vaiketeadmuse ja väljendatud teadmuse interaktsioonist saab alguse teadmusjuhtimise protsess.

1.4. Info- ja teadmusjuhtimise seotus

Wilson on 2002. aastal väitnud, et teadmusjuhtimine on üksnes väljend, mille tegelik sisu on infojuhtimine ja tööprotsesside efektiivne juhtimine. Teadmusjuhtimist mõistena peab Wilson pettuseks ja kaduvaks nähtuseks, so järjekordseks moetrendiks ja väidab, et teadmisi ja teadmust ei saa juhtida, kuna need paiknevad üksnes inimeste peades (Wilson, 2002).

Elizabeth Orna käsitluses on informatsioon ja teadmus ning infojuhtimine ja teadmusjuhtimine omavahel tihedalt seotud. Teadmus on korrastatud kogemused, mida kasutatakse igapäevases elus toimetulemiseks. Informatsioon transformeerub teadmisteks ja väljendatud teadmised transformeeruvad uuesti informatsiooniks. Informatsioon on teadmiste/ teadmuse toiduks. Orna väljendab oma seiskohta teadmuse infoks üle minemise skeemiga, st inimese aju muudab välise informatsiooni sisemiseks teadmiseks ja sisemise teadmise uuesti väliseks informatsiooniks, mida edastades saavad teised inimesed info oma isiklikeks uuteks teadmisteks muundada (Orna, 2005).

Informatsioon ja teadmised on erinevad, kuid teineteisest sõltuvad, samamoodi on infojuhtimine ja teadmusjuhtimine erinevad, kuid neil on mitmeid omadusi, mis ühtivad. Organisatsiooni seisukohalt nimetab Orna viit ühtivat ala, need on info- ja teadmusjuhtimise mõju organisatsiooni eesmärkide täitmisele, info- ja teadmusjuhtimise poliitika/ strateegia olemasolu, lisaväärtus, mis tuleneb info- ja teadmusjuhtimise rakendamisest, keskkonnamuutuste monitoorimine ning info- ja teadmusjuhtimise toimivuse tõhusus (Orna, 2005).

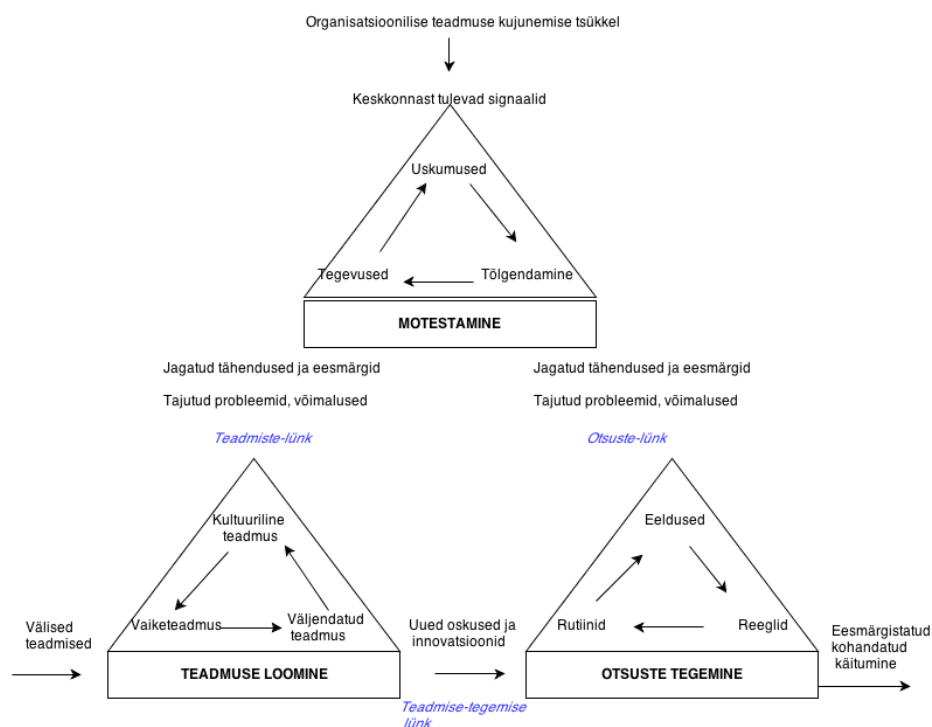
Christian Schlögl'i uurimus info- ja teadmusjuhtimise teemal ilmunud artiklitest annab ülevaate erinevatest teema käsitlusviisidest. Schlögl'i hinnangul käsitletakse infojuhtimist tehnoloogiakeskselt või informatsiooni sisu haldamise keskselt; teadmusjuhtimist käsitletakse kui intellektuaalse kapitali haldamist (Schlögl, 2005).

Teadmusjuhtimist defineeritakse juhtimispõhiselt (suhtlemine inimeste ja süsteemide vahel, organisatsioonikultuur, eestvedamine, motiveerimine, koostöö, võrgustikud, õppiv organisatsioon), protsessipõhiselt (teadmiste kasutamine: planeerimine, hindamine, haldamine, edastamine, organiseerimine, integreerimine, loomine) ja individuaalse oskusena (Rollett, 2003).

Definitsioonides enim nimetatud teadmusjuhtimist iseloomustavad mõisted ja tegevused on: (äri)edukuse saavutamine, teadmuse jagamine, teadmuse loomine, õppimine, teadmusressursside väärtus, teadmuse kodeerimine, teadmuse klassifitseerimine, koostöö (Holistic: KM Definition Evaluation Results wiki, 2008).

Inimeste intellekt ja organisatsiooni intellektuaalne kapital on tulevastel aastakümnetel suurimateks tööelu mõjutajateks. Selline pööre tuleneb ülemaailmsest konkurentsi kasvust; konkurentsieelisena nähakse inimeste isiklike ja omandatud teadmisi. Edu saavutatakse, kui teadmiste kvaliteet võimaldab pakkuda soovitud tulemust (Wiig, 1997).

Choo organisatsioonilise teadmuse kujunemise tsükkel (2002) kirjeldab, kuidas strateegilisi ja ärilisi otsuseid tehakse tulenevalt organisatsioonilistest tõekspidamistest, tähendustest ja eesmärkidest, mida toetavad uued teadmised ja oskused ning loodud reeglid ja rutiinid. Organisatsioonis on kolme liiki teadmust, so vaiketeadmus, väljendatud teadmus ja kultuuriline teadmus. Tegutsemisotsused tehakse olemasolevate reeglite ja tegevuste pinnalt, kasutades samal ajal uut infot väliskeskkonnast ja uusi loodud teadmisi. Iga teadmuse loomises osaleja teeb otsused vastavalt oma ametipositsioonile (Choo, 2002).



Joonis 3. Organisatsioonilise teadmuse kujunemise tsükli mudel (Choo 2002)

Ettevõtte juht mõjutab organisatsioonilise teadmuse kujunemist olles ise protsessi käivitaja toetudes oma tõekspidamistele ja olemasolevatele teadmistele. Tegevuste käigus, toetudes uskumustele ja olukorda tõlgendades mõtestatakse oma teadmised, millele lisanduvad ettevõtte kultuuriline teadmus, väljendatud teadmus ning protsessis osaleja vaiketeadmus. Ettevõtteväliste teadmiste lisandudes tekib organisatsiooniline teadmus, millele toetudes saab teha reeglitele ja rutiinidele/ juhenditele vastavaid otsuseid. Läbimõeldud otsused aitavad saavutada seatud eesmärke. See, millise tähenduse juht informatsioonile ja teadmusele annab, mõjutab otseselt organisatsioonikultuuri.

Thomas H. Davenport ja Larry Prusak rõhutavad andmete, informatsiooni ja teadmuse hinda, väärtust ja tasuvust. Ettevõtte saab info- ja teadmusjuhtimisest tõelist kasu, kui ettevõttes on määratletud konkreetset infovajadused ja mõõtesüsteemid. Teadmuse kvaliteeti hinnatakse teadmistele tuginenud tegude ja otsuste tulemuslikkuse alusel. Ekspertide teadmiste kadumine ettevõttest on organisatsiooni jaoks ressursi kaotus. Ettevõtte kannab ka kahju, kui teadmuse arendamine ja õppimine peatuvad, siis saab organisatsioonilisest konkurentsieelisest üksnes arvamus ja dogma (Davenport & Prusak, 2000).

Organisatsioon kogub ja töötleb informatsiooni selleks, et luua uut teadmust ja teha otsuseid. Organisatsiooniline teadmus on kogum organisatsioonis töötavate inimeste teadmistest, see sünnib inimestevahelise suhtlemise, otsingute ja loovalt lähenemise teel. Teadmust ei saa juhtida otseselt, kuna see paikneb üksnes inimeste mõtetes, kuid juhtides inimesi saab juhtida ka teadmust. Choo refereerib Robert M. Grant'i, kes ütleb, et organisatsioonis saab juht luua tingimused, milles erinevad inimesed saavad omi teadmiste omadega ühendada, neid integreerida (Choo, 2002). Teadmusjuhtimine juhtimisideoloogiana võimaldab luua salvestatud teadmistest teadmussüsteeme, mis omakorda on informatsioonikogumid, alus ettevõttele kasulike uute teadmiste loomisele.

Eesti ettevõtjad näevad peamise infovahetuse rutiinina suuri koosolekuid; lisaks toimuvad igakuised või –nädalased osakondade koosolekud. Infovahetuseks kasutatakse ka e-postisüsteemi, teadetahvlit, sisevõrku. 2011. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuring näitab, et kuigi juhid peavad koosolekuid oluliseks info edastamise ja vahetamise

kanaliks, siis intervjueritud ettevõtete juhid tunnetavad, et töötajad peavad koosolekuid bürookraatlikeks ja aeganõudvateks (*Eesti juhtimisvaldkonna uuring*, 2011).

1.5. Info- ja teadmusjuhtimine ettevõtetes

Informatsiooni, isiklikku ja kollektiivset (organisatsioonilist) teadmust ning infoprotsesside juhtimist (kapitali ja tööjõu kõrval) peetakse konkurentsitihedas maailmas iga ettevõtte edu teguriteks. Hästi rakendunud info- ja teadmusjuhtimine võivad parandada otsuste kvaliteeti, otsuste tegemise kiirust, ressursside kasutamise efektiivsust ja tõsta organisatsioonilise teadmuse kvaliteeti.

Erinevad autorid leiavad, et informatsioon ja teadmised on tänases ettevõtluses üheks peamiseks eduteguriks konkurentsivõime säilitamisel ja suurendamisel ning strateegiate loomisel. (Davenport & Prusak, 2000; Sanchez, 2003; Nunes *et al.*, 2005; Karim & Hussein, 2008; Desouza & Paquette, 2011).

Euroopa Komisjoni määrangu järgi kuuluvad väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE, ingl. k. SME) hulka ettevõtted, kus töötab kuni 249 töötajat, mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot. Väikesi ja keskmise suurusega ettevõtteid peetakse Euroopa majanduse selgrooks.

Info- ja teadmusjuhtimist väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes on uuritud mitmest aspektist. Uuritud on, kuidas info- ja teadmusjuhtimise rakendamine aitab kaasa ettevõtte edukusele, mis on võimalikud edufaktorid, kuidas ettevõtete juhid hindavad nimetatud juhtimisideoloogiate rakendamise mõju oma ettevõtte tegevusele, milliseid takistusi näevad juhid info- ja teadmusjuhtimise rakendamisel VKE-s (Salojärvi *et al.*, 2005; Alrawi & Alrawi, 2011; Bozbura, 2007; Radzeviciene, 2008). Uuritakse infovoogude liikumist ettevõttesiseselt (Chen *et al.*, 2006), on hinnatud, millised on olulised teadmusjuhtimise rakendamise faktorid VKE-des (Wong, 2005; Wong & Aspinwall, 2005), kirjeldatud on erinevaid teadmusjuhtimise rakendamise eripärasid VKE-des (Desouza & Awazu, 2006). Uuritakse ettevõttejuhtide infootsikäitumist (Auster & Choo, 1993), juhtide arvamusi sellest, kuidas informatsioon ja teadmus mõjutavad tehtavaid otsuseid (de Alwis & Higgins, 2001), kuidas ja kas investering info- ja teadmussüsteemide rakendamisse tulu toob (Nunes *et al.*, 2005) ning kuidas mõjutab

info- ja teadmusjuhtimine ettevõtte arengut ja innovatsiooni (Gray, 2006). Lisaks uuritakse ettevõtetejuhtide suhtumist informatsiooni, teadmisesse, info- ja teadmusjuhtimisse (Egbu *et al.*, 2005).

Ron Sanchez'i hinnangul on 21. sajandi juhtimismõtlemises toimunud pööre, mis põhineb kahel tõekspidamisel: 1) organisatsioonilise teadmuse efektiivne juhtimine on konkurentsieelise saavutamise põhialus; 2) teadmuse juhtimine on kaasaegse juhi keskne mure, mis peab saama iga juhi põhioskuseks (Sanchez, 2003).

Info- ja teadmusjuhtimise praktikaid kasutatakse ettevõtetes üha enam. Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) hinnangul avaldab nimetatud juhtimisviiside rakendamine ettevõtte tegevusele, sh innovatsioonile märgatavat positiivset mõju. Seetõttu peab OECD vajalikuks mõõta teadmusjuhtimise rakendamisest tulenevat mõju. Selleks töötati 2001. aastal välja pilootküsimustik teadmusjuhtimise erinevate aspektide uurimiseks; küsimustikku testiti Kanadas, Taanis, Prantsusmaal ja Saksamaal. Rahvusvahelise uuringu tulemustest selgub erinevaid aspekte, mis mõjutavad info- ja teadmusjuhtimist ettevõtetes.

Üheks mõjutajaks on ettevõtte suurus ja keskkond (stabiilne vs muutlik), milles tegutsetakse. Mida suurem on ettevõtte, seda keerulisem on hallata infot tarnijate, klientide, arengute jms kohta. Keskmise või suure ettevõtte peab igapäevaselt tegelema inimkapitali, IT-süsteemide, õiguslike ja finantsiliste tegevuste juhtimisega. OECD uuring näitab, et mikroettevõtete juhid ei pea info- ja teadmusjuhtimise rakendamist eriti vajalikukski, kuigi igapäevases töös kasutatakse erinevaid teadmusjuhtimise elemente. Suurtes ettevõtetes (üle 250 töötaja) on teadmusjuhtimine integreeritud struktuuriüksuste töösesse, ettevõtted on koostanud vastavad strateegiad ja poliitikad (Earl & Gault, 2003).

Taanis läbi viidud OECD pilootuuringust selgus, et teadmusjuhtimise rakendamist mõjutab eelkõige ettevõtte tegevjuhtide otsus hakata infot ja teadmust ettevõtte eesmärkide saavutamiseks efektiivsemalt kasutama (mõjutajateks eelkõige konkurendid ja kliendid) (Baastrup & Strømsnes, 2003). Samasugune suhtumine ilmnes ka Kanada uuringust, kus märgiti, et juhid on tunnistanud teadmusjuhtimise kasulikkust eelkõige ettevõtte efektiivsuse ja töötajate oskuste paranemise kaudu. Mõistetakse, et võtmetöötajate lahkumisel jäädakse ilma ka väärtuslikest teadmistest (Earl, 2003).

Euroopa Liidu väikese ja keskmise suurusega ettevõtete aastaaruande 2010/2011 andmetel moodustavad Euroopa Liidu ettevõtetest VKE-d 99,8% ning nende mõju majanduse arengule on märgatav (*Are EU SMEs recovering from the crisis?*, 2011). Ka Eesti majandusele on iseloomulik VKE-de rohkus – kõigist Eestis tegutsevatest ettevõtetest oli Statistikaameti andmetel 2010. aastal Eestis 58347 ettevõtet, neist VKE määratluse alla kuulub 51854, so 88,9% (*Statistikaamet*, 2012). Käesolevas uuringus määratleti minimaalseks ettevõttes töötavate inimeste arvuks 100, seega jäävad uuritavad ettevõtted keskmise ja suure ettevõtte ametliku määratluse vahele, kuid Eesti kontekstis on nad pigem suured kui keskmise suurusega ettevõtted.

Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete juhte peetakse ettevõtluse seisukohalt suurimateks ettevõtte edu mõjutajateks, kuna ettevõtte juhil on suur otsustusõigus ja kontakt alluvatega on üldiselt suhteliselt otsene. Seepärast keskendutakse uuringutes juhtide suhtumisele, nende infovajaduse väljauurimisele, juhtide infokeskkonnale ning juhtide seisukohale info-ja teadmusjuhtimisest.

Mitmete riikide uurijad (Suurbritannia, Malaisia, Singapur, Türgi jt) on uurinud väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide suhtumist informatsiooni, infojuhtimisse ja teadmusjuhtimisse.

Inglismaal uuriti ettevõtte juhtide suhtumist ja teadlikkust ning võimalikke nõudmisi teadmusjuhtimisele. Nimetatud uuringu meetodina kasutati intervjuud, kuna leiti, et subjektiivset kogemust on lihtsaim väljendada vestluse käigus. Leiti, et kuigi juhid on teadlikud info ja teadmuse sihipärase kogumise, salvestamise, jagamise ja kasutamise positiivsest mõjust innovatsioonile ja produktiivsusele, ei olda valmis tegema tulevikku mõjutavaid pikaajalisi investeeringuid info- ja teadmusjuhtimise rakendamiseks. Seetõttu järeldatakse, et kui juhtide suhtumine ei muutu, siis jääb teadmusjuhtimine VKE-des pigem mitte-ametlikuks, strateegiate ja poliitikate poolt toetamata tegevuseks. Teadmusjuhtimise eelised peavad olema juhile selgelt ja kiiresti arusaadavad, et oldaks valmis tõsiselt panustama. Suuremad ettevõtted tegelevad igapäevaselt infojuhtimisega, kuid teadmusjuhtimise põhitegevusega, töötajate vaiketeadmuse kogumisega, ja selle enda kasuks tööle panemisega veel intensiivselt ei tegeleta (Nunes *et al.*, 2005).

Türgis tehtud uuring viitas samuti tulemusele, et juhtide suhtumisest ja teadmistest sõltub info- ja teadmusjuhtimise rakendamise edukus ning sellest saadav kasu. Uuringu tulemus näitab, et isegi kui ollakse teadlik info- ja teadmusjuhtimise kasulikkusest, teatakse, et strateegiad ja poliitikad aitavad kaasa nende rakendamisele ning kiirele ja lihtsale infole juurdepääsule, ei olda valmis ettevõttes info ja teadmuse jagamist julgustama. Juhid kardavad, et kaotavad kontrolli teadmiste üle; samuti ei olda valmis palkama abi väljastpoolt, kuna kardetakse info lekkimist konkurentidele (Bozbura, 2007).

Leedu VKE-de juhid on teadmusjuhtimise protsessidega üldiselt kursis, kuid mitmed neist ei ole valmis teadmusbaasidesse investeerima, kuna ei olda kindlad tulemuse efektiivsuses (kas tulud ületavad kulud). Informatsiooni ja teadmisi jagatakse selektiivselt neile, kes seda vajavad, st juht arvab, et iga töötaja ei pea teadma kõike kõigest. Juhid panustavad tööruhmadele, soodustavad koostööd (Radzeviciene, 2008).

Kevin C. Desouza ja Yukika Awazu uuringust selgub, et mitmed juhid on kui teadmiste repositooriumid, nad omavad teadmisi, paremal juhul jagavad neid ka alluvatega. Juhid mõistavad, et kolleegidevaheline suhtlemine ja vestlused aitavad välja tuua vaiketeadmisi, et luua neist uus organisatsiooniline teadmus (Desouza & Awazu, 2006).

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) uuris 2005. aastal Eesti juhtimisvaldkonda. Uuringu ühe tulemusena näeb EAS, et muutunud majandus- ja keskkonnatingimustes on vaja koolitada ettevõtete juhte nägema ja rakendama juhtimisstiile ja -mudeleid, mis keskenduvad inimeste juhtimisele ja juhi enesearendamisele. Majanduskriis tõstatab juhtimises efektiivsuse probleemi, hakatakse analüüsima ettevõtte tegevust, rakendatakse muudatuste juhtimise praktikaid. Uuringus on pööratud tähelepanu ka info- ja teadmusjuhtimise praktikatele Eesti ettevõtetes. Ilmneb, et teadmusjuhtimist peavad Eesti ettevõtete juhid 2004./2005. aastal üheks järjekordseks juhtimistrendiks, mida eriti tõsiselt ei võeta. Infojuhtimist seostatakse samal perioodil eelkõige infotehnoloogiaga. Ülevaade 1990-2005 ilmunud juhtimisvaldkonna artiklitest ja peetud konverentsiettekannetest näitab, et ilmunud on üks artikkel ja peetud kaks konverentsiettekannet, mis sisaldavad pealkirjas teadmusjuhtimise mõistet; infojuhtimise kohta tõdetakse, et vastavasisulist diskussiooni on vähe ja seda on vaja algatada (*Eesti juhtimisvaldkonna uuring*, 2005).

Eesti 2011. aasta juhtimisvaldkonna uuringus ei mainita kordagi teadmusjuhtimise sõna, infojuhtimist mainitakse ühel korral seoses 2011. aastal peetud infojuhtimisalase konverentsiga (konverentsi ettekannete pealkirjadest selgub, et infojuhtimist mõistetakse suhtekorralduse või kommunikatsioonijuhtimisena). Teadmuse mõistet kasutavad intervjuueeritud ettevõtete juhid pigem teadmiste mõiste asemel. Samast uuringust selgub, et ligikaudu neljandik uuritud ettevõtetest on rakendanud ettevõtte juhtimismudelina õppiva organisatsiooni või isejuhtivate meeskondade kontseptsiooni eesmärgiga arendada organisatsioonikultuuri. Ettevõtte arendamine on tihedalt seotud töötajate koolitusega ja konsultatsiooniteenuste kasutamisega, mis eeldab eelnevat infovajaduse väljaselgitamist. Juhtimisuuringust selgub, et mitmesuguste Eesti ettevõtetes kasutatavate juhtimismudelite seas ei ole juhid kordagi nimetatud info- ega teadmusjuhtimise kasutamist (üldine kvaliteedijuhtimine võib teatavaid elemente sisaldada, kuid seda pole uuringutulemustes eraldi kirjeldatud). Samas leiavad ettevõtete juhid, et edukat planeerimist toetab eelkõige süsteemsus ja analüüs, st erinevate IT tarkvara ja andmebaaside arendused. Avastatud on, et iga kord ei ole mõtet sisse osta kallist koolitust, palju parema ja asjakohasema oskusteabe (*knowhow*) suudab edastada aastaid ettevõttes tegutsenud kogenud töötaja (teadmusjuhtimise üks osa on sisekoolitused, oma töötajate teadmiste edasi andmine) (*Eesti juhtimisvaldkonna uuring*, 2011).

Infojuhtimise, infovajaduse ja teadmusjuhtimise kohta Eestis ja Eesti ettevõtete juhtide hulgas ei ole palju uurimusi koostatud. Aiki Tibar (2001) on uurinud tööstusspetsialistide infovajadusi ja infootsikäitumist. Aivar Tõnso (2000) uuris oma bakalaureusetöö raames probleeme, mis on seotud infojuhtimisega Eesti ettevõtetes. Merle Järve (2004) bakalaureusetöös uuriti Eesti ettevõtete juhtide nägemust organisatsiooni teabekapitalist ja –protsessidest. Oksana Toomsalu-Marlen (2010) uuris ettevõtete juhtide suhtumist teadmusjuhtimisse magistritöö raames. Eestis laiemat kõlapinda pole infojuhtimise teema aga leidnud. 2007. aastal Tallinna Ülikooli poolt läbi viidud konverentsil “Kas GOOGLE`ist piisab?” arutati informatsiooni ülekülluse ja samas infospetsialistide vähesuse üle. Arutleti ka üldisemalt infojuhtimise ja info haldamise temaatika üle Eesti ettevõtetes (*Kas GOOGLE`ist piisab?*, 2007).

E-kataloogi ESTER Tallinn andmetel esineb teadmusjuhtimine märksõnana 26 eestikeelses kirjatöös (eesti keeles kirjutatud või tõlgitud eesti keelde), neist 13, so pooled

on üliõpilaste lõputööd. E-kataloogi ESTER Tartu osas on eestikeelseid vasteid 38, neist üliõpilastöid 15 (21.03.2013 seisuga). Teadmusjuhtimise alaseid monograafiaid Eesti autoritelt ei ole palju ilmunud, e-kataloogist ESTER Tallinn leiab järgmised teosed: I. Liiv ja E. Kalle „Teadmisjuhtimine“; E. Tõnismäe ja H. Gern „Juhendamine ja mentorlus“ ning „Mentorlus – jagatud areng“; lisaks on ilmunud M. Teichmanni „Teadmiste juhtimine“ elektroonilise teavikuna. Enamik teemat käsitlevatest eesti keeles ilmunud teostest on tõlketeosed teistest keeltest. E-kataloogis ESTER ei kasutata märksõnana infojuhtimise mõistet, see on asendatud sõnaga infohaldus. Märksõnaotsinguga ilmneb, et enamik infohalduse teemat puudutavad teosed on eelkõige kirjutatud infotehnoloogiat või dokumendihaldust silmas pidades. Üksikud bakalaureuse- ja magistritööd puudutavad infojuhtimist kui info kogumist, korrastamist ja kättesaadavaks tegemist organisatsiooni tasandil. Nimetatud töid uurides selgub, et info- ja teadmusjuhtimine on tihedalt seotud. Kui ühes töös kirjeldatakse üht, siis suure tõenäosusega ei saada mööda ka teisest juhtimiseideoloogiast.

Uuringute ülevaatest selgub, et Eesti ettevõtete juhtide teadvusse ei saa info- ja teadmusjuhtimise ideoloogia jõuda, kuna teemasid on vähe käsitletud. Juhid on nimetanud ka tõsiasja, et pideva igapäevase töö kõrvalt ei jätku aega uute juhtimiseideoloogiatega tutvumiseks.

Informatsiooni, teadmuse, infovajaduse, infojuhtimise, teadmusjuhtimise ja nende rakendamise uuringute põhjal võib teha järgmisi tähelepanekuid:

- Infojuhtimise rakendamine ettevõtete igapäevatoos saab alguse eelkõige infovajaduse tunnetamisest. Erinevatel juhtimistasanditel töötavatel inimestel on erinevad infovajadused, mis on pidevalt muutumises. Infovajadus sõltub inimese rollist, tegevuskeskkonnast, tema demograafilistest ja sotsiaalsetest omadustest. Infovajadust mõjutab pidevalt lisanduv uus informatsioon.
- Ettevõtte jaoks on oluliseks eduteguriks süstematiseeritud, optimaalse suurusega, ettevõtte vajadustele vastava, kergelt ligipääsetava sh hea tehnilise valmisolekuga infokogu olemasolu. Ettevõtte tegevust mõjutab nii ettevõtte sisene kui ka väline informatsioon, selle ajakohasus, täpsus ja konkreetse ettevõtte vajadustele vastavus.

- Kirjanduses ei rõhutada spetsiaalse infotöötaja palkamise vältimatust infotööga tegelemiseks, kuid järeldatakse, et edukamates ettevõtetes on olemas spetsiaalne infostrateegia ja infoga töötamise põhimõtted on juhendites kirjeldatud (koostöös infospetsialistiga).
- Üksnes informatsiooni ja andmete olemasolust otsustamiseks ei piisa. Info muutumine teadmisteks ja teadmuseks nõuab inimeste aktiivset osalemist. Ettevõtte peab infojuhtimise protsessi käivitamisel kaasama inforessursid, inimressursid, infotehnoloogilised vahendid; oluliseks on kogu protsessi eestvedamine ja hilisemate tulemuste mõõtmisüsteemi rakendamine.
- Kirjanduses käsitletakse info- ja teadmusjuhtimist eraldi toimivate kui ka väga lähedaste distsipliinidena. Autorite hinnangul on tegu samaväärsete teemadega, teadmusjuhtimine ühtib suurel määral infojuhtimise praktikatega. Infojuhtimise toimimine on eelduseks teadmusjuhtimise toimimisele.
- Ettevõtte juhi suhtumine ja hoiakud informatsiooni ja teadmistesse mõjutavad otseselt ettevõtte tegevust, organisatsioonikultuuri ja saavutatavaid tulemusi. Üha enam kasutatakse info- ja teadmusjuhtimise praktikaid erinevates ettevõtetes üle maailma. Kümne aasta tagused uuringud välisriikides näitavad, et teadmusjuhtimise elemendid on integreeritud firmade struktuuriüksuste töösse. Eesti ettevõtetes ei ole nimetatud praktikad veel juurdunud.
- Teooriate paikapidavust on uuritud küsitledes tegutsevate ettevõtete juhte. Järeldatakse, et juhid hindavad info ja teadmiste tähtsust ja väärtust ning mõistavad, et protsessid toimivad paremini, kui on koostatud vastavad strateegiad ja kirjeldused. Uuringute tulemused näitavad, et endiselt ei olda valmis oma tavapärasest tegevust muutma. Info- ja teadmusjuhtimise rakendamine nõuab investeeringute tegemist, töötajate ja iseenda mõtteviisi muutmist. Liigse avatuse tõttu kardavad juhid infokadu ja teadmiste lekkimist konkurentidele. Juhid ei ole veendunud tehtavate investeeringute tõhususes, kuna pole selgelt näha, kas kulutatav aeg ja ressurss toovad oluliselt suuremat kasu.

- Eesti juhtimisuuringute tulemustest (2005 ja 2011) ilmneb, et Eesti ettevõtjad peavad info- ja teadmusjuhtimist teoorias tugevateks juhtimismudeliteks ja näevad ka rakendamisest tulenevat kasu, kuid igapäevasse töösse integreerimise tõhusust ja kasulikkust peetakse tulemuse seisukohalt pigem vähemääravaks.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Teoreetilise tausta allikate valik

Uurimisteema raamistamiseks alustati mõistete piiritlemisest. Otsinguid tehti mõistetega infojuhtimine, teadmusjuhtimine, juhtimisuuringud, juhid ja nende suhtumine. Mõisteid infovajadus, informatsioon, teadmus ja teadmised kombineeriti otsingutes juhtimise, juhtide, ettevõtlusega, organisatsioonikultuuri ja juhtimismudelitega. Mõisted infojuht ja teadmusjuht piiritlesid konkreetsete ametite kaudu temaatikat eelkõige organisatsiooni või ettevõtte tasandil. Mõistete kogum moodustus artikleid lugedes ja jälgides, milliseid sõnu ja termineid kasutatakse sarnase sisuga teemade avamiseks. Otsingud tehti nii eestikeelsete kui inglisekeelsete mõistetega. Tutvuti ka mõne saksakeelse allikaga.

Esmased teemaotsingud tehti otsisüsteemis Google, Google Scholar; edasi kasutati Tallinna Tehnikaülikooli Raamatukogu, Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu ja Eesti Rahvusraamatukogu litsentseeritud andmebaaside otsinguid. Enamik tulemustest leiti andmebaasidest Emerald, Science Direct, Academic Search Complete; mõningad tulemused ka EBSCO pakutavatest ressurssidest. Infoteadustes on levinud *Open Access* praktika, st palju teaduslikku informatsiooni on soovijatele internetis vabalt kättesaadavaks tehtud. Veebiajakirjast Information Research leiti palju teemale vastavat kirjandust. Monograafiatest ja teistest trükitud teavikutest ning trükimeediast uurimisteemale vastava kirjanduse otsimist alustati e-kataloogist ESTER; teavikutega tutvuti *de visu* raamatukogudes. Allikate valikul oli üheks kriteeriumiks autorite tuntus ja tsiteerimissagedus temavaldkonnas (C. W. Choo, T. H. Davenport, G. G. Chowdhury, K. M. Wiig, T. D. Wilson, L. Prusak, K. C. Desouza, S. Paquette, E. Orna).

Teoreetilise tausta sidumiseks praktiliste uuringutega valiti refereeritavateks allikateks töid, mis suuremal määral andsid võimaluse uuringu tulemusi võrrelda Eesti olukorraga (Radzeviciene, 2008; Bozbura, 2007; Earl & Gault, 2003; Baastrup & Strømsnes, 2003). Empiiriliste andmete kogumiseks meetodi valikul ja küsimustiku koostamisel toetuti eelkõige OECD uuringutele (OECD, 2003), Euroopas läbi viidud uuringutele (Wong &

Aspinwall, 2005; Nunes *et al.*, 2005) ning Põhja-Ameerikas (Auster & Choo, 1993; Desouza & Awazu, 2006; Earl, 2003) ning Aasias (Karim & Hussein, 2008; Alrawi & Alrawi, 2011; Alwis & Higgins, 2001) uuritud ettevõtete info- ja teadmusjuhtimise praktikas rakendamise ülevaateartiklitele.

Eestikeelset materjali, millele uurimuse tegemisel toetuda, oli leida vähe. Peamiselt mõned tõlkeraamatud, mõned üliõpilaste lõputööd. Läbi töötati EAS-i poolt korraldatud Eesti juhtimisvaldkonna uuringud, Praxise läbiviidud ettevõtete uuring. Palju kasutati Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) ja Statistikaameti veebilehti ja andmebaase.

2.2. Lähtekohad ja uurimisküsimused

1970. lõpul ja 1980. aastatel tõusis läänemaailmas esile mõtteviis, et informatsioonil on ettevõtte edus võtmeroll. Infotöötajad ja infotöötlus tõusid ettevõtete igapäevase töö osaks ja eelarveridadele. Informatsiooni kogumine, säilitamine ja organisatsiooni liikmetele kättesaadavaks tegemine osutus vajalikuks ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Juhtimisotsustena loodi infosüsteemid, palgati informatsiooni haldajad ja infojuhid.

Ettevõtete juhid on organisatsioonikultuuri ja juhtimisstrateegia loojateks. Nad kasutavad informatsiooni ja teadmisi, et kohaneda keskkonnamuutustega, planeerida tegevusi ning suurendada ettevõtte konkurentsieelist. Vastuvõetud otsused on lisaks objektiivsele informatsioonile mõjutatud ka ettevõtte juhi subjektiivsest suhtumistest, hoiakutest, tunnetusest.

Lähtudes väitest, et info ja teadmised (inimressurss) on tänase ettevõtluse suurim ja olulisim ressurss, on oluline välja selgitada:

1. mil määral on Eesti ettevõtete juhid info ja teadmuse väärtusest teadlikud;
2. kas ja kuidas rakendatakse informatsiooni ja teadmust ettevõtte eesmärkide saavutamiseks;
3. kuidas ettevõtte juht hindab info- ja teadmusjuhtimist juhtimisideoloogiadena?

Uuritavateks ettevõteteks valiti Eestis tegutsevad tootmisettevõtted, milles on enam kui 100 töötajat. Eesti mõistes suured ettevõtted valiti uuritavateks, kuna info- või teadmusjuhtimise mingilgi määral rakendamise tõenäosus on suurem ettevõtetes, kus on mitmetasandiline struktuur, palju osakondi, allüksusi ja töötajaid.

Tootmisettevõtted valiti põhjusel, et toodete arendamisest lõpptoodangu müümiseni tehakse palju erinevaid otsuseid, mis põhinevad varasematel kogemustel, uutel teadmistel ning turu-situatsiooni analüüsil. Võiks eeldada, et olukorrast ülevaate omamiseks tegeleb ettevõtte igapäevaselt info- ja teadmusjuhtimisega.

Statistikaameti andmetel moodustavad kõigist Eesti ettevõtetest keskmised ja suured ettevõtted üksnes 2%, neist tootmisettevõtted 1%; samas on tööstusettevõtted suurimad tööandjad (andsid tööd neljandikule ettevõtetes hõivatuist) (*Ettevõtlus/ Business*, 2011).

Uurimaks olukorda Eesti tootmisettevõtete juhtide hoiakutest, teadmistest ja suhtumisest info- ja teadmusjuhtimisse kui juhtimisviisidesse, toetutakse käesoleva töö raames läbi viidava empiirilise materjali kogumisel järgmistele mudelitele ja uuringutele: C. W. Choo infojuhtimise mudel, OECD pilootuuring „Kuidas mõõta teadmusjuhtimist äri sektoris“ (viidi läbi Taanis, Kanadas, Saksamaal ja Prantsusmaal) ning Inglismaal (Nunes *et al.*, 2005) ja Türgis 2007. aastal (Bozbura) läbi viidud uuringud.

Uurimuse empiirilise andmestiku kogumisel esitati järgmised uurimisküsimused:

1. millises infokeskkonnas töötab erasektori tootmisettevõtte juht;
2. milline on Eesti keskmise ja/või suure suurusega erasektori tootmisettevõtete juhtide teadlikkus info- ja teadmusjuhtimisest;
3. kas ja mil määral info- ja teadmusjuhtimist ettevõtete igapäevatoos rakendatakse;
4. kui info- ja teadmusjuhtimise põhimõtteid ei rakendata, siis mis on selle põhjuseks?

2.3. Empiiriliste andmete kogumise meetodist

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada kuivõrd on Eestis tegutsevate keskmiste ja suurte (rohkem kui 100 töötajat) tootmisettevõtete juhid teadlikud info- ja teadmusjuhtimisest.

Info- ja teadmusjuhtimise rakendamist ning suhtumist juhtimisideoloogiatesse uuritakse tavaliselt kombineerides kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit (tavaliselt ankeetküsitlus ja intervjuu). Käesolevas töös püstitatud uurimisprobleemile vastuse leidmisel otsustati küsimustikule vastuseid koguda poolstruktureeritud näost-näku intervjuu vormis. Jaak Leimann soovib juhtimisalastes uuringutes kasutada meetodit, mis võimaldab juhiga vahetult suhelda, siis on vastajal ja uurijal võimalus mõelda ühise mudeli järgi; juht osaleb uurimuses aktiivselt ja seetõttu suureneb uurimistulemuste usaldusväärsus (Leimann, 2008). Andmete saamiseks küsitleti /intervjueeriti ettevõtete tegevjuhte.

Osa poolstruktureeritud intervjuu küsimusi koostati lahtiste küsimustena, mis võimaldab avada erinevaid külgi uurimisteedest, st vastaja saab kasutada oma sõnu, teda ei piira etteantud vastusevariandid. Teine osa küsimustikust vormistati suletud küsimustena nii, et vastaja sai valida endale sobiva vastuse etteantud valikute hulgast. Vastajal paluti avaldada arvamust 4-pallisel Likerti skaalal (sageli, aeg-ajalt, harva, üldse mitte). Likerti skaala annab võimaluse hoiakute ja suhtumise mõõtmiseks, hinnatakse etteantud väitega nõustumist või mitte-nõustumist.

Küsitleja/ intervjueerija pani kirja küsitletava poolt eelistatava vastusevariandi uurija pakututest (võimalikud vastusevariandid olid kirjas küsitletava käes olevatel kaartidel) või kirjutas üles avatud küsimustele antud vastused. Üheksa küsitletut lubas vestlust salvestada, kolm inimest salvestamist ei soovinud. Intervjuu ajal tegi uurija võimalikult täpseid märkmeid, salvestatud intervjuud töötati hiljem läbi ja täpsed vastused kirjutati kasutades MS Word programmi.

Uurija teadvustab ka intervjuu negatiivseid omadusi, st intervjuu võtab palju aega, juhul ei pruugi olla piisavalt aega uurijaga rääkimiseks, see põhjus võib mõjutada vastuste põhjalikkust, vastused võivad kujuneda pealiskaudseks. Lisaks võib vastuseid mõjutada intervjueeritava soov end paremana paista lasta. Vastatakse nii, nagu arvatakse, et on õige vastata. Olukorra kaardistamine ja tulemuste üldistamine annab ülevaate hoiakutest, arvamustest ja nende suundumustest (Robson, 2002).

2.4. Uurimisstrateegia, küsimustiku analüüs

Uurimisstrateegiaks on ülevaateuurimus, milles inimeste rühmalt kogutakse andmeid poolstandardiseeritud viisil. Teatud inimeste rühmast koostatakse valim; andmed kogutakse igalt isikult struktureeritud ehk ankeetintervjuu vormis läbiviidava küsitlusena. Kogutud materjali abil püütakse nähtusi kirjeldada, võrrelda ja seletada (Hirsijärvi *et al.*, 2005).

Käesoleva töö empiirilise materjali kogumiseks koostatud küsimustik tulenes teoreetilise tausta analüüsist. Intervjuu käigus esitatud küsimused on tinglikult jagatud kolmeks osaks.

Esimese bloki moodustavad küsimused, mis avavad ettevõtte tausta, mille juhti intervjuueeritakse. Info- ja teadmusjuhtimise seisukohalt on oluline kirjeldada ettevõtte suurust, struktuuri, ettevõtte geograafilist paiknemist, organisatsioonisisese info liikumisteid ja tavasid ning seda, kui kaua on ettevõtte tegutsenud. Ettevõtte kapitaliosaluse kirjeldamine annab võimaluse võrrelda erinevate kultuuritaustadega organisatsioonide tegevuspraktikaid.

Uurimistulemused on näidanud, et mida suurem on ettevõtte, seda enam rakendatakse erinevaid info- ja teadmusjuhtimise praktikaid (Earl & Gault, 2003; Nunes *et al.*, 2005). Rahvusvahelised ettevõtted on tunnetanud, et riikidevaheline suhtlus on tõhusam, töötajate oskused paranevad ja ettevõtte efektiivsus kasvab, kui loodud on ühtsed teadmusbaasid. Samuti on näha tendentsi, et kauem tegutsenud ettevõtetes suhtutakse oma kogemuste talletamisele tõsisemalt; aastaid konkurentsist püsinud ettevõtted keskenduvad infojuhtimiselt üha enam teadmusjuhtimisele (Earl, 2003).

Intervjuu teises küsimusteblokis keskendutakse konkreetsele isikule, tema infokeskkonnale, teadmistele andmetest, informatsioonist, teadmusest, infovajadusest ja infoallikatest. Choo infojuhtimise mudelile toetudes saab hinnata, kas juht on teadlik infojuhtimise praktikast, kas juht tunnetab infovajadust ja teadvustab infojuhtimise protsessi etappe või elemente.

Informatsiooni ja teadmuse väärtuslikkust ja olulisust juhi jaoks saab hinnata küsides, kuidas juht igapäevaselt tegutseb, kas ta tunnetab infovajadust (Chowdhury jaotusele tuginedes). Juhi teadlikkus infoallikatest ja nende kasutamisest selgitab, kui väärtuslikuks

juht informatsiooni ja teadmust peab ning millised on juhi ootused info- ja teadmusjuhtimise rakendamisele.

Info- ja teadmusjuhtimise rakendamine organisatsioonis eeldab avatud ja teadmiste jagamist toetavat töökeskkonda. Seetõttu on oluline küsida, kuidas juht suhtub üldiselt infovahetusse, teadmiste jagamisele, kuidas see toimub konkreetsetes ettevõttes.

Ettevõtte juhtimisstiil sõltub palju ettevõtte juhi subjektiivsetest hoiakutest, tema suhtumisest inimeste juhtimisse ja enesearendamisse. Intervjuus esitatakse küsimused juhtide koolitusvajaduse tunnetamise kohta ja uuritakse, kuidas on ettevõttes info jagamine korraldatud. Küsimuste eesmärk on hinnata, kas juht, kes on info väärtusest teadlik ja kasutab erinevaid infoallikaid ise igapäevaselt, laiendab vastavat tegevust ka kogu organisatsioonile.

2004/2005 Eestis läbi viidud juhtimisvaldkonna uuringu tulemus näitas, et teadmusjuhtimist pidasid Eesti juhid sel ajal järjekordseks trendiks, mida eriti tõsiselt ei võetud (*Eesti juhtimisvaldkonna uuring*, 2005). Praeguses uurimuses saab hinnata, kas olukord on võrreldes kaheksa aasta taguse ajaga muutunud või mitte.

2011. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuring näitab, et juhid ei nimeta info- ega teadmusjuhtimise kasutamist oma ettevõtetes. Käesolev uuring peab näitama, kas neid juhtimisideoloogiad tõepoolest ei rakendata või rakendatakse siiski, kuid kasutatakse sisuliselt samade tegevuste kohta teistsuguseid mõisteid (koolitus, õppiv organisatsioon, kvaliteedijuhtimine vms).

Intervjuu küsimuste kolmas blokk keskendub ettevõtte tulevikuplaanidele ja juhi suhtumisele ja teadmiste informatsioonist ja teadmusest, juhtimismudelitest, koolitustest, enesetäiendamisest. Küsimuste eesmärk on intervjuueeritava tähelepanu juhtimine info- ja teadmusjuhtimise rakendamise eelistele. Blokki koondatud küsimused annavad juhile võimaluse oma sõnadega rääkida info- ja teadmusjuhtimise teemadel ning leida seoseid seniste tegevuspraktikatega.

Kogutud info ja teadmuse ettevõtte hüveks rakendamist saab hinnata, kui selgitada välja, kuidas on ettevõttesiseselt juht planeerinud info edastamist, selle kogumist, organiseerimist ja kättesaadavaks tegemist. Kas infona nähakse üksnes siseinfot või

kaasatakse ka väliseid allikaid. Milliseid inforessursse ja kui tihti kasutatakse, näitab samuti juhi suhtumist informatsiooni väärtusesse ja selle eesmärgipärasesse kasutamisse.

Juhi seisukohtadel on suur mõju kogu ettevõtte arengusuunale. Juht kui visiooni looja, ettevõtte kultuuri suunaja ja otsuste vastuvõtja mõjutab ettevõtte töötajate suhtumist informatsiooni ja teadmuse jagamisse. Seepärast küsitakse intervjuu käigus juhilt ka ettevõtte tulevikuplaanide kohta. Infotöö praktilist rakendamist uurides on oluline välja selgitada protsess, kuidas plaane koostatakse, millele toetudes teeb juht otsuseid.

Küsimused infotugiteenuste ja infospetsialisti kohta mõõdavad juhtide valmisolekut usaldada infomaterjale ja nende koostajaid, oskust ja tahtmist delegeerida aeganõudev infotöö spetsialistile.

Kuidas ettevõtte juht hindab info- ja teadmusjuhtimist saab uurida, kui küsida, kas ollakse nimetatud juhtimisideoloogiatest teadlikud, kas ettevõtte on eesmärgiks seadnud tegutseda info- ja/või teadmusjuhtimise protsesse järgides. Vastustest selgub, kas rakendatav juhtimismudel toetab info ja teadmiste jagamist, siseinfo korrastamist, väljastpoolt lisainfo hankimist, teadmiste ettevõtte vajadustele kohandamist ja info tõlgendamist.

Testimaks intervjuu küsimuste sobivust viidi 28. aprillil 2012 läbi prooviintervjuu Paides tegutseva tootmisettevõtte müügijuhiga. Enne intervjuu algust selgitati intervjuueeritavale uurimuse tausta ja eesmärgi, lisaks paluti küsitletaval kommenteerida esitatud küsimuste sõnastust ning arusaadavust. Kokku kestis prooviintervjuu 1 tund ja 20 minutit. Protsessis selgusid küsimused, mida on vaja ümber sõnastada ja mida pikemalt lahti seletada ning küsimused, mis kordasid sisuliselt üksteist. Üldiselt täitis testintervjuu oma eesmärgi. Protsessis selgusid juhi suhtumine ja hinnangud informatsiooni ja teadmistes ning nende rakendamise põhimõtted.

Peale küsimuste analüüsi ja test-intervjuueeritava kommentaare töötati intervjuu küsimused ümber ja kujundati küsimustik, mida kasutati andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuu vormis (Lisa 2).

2.5. Valimi moodustamisest

Esialgne ettevõtete nimekiri moodustati MKM-i esitatud päringu vastuse alusel. Päringu kriteeriumiteks olid järgmised andmed: 1) ettevõtte tegevusala: tootmine; 2) ettevõtte

suurus: rohkem kui 100 töötajat; 3) ettevõtte on esitanud majandustegevuse aruande 2008. ja/või 2009. aasta kohta, vastavalt seisuga 2009/2010. MKM-ist tulnud päringu vastus sisaldas ka ettevõtete üldisi kontaktandmeid (e-post; tegevusaadress) ning protsentuaalselt oli esitatud, kui suur osa ettevõtte kapitalist on Eesti osalus. Kokku andis MKM teada 183 kriteeriumitele vastavast ettevõttest. Kuna uurimist alustati 2012. aastal, siis täpsustati enne konkreetse ettevõttega kontakti otsimist, kas ettevõtte tegutseb ka vastaval ajahetkel ja kas ettevõttel ei ole makseraskusi.

MKM-ist saadud nimestik sisaldas ettevõtete üldkontaktandmeid. Esialgu nendel kontaktidel pöördumine tulemust ei andnud, seetõttu otsustati pöörduda täpsemate kontaktandmete saamiseks Tallinna Ülikooli Teadmussiirde keskuse poole. Teadmussiirde keskus teeb koostööd mitmete ettevõtetega, seetõttu leidis sealses andmebaasis juhtide kontaktandmeid, mida uurijal lubati kasutada eeldusel, et intervjueeritavat informeeritakse keskuse tegevusest ja soovist teha koostööd.

Uurimuse esmane valim moodustati esialgu MKM tuleminimekirja alusel, hiljem lisandus Teadmussiirde keskusest saadud ettevõtete nimestikust tehtud valik. Küsitletavad valiti juhuvaljävõtuga ettevõtete geograafilise paiknemise, omakapitali osaluse ja täpsema tegevusala järgi. Eesmärgiks oli, et esindatud oleksid ettevõtted Eesti erinevatest piirkondadest. Enamik suuremaid ettevõtteid paikneb Tallinnas ja Harjumaal, kuid ka Tartus ning Ida-Eestis on suuri tootmisettevõtteid, seetõttu oli uurija huvitatud, et lõppvalimis oleksid esindatud Eesti mitmed piirkonnad. Omakapitali Eesti osalus oli määravaks kriteeriumiks, et võrrelda, kas Eesti taustaga ettevõtjad töötavad erinevalt välisriikide kogemusega ettevõtete juhtidest. Erinevate tööstusharude esindatus valimis rikastab lõplikku koondpilti.

2.6. Empiiriliste andmete kogumise protsess

Esimeseks kontaktiks juhiga saadeti e-kiri otse juhi nimele (Lisa 1). Kui otsekontakt (nimeline e-postiaadress) ei olnud kasutuses, siis saadeti e-kiri ettevõtte üldaadressile. Paar päeva peale kirja saatmist helistas uurija otse ettevõtte juhile (kui õnnestus leida juhi mobiiltelefoni number) või lauatelefonile. Kui juhiga õnnestus otse rääkida, siis oli tõenäosus, et juht on valmis uuringus osalema, suurem. Tavatelefonile helistades sai

uurija rääkida peamiselt sekretäridega, kes käitusid erinevalt, st vahel suunati kõne juhile edasi, vahel otsustas sekretär juhi eest vastata uurimuses osalemisele eitavalt. Paljudel juhtudel ei olnud juhil konkreetsel hetkel aega telefonile vastata, seetõttu helistas uurija mitmel korral hiljem uuesti.

Perioodil august 2012 kuni aprill 2013 tehti ettepanek uuringus osaleda kokku 42 ettevõtte juhile.

Kohe keeldus uuringus osalemast 13 juhti; 10 inimesega oli vestlus, milles nad ei öelnud kohe ära, kuid korduvatele pöördumistele vaatamata pole intervjuud läbi viidud (põhjusena nimetasid juhid aja puudust, Eestist väljaspool viibimist ning ka uuritava teemaga mitte kursis olemist). 7 juhul ettevõttesse helistamine tulemust ei andnud, kuna sekretär või asendaja lubas info edastada juhile ning vastust ootama jääda või ütles, et juht on väga hõivatud ja ei tea, millal tal oleks aega teemaga tegeleda. Vastuseid, ei eitavaid ega jaatavaid, pole ühestki nimetatud ettevõttest.

Intervjuu õnnestus läbi viia 12 inimesega. Kümnelt korral sõitis uurija kohale konkreetsesse ettevõttesse, ühel juhul toimus intervjuu uurija töökohal ja ühel juhul vastati küsimustele telefoni teel, kuna juht arvas, et just sel hetkel on tal vaba aeg ja muul ajal pole võimalik ühte tundi oma päevast eraldada.

Esialgne testintervjuu kestvus lubas eeldada, et keskmiselt kulub küsimustiku läbimiseks 1 tund. Intervjuu läbiviimise aeg varieerus 40 minutist 1,5 tunnini olenevalt vastaja teadmistest, kogemustest, suhtlemisvalmidusest. Mitmel juhul pidi uurija vastaja palvel küsimuste tausta avama ja selgitama teatud mõisteid; seetõttu venis vastamise aeg, tekkis dialoog. Kõik intervjuueeritavad olid ise teemast huvitatud ja ei kiirustanud küsimustele vastamisel, oldi põhjalikud.

Intervjuueeritavate väljavalimisel ei lähtunud juhusliku valiku põhimõttest, vaid küsitleti neid, kes üldse nõus osalema olid. Esialgsest nimekirjast alustati inimestega suhtlemist põhimõttel – kellega saab kohe ja kiiresti kontakti, kellel on aega ja tahtmist uuringus osaleda. Küsimustele vastasid seega inimesed, kes peavad uuritavat teemat piisavalt oluliseks, et kulutada oma väärtuslikust ajast osa, et teema üle arutleda. Osalejate lõplik arv selgus uuringu käigus.

Enne intervjuud uuris küsitlaja ettevõtte ja konkreetse juhi tausta, infot otsiti peamiselt internetist Google'i otsimootori kaudu. Esmaseks allikaks kasutati ettevõtte veebilehte, lisaks tutvuti meedias ettevõtte kohta ilmunud materjalidega.

Intervjuud alustas uurija kõigepealt uurimuse eesmärkide tutvustamisega, iseenda tausta avamisega ja kogutavate andmete edasise töötamise protsessi kirjeldamisega. Vastajatelt küsiti luba vestluse salvestamiseks, kui luba anti, siis kasutati salvestusseadmena mobiiltelefoni diktofoni rakendust.

Kümnendat ja üheteistkümnendat korda küsitlust läbi viies tundus uurijale, et juba kogutud teadmistele lisandub vähe uut ja eelnevast erinevat informatsiooni. Kaheteistkümnendal intervjuul kinnitas uurija arvamust, et kogutud andmed vastavad hetkeolukorrale info- ja teadmusjuhtimise vallas Eesti suuremates tootmisettevõtetes. Kõigist vastanutest eristusid kolm ettevõtet, kelle vastused erinesid teistest suuremal määral.

Uurija hinnangul on kaksteist küsitletut käesoleva uurimuse puhul pigem õnnestumine kui ebaõnnestumine. Arvestades, et uuringu eesmärgiks oli küsitleda konkreetselt ettevõtete juhte, siis on mõistetav suur keeldujate hulk. Juhid tõid keeldumise põhjusena muuhulgas ka väite, et info- ja teadmusjuhtimise mõisted ei ütle neile midagi ja juht ei taha sattuda olukorda, kus tal pole päris selget arusaama teemast, mille kohta temalt arvamust oodatakse. Mõned juhid leidsid, et igasuguseid uuringuid on viimasel ajal tehtud juba liiga palju ning ei soovinud seetõttu järjekordsetele küsimustele vastata. Seetõttu hindab uurija osalenute panust eriti.

Kogutud andmed ei pretendeeri üldistamisele kõigile Eestis tegutsevatele rohkem kui 100 töötajaga tootmisettevõttele, eesmärk oli kaardistada olukord, et luua esmane alus edasistele uuringutele.

Kogutud andmed töödeldi kasutades programme MS Word (avatud küsimuste transkribeerimine) ja MS Excel (arvandmete töötlus ja analüüs).

3. ANDMETE ANALÜÜS, TULEMUSED

3.1. Ettevõtete ja juhtide taust

Andmete analüüsimisel ja tulemuste esitamisel ühegi ettevõtte ega intervjueeritud isiku nime ei nimetata. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne, seda ei seostata konkreetsete isikute ega ettevõtetega. Kõik tulemused esitatakse üldistatud kujul ja individuaalanalüüsi ei teostata. Ettevõtted on nummerdatud 1-12, tekstis kasutatakse konkreetsele vastusele viidates väljendeid „ettevõtte nr 1 juht“ või „ettevõttes nr 2 tehakse järgnevalt“.

Vastanute demograafiline ning kogemuslik taust olid erinevad (Tabel 1).

Tabel 1. Juhte iseloomustavad omadused

Ettevõtte koodnimi	Juhi sünniaasta	Ettevõttes töötamise aeg aastates	Sugu
1	1972	3	Mees
2	1959	21	Mees
3	1973	7	Mees
4	1974	15	Mees
5	1974	7	Mees
6	1951	17	Mees
7	1963	3	Mees
8	1969	16	Mees
9	1972	7	Naine
10	1982	4	Mees
11	1974	9	Mees
12	1961	28	Naine

Vastajatest kaks olid naissoost, kümme meessoost; sünniaastad jäid vahemikku 1951-1982, so 61-30 eluaastani, keskmiseks vanuseks kujunes 43 eluaastat. Ametinimetustena kasutati termineid tegevjuht, juhatuse esimees, juhataja, peadirektor. Nimetatud andmed koguti andmebaasist Kreedix Inforegister.

Ettevõttes töötamise staaži oli kogutud 3 aastast 28 aastani, keskmiselt 11 aastat, juhtimiskogemuse pikkust hindasid juhid ise vastates sellekohasele küsimusele (vt Tabel 1 lk 38). Mitmed juhid nimetasid muuhulgas oma haridustaseme, lõpetatud ülikooli, töökogemuse välisriikides.

Üldistusi taustaandmete põhjal teha ei saa, kuna iga isiksus on erinev. Märkida võib uurija subjektiivse hinnangu põhjal, et pikema töökogemusega juht on avatum, enesekindlam ning valmis jagama oma teadmisi ka kolleegidele; välisriigis töötamise kogemusega inimestel on laiem teadmiste ring ning oma ettevõttele kõrvaltvaatajana hinnangu andmise oskus.

Ettevõtte tausta avamiseks kirjeldati ettevõtte struktuuri, st juhtimistasandeid, allüksusi ja töötajate arv nimetati arvuliselt. Tausta kirjeldab ka ettevõtte loomisaasta ning järjepidevalt tegutsemise aeg (Tabel 2). See annab võimaluse hinnata, millisest ajajärgust töötatakse, millises sotsiaalses- ja majanduslikus keskkonnas on tegutsenud.

Tabel 2. Ettevõtete taustaandmed lähtudes töötajate arvust

Ettevõtte koodnimi	Loomisaasta	Tegevusvaldkond	Kapitaliosalus	Töötajate arv	Allüksusi
5	1999	plastitööstus	välisriigi	115	5
3	1999	pakenditootja	välisriigi	120	3
11	1997	puidutööstus	Eesti	135	4-5
2	1991	puidutööstus	Eesti	140	2
6	1995	toiduainetööstus	välisriigi	140	4
9	1918	pakenditootja	Eesti	142	4
8	1996	keemiatööstus	Eesti	150	2
1	1990	betonitootja	Eesti	153	4
12	1987	keemiatööstus	välisriigi	198	2-3
10	2003	metallitööstus	välisriigi	203	3
4	1898	toiduainetööstus	Eesti	210	4-5
7	1958	plastitööstus	välisriigi	400	4

Keskmiselt oli küsitletud ettevõtetes 3-4 juhtimistasandit (tegevjuht, valdkonnajuht, osakonnajuhataja, tsehhi/ liini juht), tütarettevõtetega organisatsioonides lisandusid tütarettevõtte oma struktuurid. Kaks juhti kinnitasid, et neil on ettevõttes väga lame struktuur, üksnes kahe juhtimistasandiga. Juhid kirjeldasid, et töötatakse koos ühtse meeskonnana ja võimuvahekorrale erilist tähelepanu ei pöörata; ettevõtte kontoris (nn

valgekraede hulgas) olid vastutus ja võim tasakaalus. Nimetatud ettevõtted on Eesti taustaga, loodud 1990. aastate algupoolel, juht on ise ka ettevõtte omanik.

Järjepidevalt tegutsetud aastate järgi jagunesid ettevõtted järgnevalt: kaheteistkümnest ettevõttest üheksa on loodud aastatel 1987-2003, st tegutsemist alustati nõukogude perioodi lõpul, uue Eesti vabariigi alguses, mil muutusid majandusmudelid ja äritegemise traditsioonid, juhtimisstiilid. Tegevuskogemust on kogutud praeguseks keskmiselt 10-25 aastani. Välisosalusega ettevõtete puhul ei ole arvestatud ematähtsuse loomisaastat, vaid lähtutakse Eestis tegutseva üksuse loomisaastast.

Ettevõtte töötajate arvu puhul on arvestatud üksnes Eestis tegutseva üksuse hõivatute arvuga, kontsernidesse kuuluvate ettevõtete või tütar-ettevõtete omavate firmade puhul ei ole arvestatud üldist töötajate arvu.

Väikseimaks ettevõtteks kujunes 115 töötajaga ja suurimaks 400 töötajaga ettevõtte. Kaheteistkümnest ettevõttest kaheksas jäi töötajate arv alla 150. Keskmist töötajate arvu (175,5 inimest) kergitab üks suurem ettevõtte (400 inimest). Ettevõtete juhid ise pidasid organisatsioone pigem suurteks ettevõteteks, rõhutati Eesti olukorda, kus enamik tegutsevaid ettevõtteid annab tööd kuni kümnele inimesele.

Uuritud ettevõtetest pooled (6) olid 100% Eesti kapitali omaosalusega, pooled väliskapitali osalusega. Eestis tegutsevad välisriikide tütar-ettevõtted või kontserniliikmed olid seotud Soome (2), Rootsi (2), Hollandi ja Austria firmadega.

Eestis paiknesid ja tegutsesid ettevõtted Tallinnas, Haapsalus, Raplas, Maardus, Tabasalus, Viljandis, Tartus ja Pärnus. Viis ettevõtet oli tootmistegevuse koondanud geograafiliselt ühte asulasse ja ühte hoonetekompleksi; kolmel ettevõttel paiknes tootmisüksus ühes kohas, müügiosakond Tallinnas; nelja ettevõtte puhul olid tootmisüksused Eestis 2-3 erinevas paigas.

Uurimuses osales ettevõtteid mitmelt tegevusalalt, esindatud olid puidutööstus (2 ettevõtet), plastitööstus (2), toiduainetööstus (2), pakenditootjad (2), betoonitootja, metallitööstus, keemiatööstus (2).

Ettevõtte asetamiseks ümbritsevasse infokeskkonda uuriti, kas ettevõtte kuulub mõnda Eesti või välisriigi erialaorganisatsiooni või -liitu. Kaheksa ettevõtet kuulus oma

tegevusala erialaorganisatsiooni – enamasti nimetati, et ollakse nõ vaatljaliige või passiivne liige; aktiivselt oma tegevusala arengutes osalesid kolm ettevõtet. Tütarettevõtteid omavad firmad või välisriikide ettevõtete kontserni kuuluvad ettevõtted kuulusid ka välisriikides tegutsevatesse oma tegevusala alaliitudesse; põhjusena nimetati head võimalust välisurgu tundma õppida ning sealseid kogemusi rakendada. Kaks juhti ütlesid, et nende ettevõtte ei osale ühegi erialaorganisatsiooni töös ja ei kavatse seda ka tulevikus teha.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja liikmeid oli küsitletute hulgas kuus, Tööandjate Keskliidu liikmeid kaks.

3.2. Ettevõttesisesed infovoogude liikumise kanalid

Lisaks juhi ja ettevõtte taustainfole uuriti küsimustiku esimeses blokis, kuidas informatsioon organisatsioonisiselt liigub, milliseid infovoogude liikumise kanaleid ja tavasid kasutatakse.

Küsimus töökorralduste kohta keskendub konkreetsele isikule ja uurib, milliseid kanaleid pidi jõuab vajalik ja talle suunatud info adressaadini. Küsimus uudiste ja informeerimise kohta näitab, kuidas ettevõttes suhtutakse valdkonna arengutesse ja kas peetakse oluliseks, et kõik ettevõtte töötajad oleksid tegevusalal toimuvaga kursis ja uutest arengutest informeeritud.

Tabel 3. Peamised infokanalid töökorralduste ja uudiste edastamiseks (skaalal valikud: sageli, aeg-ajalt)

Ettevõtte koodnimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Kokku
Infokanalid													
E-post	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
Vahetu suhtlemine	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
Koosolekud	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
Teadetetahvel	+	+		+	+	+	+	+	+				8
ERP/ intranet	+	+				+	+	+	+			+	7

Töökorralduste esitamiseks pidasid juhid tähtsaimaks e-kirjade kasutamist, kõigis vastustes oli see esimene nimetatud kanal (Tabel 3). Edasi nimetati koosolekuid ja

vahetut töötajatega suhtlemist. Vestluse käigus küsis uurija veel erinevate kanalite kasutamise sageduse kohta (nt raadio, videokonverents, mobiili sõnumiteenus (SMS) jt). Selgus, et mõnd kanalit ei nimetatud esmase töökorralduste vahendamise kanalina, kuid tegelikult neid siiski kasutatakse ettevõttes igapäevaselt. Näiteks teadetetahvli kasutati eelkõige e-kirjade lisana, st tahvlile printiti sama töökorraldus, mis enne oli saadetud digitaalsel kujul, et info oleks olemas ka nende töötajate jaoks, kellel ei ole päev läbi võimalust arvutit kasutada. Töökorralduste edastamise vahendina nimetati veel telefoni ja mobiiltelefoni (kui ülesande saaja ei ole ettevõttes kohapeal, on nt välislähetuses). Dokumendihaldussüsteemi ja intranetti nimetati nendes ettevõtetes, kus on oma intranet juurutatud või on kasutusel spetsiaalne ettevõttesisene juhtimisprotsesside programm *Enterprise Resource Planning - ERP*.

Töökorralduste edastamiseks ei kasutata (tehase/ tsehhi) raadiot. Videokonverentsi (enamasti Skype) võimalusi kasutati juhul, kui suheldi tütarettevõtte töötajatega.

E-posti eelistamist põhjendati väidetega, et kiri on mõlemale osapoolle mugav vahend – saatja on kindel, et info jõuab saajani ja samal ajal jääb saatjale koopia info edastamise aja ja konkreetse ülesandekirjeldusega. Juhid märkisid, et e-posti süsteemi kasutatakse seetõttu, et vajalikul hetkel saadetud kirju kasutada tõendusmaterjalina juhiks, kui töötaja väidab, et info pole temani jõudnudki (juhi jaoks on info olemas taasesitatavas vormis). Samas märgiti, et kuna infovoog on suur ja e-kirju tuleb töötajatele palju, siis räägitakse tihti lisaks e-kirjale teemad enne või pärast ka üle, et kindlustada olukord, kus ülesanne ei jää täitmata lugemata e-kirja tõttu.

Uudiste edastamiseks kogu ettevõtte töötajaskonnale eelistati kasutada eelkõige vahetut suhtlemist ja koosolekute formaati, samuti kasutati meelsasti kanalina e-postisüsteemi (erinevad ettevõttesisesed postiloendid) (vt Tabel 3 lk 41). Uudiseid ei edastatud üldjuhul SMS-i ega raadio teel; ka videokonverentsi võimalust kasutati harva, seda tehti aeg-ajalt neis ettevõtetes, millel on ema- või tütarettevõtte väljaspool Eestit või tootmisüksus Eestis teises asukohas.

Ettevõtetes, kus on olemas ettevõtte intranet või spetsiaalne juhtimissüsteem (ERP) kasutatakse ka neid kanaleid aktiivselt info edastamiseks, vahetamiseks ja säilitamiseks.

Korduvalt kõlas vestlustes, et informatsiooni on palju, iga valdkonna juht on vastutav oma valdkonnaalase info kogumise eest. Samas ei ole reguleeritud, kuidas kogutud infoga edasi peaks käituma, st kuidas korraldada süstematiseerimist, kuidas info säilitamist ja uuesti kättesaadavaks tegemist. Firmaüleseid infosüsteeme nimetati, kuid lisati ka, et infole juurdepääs on reguleeritud vastavalt juhtimistasemetele. Olemasoleva informatsiooni uuesti kasutamist ei nimetatud, kuna öeldi, et lihtsam on leida info uuesti ja kiiresti internetist, kui alustada oma andmekogude läbi otsimist. Informatsioon on juhtide hinnangul olemas, kuid ei ole uuesti kasutatav süstematiseerimatuse ja suure hulga tõttu. Ettevõttesisesel infovoogude liikumisega peavad tegelema kõik valdkonnajuhid, lisaks sekretär ja tippjuht; otsest ülesannet hallata kõigi infovoogude liikumist ei ole kellelgi.

Ettevõtte nr 8 juht kirjeldas, et informatsiooni kogutakse igapäevaselt ja jooksvalt. Andmed sisestatakse ettevõtte infosüsteemi, mis ise genereerib pidevalt numbrilist infot, teave on kättesaadav ka aastate pärast.

Ettevõtte nr 5 juht: *„Iga valdkonna spetsialist kogub vastavalt oma valdkonnale, info talletatakse ühisele võrgukettale; suuremat süstematiseerimist ei toimu. Ligipääs on enamasti kõigil soovijail infole, aga sõltub infost, kellel on juurdepääs. Kontsernil on omad kanalid, mille kaudu infot välja vahendatakse“.*

Ettevõtte nr 6 juht: *„Iga vastutusvaldkonna juht vastutab oma ala eest, igapäev tagab ise endale info saadavuse. Pole nii, et kogu info jookseb kõik kokku ja siis keegi jagab selle laiali, välja arvatud üldisemad uudised jms info, nt ilmunud artiklid firma kohta jms. Taustainfot kogub nt haldusjuht“.*

Erandina saab esile tõsta ettevõtet nr 7. Juhi sõnul korraldatakse kogu info ettevõttes valdkonnapõhiselt ja tehakse kõigile kättesaadavaks intraneti kaudu, lisaks on korrapäraselt saada infovoog emaettevõttest. *„See, kes infot tekitab, seda ka levitab. Enamasti iga spetsialist ise vastutab oma ala info eest. Mõningat infot ka koondatakse (nt tõlked kontsernist, see tõlgitakse eesti keelde ja pannakse intranetti üles, teeb büroo assistent). Info on nii lai sõna. Tänapäeva tootmisettevõttes on kõik mitte otseselt tootmisega seotud töötajad, st kõik valgekraed toodavad, tekitavad, koguvad,*

korrastavad, säilitavad, edastavad informatsiooni. See on osa meie kõigi tööst. On palju erinevaid süsteeme, kuhu see info koguneb (ERP, intranet, Outlook jt)“.

Ettevõtte nr 1 juht aga tõi välja inforuumi erinevuse eesti ja vene rahvusest töötajate vahel. Vestlusest selgus, et juhtkonnas on eestlased, kes elavad enamikest töötajatest (vene rahvusest inimesed) erinevas kultuuri- ja meediaruumis, seetõttu väljendas juht muret, et edastatav informatsioon omab ühtedele töötajatele suuremat tähendust kui teistele. Juht tunnetas, et infovoogude liikumine ettevõttes vajaks suuremat ümberkorraldust, alustada tuleks eelkõige infovajaduste väljaselgitamisest.

Ettevõtte nr 12 juht kirjeldab: *„Ei ole konkreetset isikut, iga valdkonna inimene peab oma dokumente täitma, see on reguleeritud sisekorraeeskirja ja protseduurireeglitega (juhi koostatud). Vastutab iga üksus oma tegevusala eest. Kui uus info leitakse, siis esialgu arutatakse meilitsi, kui näha on, et asjast saab ka asja, siis see vormistatakse dokumendiks/ tooteks; kui mitte, siis teema „sureb“ ära. See on pigem juhuslik. Kui teemast ei saa asja, siis jääb üksnes koosoleku protokoll“.*

Infovoogude liikumise eest vastutajana nimetati eelkõige tegevjuhti või müügijuhti. Informatsiooniga seotud ülesandeid täidavad erinevad spetsialistid, kuid lõplik vastutus ettevõttesisese ja ettevõttest välja kommuniqueeritava infovoole üle lasub tegevjuhil.

Eraldi infotöötajat ei olnud üheski ettevõttes, nimetati, et oma ala spetsialist on oma valdkonna info puhul kõige pädevam, ei saa olla keegi eriala mitte tundev isik, kes suudaks samasisulist infot kasulikuks pidada.

Ettevõtte nr 4 ostis infoteenust sisse, st neil on leping erinevate agentuuridega, kes tegelevad ettevõtte kohta käiva informatsiooni kogumisega, säilitamisega, korrastamisega ja regulaarselt ettevõttele edastamisega. Valdkonnajuhtide ülesandeks on info edastamine töötajateni. Ettevõttest välja mineva infoga tegeleb samuti palgatud agentuur (suhtekorraldusfirma, reklaamiagentuur vms) koostöös tegevjuhi, müügidirektori ja turundusosakonnaga.

Välisosalusega ettevõtete puhul tegeles ettevõttest väljapoole edastatava infoga emaettevõtte, st Eestis paiknev tootmisüksus ise ettevõttena ei esine, nad on kontserni osa, kogu info edastus on korraldatud seetõttu emaettevõttest.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtetes hinnatakse informatsiooni olemasolu, seda kogutakse ja säilitatakse. Oluliselt vähem leitakse aega ja ressursse kogutud informatsiooni süstematiseerimiseks ja uuesti kättesaadavaks tegemiseks. Juhid tunnetavad, et selline töö oleks vajalik, kuid ei näe võimalust spetsialistidele infotöö kohustusi lisada, juhi hinnangul jääks nõ päris töö sel juhul tegemata. Eelis paistab välisosalusega ettevõtete infotöö korralduses, palju tööd tehakse ära tsentraliseeritult ja lähtudes välisettevõttes välja töötatud infotöö strateegiast.

Eestis varem läbi viidud uurimused on näidanud, et kauem tegutsenud ettevõtetes on infotöö paremini korraldatud, kuid käesoleva uuringu põhjal nii väita ei saa. Eesti kapitalil põhinevates ettevõtetes tegeletakse infotööga juhuslikumalt ja muu töö kõrvalt, ettevõtte eluiga siin suurt rolli ei mängi. Välisosalusega ettevõtetes on infotöö pigem tsentraalselt korraldatud ja seetõttu ei olene Eestis tegutseva tootmisüksuse tegevusaastatest samuti midagi. Ettevõtte, mis oli kolm aastat tagasi ühinenud väliskontserniga, oli üle võtnud emaettevõtte infotegevuse kavad ja tegutses nende järgi. Eestis üle 30 aasta tegutsenud ettevõttes ei ole senini informatsiooni hõlmavat tööd viidud firmaülesele alusele. Samas ilmnes trend, et juht, kes on pikalt töötanud samas ettevõttes hindab kõrgemalt infotöö vajalikkust ja kaalutakse ka vastavate protseduuride väljatöötamist.

3.3. Juhi infokeskkond

Ettevõtte juhil on vaja tunda laiemat (info)keskkonda ettevõtte juhtimiseks ja arendamiseks. Seetõttu uuriti, kas ja kuidas juht ise tunnetab oma infovajadust, kuidas ta leiab vajaliku informatsiooni, milliseid infoallikaid ta kasutab igapäevaselt, kuidas hoiab end kursis valdkonnas toimuvate muutuste ja uuendustega; millisele infole tuginedes teeb juht otsuseid.

Küsimusele: „kui sageli olete tundnud, et teil on otsustamiseks vaja mingisugust teavet?“, vastasid juhid, et teavet vajavad nad pidevalt, igapäevaselt. Kuna teave ja informatsioon on oma olemuselt väga laiad mõisted, siis pakkus uurija juhile näideteks mõningaid informatsiooni liike, mida võiks ettevõtte juht vajada otsuste tegemiseks.

Juhid nimetasid, et vajavad kõige sagedamini infot ärikeskkonnast ja konkurentidest. Aeg-ajalt (juhid täpsustasid, et kuna infot on palju, siis aeg-ajalt tähendab end pidevalt, jooksvalt teemaga kursis hoidmist) vajati infot võimalikest koostööpartneritest, tulevikutrendidest, tehnoloogia arengutest, tootearendusest ja tööprotsesside arendamisest. Informatsioonivajadust tunnetati ka töötajate motiveerimise, oskusteabe hankimise, juhtimisvõtete ja õigusaktidega seonduvatel teemadel. Jooksvalt tuntakse vajadust end tööturu/ tööjõuturu olukorraga ja keskkonnakaitseõuete muutumisega kursis hoida.

Ettevõtted, millel on plaan (või kaugema tuleviku kavatsus) välisturgudele areneda, leidsid, et aeg-ajalt on vaja informatsiooni ka välisturgudele minemise võimalustest; samas juba välisosalusega ettevõtted pidasid vastavat infot tarbetuks.

Juhtide hinnanguid kokku võttes paistab, et jooksvalt keskendutakse eelkõige toote- ja tehnoloogia ning tööprotsesside arendamisele ning sellekohase info otsimisele. Lisaks vajatakse infot ümbritsevast ärikeskkonnast ja muutustest seadusloomes (õigusaktid, keskkonnakaitse nõuded). Silma hoitakse peal konkurentidel ja võimalikel koostööpartneritel. Töötajatele uue oskusteabe hankimine ja edastamine, töötajate motiveerimine, neile koolituste pakkumine on samuti ettevõtte arengu seisukohalt juhile oluline info, kuid paljudes ettevõtetes ei olnud see otseselt tegevjuhi ülesanne (teemaga tegeles personalijuht või juhiabi).

Ettevõtete juhid tunnetavad infovajadust ja kasutavad erinevaid meetodeid oma infovajaduse rahuldamiseks. Enamik juhtidest tegeleb infootsinguga jooksvalt ja iseseisvalt; peamise infoallikana nimetati lihtsalt internetti (Google otsimootor). Järgnes kolleegidelt info küsimine, st olenevalt info sisust pöörduetakse oma ettevõtte vastava valdkonna spetsialisti, nt valdkonnajuhi poole. Süvaotsingut erinevatest infoallikatest tehakse vastavalt vajadusele siis, kui on vaja konkreetseid otsuseid teha.

Üldisematel teemadel (tulevikutrendid, juhtimisvõtted, välisturud) hoitakse end kursis interneti ressursside ja erialaajakirjanduse kaudu, külastatakse rahvusvahelisi messe; palju informatsiooni saadakse ka koostööpartneritelt (tooraine tarnijad, tehnoloogiapakkujad, turustajad). Üks vastaja nimetas koostööd teadusasutustega.

Juhtimisvõtteid ja töötajate motiveerimist õpitakse erialakirjandusest (ajakirjad, raamatud), kolleegidelt ja sarnase tegevusala ettevõtete juhtide koostöös.

Üks ettevõtte ostab sisse teatud infoteenuseid, kuna leitakse, et spetsialistide koostatud infoülevaated on tõhusamad, kui et keegi ettevõtte töötajaist tegeleks oma töö kõrvalt lisainfo kogumisega. Sama ettevõtte juht rõhutas alaliitude koostööd hea info- ja inspiratsiooni allikana. Ühe ettevõtte juht (nr 11) ütles: „*Info tuleb, aga oleks vaja kedagi, kes selekteeriks just selle konkreetse meie ettevõtte vajaliku välja, tuleb pidevalt muidu mingit...*“.

Välisosalusega ettevõtete juhid nimetasid, et saavad palju kasulikku infot tsentraalselt kontsernist. Samas on siinse juhi ülesandeks kontsernile Eesti situatsioonist ülevaadet ja taustainfot edastada. Mitmes ettevõttes on juurutatud Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO) kvaliteedijuhtimise standard, mille üheks osaks on informatsiooni liikumise, säilitamise ja kättesaadavaks tegemise kirjeldus. Juhid nimetasid, et standardi hoidmiseks tehakse palju tööd ja peetakse reeglitest kinni, seetõttu toimib ka infovoo liikumine ettevõtte siseselt hästi. Standardis on määratletud, kelle ülesanne on mingisuguse info kogumine ja selle alusel pöördub juht oma infovajaduse rahuldamiseks vastutava spetsialisti poole.

Ettevõtte nr 2 juhi sõnul: „*Juhataja on selline tüüp, kes peab alati millessegi sekkuma. Kui king pigistab, siis otsid vajaliku asja. Kui asi pole hetkel aktuaalne, siis loed läbi ja jäätad meelde. Lisainfot uurid valdkonnajuhtidelt, kelle vastutusalasse teema puutub*“.

Ettevõtte nr 3 juht nendib: „*Tegelikult vajan kõiki nimetatud infosid mingis olukorras. Tavaliselt pöördun esimesena valdkonna spetsialisti poole, mitte ühe konkreetse isiku poole, kes peaks suutma kogu infot vallata. Tavaliselt otsin oma infovajadusele vastust ise. Enese kursis hoidmine on pidev protsess ja samas intensiivsem otsing hakkab toimuma vastavalt vajadusele. Peamine allikas on internet. Palju jagab peakontor infot, sealt saab päris palju, see teavitustöö on perioodiline ja korraldatud*“.

Ettevõtte nr 1 juhi sõnul: „*Otsin ise, lasen otsida büroojuhatajal (juristil), müügiosakonnal, tootmisjuht, tehnikajuht, kvaliteedijuht (st küsin oma ala spetsidelt ettevõtte sees), suhtlen klientidega, arendustegevus ongi juhi valdkond*“.

Ettevõtte nr 8 juhi hinnangul on teavet vaja pidevalt ja kõigest. Põhjalikumalt uuritakse siis, kui tekib konkreetne vajadus. Otsingut alustatakse oma infosüsteemi kogutud ja seal leiduvatest andmetest: „*Meil on kaasaegne ja kergelt teisaldatav ja muudetav tehnoloogia ja tootmisliin, lisaks on meil oma labor. Ja kui meeskond ei saa info haldamisega hakkama, siis tuleb inimesed välja vahetada*“.

Üks juht leidis, et tal polegi vaja infot otsida, kõik vajalik „*tuleb ise kätte*“. Ta kasutab eelkõige e-kirjana saabuvasid pakkumisi koolitajatelt, erialaorganisatsioonidelt, loeb päevalehti.

Pea igast vestlusest jäi kõlama juhtide vajadus saada paremat infot töajuturu olukorra kohta. Juhid ütlevad, et olemasolev statistika ei vasta tegelikule olukorrale. Juhtide hinnangul ei ole vastavat informatsiooni võimalik ega mõttekas teenusena sisse osta, kuna iga ettevõtte spetsiifikale vastava inimese leidmine ja oma töötajaks võtmine on paljudest piasjadest. Juhid ei usu, et välisvaatleja või konsultant suudaks pakkuda adekvaatset infot teemal, mis on ettevõttekeskne. Kaks ettevõtet on osalenud Fontese korraldatud uuringutes ise uuritavana just selleks, et pärast saada tulemustest raportit, mida ise edasi uurida.

Infovajaduse rahuldamiseks kasutavad juhid erinevaid allikaid. Kõige sagedamini nimetasid juhid Äriregistrit <https://ariregister.rik.ee/>, seda kasutasid sageli või aeg-ajalt kõik küsitletud. Aeg-ajalt ja harvemini kasutati Majandustegevuse registrit <http://mtr.mkm.ee/> ja õigusaktide registreid (Riigi Teataja, EUR-Lex jt). Küsitud PRIA registrid <http://www.pria.ee/et/Registrid> ei pakkunud huvi ühelegi ettevõtte juhile (põhjuseks spetsiifilise tegevusvaldkonnaga piiritletus).

Juhid nimetasid erinevaid veebipõhiseid infoteenuseid, mida igapäevases töös kasutab juht ise või keegi ettevõttest:

- EAS-i veeb (sh Aktiva osa) <http://www.eas.ee/et>,
- Maksu- ja Tolliameti veeb <http://www.emta.ee/> (sh aktsiisideinfo),
- riigiportaali eesti.ee osa ettevõtjale <https://www.eesti.ee/est/teenused>,
- Eesti Kaubandus-Tööstuskoja veeb <http://www.koda.ee/>,

- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi veeb <http://www.mkm.ee>,
- Krediidiinfo veeb <http://www.krediidiinfo.ee/>,
- kutseliitude veebid vastavalt oma tegevusalale.

Harvemini nimetati Eesti Väärtpaberikeskuse (EVK) portaali, Maa-ameti veebi, Statistikaameti veebi, Standardite andmebaasi (Eesti Standardikeskus EVS), erialaspetsiifilisi andmebaase (nt Riiklik alkoholiregister), tehnoloogia arenguga seotud portaale, rahvuspankade veebilehti ja keskkonnainfot pakkuvaid veebilehti (nt energia.ee).

Üldiselt oskasid vähesed juhid internetiresursside nimesid välja tuua või öeldi, et otsingut alustatakse Google abil. Ühe juhi sõnul (nr 12) on internetis töötamine saanud nii igapäevaseks tegevuseks, et: *„ma ei oska teadvustadagi, et olen ühel või teisel saidil, seetõttu ma ei teagi, kust ma midagi olen otsinud ja leidnud“*.

Lisaks internetile kasutatakse informatsiooni ja teadmiste hankimiseks ka teisi viise. Juhid nimetasid teiste info leidmise allikatena eelkõige ajakirjade ja raamatute lugemist. Lisaks konkreetsetele portaalidele ja andmebaasidele otsitakse informatsiooni internetist ka lihtsalt nõ surfates. Sellist info leidmise viisi nimetasid kõik küsitatud juhid. Mitmed märkisid, et internetis surfamise tulemusena leitakse infokilde, mida edasi sügavamalt ka mujalt allikatest uurida. Sama oluliseks infoallikaks peeti oma sõpru-tuttavaid ja kolleege ning konkurente: inimestevaheline suhtlemine tekitab uusi mõtteid ja ideid. Koolitustel osalemist nimetasid paljud, kuid mitmed mainisid, et pakutavad koolitused ei vasta juhi ootustele, kuna: *„nüüd tundub, et olen ise kogemuste võrra targem, kui koolitajad“* (juht nr 2). Juhtimiskonverentsi infokogumise võimalusena nimetas vaid kolm vastanut, ülejäänute hinnangul on konverents liiga teoreetiline ja sisulist teavet on vähe ning tihti ei vasta konverentsi hind saadavale praktilisele kasule.

Juhid nimetasid konkreetseid allikaid, mida perioodiliselt jälgitakse informatsiooni kogumiseks. Lisaks erialaajakirjandusele nimetati ajakirju Economist, Director, Inseneria, ajalehti Äripäev, Eesti Päevaleht, Eesti Postimees (nii paberväljaannet kui veebiversiooni), mitme juhi jutust kostus majandusportaali E24.ee pidev kasutamine.

Väljaspool Tallinna tegutsevad ettevõtted hoidsid end kursis ka kohalikus maakonnalehes ilmuvaga.

Muude infoallikatena nimetati peamiselt koostööpartnerite ja tarnijate katalooge, veebilehti, reklaammaterjale, messiväljapanekuid. Mõned juhid on liitunud erialateemaliste meililistidega, välisosalusega ettevõtetel on võimalus kasutada emaettevõtte sisemiseks kasutamiseks mõeldud veebilehti.

Mõnes ettevõttes on võimalus kasutada ettevõtte oma teavikute kogu, sh ettevõttes loodud või ostetud andmebaase. Kaheteistkümnest küsitletud ettevõtetest ei olnud spetsiaalset raamatukogu ega infotuba mitte ühelgi. Kuues ettevõttes oli koostatud erialaste teavikute kogu, millele oli juurdepääs kõigil töötajatel. Raamatuid, ajakirju jm infomaterjale võis erialakogudest laenutada. Spetsiaalset kogu arendamist üheski ettevõttes ei toimunud, kogu kujunes isevoolu teel, erinevad inimesed lisavad kogusse teavikuid juhuslikult. Enamasti on kogu loomise algatajaks ja esimeste teavikute ostjaks olnud tegevjuht. Ühes ettevõttes nimetas juht, et büroo assistendil on kohustus jälgida teavikute koguga toimuvat, ülejäänud ettevõtetes ei olnud see kellegi spetsiaalne kohustus.

Mitmes ettevõttes on infomaterjalid jagatud valdkonnajuhtide valdusalasse, st iga valdkonna infomaterjalid on kättesaadavad teatud spetsialistidele, igas kabinetis on tihedalt kasutatav infokogum (raamatud, failid, andmebaasid).

Ettevõtte nr 4 kogemus ütleb: *„Erialase info puhul on kokku lepitud, kes hoiustab. Iga valdkonna juhi juures tegeleb sellega konkreetset üks inimene; teised teavad, kust vajadusel infot küsida. Kui vajan must-valgel tõestust oma küsimusele, siis tean, kelle poole pöörduda info saamiseks. Oleme mõelnud, et võiks olla kogu info ühe koha peal, aga tundub, et siis kaob info käest ära“.*

Juhtide infokeskkond on kirev nagu juhi enda töögi. Juht peab olema kursis võimalikult suure osa ettevõtet puudutava informatsiooniga, samas suutma jälgida keskkonnas toimuvat. Seetõttu eelistavad juhid infot saada ja leida üha operatiivsemate allikate kaudu. Eelistatakse internetis pakutavat igapäevast teavet, loetakse päevalehti, majandusportaale; erialast infot kogutakse veebis leiduvatest erialaajakirjadest ning tarnijate ja koostööpartnerite reklaammaterjalidest ja kataloogidest. Juhtide hinnangul on

info sissevool väga suur, kõiges orienteerumiseks ei jätku aega, seetõttu on osa info töötlemine pandud valdkonnajuhtide ülesandeks.

3.4. Informatsiooni ja teadmiste kasutamine planeerimisel

Toimiv ettevõtte planeerib oma tegevust perioodiliselt ja teeb plaanides muudatusi vastavalt vajadusele. Küsitletud ettevõtetes on kõigil olemas üldine arengukava või strateegiline plaan (erinevad ettevõtted nimetavad erinevalt), plaan on tavaliselt koostatud 3-5 aastaks. Eesti kapitaliga ettevõtetes koostatakse lühiajalisemad plaanid (1-3 aastat), välisosalusega firmad plaanivad 3-5 aasta perspektiivis.

Mitme juhi hinnangul ei ole planeerimine kuigi mõttekas tegevus, kuna ümbritsev keskkond muutub nii kiiresti: *„tänapäevases ettevõtluses peab kogu aeg vaatama, mis turul toimub, ja planeerimine on pidev“* (ettevõtte nr 2 juht); *„pikkus sõltub majanduslikust olukorrast. Praegu pikemat plaani pole mõtet teha“* (ettevõtte nr 10 juht); *„plaanid on olemas, kuid pideva keskkonna muutuse tõttu neid jooksvalt muudetakse, seega toimib pidev monitoring nii andmete, tulemuste kui ka algse plaani pidev jälgimine ja korrigeerimine“* (ettevõtte nr 8 juht).

Küsimus konkreetsete plaanide olemasolu kohta näitas ettevõtete erinevusi kogu tegevuse planeerimisel. Enamikes küsitletud ettevõtetest olid olemas turundusplaan, tööjõuplaan, müügiplaan, arendusplaan, finantsplaan, tööplaan, investeringute kava, toote/ tehnoloogia arendusplaan. Kontserniliikmete puhul ei olnud Eestis asuvatel üksustel kõiki nimetatud plaane eraldi, plaanid on olemas kontserni tasandil. Ettevõtetes, mis ei olnud rahvusvahelised (3), ei olnud ka soovi Eesti turult väljuda, seega puudus ka rahvusvahelistumise plaan.

Ühel ettevõttel (ettevõtte nr 7) kaheteistkümnest oli olemas infostrateegia nimeline dokument – selle ettevõtte puhul oli strateegia välja töötatud kontserni poolt ja juhi sõnul puudutas nimetatud kava info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga lähedalt seotud inimesi: *„IKT pool on tugiteenusena kontserni poolt, Eestis on kaks IT-meest, kes informatsiooni ja kommunikatsiooni poole pealt nii tarkvara kui riistvara haldamise ja arendamise korras hoiavad. Strateegia on välja töötatud kontsernis“*.

Ühes ettevõttes rakendati „info jagamise head tava“ ja seostati seda ajajuhtimise mudeliga. Infostrateegia tähendas juhtide jaoks ka iganädalasi või kord kuus toimuvaid infokoosolekuid või turundusplaani osa või sise- ja väliskommunikatsiooni plaani.

Infostrateegiat infovoogude liikumise ja infotöö reguleerijana ei olnud vormistatud eraldi dokumendina üheski küsitletud ettevõttes.

Oli ka juhte, kes ütlesid, et nende ettevõtetes ei tehta plaane, on olemas iga-aastane eelarve, mida täidetakse, seatakse eesmärged, kuid spetsiaalseid kirjalikke plaane ei koostata.

Kõik juhid ütlesid, et koostavad plaane eelkõige tuginedes oma isiklikele kogemustele ja ettevõttes kogutud andmetele ja näitajatele (sh kolleegide kogemused, klientidelt ja tarnijatelt tulev info ja tagasiside). Plaanide tegemiseks ei kasutatud konsultantide ja koolituste abi, kuna juhid leidsid, et väline abi ei ole piisavalt adekvaatne ja plaani kui sellise koostamiseks eraldi koolitust ega konsultatsiooni ei vajata. Vahel kasutati plaanide koostamisel ka turundusuuringutest saadavat taustainfot (4) ning mõned ettevõtted (4) nimetasid, et lähtusid plaanide tegemisel oma ettevõttes läbi viidud uuringute tulemustest. Kahe ettevõtte juhid kinnitasid, et kõik plaanid tehakse lähtuvalt ettevõttes kogutud informatsioonist: „...eelkõige, see on kõige tähtsam asi, me ei tee otsuseid kõhutunde pealt, vaid kasutame infot, mis on ERP-is ja intranetis“ (nr 7); „Kõhutunde järgi meil otsuseid ei tehta, lähtutakse numbritest. Ka teiste töötajate kogemused, plaane tehakse koos kollektiiviga“ (nr 11).

Ettevõtte nr 4 juht ütleb: „*Hindame ajalugu ja trende. Eesmärkidega võrdlemine muudab fookuseid. Kasutame kollegiaalset mõistust*“.

Ettevõtte nr 3 juhi sõnul: „*Eriti hoian silma peal teiste ettevõtete kogemustel teistest riikidest. Urime pidevalt turgu ja klientide seisukohti. Kuna lõpptarbija ei ole meie tootmisega otseselt seotud, siis keskendumme klientide vajadustele ja tihe suhtlus käib sel tasandil*“.

Samas leiab ettevõtte nr 2 juht: „*Leian, et meie ettevõtte teeb pigem otse kliendile, globaalsed uuringud siin erilist rolli ei mängi. Olen lugenud uuringuid, kuid leian, et pole leidnud midagi sealt oma ettevõtte jaoks. Meil on kogemus suurfirmades töötanud*

turundusjuhiga, kes tegeles kõigi andmebaaside ja taustauuringutega, kuid minu hinnangul oli see pigem kulu, kui tulu. See on suurte ettevõtete värk, kus on mingid analüütikud, meie soperdame siin oma väikses kohalikus ringis. Kuna iga selline tegevus maksab, siis seda saab endale lubada üksnes suur ettevõtte, väike ettevõtte pigem peab vaatama, kuidas kulusid kokku hoida, et oma toodet pisut odavamalt pakkuda“.

Plaanide täitmise monitooring ja aruandlus toimus ettevõtetes sarnaselt – vastavalt plaani pikkusele, eesmärgile ja operatiivsusele toimusid ka perioodilised (kord päevas, kord nädalas, kord kuus, kord aastas) juhtkonna koosolekud plaanide ülevaatamiseks ja jooksvalt korrigeerimiseks. Pärast plaani kehtivusaja lõppu tehakse tagasivaatav aruandlus.

Ettevõtte nr 10 juht tõi välja erisuse, mida teised ei märkinud: „Oleme erinevate standardite järgi sertifitseeritud, ja standardid kehtestavad nõudmised plaanide ja eesmärkide seadmiseks aasta lõikes. Ja keset mängu üldiselt reegleid ei muudeta, üldiselt on aastased plaanid. Võime pärast tagantjäreli ütelda, et nägime poole aasta pealt, et me läheme viltu, aga me üldiselt vahepeal ei korrigeeri. Korrigeerime eelarvet ja rahavooge ilmse vajaduse korral. Analüüsime juhtkonnas ja kommunikeerime töötajatele“.

Kuna planeerimiseks on vaja erinevat teavet ja informatsiooni, siis küsiti juhtidelt, kas nad oleksid huvitatud ja kas nende hinnangul oleks ettevõtte arendamisel kasu, kui ettevõttele pakutaks vastavalt nende profiilile infoteenuseid, valmis infopakkeid erinevatel teemadel.

Esmalt vastasid üle poolte juhtidest, et nad ei pea sellise teenuse ostmist mõistlikuks ja vajalikuks. Juhtide hinnangul ei oska keegi väljastpoolt pakkuda informatsiooni, mis vastaks konkreetse ettevõtte spetsiifikale. Ettevõtte nr 2 juhi sõnul: *„Üldiselt arvan, et olen oma tegevusalal taustainfo juba enne ise enda jaoks kogunud, kuigi pakutakse tasuta infot sellealast ka. Ei usu, et keegi suudaks sellist infot pakkuda, kuna see on nii spetsiifiline; see ei ole reaalne, et keegi seda suudab“.*

Ettevõtte nr 3 juht arvab samuti: *„Leian, et eraldi infopakumisi pole vaja, kuna valdkonna spetsialistid saavad kõigega ise hakkama. Ma ei usalda nõ väljast targutajaid,*

kes ei suuda niikuinii ettevõtte spetsiifikast lähtuvat teavet anda, eriti tekitab küsimust hinna ja kvaliteedi suhe“.

Mitme juhi hinnangul ei ole pakutava info sisu nii hinnaline, et selle eest oldaks nõus maksuma väljastpoolt teenusepakkujale. Juhtide hinnangul on info haldamine ja teemadega kursis olek ettevõtte oma spetsialistide ülesanne, kuna taustainfot ja reaalseid vajadusi tuntakse kõige paremini konkreetsetes ettevõttes (Tabel 5). Ettevõtte nr 4 juht võtab teema kokku: „Teinekord on kaheldav info kvaliteet, mida pakutakse. Kui keegi suudaks pakkuda väärtuslikku valmis infopaketi, siis võtaksime vastu heal meelel“. Ettevõtte nr 8 juht lisab: „Kõik info oleks kasulik, kuid tegelikult ei ole ettevõttel sellist ressursi, et sellist infot osta, samuti pole aega ega vist ka tahtmist infoga spetsiaalselt tegeleda (ennetatavalt tegelemiseks pole aega ja vajadust)“.

Tabel 5. Peamised põhjused infoteenustest loobumisel

Ettevõtte koodnimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Kokku
Põhjused													
Pakutava info väärtuses ja kvaliteedis kahtlemine	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			10
Vajaduse puudus (ettevõttespetsiifiline info on ettevõttel endal olemas)	+	+				+	+	+	+	+	+	+	9
Oma spetsialistide töö kõrgelt hindamine (valdkonnajuhtide töö on ka infotöö)	+		+	+			+	+	+			+	7
Ressursipuudus (saadav kasu on väiksem, kui kulutatav raha)	+	+						+	+				4

Vestlustest selgus, et mitmed ettevõtted on proovinud mingil arenguetapil kaasata konsultantide abi teatud projektide käivitamisel või arendamisel, kuid pole saanud oodatud tulemust, seetõttu suhtutakse teenusepakkujatesse skeptiliselt. Leitakse, et info on kasulik ja mugav, kuid liiga üldine, hind ei ole ootustele vastav ning info ei ole ettevõttespetsiifiline; seetõttu pigem panustatakse ettevõttesisesele informatsiooni kogumisele ja kasutamisele. Juht nr 7: „Tegeleme oma tarbijagruppide ja klientide

vajaduste kaardistamisega väga tugevalt, tagasiside saame oma maja sees tehtavatest mõõtmistest. Korraldame kliendiküsitlusi, et näha, kas olulised valdkonnad vajavad midagi muud, midagi rohkemat või midagi vähemat. Ei näe, et kuskilt väljastpoolt oleks võimalik ja vajalik sellist infot saada“. Ettevõtte nr 10 juhi arvamus: „Kui ma saaksin mingi väga vajaliku info konkurentide kohta, siis ma oleksin valmis maksma näiteks 3 miljonit eurot selle eest, aga kui see info on pealiskaudne ja selline, mida ise kerge vaevaga leian, siis ma pole nõus maksma. Kui tegu on suhteliselt primitiivse liigutusega, siis ma ei ole kindel, et saan mingeid otsuseid sellele tuginedes vastu võtta“.

Samal arvamusel on ka ettevõtte nr 9 juht: „Leian, et pole vaja valmis infopakke, kuna keegi ei saa olla valdkonnas parem kui ise. Sõltub palju info pakkujast ja selle tasemest. Ise otseselt kellelki mingit teavet ei telli, kuna leian, et selle eest maksmine, mida ise kõige paremini teame, ei ole mõistlik“.

Üks ettevõtte ostab sisse teatud infoteenuseid juristidelt, suhtekorraldajatelt, koolitajatelt. Juhi sõnul on nad mõistnud, et see on mõistlikum, kui ise kõigega tegeleda.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ettevõtetes koostatakse plaane ja tegevuskavasid eelkõige sisemiste info- ja inimressursside abil. Olemasolevale informatsioonile toetutakse osaliselt, palju uuritakse väliskeskonda iseloomustavat teavet erinevatest allikatest. Igal juhil on oma väljakujunenud otsuste tegemise stiil ja tava. Välist abi planeerimisse pigem ei kaasata ja leitakse, et adekvaatseim ja relevantseim info on ettevõttes endas olemas. Plaanide täitmise monitoorimine on jooksev, selles osalevad valdkonnajuhid vastutajatena. Plaanide muudetakse operatiivselt, tagasi vaadatakse harvem, pigem otsitakse uusi alternatiive.

3.5. Ettevõtetes rakendatavad juhtimisvaldkonnad ja –mudelid

Enamik juhtidest ei lähtu mingist konkreetsest juhtimismudelist oma igapäevases töös. Kombineeritakse mitmeid võtteid, vastavalt olukorrale muudetakse stiili. „Hea juht peab valdama 4-5 erinevat juhtimisstiili, mida vastavalt olukorrale varieerida“: ütles ettevõtte nr 7 juht. Mitmes ettevõttes on juhtimine reguleeritud ISO standarditega; juhtimisotsused tehakse standardist lähtudes, rakendatakse kvaliteedijuhtimist, tulemusjuhtimist, väärtuspõhist juhtimist, timmitud tootmist (*lean production*). Mitu juhti nimetas oma

juhtimismudeliks „*tervet talupoja mõistust või lihtsat talupojaloogikat, elutervet loogikat*“. Üks juht hindas eelkõige inimestevahelisi suhteid ja ütles, et lähtub ettevõtte juhtimisel eelkõige põhimõttest, et juhitakse inimesi, seetõttu panustab ta oma otsuste tegemisel väärtuslikesse ja toimivatesse inimsuhetesse.

Ettevõtte nr 12 juht ütleb, et lähtub oma juhtimistegevuses Pareto reeglist: „*80% tegevusest peaks käima korrastatud töökorralduse järgi ja 20% kõik muu. Alati tuleb jätta lõtk, et reageerida välistele muutustele. Rutiinsemad põhitegevused peaksid ikkagi olema mingite põhimõtete ja mudelite järgi ära korraldatud*“.

Ka ettevõtte nr 10 juht nendib: „*Tuleb lähtuda [kindlatest juhtimispõhimõtetest], vastasel korral jookseks suhteliselt ummikusse. Kindlat põhimõtet ei oska nimetada, aga loomulikult on mul endal mingisugused nägemused ja põhimõtted tekkinud aastate jooksul, millest ma lähtun. Peamiselt organiseerin end ja oma meeskonna tööd lean manufacture ehk timmitud tootmine tootmisparendusmehhanismi järgi*“.

Vestluse käigus viitas uurija konkreetsetele juhtimismudelitele ja küsis, kas ettevõttes rakendatakse mudelit või mitte. Juhid nimetasid enimkasutatavate mudelitena kvaliteedijuhtimist, tulemusjuhtimist, väärtuspõhist juhtimist, kliendisuhete juhtimist ja tarneahela juhtimist.

Õppiva organisatsiooni mudelit, teadmusjuhtimist ja isejuhitavate meeskondade mudelit uuritud tootmisettevõtetes peaaegu ei rakendatud. Juhid kirjeldasid nimetatud mudelitesse kuuluvaid tegevusi, mis olid integreeritud standardiseeritud kvaliteedijuhtimisse, timmitud tootmise (*lean production*) või tasakaalus tulemuskaardi (*balanced scorecard*) juhtimissüsteemidesse.

Erinevaid juhtimismudeleid on küsitletud juhid tundma õppinud eelkõige teemakohasest kirjandusest (raamatud, ajakirjad) ja vastavasisulistelt koolitustelt. Palju õpitakse nõ tegevuse käigus, st õpitakse oma vigadest, igapäevane elu toob uusi lahendusi, kuulatakse ja õpitakse teiste kogemustest, kolleegidelt, kontserni teadmistest ja välisriikides töötamise kogemusest. Ka konsultantide abi kasutatakse, eriti juhul, kui on olnud vaja juhtimissüsteemi muuta või uut juurutada. Näiteks ettevõtte nr 4 juht ütleb: „*[kasutame konsultantide abi] harva, kui on vaja konkreetset asja paika saada, väljast abiline aitab teemat fokuseerida edukalt lühikese aja jooksul*“.

Jooksvalt hoiavad juhid end kursis uute juhtimist puudutavate uudistega eelkõige internetiressursside abil, käiakse ka koolitustel ning loetakse juhtimisalaseid raamatuid ja ajakirju. Sotsiaalmeedia uute juhtimisvaldkondade kohta käiva info pakkujana ei ole juhtide seas populaarne, üksnes kolm juhti mainis sotsiaalmeedia tähtsust valdkonna arengutega kursis olemises. Ülejäänud juhid pigem eitasid sotsiaalmeedia kasulikkust; leiti, et saadav kasu on väiksem kui kulutatav aeg ja energia („*kardan, et upun ebaolulisse müürasse, ei taha oma aega sinna raisata*“ (juht nr 4)).

Paar juhti ütles ka, et nad ei hoia end üldse uute arengutega kursis, toimetavad oma parema äranägemise järgi juba olemasolevatele kogemustele tuginedes. Samas ütleb juht nr 4: „*terve elu on üks suur koolitaja. Juhi avatud olek annab pidevalt teadmisi, mida vajalikul hetkel kasutada. Olulised on isikuomadused ja ei tohi kunagi arvata, et oled päriselt valmis ja tead kõike*“.

Kokkuvõtteks saab öelda, et pooltes ettevõtetes on rakendatud spetsiaalne juhtimismudel, st standardiseeritud juhtimissüsteemid (nt ISO sertifikaadid), milles on kirjeldatud kõik juhtimisega seonduvad protseduurid. Juhid lähtuvad oma igapäevatöös kirjeldatud protseduurireeglitest. Ettevõtetes, kus spetsiaalset mudelit ei ole juurutatud, kasutavad juhid igapäevaselt erinevaid juhtimismudeleid eelkõige lähtudes nõ tervest mõistusest. Uute juhtimismudelitega kursis olemiseks ei tee juhid spetsiaalseid pingutusi, pigem tehakse seda muu töö kõrvalt internetiressursside ja koolituste abil. Erinevatest juhtimismudelitest aimu omamata pigem ei töötata; juhid leiavad, et juhtimismudelite tundmine kergendab igapäevast tegevust.

3.6. Infojuhtimine, teadmusjuhtimine – juhtide kogemused ettevõtte igapäevatöös

Mõisted infojuhtimine ja teadmusjuhtimine ei öelnud enamikele küsitletuist mitte midagi. Intervjuu läbiviimiseks aega kokku leppides kuulis uurija tihti juhtide esimese küsimusena: millest me üldse rääkima hakkame, äkki selgitate, mida need mõisted tähendavad? Oli ka neid juhte, kes loobusid küsimustele vastamast põhjendusega, et teema on neile täiesti võõras ja neil ei ole midagi öelda.

Küsimusele, „mis seostub teile esmalt mõistega infojuhtimine?“, saadi järgnevaid vastuseid:

- *Eelkõige seostub see ettevõttesisese ja -välise info juhtimise ja vahendamisega (ahelad, efektiivsus ja kuhu ja kuidas see info kohale jõuab) (juhid nr 3,4,10).*
- *Organisatsioonis olevad töötajad, selleks, et teha õigeid otsuseid vajavad vajalikku infot, mis peaks olema kättesaadav kiiresti ja see peab jõudma sobivas koguses ja piisava täpsusega kohale, et seda ei peaks töötlemata – igal ajahetkel igale töötajale sobival kujul ja hetkel otsuste tegemiseks kättesaadav. Et see nii toimiks, siis on järelikult vaja seda juhtida. Täna tundub, et info on olemas, seda on hästi palju, aga see ei ole kontsentreeritud ja kiiresti leitaval kujul. Kanaleid on hästi palju, aga sealt omale vajaliku info leidmine võtab aega ja teadmist, kuidas seda teha (juht nr 7).*
- *Esimene mõte on ikka, et see on mingi IT, aga tegelikult ütled endale kohe järgi, et tegelikult see ikka ei ole nii. Seostub eelkõige andmetöötusega, aga andmetöötlus iseenesest on väga lai mõiste (juht nr 12).*
- *Iseenesest see pole minu valdkond, ma pole kunagi sellise terminoloogiaga ja definitsiooniga kokku puutunud. Peamiselt mõtlen, et kuidas info liigub ja kas liigub ja milliseid kanaleid pidi (juht nr 10).*
- *Esmasel hetkel ei tekkinud seoses mõistega infojuhtimine mitte mingisugust seost. Leian, et ISO sertifikaadid sätestavad, kus ja kuidas ja mis liikuma peab ja informatsioon eraldi ei ole omaette eesmärk, see käib loogiliselt kogu tegevusega kaasas (juht nr 9).*
- *Üks järjekordne jama... Ma tean, mis on finantsjuhtimine, varude juhtimine, kvaliteedijuhtimine, aga infojuhtimine ei jõua üldse kohale. Ilma infota ei saa, info on üldse ainus alus, mille põhjal õigeid otsuseid teha, kuid infojuhtimise sõna kui selline ei seostu mitte millegagi (juht nr 6).*
- *See on kommunikatsioonijuhtimine (juht nr 11).*

Peale esmase reaktsiooni arutleti mõiste üle dialoogis uurijaga ja selgus, et mitmeski ettevõttes rakendatakse infojuhtimise praktikaid suuremal või vähemal määral. Juhtidele seostusid eelkõige infojuhtimise tegevustest info vahendamine, infovoogude ja infosüsteemide juhtimine, info analüüsimine ning info kogumine, dokumendihaldus ja andmehaldus. Infojuhtimise mõistet selgitati ka infotehnoloogia juhtimisega,

infovajaduste kindlakstegemise, info otsimisega, organisatsioonivälise info seirega ja veebilehe koostamisega. Vastanutest neli inimest ei seostanud infojuhtimist konkurentsivõime tõstmisega ega eesmärkide saavutamise.

Teadmusjuhtimise mõistet olid kohanud vähesed juhid. Esmased reaktsioonid olid eelkõige küsimused uurijale: paluti mingit selgitust või taustainfot. Mõnikord aitas vastajat teadmusjuhtimise inglisekeelse mõiste (*knowledge management*) nimetamine. Vestluse käigus mõtestasid juhid (toetudes oma kogemustele ja eelneva küsitluse käigus olnud vestlusele) teadmusjuhtimise mõistet järgnevalt:

- *Tootearenduses tegeletakse pidevalt igasuguste järelduste tegemisega. On olemas järelduste dokumenteerimine ja uuesti kättesaadavaks tegemine. Toimub olukorra pidev kaardistamine, millega tegeleb üks inimene, kes ka vastutab nende protsesside eest. Kõik teadmised on andmebaasides kirjas ja huvilistele kättesaadavad (juht nr 3).*
- *See ei ole üldse halb asi. Kõik on õige, kiidaks kahe käega heaks, aga paraku on küsimus ressursides. Elutempo on täna selline, et analüüsime praktiliselt on-lines. Oma tegevuse järelanalüüsi teeme liiga vähe. Jooksvalt me ei analüüsi, mis toimib ja mis ei toimi, kuigi see oleks kasulik. Ma oleks väga õnnelik, kui teatud osakondadel oleks rohkem aega sellega tegeleda. Aega kui ressursi pole. Seda tööd võiks teha keegi väljastpoolt, sest majasisestel inimestel pole aega. Nt turunduskampaaniate analüüsi võiks analüüsida juurteni, teha järeldused, hinnata efektiivsust ja teha järeldusi, mis edaspidi võiks teha teisiti. Kui panna needsamad inimesed analüüsima, siis nad ei pruugi hakkama saada. Kui aga kutsuda keegi, kellel on analüüsi oskused, meetoodika ja kogemused, siis on see efektiivsem, nimeks kontroller (juht nr 4).*
- *Pole üldse sellist mõistet kohanud. 2007. aastal oli vaja firmad ühendada, siis korraldati töötajate suhtlemist sihipäraselt. Soosime kohvinurga ja suitsunurga kohtumisi, loome selleks vajaliku keskkonna (ruum ja hea kohvimasin). Teeme koolitusi väljaspool maja, et inimesed suhtleksid ka väljaspool tööruume. Kui keegi käib väljaspool koolitusel, siis tuleb pärast tagasi oma teadmistega ja teeb ülevaate (juht nr 5).*
- *Teadmusjuhtimise mõte on see, kuidas teadmised jõuaks inimesteni ja hakkaks nende tegevust vastavalt mõjutama. Ettevõttes toimivad protsessid peavad olema kirjalikult*

väljendatud, et ka inimene, kes igapäevaselt ei tegele mingi tööga, saaks vajadusel ülesandega hakkama juhendi alusel (juht nr 6).

- *Me ei kasuta seda mõistet, seda terminoloogiat eriti. Samas teeme neid asju igapäevaselt. Olen lugenud mõningaid raamatuid teadmusjuhtimise kohta ja see on, kuidas organisatsioon suudab hankida ja edastada teadmisi ehk knowhow'd. Kuna tegu on vana pereettevõttega, siis on olemas väga kindlad kõigile töötajatele teada põhiväärtused (avatus, usaldus), mis määravad ära kultuuri. Oma kogemustest õppimine on väärtustatud, kuna uute tulijate liitudes on kogu olemasolev info saada. Terminoloogias arvan, et erinevad põlvkonnad, erinevad inimesed õpivad erinevatel aegadel koolis, siis tuuakse mingil hetkel mingi termin jõuliselt sisse ja see juurdub sellesse põlvkonda inimestesse, kes sellel ajal lõpetavad mingi kooli. Hiljem koolitustel võib ka neid termineid omandada, aga kui ettevõtte seda ei kasuta nii laialt, siis see levib visalt (juht nr 7).*
- *Mulle meenub sõna kompetentsijuhtimine eelkõige. Sõna teadmus minu eesti keeles väga ei ole olemas (juht nr 12).*
- *Eelkõige seotud teadmiste kogumise, vahetamise, säilitamisega. Inimestelt saadakse kätte see midagi, mis neis on ja pannakse see ettevõtte huve teenima (juhid nr 6, 12).*
- *Ei seostunud mitte millegagi. Me oleme 20 aastat nii teinud, ma lihtsalt tean, et see peab nii olema. See ongi väga keeruline, piiratud juurdepääs, inimesed ei oska seda edasi anda. Samas pole inimesed valmis muudatusteks. Eesmärk, et otsuste tegemiseks peavad olema teised alused, kui lihtsalt tunne. Otsus peaks tulema vastavalt sellele, kuidas on kirjeldatud, et positiivne otsus peab vastama mingitele kriteeriumitele (juht nr 1).*
- *Ka selle mõistega ei tekkinud mingit seost. Meenub sõna teadmusmajandus, kuid arvan, et see on ülepaisutatud mõiste (juht nr 9).*
- *Pigem arvaks, et kogemustepõhine juhtimine, õppiv organisatsioon (juht nr 11).*

Küsitletuist paar juhti vastas teadmusjuhtimise mõiste avamiseks kohe sisulise selgituse või definitsiooniga, kuid enamik vajas eelnevat tausta avamist. Ülaltoodud kirjeldused on

juhtide teemaarendused. Neist nähtub, et teadmusjuhtimise taustaga ei olda palju tutvutud, kuid loogilise järeldusvõime abil suudetakse luua seoseid.

Laiema teadmusjuhtimise tutvustamise eesmärgil nimetas uurija teadmusjuhtimise tegevusi ja palus juhil valida, kas nimetatud tegevus seostub nende hinnangul teadmusjuhtimisega eelkõige, sellega ka või üldse mitte.

Eelkõige seostasid juhid teadmusjuhtimist oskusteabe kogumisega, teadmiste vahetamisega, teadmiste jagamisega, organisatsioonile vajaliku oskusteabe säilitamisega. Esimese valikuna nimetati ka kogemustest õppimist, organisatsiooni õppimist, väärtuste juhtimist ja töötajate suhtlemise korraldamist. Organisatsioonikultuuri kujundamist seostas teadmusjuhtimisega neli juhti. Üldse ei seostanud teadmusjuhtimisega mentorlust, teadmusbaaside loomist ja ekspertsüsteemide loomist kaks juhti.

Vestlustest selgus, et ettevõtetes tegeletakse teadmusjuhtimise praktikatega, kuid sellist terminit oma tegevuse nimetamiseks ei kasutata. Kuna juhtide sõnul tegutseti igapäevaselt teadmusjuhtimise praktikate sees, väärtustati info ja teadmiste jagamist ning talletamist, siis küsis uurija, kuidas ettevõttesiseselt informatsiooni ja teadmisi edastatakse ja levitatakse. Vastustest selgus, et eelkõige eelistatakse (info)koosolekuid, peetakse arutelusid ja nõupidamisi. Kõigis küsitletud ettevõtetes olid olemas iga töötaja ametikoha kirjeldused või ametijuhendid, millest lähtuti töötajate värbamisel. Ametijuhendile tuginedes hinnati töötaja infovajadust ja vastutuse määra info levitamisel ja edastamisel. Teadmiste edastamiseks ja levitamiseks kasutati ka kogemuste edasi andmise meetodeid (nimetati ettevõttesiseseid koolitusi, lähetusest naasnud töötajate ülevaateid nähtust-kuuldust). Oskuspädevuste levitamisel rakendati paaris ettevõttes kogunud töötajate teadmiste jagamist teiste töötajatega (spetsialistide kirjeldused tööprotsessidest, seminarid, koolitused). Kuues ettevõttes kaheteistkümnest soositi ettevõttesisest mitteformaalset suhtlemist teadmiste leviku tõhustamiseks, kuues ettevõttes ei olnud see prioriteet, samas ka mitte taunitud tegevus.

Kokkuvõtteks tuleb tõdeda, et küsitletute teadmised info- ja teadmusjuhtimisest kui juhtimismudelitest, mis aitavad kaasa ettevõtte edule, on vähesed. Ettevõtetes tegeletakse igapäevaselt informatsiooni ja teadmistega, neid kogutakse, säilitatakse, mingil määral ka süstematiseeritakse, kuid pidevat ja süstemaatilist infotööd siiski ei tehta. Juhid ei pea

vajalikuks kulutada eraldi aega ja ressursi tegevusele, mida nende hinnangul siiani on tehtud muu töö kõrvalt nimetamisväärsete probleemideta. Samas tõdetakse, et toimiv infovahetus ja kogemuste talletamine muutuvad ettevõtte jaoks aasta aastalt tähtsamaks ning väärtuslikumaks ressursiks.

3.7. Informatsioon ja teadmised ettevõtluses – juhtide hinnangud, koolitusvajadus

Väitega, et info- ja teadmusjuhtimine on tänase ettevõtluse eduka toimimise üheks võtmeteguriks olid nõus kõik küsitletud. Kommenteeriti informatsiooni olulisust ja oma teadmiste omamise ja kasutamise tähtsust, teadmusbaaside olemasolu ja korrastatust ning teadmiste süstematiseeritust. Väideti, et informatsiooni valdamisega juhitakse protsesse ja positsioone. Mitmel korral märgiti, et teoorias on kõik õige, selge on ka konkreetsete tegevuste kasu ja praktilisus ettevõttele, kuid praeguses majanduslikus situatsioonis ei olda valmis spetsiaalselt infotöö peale eraldi kulutusi tegema. Eeldatakse, et infotööga saab hakkama iga valdkonna spetsialist ise oma igapäevase töö osana, spetsiaalset infotöötajat ettevõttes pigem tegutsemas pole vaja.

Välisosalusega ettevõtete Eesti üksuste juhid kinnitasid, et emasettevõtetes rakendatakse teatud teadmusjuhtimise praktikaid juba aastaid. Näited ja kogemused Rootsist ja Soomest on olemas, kuid Eestis on juhtide hinnangul rakendamine raskendatud eestlase kinnise loomu ja üldise töö- ja organisatsioonikultuuri tõttu (eestlased ei ole muutusteks valmis).

Inimesed, nende teadmised ja kogemused on ettevõtte suurim väärtus. Juhid kogevad, et inimestelt nende teadmisi kätte saada on keeruline, aga vajalik, mõistetakse, et töötaja lahkumisel kaotatakse väärtuslik osa ettevõtte ressursidest. Ettevõtte nr 1 juht: *„Info mõiste on seinast sein. Tegelikult on äri inimeste business, oluline on, et inimestevahelised suhted oleksid head, et äri läheks paremini; see mida toodetakse polegi nii oluline, suhted panevad äri paika. Tulemus sõltub üksnes info olemasolust“*.

Samas leitakse, et kui informatsioon on olemas, siis on keeruline seda kirja panna, süstematiseerida. Ettevõtte nr 4 juhi sõnul: *„Infot on rohkem, kui kasutada suudame,*

kuna palju on tehtud investeringuid tarkvarasse. Oluline on süstematiseerimine ja analüüsimine ja järelduste tegemine“.

Tunnetatakse, et infot on liiga palju, see koormab töötajaid ja teinekord pärsib korrastamata infovoog õigeaegsete otsuste langetamist. Teisalt tunnetatakse erinevust informatsiooni kättesaadavuses igapäevaselt arvutit kasutavate töötajate ja nende töötajate vahel, kes saavad arvutit kasutada üksnes paar korda päeva jooksul. Ollakse mures infosulu pärast – vajalik info ei jõua iga töötajani, kuna keskendutakse liigselt digitaalsele informatsioonile. Ettevõtte nr 7 juht toob näite, kuidas nende ettevõttes on probleem lahendatud: *„Lean-iga seoses püüame infot visualiseerida. Kuidas viia informatsioon ka nende inimesteni, kes on töölised, aga kellel ei ole võimalik arvutit pidevalt kasutada (ainult vahepeal kuskil kohviturgas), kuidas seda infovoogu viia ka nendeni, selleks me kasutame visualiseerimist. Pean väga oluliseks, et iga töötaja peab olema informeeritud, mis on ettevõtte eesmärgid, strateegia (teeme paar korda aastas eesti ja vene keeles – otseülekandega teise tehasesse, seal on hea võimalus töötajatel kõike küsida)“.*

Kolme juhi jutust selgus, et ettevõttes mõeldakse töötajate informeerimisele viimasel ajal üha enam. Ettevõttesisesed uuringud on näidanud, et töötajad kurdavad informatsiooni vähesuse üle, samas ei oska nad täpsemalt kirjeldada, millisest teabest puudust tuntakse. Juhid väärtustavad avatust ja usalduslikkust ning töötajate koostööd, seetõttu otsitakse võimalusi, kuidas muuta infovoogude liikumine sujuvamaks. Juht nr 10: *„Meil on siin igasugune visualiseerimine, suured tahvlid, särgid-värgid, aga töötajate põhimureks on see, et me ei tea, me pole kuulnud. On vaja töötada, et see asi paraneks. Kui ma ettevõttesse tulin, siis oli infojuhtimine ikka väga kehv. Töötajad ei teadnud praktiliselt midagi ettevõtte tulemustest. Oli põhjendamatu kartus, et töötajad ei tohi liiga palju teada. Minu mentaliteet on teine, inimene peab teadma, kus ta töötab ja mida ta teeb. Oleme võtnud suuna, et info, mis vähegi on võimalik avatuna hoida, see on olemas; loomulikult on kuskil piir, mida ei jagata aga ettevõtte käekäik on kõigile töötajatele teada“.*

Vestluse käigus tõstati aeg-ajalt infojuhtimisega seoses teemaks ka infotehnoloogia roll ja seos informatsiooni kättesaadavusega. Mitmest jutust kõlas läbi, et ettevõttes on

olemas IT-osakond ja sealsed töötajad, kelle vastutusalasse kuulub ka informatsiooni säilitamine, kättesaadavaks tegemine ja organiseerimine. Infomassiivide ja infovoo liikluse toimimist seostati arvutite riistvaralise ja tarkvaralise varustatusega. Siiski hinnati info ja teadmiste sisulise haldajana eelkõige inimese rolli. Ettevõtte nr 5 juht võtab kokku mitme juhi arvamuse: „*Hoiame ettevõttes ukсед lahti, et igasugune info saaks liikuda. Inimeste oskused ja teadmised on väga olulised. Kaasaegsed masinad on väga head, kuid nad ei tööta ilma inimeste teadmisteta*“.

Ettevõtte nr 2 juhi sõnul: „*Küsimus on selles, kui suur see organisatsioon peab olema, et konkreetselt selline inimene tööle võtta. Mulle meeldiks ka kui infospetsialist ja arhivaar ja siis veel keegi oleks ja töötaks, aga praegu teeme me seda täpselt niipalju kui hädapärast vaja on. Eelkõige on see efektiivsuse küsimus, kas investeerin uutesse seadmetesse või infotöötajasse. Võtame pigem tööle multifunktsionaalsete oskustega inimesi. Tegelikult on infojuht vajalik, aga kas meie suurusel ettevõttel on talle täiskoormusega ja väärrika palgaga tööd on pakkuda...*“.

Käesoleva uurimuse läbiviimise üheks eesmärgiks oli juhtide teadlikkuse kasvatamine info- ja teadmusjuhtimise kui juhtimisideoloogiatega olemasolust. Seetõttu küsiti vastajatelt intervjuu lõpul, millistest info- ja teadmusjuhtimise praktikatest tahaksid nad rohkem teada, millistega põhjalikumalt tutvuda. Millistel teemadel võiksid ettevõtte juhid end koolitada, et oma ettevõttes infovoogude liikumisega seotud tegevusi edendada, parandada, juurutada.

Väljapakutud teemadest taheti end enim kurssi viia informatsiooni süstematiseerimise ja info kättesaadavaks tegemise (kuidas oleks info õigel ajal, õiges kohas, õiges koguses) meetoditega. Huvituti ka teadmusbaaside (valdkondlikud sisukad andmebaasid) loomise meetodikast ning infovajaduste väljaselgitamise moodustest (vt Tabel 6 lk 66). Nimetati vajadust õppida informatsiooniga tegelemise optimaalsust, efektiivsust, operatiivsust ning oskust suurest infohulgast ettevõtte jaoks vajalikem infokild välja selekteerida. Märgitati vajadust õppida koguma ja haldama inimeste vaiketeadmust ning seda, kuidas kogemusi ja teadmisi ettevõtte heaks tööle panna.

Juhid teadvustavad, et infotöö saab alguse töötajate infovajaduste väljaselgitamisest – kui on teada, mida inimesed vajavad, siis kerkib küsimus info kättesaadavaks tegemise kanalite ja meetodite kohta.

Tabel 6. Juhtide koolitusvajadus info- ja teadmusjuhtimise teemadel (skaalal valik: eelkõige)

Ettevõtte koodnimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Kokku
Koolitusteemad													
Info süstematiseerimine	+	+	+	+	+		+				+		7
Info kättesaadavaks tegemine	+	+			+	+	+						5
Infovajaduse väljaselgitamine		+		+						+	+		4
Teadmusbaaside loomine			+		+	+						+	4
Info organiseerimine, säilitamine	+	+									+		3
Teadmiste ja kogemuste kogumine				+	+							+	3
Info hankimine, kogumine		+									+		2
Ei soovi mingeid lisateadmisi								+	+				2
Infoteenuste ja –toodete arendamine													0

Kaks juhti küsitletutest arvasid, et nemad ei vaja mingit lisainformatsiooni ega teavet ei info- ega teadmusjuhtimise praktikate kohta, kuna tegelikult tegeletakse ettevõttes infotööga igapäevaselt, kõik toimib ja pole vaja teemat üle forsseerida ning tegevusele uusi sisutuid nimetusi anda. Kolm juhti tõdesid vestluse lõpuks, et hakkasid tõsisemalt mõtlema info- ja teadmusjuhtimise teemadele. Küsimustele vastamine sundis neid ise teemale põhjalikumalt keskenduma ning mõtlema võimalikele lahendustele oma ettevõttes rakendamiseks.

4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED

Kõrvutades maailmas läbiviidud uuringute ja käesoleva töö uurimuse tulemusi leiab nii sarnasusi kui erinevusi. Käesolev töö on koostatud toetudes 12 Eestis tegutseva tootmisega tegeleva ettevõtte juhi arvamustele ja hinnangutele. Seepärast ei saa tulemusi pidada kõigile Eesti ettevõtetele üldistavaks, kuid tulemused annavad aluse vastamaks esitatud uurimisküsimustele ning aitavad planeerida edasisi uurimusi ja täiendada meetodeid.

Tulemustest nähtub, et Eesti ettevõtete juhid on vähe teadlikud info- ja teadmusjuhtimisest kui juhtimisideoloogiatest. Oma igapäevases töös rakendatakse infojuhtimise praktikaid ülesannete orgaanilise ja loomuliku osana; teadmusjuhtimise tegevusi peetakse oluliseks, kuid neid hetkel ei rakendata.

Juhi infokeskkond koosneb peamiselt Eestis ilmuvatest päevalehtedest, majandusajakirjadest ja majandusportaalidest; lisaks kogutakse infot toote- ja tehnoloogiakataloogidest, vajadusel kasutatakse riigi poolt koostatud spetsiaalseid registreid ja valdkonnapõhiseid välisriikide veebilehti. Ettevõttesisese infokeskkonna loovad peamiselt juht ise ja valdkonnajuhid erialast informatsiooni kogudes ning säilitades. Üldisematel teemadel teabe leidmine ja kasutamine on juhi ülesanne ja vajadus. Tunnistati suurt infovoogu, mis põhjustab aeg-ajalt infokadu ning otsuste tegemist pealiskaudsetele andmetele toetudes.

Infokeskkonnas olemisest üksi ei piisa tulemuslikuks info- ja teadmusjuhtimise praktiseerimiseks. Küsitletud ettevõtetes rakendatakse infojuhtimisest suuremal määral järgmisi tegevusi: info hankimine, info säilitamine, info kasutamine ja info jagamine. Vähestes ettevõtetes keskendutakse infovajaduste väljaselgitamisele ja info organiseerimisele. Infotoodete ja –teenuste arendamisega pigem ei tegeleta. Teadmusjuhtimise tegevustest nimetasid kõik küsitletud juhid ametikohtade kirjelduste olemasolu, mõnes ettevõttes praktiseeritakse kolleegidevahelist teadmiste edastamist.

Teadmusjuhtimise keskset väärtust teadmisi, sh vaiketeadmust, ei koguta süstemaatiliselt ega talletata teadmusbaasidesse üheski küsitletud ettevõttes.

Info- ja teadmusjuhtimise vähese rakendamise põhjustena nimetati eelkõige ressursside (raha, aja) ja vajaduse puudumist. Samas olid juhid nõus, et informatsioon ja teadmised on tänase eduka ettevõtluse võtmeteguriks. Uurija subjektiivse hinnangu kohaselt pole info- ja teadmusjuhtimist rakendatud eelkõige teadmiste ja aja vähesuse tõttu. Eesti ettevõtetes on aastaid kulutatud energiat eelkõige ellujäämisele, majanduslikult parematel aegadel tellimuste täitmisele; aega oma tegevust ja andmeid analüüsida, teha seda optimaalselt ja efektiivselt, ei ole jätkunud. Põhjuseks võib lisada ka info- ja teadmusjuhtimise kui juhtimismudelite vähese propageerimise juhtimisteemalistes kirjutistes. Esineb näiteid suurkorporatsioonide ainetel, kuid küsitletud ettevõtted on oma mastaapidel oluliselt väiksemad, seega ei näe juhid ka konkreetset seost ja kiiret efekti, et nimetatud juhtimispraktikate rakendamisse investeerida. Lisaks toimib juhtide sõnul info ja teabe vahetus ka ilma spetsiaalsete kirjelduste ja protseduureegliteta; juhtides inimesi juhitakse ka nende teadmisi.

Kirjanduse ülevaates viidatud uuringute ja käesoleva uuringu tulemusi võrreldes ilmnesid järgmised sarnasused:

- ettevõtte suurus (hõivatute arv) ja geograafiline paiknemine mõjutavad info- ja teadmusjuhtimise praktikate rakendamist positiivselt, st mida suurem ettevõtte seda tõenäolisemalt kasutatakse infotöö võimalusi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks;
- juhi suhtumine ja hoiakud: mida avatum on juht, seda enam huvitub ta informatsiooni ja teadmiste liikumisest ettevõtte siseselt;
- juhid üle maailma tunnetavad vajadust info- ja teadmusjuhtimise rakendamiseks, kuid seda pole tehtud ressursipuuduse tõttu (ei olda kindlad, kas investering tasub end ära);
- ettevõttesisesel informatsiooni liikumiskanalina eelistasid kõik juhid e-posti süsteemi. Lisaks eelistati inimestega otse suhtlemist ja teadetetahvli kui info edastaja kasutamist. Tootmisettevõtete puhul moodustavad suure osa töötajatest tehasetöölised, kes igapäevaselt ei saa arvutit kasutada ja e-kirju lugeda, seetõttu oli

ettevõtetes korraldatud info nende töötajateni jõudmine teadetetahvli või otsese juhiga koosolekute läbiviimise teel;

- peamiste infotööga tegelejatena nimetati eelkõige valdkondade juhte (keskastme juhid), juhiabi/ sekretäri, tippjuhti. Olenevalt informatsiooni sisust ja eesmärgist tegeleti teabe kogumise, süstematiseerimise ja edastamisega eelkõige valdkonnasiseselt, ka vastutus info olemasolu ja liikumise eest lasus valdkonnajuhtidel. Ettevõttest väljapoole edastas informatsiooni tippjuht.

Välisriikides uuritud juhte ja Eestis küsitletud juhte omavahel võrreldes ilmnes erinevusi infotöö rakendamisel:

- järjepidevalt tegutsemise aeg ei mõjuta üheselt infotöö rakendamist: eestlastest vastanute seas oli infotegevusi praktiseerivaid ettevõtteid nii vähem kui kauem tegutsenud ettevõtete seas. Informatsiooni ja teadmiste väärtuse mõistmisel ei ole oluline ettevõtte järjepideva tegutsemise aeg, vaid konkreetse ettevõtte juhi suhtumine informatsiooni, selle kasutamisse ettevõtte hüvanguks;
- erinevus ilmnes Eesti taustaga (omakapital 100% Eestist) ja välisriigi taustaga ettevõtete infokäitumises. Eesti taustaga ettevõtete juhtide arvamustest ja hoiakutest selgus, et ollakse rahul olukorraga, kus iga valdkonna spetsialist on samal ajal ka oskuslik infotöötaja. Eelistatakse palgata eelkõige multifunktsionaalsete oskustega inimesi, kes peavad hakkama saama endale ja teistele vajaliku info kogumise, korraldamise ning süstematiseerimisega. Välistaustaga ettevõtete juhid väitsid, et infotöö on korraldatud suures osas ematöötajate poolt ja töös lähtutakse kontserni reeglitest; spetsiaalne infotöötaja on ametis ettevõtte välisriigi esinduses.

Choo infojuhtimise protsessi mudelit aluseks võttes võib väita, et küsitletud juhid teadvustavad infovajadust, hangivad vajalikku teavet ja organiseerivad leitud teatud määral. Infootsingu käivitab konkreetne vajadus olukord kiiresti lahendada, otsing tehakse eelkõige veebis või kasutatakse oma e-postisüsteemi kogunenud/ kogutud informatsiooni. Info säilitamine on küsitletud ettevõtetes üldiselt korraldatud, info on olemas, kuid see ei ole optimeeritud ega süstematiseeritud. Infotoodete ja –teenuste loomine ei ole prioriteet, info jagamine ja selle kasutamine ettevõtte hüvanguks on

juhtide mõtetes, kuid praktikasse rakendatakse seda suhteliselt vähesel määral; põhjuseks eelkõige aja- ja ressursside puudus.

Juhid peavad internetist (Google) info hankimist loomulikuks osaks oma igapäevast tööst, seetõttu ei pöörata tähelepanu konkreetsetele allikatele, kust vajalik teave leiti. Leckie *et al.* mudel väidab, et otsingu tulemi kvaliteet sõltub otsija teadlikkusest infoallikate olemasolust ja sisust. Küsitletud juhid pöördusid tihti samade allikate juurde, st nad eeldasid, et leiavad endale vajaliku info kiiresti ja kergelt. Teatud infoallikaid ei teadvustatud kui sisukaid andmekogusid, neid ei talletatud edasisteks otsinguteks.

Informatsiooniga seonduvaid tööülesandeid ei ole juhtide hinnangul vaja eraldi käsitleda, kuna seda peetakse iga töötaja baasoskuseks ning juht ise saab vajaliku teabe hankimisega iseseisvalt ja kiiresti hakkama. Küsitletud ettevõtete juhid ei ole valmis infotöösse investeerima (sarnane suhtumine ilmnes ka Türgi ja Leedu juhtide vastustest (Bozbura, 2007; Radzeviciene, 2008)). Samas tõdetakse, et info on oluline ja töötajate soov toimuvaga kursis olla on tänase hästi toimiva ettevõtte igapäevane praktika. Planeerimisel kasutavad juhid ettevõttes kogutud informatsiooni ja teadmisi toetudes eelkõige valdkonnajuhtidele. Veel ei olda valmis mahukat, aeganõudvat ja spetsiifilist infotööd usaldama infospetsialistile tegemiseks.

Info- ja teadmusjuhtimise rakendamist ei nähta konkurentsieelisena, vaid pigem kuluna. Väärtustatakse inimesi, nende teadmisi ja tunnetatakse vajadust kogemustega töötajate teadmisi ettevõtte jaoks koguda ja säilitada. Info- ja teadmusjuhtimist kui juhtimisideoloogiaid Eesti tootmisettevõtetes juhtimismudelitena ei rakendata.

Eelnevat kokku võttes saab vastata esitatud uurimisküsimustele:

1. Millises infokeskkonnas töötab erasektori juht? Eesti ettevõtjaid uurides selgus, et juhi infokeskkonna moodustavad eelkõige Eestis ilmuvad päevalehed, majandusajakirjad ja –portaalid. Lisaks kogutakse erialaspetsiifilist infot (välisriikide) koostööpartneritelt, nt seadmete ja materjalide tarnijatelt.
2. Eesti keskmise ja/ või suure suurusega tootmisettevõtete juhtide teadlikkus info- ja teadmusjuhtimisest on pigem vähene. Ollakse kursis infotöö tegevustega; samuti

teatakse vähesel määral teadmusjuhtimise praktikatest, kuid mõisted ja juhtimismudelite rakendamine ei ole kasutust leidnud.

3. Ettevõtete igapäevatoos rakendatakse info- ja teadmusjuhtimise praktikaid intuiitiivselt. Eelkõige keskendutakse informatsiooni kogumisele, säilitamisele ja osaliselt ka kättesaadavaks tegemisele. Info süstematiseerimine ja organiseerimine on vähem levinud. Teadmusjuhtimise praktikatest kasutatakse eelkõige ametikohtade kirjeldamist ja vähesel määral ka kolleegidevahelist kogemuste edasiandmist.
4. Peamiste info- ja teadmusjuhtimise praktikate mitte-rakendamise põhjustena nimetati aja ja huvi (vajaduse) puudumist. Leitakse, et infotöö on osa ettevõtte igapäevatoöst ja sellesse ei ole vaja spetsiaalselt panustada. Selgus ka, et teadmiste ja oskuste olemasolul oldaks valmis infotöö ja eriti teadmustöö põhimõtteid rakendama. Vestlustest selgus, et juhid tunnetavad teadmiste puudust info- ja teadmusjuhtimise valdkonnas ja on huvitatud vastavasisulistest koolitustest.

Juhi mõju organisatsioonikultuurile on otsene, seetõttu on oluline uurida ettevõtte juhti, kuulata tema hinnanguid ja arvamusi. Edasiste uuringute läbiviimisel oleks lisaks juhi arvamusele hea uurida ka sama ettevõtte mõnd teist töötajat, eesmärgiga võrrelda, kuidas hindavad oma infokeskkonda ja teabele juurdepääsu tippjuht ja keskastme juht ning reatöötaja. Juht on oma töö iseloomust tulenevalt informeerituim isik organisatsioonis, seetõttu ei pruugi ta tajuda ülejäänud töötajate inforuumi ja infovajadusi.

Uurimismeetodina soovitab uurija ka edaspidi kasutada poolstruktureeritud intervjuud, kuna see annab küsitletavale võimaluse end vabalt väljendada. Uurijal on eelnevalt vormistatud küsimustikuga lihtsam püsida teema raamides ja vastajaga ühises termini- ja mõistealas, säilitada uurijapoolset objektiivsust. Võimalustena võib kaaluda ka süvaintervjuu või fookusgrupi intervjuu läbiviimist. Kõigi nimetatud meetodite puhul tuleb arvestada, et esialgselt valimist küsitletavate leidmine on keeruline ja aeganõudev. Tippjuhtide ajakava on tihe, juhtimisuuringuid tehakse palju ja juhid ei ole seetõttu huvitatud järjekordses uurimuses osalema. Sellest tulenevalt võib väita, et osalenud inimesed on olnud teemast tõeliselt huvitatud, nad on oma aega loovutanud ja vastused hästi läbi mõelnud. Oluliseks näitajaks saab vastuste sisukus (kvaliteet), mitte niivõrd kvantiteet (arvuline rohkus).

Sarnase temaatika uurimisel võiks alustada ühe konkreetse ettevõtte näitel. Oluline on koostada ettevõtte vajadustest lähtuv info- ja teadmusjuhtimise rakendamise mudel, uurimust peaks alustama infovajaduste ja infovoogude liikumise kaardistamisega. Selline lähenemine annab võimaluse luua näidisettevõtte, millele edasistes uuringutes viidata.

Käesolevas uuringus osalenute sõnul jääb praegu selgusetuks, kas info- ja teadmusjuhtimise näol on tegu IKT-d õppivate üliõpilaste kõrvalerialaga või mõne valikainega. Selline seos tekib ilmselt infojuhtimise kui termini seostamisel infotehnoloogiaga, infojuhti peetakse infotehnoloogiasektori töötajaks. Kirjeldatud olukorra muutmiseks oodatakse selgitusi, koolitusi, meedias ilmuvaid artikleid; eelkõige ollakse huvitatud näidisjuhtumite kirjeldustest, näiteid tegutsevatest ettevõtetest.

Kogutud andmeid saab edasistes uuringutes kasutada eelkõige tausta avavate andmetena, baasmaterjalina, millele tuginedes küsimustikku kitsendada ja täpsustada, küsitletavate ringi laiendada kaasates teiste elualade esindajaid. Sarnaste uurimuste jätkumine aitab koguda väärtuslikku informatsiooni info- ja teadmusjuhtimise aine- ja õppekavade koostamiseks ja täiendamiseks, et koolitatud infospetsialistide teadmised ja oskused vastaksid ettevõtjate reaalsele vajadustele.

KOKKUVÕTE

Käesolev töö kajastab 12 Eesti rohkem kui 100 töötajaga tootmisettevõtte juhi infokäitumist ning hoiakuid ja arvamusi info- ja teadmusjuhtimisest 2012/2013 sügis-talvel.

Töö eesmärk oli anda esmane ülevaade Eesti ettevõtete juhtide teadlikkusest info- ja teadmusjuhtimisest ja nende juhtimispraktikate rakendamisest Eesti tootmisettevõtetes ning selgitada välja juhtide koolitusvajadused nimetatud juhtimismudelite rakendamiseks. Eesmärgi täitmiseks püstitati uurimisküsimused, millele otsiti vastuseid empiirilise uuringuga.

Töö teoreetilises ülevaatest selgub, et infojuhtimise protsessi käivitab infovajaduste tunnetamine ja välja selgitamine (Choo, 2002). Infojuhtimise tulemus on korrastatud ja kõigile töötajale kättesaadav informatsioon, mille kogumise ja kasutamise eesmärk on eelkõige ettevõtte eesmärkide saavutamisele kaasa aitamine. Kuna infovajadus on pidevas muutumises (Chowdhury, 2004) ja sõltub infovajaja rollist (Leckie, *et al.*, 1996) ning infovajaja eelnevatest teadmistest ja infootsi oskustest (Wilson, 1999), siis ettevõtte juhi seisukohalt oleks kasulik, kui ettevõttes töötaks infospetsialist, kellel on oskused ja teadmised infotööst. Korrastatud ja kõigile kättesaadavaks tehtud informatsioonist kujuneb spetsialistide meeltes teadmus (Davenport & Prusak, 2000), mis erineb andmetest ja informatsioonist, kuna saab tekkida üksnes töötaja peas. Erinevate kogemustega töötajad teadvustavad informatsiooni oma olemasolevatest (vaike)teadmistest lähtuvalt (McDermott, 1999), see käivitab teadmusjuhtimise protsessi.

Info- ja teadmusjuhtimine on sisuliselt sarnased (Wilson, 2002), omavahel seotud ja ühtivate omadustega (Orna, 2005) juhtimisideoloogiad. Ettevõtte saab info- ja teadmusjuhtimise rakendamisest tõelist kasu, kui on määratletud organisatsiooni liikmete infovajadused ja tulemuste mõõtesüsteemid. Teadmuse arendamise peatumise tõttu

kannatab ettevõtte kahju (Davenport & Prusak, 2000; Wiig, 1997) ning organisatsiooniline teadmus jääb kujunemata (Choo, 2002).

Ettevõtted, kus rakendatakse info- ja teadmusjuhtimise praktikaid on uuringute kohaselt otsuste tegemises efektiivsemad, otsused põhinevad kvaliteetsetel teadmistel, st informatsioon ja teadmised on konkurentsivõime tõstmisel eduteguriteks. Infoprotsesse organisatsioonis käivitab eelkõige ettevõtte juht, mistõttu uuritakse just juhi arvamusi ja hoiakuid ning vajadusi info- ja teadmusjuhtimise uuringutes.

Infojuhtimise protsessi rakendamine on aluseks teadmusjuhtimise protsesside käivitamisele. Infovajaduse tunnetamine ning informatsiooni ja teadmiste hindamine ettevõtte ressursina sõltub juhi hoiakutest ja teadmistest. Info- ja teadmusjuhtimise rakendamine ettevõtte igapäevatoos võib parandada otsuste tegemise kiirust ja kvaliteeti. Eestis läbi viidud juhtimisuuringute tulemustest selgub, et juhid ei ole info- ja teadmusjuhtimise teemadega kursis ja leiavad, et nimetatud tegevused on aega- ja ressurssinõudvad.

Teadustöö andmete kogumise meetodina kasutati kvalitatiivuuringut, kuna selline lähenemine võimaldab avada probleemi olemust, lubab vastajal selgitada oma seisukohti. Olukorra kaardistamiseks viidi 2012/2013 sügis-talvel läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud Eestis tegutseva enam kui 100 töötajaga tootmisettevõtte tegevjuhiga. Kogutud kvalitatiivsed andmed võimaldasid esitada ülevaate ettevõtetes valitsevast olukorrast, sest küsitletud juhtivtöötajate arvamused, hoiakud ja teadmised mõjutavad otseselt ettevõtte otsustusprotsesse.

Uuring näitas, et juhtide teadlikkus info- ja teadmusjuhtimise praktikatest on vähene. Igapäevatoos rakendatakse eelkõige informatsiooni kogumist ja säilitamist, peamiste andmekandjatena nimetati e-posti süsteemi, ühist võrguketast ja ettevõtte äriprotsesside juhtimise süsteeme. Info süstematiseerimine, kättesaadavaks tegemine ja uuesti kasutamine on vähemlevinud tegevused, neid praktiseeritakse eelkõige välisosalusel suuremates ettevõtetes. Juhtide infokeskkond on valdavalt Eesti-keskne, igapäevaselt kasutatakse infoallikatena päevalehti, majandusportaale, erialaseid veebilehti, konsulteeritakse kolleegidega. Teadmusjuhtimise praktikaid kasutatakse intuiitiivselt, ettevõtetes on koostatud ametikohtade kirjeldused, mõnes ettevõttes rakendatakse

kogenumate kolleegide teadmiste jagamist teistele töötajatele. Info- ja teadmusjuhtimine on integreeritud ISO sertifitseeritud kvaliteedijuhtimise programmi; spetsiaalset infotöö strateegiat küsitletud ettevõtetes ei rakendata. Samas hinnatakse ja väärtustatakse informatsiooni ja teadmisi kui ettevõtte toimimise põhitegureid.

Info- ja teadmusjuhtimise protsesside vähese rakendamise peamiste põhjustena nimetati vähest teadmist neist juhtimisvaldkondadest, samuti aja- ja ressursipuudust; kaheldi vajalike investeeringute tasuvuses ja tegelikus uue süsteemi juurutamise vajaduses.

Uuringust selgus juhtide soov osaleda info- ja teadmusjuhtimist tutvustavatel koolitustel. Enim nimetati vajadust õppida tundma info süstematiseerimise ja kättesaadavaks tegemise meetodeid ning infovajaduse väljaselgitamise võtteid. Rõhutati vajadust infotöö efektiivseks, optimaalseks ja operatiivseks kujundada.

Käesolev uurimus täitis oma eesmärgi – on alustatud Eesti tootmisettevõtete tegevuse kaardistamist uurimaks, kas ja mil määral Eesti ettevõtjad on kursis ja kasutavad info- ja teadmusjuhtimise meetodeid oma igapäevatoos. Tulemustest selgusid hetkel kasutatavad juhtimismeetodid tootmisettevõtetes, ilmnas juhtide huvi enam teada saada juhtimismeetoditest ning selgusid protsesside mitterakendamise põhjused.

KASUTATUD ALLIKAD

1. Alrawi, K. & Alrawi, W. (2011). Managers' perception of potential impact of knowledge management in the workplace: case study. *American Journal of Social and Management Sciences*, 2(1), 188-195.
<http://www.scihub.org/AJSMS/PDF/2011/1/AJSMS-2-1-188-195.pdf> (17.05.2012).
2. de Alwis, S. M. G. & Higgins, S. E. (Oktoober 2001). Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. *Information Research*, 7(1).
<http://informationr.net/ir/7-1/paper114.html> (14.06.2011).
3. *Are EU SMEs recovering from the crisis?: Annual report on EU small and medium sized enterprises 2010/2011*. (2011).
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf (28.05.2012).
4. Auster, E. & Choo, C. W. (1993). Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*, 44(4), 194-203.
<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/jasis.pdf> (27.03.2012).
5. Baastrup, A. & Strømsnes, W. (2003). The promotion and implementation of knowledge management – a Danish contribution. OECD. *Measuring knowledge management in the business sector: first steps* (lk 169-186). Pariis: Organisation for Economic Co-Operation and Development: Statistics Canada.
6. Barabba, V. P., Pourdehnad, J., Russell, L. A. (2002). The creation and sharing of knowledge. Choo, C. W., Bontis, N. (Toim.), *The strategic Management of intellectual capital and organizational knowledge* (lk 359-369). Oxford [etc.]: Oxford University Press.

7. Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221. Andmebaas Emerald (19.04.2012).
8. Chen, S.; Duan, Y.; Edwards, J. S.; Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23. Andmebaas Emerald (17.05.2012).
9. Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. (3rd ed). Medford (N.J.): Information Today.
10. Chowdhury, G. G. (2004). *Introduction to Modern Information Retrieval* (2nd ed). London: Facet Publishing.
11. Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Desouza, K. C. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32-43. Andmebaas Emerald (11.05.2012).
13. Desouza, K. C. & Paquette, S. (2011). *Knowledge management: an introduction*. London: Facet Publishing.
14. Detlor, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management* 30, 103-108. Andmebaas Science Direct (23.04.2012).
15. Earl, L. (2003). Are we managing our knowledge? The Canadian experience. OECD. *Measuring knowledge management in the business sector: first steps* (lk 55-87). Pariis: Organisation for Economic Co-Operation and Development: Statistics Canada.
16. Earl, L. & Gault, F. (2003). Knowledge management: size matters. OECD. *Measuring knowledge management in the business sector: first steps* (lk 169-186). Pariis: Organisation for Economic Co-Operation and Development: Statistics Canada.
17. *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2005: aruanne*. (2005). EAS.
<http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/juhtimisvaldkonna%20uuring-%20ey-raport%2020%2001%2006.pdf> (3.05.2012).

18. *Eesti juhtimisvaldkonna uuring: uuringu aruanne.* (2011). EAS.
http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf (3.05.2012).
19. Egbu, C. O.; Hari, S.; Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21. Andmebaas Emerald (17.05.2012).
20. EM001: Ettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. (30.03.2012). Eesti statistika. Statistika andmebaas. Majandus. Ettevõtete majandusnäitajad. Ettevõtete tulud, kulud ja kasum, tööhõive ja töötunnid.
http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM001&ti=ETTEV%D5TETE+TULUD%2C+KULUD+JA+KASUM+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+JA+T%D6%D6GA+H%D5IVATUD+ISIKUTE+ARVU++J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03Ettevetete_majandusnaitajad/06Ettevetete_tulud_kulud_kasum/02Aastastatistika/&lang=2 (28.05.2012).
21. *Ettevõtlus/ Business: [aastakogumik].* Statistikaamet. (2011).
http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=25637 (25.03.2013).
22. Goodman, S. K. (1993). Information needs for management decision-making. *Records Management Quarterly*, 27(4), 12. Andmebaas Academic Search Complete (30.04.2012).
23. Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6), 345-360. Andmebaas Emerald (15.05.2012).
24. Hirsijärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
25. Holistic: KM definition evaluation results wiki. (September 2008).
<http://wiki.guruj.net/Holistic!KM+Definition+Evaluation+Results> (11.04.2012).
26. Järv, M. (2004). *Eesti ettevõtete juhtide nägemus organisatsiooni teabekapitalist ja – protsessidest*. Bakalaureusetöö. Tallinna Pedagoogikaülikool.

27. Kaarna, R.; Masso, M.; Rell, M. (2012). *Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused 2012*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
28. Karim, N. S. A. & Hussein, R. (2008). Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: the Malaysian perspectives. *International Journal of Information Management*, 28(2), 114–127. Andmebaas Science Direct (21.04.2012).
29. Leckie, G. J.; Pettigrew, K. E.; Sylvain, C. (1996). Modeling the information seeking of professionals: a general model derived from research on engineers, health care professionals, and lawyers. *Library Quarterly*, 66(2), 161-193.
30. Leimann, J. (2008). Juhtimisuuringute usaldusvärsusest. *Director*, 3. <http://www.director.ee/juhtimisuuringute-usaldusvrsusest/> (11.03.2013).
31. Leonard, D; Sensiper, S. (2002). The role of tacit knowledge in group innovation. Choo, C. W., Bontis, N. (Toim.), *The strategic Management of intellectual capital and organizational knowledge* (lk 485-499). Oxford [etc.]: Oxford University Press.
32. McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117. <http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/6Characteristic.pdf> (2.05.2012).
33. Mithas, S.; Ramasubbu, N.; Sambamurthy, V. (2011). Information management and firm performance. *MIS Quarterly*, 35(1), 237-256 (A1-A15). Andmebaas Business Source Complete (15.03.2013).
34. Nunes, M. B.; Ananasingh, F.; Eaglestone, B.; Wakefield, R. (Detsember 2005). Managers' perceptions of the value of knowledge management in small and medium sized knowledge-intensive enterprises (SMEs). *Journal of Knowledge Management Practice*, 6. <http://www.tlinc.com/articl104.htm> (21.04.2012).
35. OECD. (2003). *Measuring knowledge management in the business sector: first steps*. Pariis: Organisation for Economic Co-Operation and Development: Statistics Canada.

36. Orna, E. (2005). *Making knowledge visible: communicating knowledge through information products*. Aldershot; Burlington: Gower.
37. Radzeviciene, D. (2008). Developing small and medium enterprises using knowledge management frameworks: a case study in Lithuania. *Aslib Proceedings*, 60(6), 672–685. Andmebaas Emerald (11.05.2012).
38. Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers* (2nd ed). Oxford [etc.]: Blackwell Publishing.
39. Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93. Andmebaas Business Source Complete (30.04.2012).
40. Rollett, H. (2003). *Knowledge management: processes and technologies*. Boston [etc]: Kluwer Academic Publishers.
41. Salojärvi, S.; Furu, P.; Sveiby, K.-E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SME's. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122. Andmebaas Emerald (17.05.2012).
42. Sanchez, R. (2003). Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. Sanchez, R. (Toim.), *Knowledge management and organizational competence* (lk 3-37). Oxford: Oxford University Press.
43. Schlögl, C. (2005). Information and knowledge management: dimensions and approaches. *Information Research*, 10(4).
<http://informationr.net/ir/10-4/paper235.html> (18.04.2013).
44. Tallinna Ülikooli infojuhtimise konverents "Kas GOOGLE'ist piisab?": teeside kogumik: 25. jaanuaril 2007. (2007). Tallinn: Tallinna Ülikooli teadmussirde keskus.
45. Tibar, A. (2001). *Tööstusspetsialistide infovajadused ja infootsikäitumine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli kirjastus.
46. Toomsalu-Marlen, O. (2010). *Elektroonilise dokumendihalduse ja teadmusjuhtimise kasutamine erasektori ettevõtetes*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.
47. Tõnso, A. (2000). *Infojuhtimisega seotud probleeme Eesti ettevõtetes*. Bakalaureusetöö. Tallinna Pedagoogikaülikool.

48. Uverskaja, E.; Papp, Ü.-M.; Luht, K. (2005). Infospetsialistid - kasutamata ressursid Eesti avalikus sektoris. *Acta Universitatis Tallinnensis. A, Humaniora. Informatsioon, kommunikatsioon, ühiskond*. Tallinn: [Tallinna Ülikooli Kirjastus].
49. Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14. Andmebaas Emerald (12.04.2012).
50. Wilson, T. D. (1999). Models in information behaviour research. *Journal of Documentation*, 55(3), 249-270. Andmebaas Emerald (30.06.2011).
51. Wilson, T. D. (Oktoober 2002). The nonsense of „knowledge management“. *Information Research*, 8(1).
<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html> (25.05.2012).
52. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279. Andmebaas Emerald (17.05.2012).
53. Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82. Andmebaas Emerald (17.05.2012).

LISA 1 Uuringut tutvustav e-kiri

Lugupeetud ...!

Tallinna Ülikooli Infoteaduste Instituut viib läbi uurimust info- ja teadmusjuhtimise valdkonnas. Uuringu käigus intervjueeritakse Eestis tegutsevate tootmisettevõtete juhte, et koguda juhtide arvamusi ja hinnanguid, mis seonduvad informatsiooni ja teadmuse ning teadmistega. Uuring on oluline, kuna senistes ettevõtetejuhtide uuringutes on nimetatud teemad väheuuritud.

Uuritavate ettevõtete valimi moodustamisel osutus teie ettevõtte valituks.

Uuringu eesmärgiks on saada ülevaade Eesti tootmisettevõtete juhtide infokeskkonnast ja info- ja teadmusjuhtimise rakendamisest. Uuringu valimi moodustavad 30 Eestis tegutsevat tootmisettevõtet, kus töötab 100 ja enam inimest.

Esinduslike tulemuste saamiseks on oluline iga vastaja panus.

Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne, seda ei seostata konkreetsete isikute ega ettevõtetega. Kõik tulemused esitatakse üldistatud kujul ja individuaalanalüüsi ei teostata.

Intervjuu kestab ligikaudu 1 tund. Intervjuu salvestatakse ja transkribeeritakse analüüsiks (kui salvestust ei soovita, siis seda ka ei tehta). Uuringu kokkuvõtte valmib käesoleva aasta kevadel ja on huvitatuile kättesaadav intervjueerija vahendusel.

Lisaks kutsume uuringus osalenud ettevõtete juhte osalema info- ja teadmusjuhtimise alasel koolitusel, millel osalemiseks saadetakse osalejaile personaalsed kutsed.

Käesolev kiri on eelinfoks, et saaksite järele mõelda, kas soovite uurimuses osaleda.

Palun vastake, kas oleksite huvitatud küsitluses osalema (e-kirja või telefoni teel).

Helistan paari päeva jooksul teile üle, et kokku leppida intervjuu läbiviimise ajas ja kohas.

Lugupidamisega

Tuuliki Tõiste

Tallinna Ülikooli infojuhtimise magistrant

tel ...

LISA 2 Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik

Uuringu eesmärgiks on saada ülevaade Eesti tootmisettevõtete juhtide infokeskkonnast ja info- ja teadmusjuhtimise rakendamisest, suhtumisest ja hinnangutest info- ja teadmusjuhtimisse.

Skaaladega (neljane Likerti skaala) varustatud küsimuste loetelud luges uurija vastajale ette; vastajal oli võimalus silme ees hoida kaarti skaala väärtustega.

Kursiivis tähistatud loetelud ei ole intervjuueeritavale avalikustamiseks, vaid uurijale orientiiride seadmiseks ja analüüsimiseks. Kasutati juhul, kui vastaja jäi hätta küsimuse tõlgendamisega või ei saanud küsimusest aru.

Intervjuu küsimused

I Alustuseks mõned sissejuhatavad küsimused Teie ettevõtte kohta:

1. Milline on Teie ettevõtte struktuur? Mitu juhtimistasandit/osakonda/allüksust ettevõttes on?
 - 2-3 juhtimistasandit
 - rohkem kui 3 juhtimistasandit (palun täpsustage)
 - 2-3 allüksust
 - rohkem kui 3 allüksust (palun täpsustage)

(omanik-tegevjuht/direktor-valdkonnajuht-osakonnajuht-otsene juht)
2. Kui palju on Teie Eesti ettevõttes töötajaid?
 - 50-100
 - 101-250
 - rohkem kui 250

3. Kas ettevõtte osakonnad /allüksused on geograafiliselt hajutatud või paiknevad ühes linnas/ asulas? Kas ettevõtte tegevus on koondatud ühte hoonesse või hoonetekompleksi?
4. Kui kaua on ettevõtte tegutsenud (mitu aastat, mis aastast alates)?
 - a. Kui kaua olete ise ettevõttes töötanud? Millistel ametipositsioonidel?
5. Kas Teie ettevõtte on eesti kapitalil põhinev või välisosalusega (millise riigi)?
6. Millisesse Eesti erialaorganisatsiooni või –liitu ettevõtte kuulub? Kas ja mis kujul selle raames toimub infovahetus?
 - a. Kas ettevõtte kuulub mõnesse rahvusvahelisse erialaorganisatsiooni või –liitu, millisesse?
7. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate töökorralduste edastamiseks?

	Sageli	Aeg-ajalt	Harva	Üldse mitte
E-posti postiloendeid				
Intranetti				
Dokumendihaldussüsteemi				
Teadetetahtlit				
Koosolekuid				
Vahetut suhtlemist (infot antakse suuliselt ja otse sellele/ neile töötaja(te)le, keda teema puudutab)				
SMS sõnumivahetust				
Raadiot				
Videokonverentsi				
Muu				

8. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate uudiste edastamiseks, inimeste informeerimiseks?
 - *uudiste all peetakse silmas tegevusvaldkonnas/ keskkonnas/ ühiskonnas toimuvaid sündmusi, muutusi, mis puudutavad ettevõtte tegevust, tulevikku. Uudis on ka nt konkurentide saavutused või ebaõnnestumised; teated võimalikest partneritest, uutest turgudest jms.*

	Sageli	Aeg-ajalt	Harva	Üldse mitte
E-posti postiloendeid				
Intranetti				
Dokumendihaldussüsteemi				
Teadetetahtlit				
Koosolekuid				
Vahetut suhtlemist (infot antakse suuliselt ja otse sellele/ neile töötaja(te)le, keda teema puudutab)				
SMS sõnumivahetust				
Raadiot				
Videokonverentsi				
Muu				

9. Kes (ametinimetus) täidab ettevõttes all-loetletud ülesandeid?

- *avalike suhete juht, avalikkussuhete juht, kommunikatsioonijuht, infojuht, teadmusjuht, sekretär, asjaajaja, assistent, raamatukogu töötaja, arhivaar... muu*

	Kes ülesandeid täidab	Kes vastutab
Ettevõtte tegevusega seotud info kogumine		
Ettevõtte tegevusega seotud info korrastamine, säilitamine		
Info vahendamine ettevõtte siseselt		
Info vahendamine ettevõtte väliselt		
Ajakirjandusele ettevõtte kohta käiva info ettevalmistamine, edastamine		
Pressiteadete koostamine, laialisaatmine, nende avaldamise monitooring		
Kodulehe sisuline haldamine, arendamine, uudiste rubriigi täitmine		
Ettevõtte tegevust tutvustavate ürituste ettevalmistamine ja monitooring		
Infomaterjalide/ trükiste ettevalmistamine, koostamine (nt brošüüride, aastaülevaadete, aastaraamatu jms)		

II Ettevõtte juhil on vaja tunda ka laiemat (info)keskkonda nii ettevõtte juhtimiseks kui arendamiseks.

10. Kui sageli olete tundnud, et otsustamiseks on Teil vaja teavet?

- a. Kuidas nimetatud teabe saamine Teie ettevõttes on korraldatud? (valige viis peamist ja selgitage, kes infot hangib, töötleb, kättesaadavaks teeb)?

	Sageli	Aeg-ajalt	Harva	Üldse mitte
Ärikeskkonnast				
Konkurentidest				
Võimalikest koostööpartneritest				
Välisurgudele minemise				
Tulevikutrendidest				
Tehnoloogiast				
Tootearendusest				
Tööprotsessidest				
Oskusteabe hankimisest				
Oskusteabe edastamisest				
Töötajate motiveerimisest				
Juhtimisvõtetest				
Pakutavatest koolitustest				
Tööturu/ tööjõuturu olukorrast				
Muutustest õigusaktidest				
Riiklikest toetuspoliitikatest				
Keskonnakaitse nõuetest				

- vastav allüksus otsib ja vahendab nt jurist õigusest, personalijuht tööturust ja koolitustest

- saan teada teistelt ettevõtjatelt

- info hankimine on tehtud ülesandeks ühele töötajale

- hangin ettevõtte raamatukogust/ infotoast

- otsin ise

- on emaettevõtte poolt korraldatud

11. Kui sageli kasutate riiklikke registreid?

	Sageli	Aeg-ajalt	Harva	Üldse mitte
Äriregister				
Majandustegevuse register				
PRIA registrid				
Õigusaktide register				
Muu (nimetage)				

12. Milliseid Eesti riiklikke ja muid portaale kasutate?

- *EAS, Aktiva, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi veeb, eesti.ee osa ettevõtjale, Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Kutseliidu (millise)?*

a. aga rahvusvahelisi portaale?

13. Milliseid muid võimalusi informatsiooni hankimiseks kasutate?

- *koolitustel ja seminaridel osalemine*
- *juhtimiskonverentsidel osalemine*
- *raamatute lugemine*
- *ajakirjade lugemine*
- *Internetis surfamine*
- *sõprade-tuttavatega suhtlemine*
- *teiste ettevõtjatega suhtlemine*
- *muu*

a. Ilmselt hangite erinevate valdkondade kohta käivat informatsiooni erinevatest allikatest; nimetage mõnd konkreetset? *Näiteks: vastav allüksus otsib ja vahendab (jurist õigusest, personalijuht tööturust ja koolitustest), saan teada teistelt ettevõtjatelt, info hankimine on tehtud ülesandeks ühele töötajale, hangin ettevõtte raamatukogust/ infotoast, otsin ise, on emaettevõtte poolt korraldatud.*

b. Infot ärikeskkonnast saate peamiselt ... (3 peamist allikat), infot konkurentidest ..., infot võimalikest koostööpartneritest..., infot välisurgudele minemise võimalustest..

14. Kas ettevõttes on raamatukogu või mõni muu koht, kust pääseb ettevõtte töötaja hankima vajalikku infot?

- *infotuba/ infotalitus/ virtuaalne andmekogu*

a. Kas raamatukogus töötab ka raamatukoguhoidja või infotöötaja?

III Teie juhina vastutate ettevõtte üldise arendamise eest

15. Kas Teie ettevõttel on olemas strateegiline plaan/arengukava?

a. Kui pikaajaline see on?

- b. Kui plaanid koostatakse emaettevõttes, kui suur on siis Teie panus plaanide koostamisel? (kas saate oma kogemust plaanide koostamisel rakendada)?

16. Nimetage, palun, millised plaanid/ kavad on Teie ettevõttel olemas?

	Jah	Ei
Turundusplaan		
Ekspordiplaan		
Tööjõuplaan		
Rahvusvahelistumise plaan		
Müügiplaan		
Arendusplaan		
Finantsplaan		
Tööplaan		
Investeeringute kava		
Põhitegevuste plaan		
Toote või teenuse arendamise plaan		
Infostrateegia, infotegevuse kava		
Veel mõni muu (täpsustage)		
Meil ei tehta plaane		

17. Kust ja kuidas saate andmeid ja informatsiooni nende plaanide koostamiseks?

	Jah	Ei
Tuginen oma kogemustele		
Tuginen oma ettevõttes kogutud andmetele ja näitajatele		
Kasutan oma ettevõttes tehtud uuringuid		
Kasutan turundusuuringuid		
Palkan konsultante		
Osalen koolitustel		
Muu (täpsustage)		

18. Palun selgitage, kuidas on korraldatud nimetatud plaanide seire ja aruandlus?

19. Kas organisatsiooni arendamisel oleks kasu kui Teile pakutaks järgmisi infoteenuseid?

	Väga kasulik	Ilmselt kasulik	Pole vaja	Ei oska öelda
Info konkurentidest				
Info potentsiaalsetest koostööpartneritest				
Info tarbijagrupidest				
Riigihangetest				
Info tootearendusest				
Info uuemast tehnoloogiast				
Välisurgudele minemise võimalustest				
Kontaktpäevadest				
Konsultatsioonidest				
Juhtimisvõtetest				
Töötajate motiveerimisest				
Messidest ja				
Ettevõtjatele pakutavatest toetustest				

Millest veel?

20. Kuivõrd Te juhina lähtute mingitest kindlatest juhtimispõhimõtetest ja juhtimismudelitest?

21. Märkige palun, milliseid juhtimisideoloogiaid ja juhtimismudeleid Teie oma ettevõttes püüate rakendada?

	Jah	Ei
Tulemusjuhtimine		
Kvaliteedijuhtimine		
Äriprotsesside ümberkorraldus		
Teadmusjuhtimine		
Õppiva organisatsiooni mudel		
Väärtuspõhine juhtimine		
Kliendisuhete juhtimine		
Tarneahela juhtimine		
Isejuhitavate meeskondade kontseptsioon		
Muu (täpsustage)		

22. Kust olete saanud teadmisi nende juhtimisideoloogiate kohta, mida kasutate?

	Jah	Ei
Koolitustelt		
Kirjandusest (juhtimisraamatud, ajakirjad)		
Konsultantidelt		
Teiste kogemusi tundma õppides		
Mujalt (täpsustage)		
Ei rakenda spetsiaalseid juhtimisideoloogiaid		

23. Mille abil hoiate ennast kursis juhtimisvaldkonna arengute ja probleemidega?

	Eelkõige	Sellega ka	Üldse mitte	Ei oska öelda
Koolitused				
Raamatud				
Ajakirjad				
Sotsiaalmeedia				
Internetiressursid				
Muu				
Ei hoia end kursis				

24. Kas mõiste infojuhtimine seostub Teie jaoks?

	Eelkõige	Sellega ka	Üldse mitte	Ei oska öelda
Infosüsteemide juhtimisega				
Inforessursside juhtimisega				
Infovoogude juhtimisega				
Infotehnoloogia juhtimisega				
Infovajaduste kindlakstegemisega				
Info otsimisega				
Info kogumisega				
Info vahendamisega				
Info analüüsimisega				
Kommunikatsiooni juhtimisega				
Dokumendihaldusega				
Andmehaldusega				
Arhiivi korrastamisega				
Organisatsioonivälise info seirega				
Veebilehe koostamisega				
Konkurentsivõime tõstmisega				
Eesmärkide saavutamisega				
Muu (täpsustage)				

25. Kui sageli olete kohanud sellist mõistet nagu teadmusjuhtimine? Mis Teie jaoks seostub teadmusjuhtimisega?

	Eelkõige	Sellega ka	Üldse mitte	Ei oska öelda
Organisatsiooni õppimine				
Töötajate suhtlemise korraldamine				
Organisatsioonikultuuri kujundamine				
Oskusteabe kogumine				
Teadmiste vahetamine				
Teadmiste jagamine				
Organisatsioonile olulise oskusteabe säilitamine				
Kogemustest õppimine				
Mentorlus				
Teadmusbaaside loomine				
Ekspertsüsteemide loomine				
Väärtuste juhtimine				
Muu (täpsustage)				

26. Milliseid informatsiooni ja teadmiste edastamise ning levitamise vorme Teie organisatsioonis rakendatakse?

	Eelkõige	Seda ka	Üldse mitte	Ei oska öelda
Koosolekud				
Arutelud				
Nõupidamised				
Kogemuste edasiandmine				
Oskuspädevuste levitamine				
Ametikohtade kirjelduste loomine				
Mitteformaalsete suhtlussituatsioonide soosimine				
Muu (täpsustage)				

27. Nii info- kui teadmusjuhtimist peetakse kiiresti muutavas ärikeskkonnas ellujäämise ja arengu võtmeteguriks. Kas Teie arvates on informatsioonil ja teadmusel ettevõtte edus oma osa?

28. Milliste info- ja teadmusjuhtimise alateemade osas vajaksite Teie või Teie organisatsiooni töötajad täiendavaid teadmisi ja/või koolitusi?

	Eelkõige	Seda ka	Üldse mitte	Ei oska öelda
Infovajaduste väljaselgitamine				
Informatsiooni hankimine, kogumine				
Informatsiooni organiseerimine ja säilitamine				
Informatsiooni süstematiseerimine				
Informatsiooni kättesaadavaks tegemine				
Infoteenuste ja –toodete arendamine				
Teadmusbaaside loomine				
Teadmiste ja kogemuste kogumine				
Muu (täpsustage)				

29. Kas sooviksite veel midagi lisada seoses informatsiooni ja teadmiste/ teadmuse kasutamise ja olulisusega?