



**Muutused firmas, mis tingivad
TEADMISTE JUHTIMISE VAJADUSE**

- ☺ informatsiooni liikumise kvantiteet ja kvaliteet
- ☺ informatsiooni üliküllus ja samal ajal infopuudus
- ☺ informatsiooni hulga suurenedes väärtustub teadmine, kuidas informatsiooni saab kasutada
- ☺ töötajate arvukuse vähendamine miinimumini
- ☺ järjest kasvav vajadus interdistsiplinaarsete teadmiste järele

Eeldus: töötajate professionaalne kompetentsus, intelligentsus ja loomingulisus

**TEADMISED ON
(Lillrank, 1998 järgi)**

- ☺ bit'tide hierarhia
- ☺ uue loomise protsess
- ☺ miski, mis on tegutsevate inimeste mõtetes
- ☺ produkt tarbimiseks
- ☺ informatsioon + tähendus

... teadlikkus faktidest, sündmustest, suhetest ja nende muutmise võimalusest (Roe, 2000)

**TEADMISED
PROFESSIONAALSES ORGANISATSIOONIS**

MITTE ENAM VAJALIKUD
TEADMISED



VAJALIKUD TEADMISED

MITTE VEEL VAJALIKUD
TEADMISED

TEADMISTE ASUKOHT ORGANISATSIOONIS

- ☺ dokumendid
- ☺ infosüsteemid (failid)
- ☺ arhiivid (dokumentide süsteemid, lindistused, videod, mikrofilmid jms)
- ☺ inimeste mälu
- ☺ intranet, internet

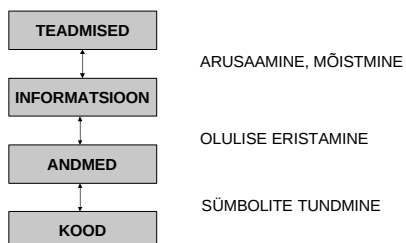


ORGANISATSIOON SAAB TEADMISI

- ☺ importides teadmisi omavaid inimesi
- ☺ importides informatsiooni (raamatud, elektroonilised andmekandjad jms)
- ☺ õppides (individuaalselt või kollektiivselt)
- ☺ uuringutest

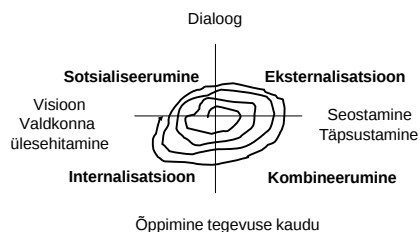


TEADMISTE SAAMINE





TEADMISTE SPIRAAL
(Nonaka, Takeuchi, 1995 järgi)



Kas teadmisi on üldse võimalik juhtida?



*(Harvard Business School, 1999;
Euroopa Töö- ja Organisat-
sioonipsühholoogia Professorite
Nõukogu ENOP, 2000)*

**Jah, teadmisi on võimalik juhtida
professionaalses organisatsioonis**

**TEADMISTE
JUHTIMINE versus ARENDAMINE**

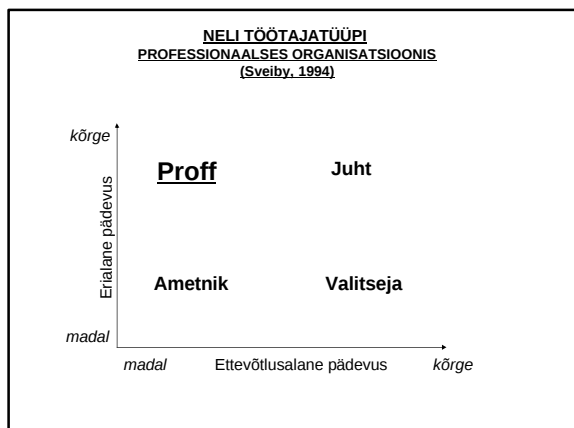
Dilemma: juhid ei tooda teadmisi ja teadmiste
loojad ei suuda juhtida

"Konkurents püsimiseks ja võib-olla isegi ellujäämiseks –
peab äri muutma ennast professionaalide, teabeküllaste
spetsialistide organisatsiooniks" (Drucker, 1998)

Lahenduseks:

☺ meeskonnatöö

☺ kaasaegne koolitus – mitte niivõrd õpe ja oskuste treening,
kuivõrd pidev töötaja areng



PROFF ehk asjatundja
(Sveiby, 1994 järgi)

<u>Profile meeldivad</u> • keerukad probleemid • erialased uudised • vabadus lahendusi otsida • labori/osakonna suured ressursid • avalik tunnustus	<u>Proff ei hooli nii väga</u> • palgast • vabast ajast • organisatsioonist, kus töötab • inimestest, kes ei valda tema eriala
<u>Profile ei meeldi</u> • reeglid, mis piiravad isiklikku vabadust • rutiinsed tööd • bürokraatia	<u>Proff imetleb</u> • veelgi silmapaistvamaid proffe
<u>Proff oskab harva</u> • töötada koos teistega • juhtida	<u>Proff on üleolev</u> • võimumeeste, ametnike, juhtide suhtes

Profile meeldivad

- ☐ keerukad probleemid
- ☐ erialased uudised
- ☐ vabadus lahendusi otsida
- ☐ labori/osakonna suured ressursid
- ☐ avalik tunnustus

Profile ei meeldi

- ☐ reeglid, mis piiravad isiklikku vabadust
- ☐ rutiinsed tööd
- ☐ bürokraatia



Proff oskab harva

- ☐ töötada koos teistega
- ☐ juhtida



Proff ei hooli nii väga

- ☐ palgast
- ☐ vabast ajast
- ☐ organisatsioonist, kus töötab
- ☐ inimestest, kes ei valda tema eriala

Proff imetleb

☹ veelgi silmapaistvamaid proffe



Proff on üleolev

☹ võimumeeste, ametnike, juhtide suhtes



PROFI ISIKSUS

Saavutusvajadus – orienteeritus edu saavutamisele, mitte ebaedu vältimisele

Mõõtmiseks sobib CMPS töömotivatsiooni testi modifikatsioon (adapteeritud TTÜ-s)

Neli töötajatuüpi – proff, ametnik, valitseja, juht

Mõõtmiseks sobib ADIZES isiksuse test (adapteerimisel TPÜ-s)



Isiksuse kontrollikese (Locus of Control) – kuivõrd töötaja usub oma võimesse, eesmärkide saavutatavusse
saatuse ettemääratusse või juhusesse, mis teeb mõttetuks omapoolse pingutuse

Mõõtmiseks sobib LC-test (adapteeritud TTÜ-s)

Isiksuse mõtlemistüüp – ratsionaalne või intuitiivne mõtlemine

Mõõtmiseks sobib MBTI-test Myers-Briggs Type Indicator

TEADMISTE JUHTIMISE EESMÄRK

- ☺ individuaalse ja kollektiivse teadmiste arengu ühendamine
- ☺ teadmiste kasutamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks
- ☺ teadmiste arendamise muutmine isereguleerivaks protsessiks

STRATEEGILISED OTSUSTUSED **TEADMISTE JUHTIMISEL**

Teadmisi professionaalses organisatsioonis on võimalik

- ☺ luua
- ☺ osta
- ☺ jagada





TEADMISTE JUHTIMISE PROTSESS
(Roe, 2000)

- ☺ eesmärkide püstamine
- ☺ tingimuste loomine
- ☺ järelevalve ja analüüs
- ☺ juurutamine ja kontrollimine

TEADMISTE JUHTIMISEKS VAJALIKUD STRUKTUURID
PROFESSIONAALSES ORGANISATSIOONIS

- ☺ horisontaalne, mitte vertikaalne juhtimisstruktuur
- ☺ autonoomia, mitte hierarhia
- ☺ meeskonnatöö põhinev töö
- ☺ *network*-struktuuride olemasolu
- ☺ ühiste huvide kooskõlastamine

Võtmeküsimuseks muutuvad

- ☺ teadmiste jagamine
- ☺ kontseptsiooni loomine
- ☺ kontseptsiooni tõestamine
- ☺ organisatsiooni kultuur (sh väärtuste, hoiakute muutmine)
- ☺ teadmised kõikidel organisatsiooni tasanditel (töötaja, grupp, organisatsioon)

SOOVITUSED

1. soovitus (Drucker): muutugem teabe- ja teadmisteküllaseks organisatsiooniks

- ☺ traditsioonilised osakonnad ei ole enam kohaks, kus töö tehakse ära
- ☺ keskastme juhtide osakaal organisatsioonis väheneb oluliselt
- ☺ oluliseks muutub: kes annab mulle infot ja kellele mina annan infot edasi

Juhtimine

- ☺ arenda välja proffide, spetsialistide tunnustamise süsteem ja karjäärivõimalused
- ☺ loo proffidele ühtne visioon

2. soovitus (Nonaka): muuda organisatsioon teadmisi loovaks ja tootvaks organisatsiooniks

- ☺ juuruta teadmiste kontrolli (atesteerimise) süsteem
- ☺ kasuta rotatsiooni
- ☺ lõpeta eneseõigustuste kuulamine (miks ei saa)



3. soovitus (Garvin): muuda organisatsioon õppivaks organisatsiooniks

- ☺ süsteemne probleemide lahendamine
 1. planeeri, tegutse, kontrolli, tegutse tsükkel
 2. analüüsi infot – fakti-põhine juhtimine
 3. kasuta statistilisi meetodeid – histogramme, korrelatsioone, põhjus-tagajärg diagramme
- ☺ riski kalkuleeritult, katseta uuendustega
- ☺ õpi kogemustest



4. soovitus (Argyris): õpeta arukatele töötajatele, kuidas õppida

Proffide dilemma: nad on entusiastlikud ennast pidevalt tõestama ning sageli suurimaks komistuskiviks edu saavutamisel. Omades head haridust, on proffidel raskusi arusaamisega, et nad peavad pidevalt oma teadmisi kasutama ja täiendama

Juhtimine

- ☺ loo unilateraalne kontrollisüsteem
- ☺ tähtsusta "võitmist" ja vähenda "kaotust"
- ☺ maanda negatiivseid emotsioone
- ☺ ole nii "ratsionaalne" kui võimalik – keskendu eesmärgile, selgita eesmärgi tähendust ja seda, kas eesmärk on saavutatud või mitte

5. soovitus (Leonard & Straus): pane firmas kõik ajud tööle

Juhtimine

- ☺ salli ja kasuta endast erinevaid inimesi, tunne iseennast ja alluvaid
- ☺ unusta kuldne reegel – käitu inimesega nii nagu sa tahaksid, et sinuga käitutaks
- ☺ kognitiivses keskkonnas: sõnum, mis edastati ei võrdu sõnumiga, mis võeti vastu

6. soovitus (Quinn, Anderson, Finkelstein): suuna professionaale tegutsema nii, et enamik sellest, mida nad teevad, oleks parim

Juhtimine

- ☺ aktsepteeri tulemusena ainult parimaid võimalikke lahendusi
- ☺ intensiivista proffide ettevalmistust ja arengut
- ☺ tõsta pidevalt professionaalset nõudmisi
- ☺ õpeta professionaalidele:
 1. probleemi lahendamise erinevaid tehnikaid
 2. Meeskonnatööd
 3. info ja teadmiste jagamist



TÜÜPILISED VEAD TEADMISTE JUHTIMISEL
(Kasvi, 2000)

- ☹ ebaselged kohustused ja vastutus
- ☹ puudub pühendunud initsiaator
- ☹ kommunikatsiooni häired "loojate" ja "kasutajate" vahel
- ☹ vead informatsiooni analüüsimisel ja arusaamisel
- ☹ keskkonna ebastabiilsus ja ettearvamus
- ☹ kasutamise ala liialt lai või kitsas
- ☹ ühildamatud info-süsteemid, andmebaasid, tarkvara ja failid
