

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 loominguilisus

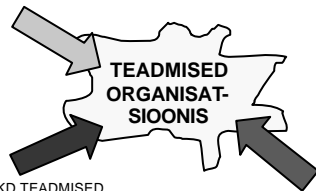
TEADMISED ON (Lillrank, 1998 järgi)

- ☹ bitide 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



TEADMISTE ASUKOHT ORGANISATSIOONIS

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

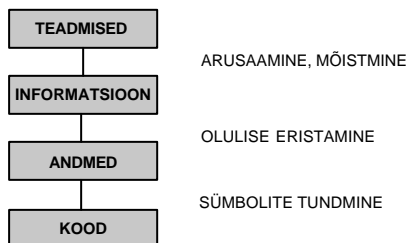


ORGANISATSIOON SAAB TEADMISI

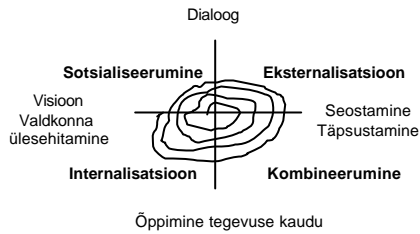
- ☺ importides teadmisi omavaid inimesi
- ☺ importides informatsiooni (raamatud, elektroonilised andmekandjad jms)
- ☺ õppides (individuaalselt või kollektiivselt)
- ☺ uuringutest



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**

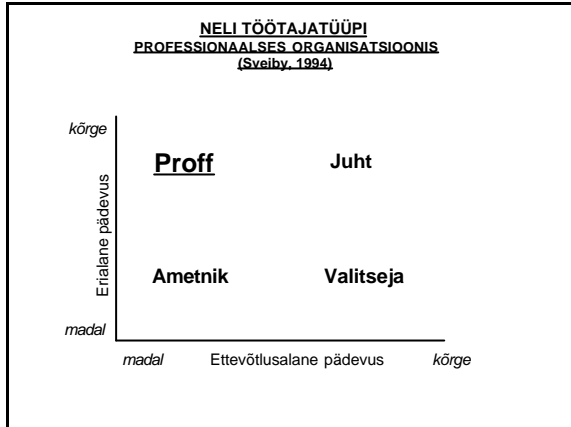
TEADMISTE JUHTIMINE versus ARENDAMINE

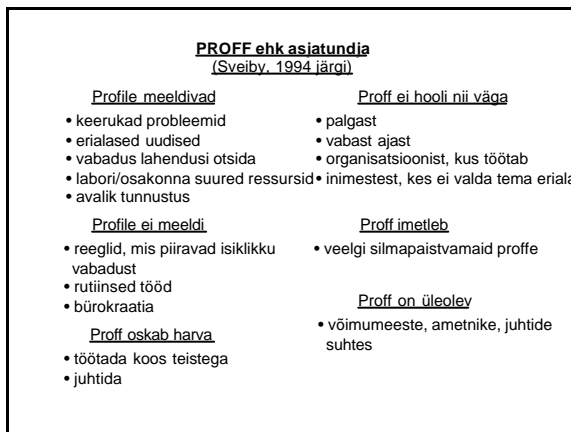
Dilemma: juhid ei tooda teadmisi ja teadmiste loojad ei suuda juhtida

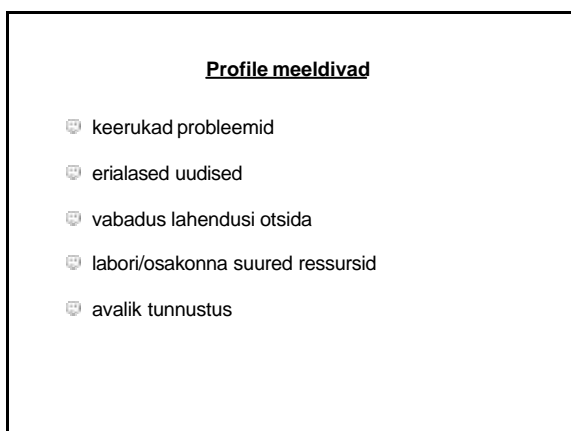
"Konkurentsipüsimeks ja võib-olla isegi ellujäämiseks – peab äri muutma ennast professionaalide, teabeküllaste spetsialistide organisatsiooniks" (Drucker, 1998)

Lahenduseks:

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







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) – kui võrd töötaja usub oma võimetele, eesmärkide saavutatavusse saatuse ettemääratusse või juhusesse, mis teeb mõtetuks omapoolse pingutuse

Mõõtmiseks sobib LC-test (adapteeritud TTÜ-s)

Isiksuse mõtlemistüüp – ratsionaalne või intuiitvne 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 PROTSSESS
(Roa, 2000)

- eesmärkide püstitamine
- tingimuste loomine
- järelevalve ja analüüs
- juurutamine ja kontrollimine

TEADMISTE JUHTIMISEKS VAJALIKUD STRUKTUURID
PROFESSIONAALSES ORGANISATSIOONIS

- horisontaalne, mitte vertikaalne juhtimisstruktuur
- autonoomia, mitte hierarhia
- meeskonnatööl 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 teadmisküllaseks 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
- ☹ tööta 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 ettearvamatus
- ☹ kasutamise ala liialt lai või kitsas
- ☹ ühildamatud info-süsteemid, andmebaasid, tarkvara ja failid
