

# Teadmusjuhtimine

---

“Knowledge  
Management”

05.01.2006.

Tarmo Toiger

# Miks me räägime teadmusjuhtimisest?

---

- uuemaid suundi organisatsiooni- ja juhtimisteoorias
- suund on seotud 10-20 aasta jooksul toimunud muutustega maailmas
- kirjeldab, kuidas organisatsioone peaks sellises uues maailmas juhtima

# Teadmusjuhtimine

---

- Kõige üldisemas tähenduses püüab teadmusjuhtimise teooria vastata küsimusele: kuidas peaks juhtima
  - 2) teadmusmahukaid organisatsioone (*knowledge organisations*).
  - 3) teadmusega seotud tööd (*knowledge work*)

---

Teadmusjuhtimine on abiks kriitiliste probleemide lahendamisel nagu organisatsiooniline kohanemine, ellujäämine ja kompetentsus järjest kiiremini muutuv keskkonnas...

Põhiliselt sisaldab ta endas organisatsioonilisi protsesse, mis otsivad sünergilisi kombinatsioone infotehnoloogia võimaluste ja inimeste loova ja uuendusliku võime vahel (Malhotra 1998).

# Muutused ühiskonnas

---

- Enamus majandusteadlasi, sotsiolooge ja tuleviku-uurijaid on üksmeelel, et inimkonna ajaloos on toimunud üleminek järgmisse arengufaasi – teadmusaajastusse (*Knowledge Era*)
- Uus ühiskond on defineeritud eelkõige nende meetodite kaudu, millega toimub teadmuse omandamine, töötlemine ja levitamine/jagamine.
- Haritud ja kogemustega inimene on oluline ressurss nii riikide kui organisatsioonide jaoks (teadmised pole tarbetu luksus vaid strateegiline arenguressurss)

# Teadmusel baseeruv majandus

Teadmised on ainus tähenduslik ressurss

Valgustusajastu	Teadmust omandati ja kasutati valgustuslikel eesmärkidel, teadmiste omandamine on lahutamatu osa vaimu ja individuaalsuse arendamisest
Industriaalajastu	Rakendatud teadmised (majandukasvu aluseks oli tehnoloogiline areng – teadmust lisati materiaalsetele vahenditele, protsessidele
Teadmusajastu	Teadmust lisatakse teadmusele (al Taylor, Lewin). Tähtis on teadmine selle kohta, kuidas omandatud teadmisi kõige paremini ära kasutada. Teadmised lakkavad olemast väärtus omaette; neil peab olema kasutusväärtus. Tootmisvahendite arsenalis on ka teadus (innovatsioon->konkurentsieelis)

# *Driving forces of KM*

---

- globaalse konkurentsi tajumine (ainult efektiivseimad jäävad ellu)
- sellest tulenevalt kiired muutused organisatsioonide keskkonnas (enamuse org-e tegutsevad keskkonnas, mida nad ei suuda kontrollida, nende edu ja elujõud sõltub sellest, kuidas nad suudavad sellega kohaneda ja vastata)
- reaalsus seoses infoühiskonna esilekerkimisega (sh info-ja kommunikatsioonitehnoloogia mõju);

# Muutused organisatsiooni jaoks (1)

---

- Edu saadab organisatsioone kes suudavad mõelda, õppida, lahendada probleeme ja viia ellu efektiivseid otsuseid kiiremini ja paremini kui teised.
- L. Prusak: *The only thing that gives an organization a competitive edge – the only thing is sustainable – is what it knows, how it uses what it knows, and how fast it can know something new*



# Muutused organisatsioonide jaoks (2)

---

- produktiivsus on järjest enam sõltuv uue teadmuse kasutamisest ja arendamisest ning “teadmustöötaja”, (*knowledge-worker*) panusest
- *Knowledge worker* – spetsialist/juht, kes teab kuidas allutada teadmisi ja teadmused tootlikule kasule, kuidas neid praktikas kasutada

# Muutused organisatsiooni jaoks (3)

---

- Viimased omavad organisatsiooni peamist tootmisvahendit – teadmust
- Sellistes tingimustes ei toimi traditsioonilised kujutlused hierarhilistest, detsentraliseeritud või maatriksorganisatsioonidest.
- Vajalikud on alternatiivsed mudelid ja lähenemisviisid

# Muutused organisatsiooni jaoks (4)

---

- Teadmusajastu on kaasa toonud uued kujutlused organisatsioonidest ja juhtimisest (nt M.Wheatley)
- Põhimõisteks saanud õppiv organisatsioon
- Õppiv organisatsioon areneb pidevalt, selle oluliseks omaduseks on:
  - pidev tagasisidestatud uuenemisprotsess
  - senise kogemuse kriitiline hindamine
  - ja sidumine uue teadmusega ja arusaamadega.

# Muutused inimese jaoks

---

- Töös on olulised sotsiaalsed ja suhtlemisoskused
- Meeskonnatöö, ning info-ja sidesüsteemide kasutamise oskused
- Formaalne haridus aegub väga kiiresti
- Võime (üंबर)õppida
- Tulevik on enda määrata

# Trendid Eestis

---

- Tööstuse osatähtsuse vähenemine ja teenindussektori suurenemine ehk nn teadmusorganisatsioonide osakaalu kasv
- Teadmusjuhtimine on *issue*
- Samas ei ole konkurents nii karm, et sunniks ettevõtteid enam pingutama
- “Teadmistepõhine Eesti”/hariduspoliitika

# Miks mitte teadmised?

---

- 1) Teadmine – ek assotsieerub teaduslikkusega, ratsionaalsuse ja mõistuslikkusega ning selle kriteeriumiks on tõendatavus teadusliku meetodi abil, väljendab tegelikkust teatud seaduspärasustena

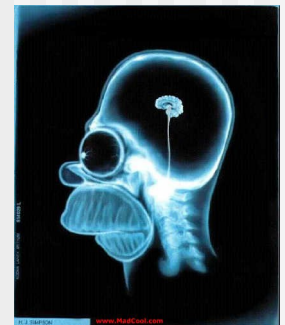
Teadmusjuhtimise kontekstis termin “knowledge” sügavam. *Knowledge* – kogemuse põhjal kujunenud arusaam, lahutamatu subjektist

- 2) Diskursus sellest, mis on “knowledge”, on muutunud

# Teadmus – mis see on?

---

- Muutuv segu inimese isiklikest kogemustest väärtustest arusaamadest mis loob raamistiku uute kogemuste ja informatsiooni hindamiseks ja ühendamiseks



- 
- Teadmus omandatakse läbi kogemuse
  - Kogemuse põhjal kujuneb inimesel arusaam, mille kaudu mõista uusi situatsioone (tuttavad mudelid)
  - Kogemustest omandatakse "rusikareeglid" e. lühiteed uute probleemide lahendusteni, mis sarnanevad varasematele probleemidele, "käsikirjad"
  - Lahutamatu osa väärtused ja uskumused



# Ilmutatud teadmus

---

- kergesti väljendatav sõnades ja numbrites
- saab kergesti kommunikeerida ja jagada
  - andmebaaside
  - protseduurireeglite
  - kirjalike juhendite
  - kontaktandmete
  - jms näol

# Ilmutamata teadmus

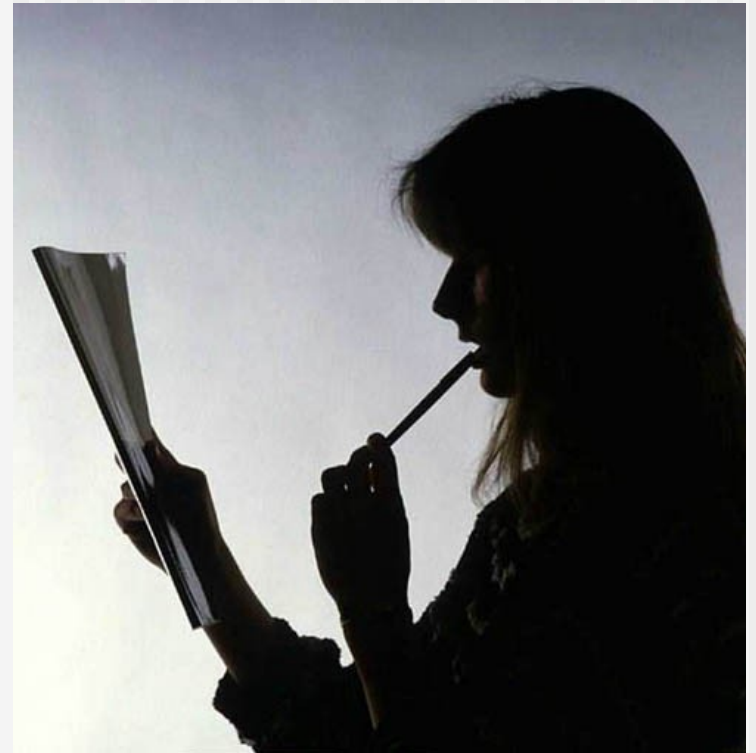
---

- “Me teame rohkem kui me suudame väljendada”
- Püüa sõnadega edasi anda, kuidas sa sõidad rattaga, nii et teised saaksid seda nõuannet järgida
- Kognitiivne ja tehniline ilmutamata teadmus
- Ilmutamata teadmus on personaalne ning seda on raske väljendada

# Ilmutamata teadmus

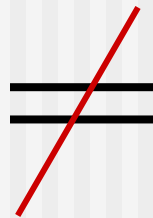
---

- Sageli omandatud läbi füüsilise kogemuse
- Paikneb töötajate, sihtrühmade või klientide peas



# Organisatsiooniline teadmus

- Organisatsiooniline teadmus EI võrdu organisatsioonis töötavate inimeste teadmuse summaga

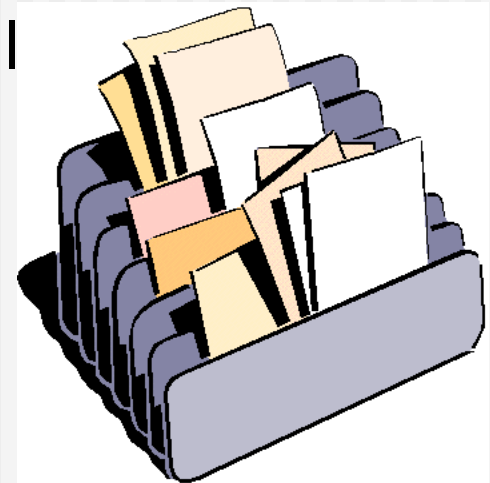


# Organisatsiooniline teadmus

---

Organisatsiooni pärisosaks kujuneb töötajate teadmus juhul, kui see on **JAGATUD**:

kinnistatud dokumentides ja fail  
organisatsioonilistes rutiinides  
või  
tegevuses jne.



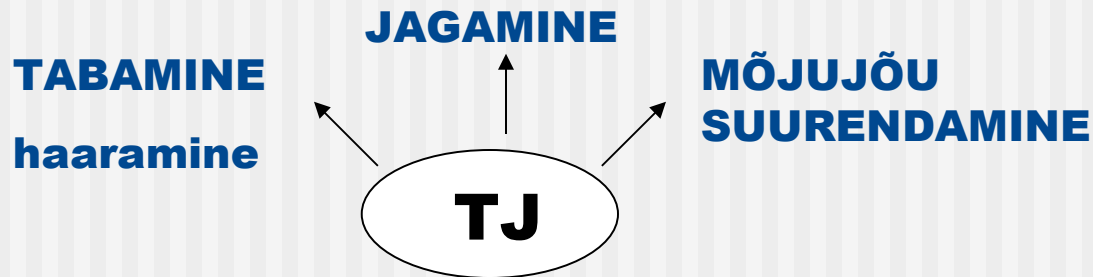
Sageli lahkuvad organisatsiooni  
töötajad võttes kaasa  
organisatsiooni jaoks  
väärtusliku ressursi

Teadmusjuhtimise eesmärk on  
leida mooduseid, kuidas muuta  
töötaja personaalset teadmust  
organisatsiooniliseks teadmuseks



# Teadmusjuhtimine on:

organisatsiooni kollektiivse teadmuse  
"tabamise", jagamise ja mõjujõu  
suurendamise protsess



teadmusesjuhtimise eesmärgiks on hallata  
organisatsiooni olemasolevat kogemust  
ning luua uut teadmust

# Tegeleb küsimustega

---

- Milline teadmus on organisatsiooni põhiressurss?
- Kuidas arendada ja säilitada teadmust organisatsioonis?
- Kuidas panna inimesi ideid ja mõtteid jagama?
- Kuidas tagada, et koos töötaja lahkumisega ei kaota organisatsioon oskusi ja teadmust?



# Mõned näited TJ tegevustest

---

- intraneti arendamine eesmärgiga jagada ja levitada organisatsiooni parimaid kogemusi
- dokumendihalduse süsteemi loomine, et leida õigeid dokumente õigel ajal
- töötajate oskuste auditeerimine, et välja töötada paremaid ja efektiivsemaid koolitusprogramme (samas ka õigel ajal ära kasutamine)
- dokumentide katalogiseerimine kasutades metaandmeid ja süsteemide tähistamine indeksitega, et hoiduda uppumisest teadmuse üleküllusesse
- organisatsiooni peamise kompetentsi analüüsimine, et planeerida paremini investeeringuid

# Seotud valdkonnad

---

- Organisatsiooni mälu (metafoor, säilitatud organisatsioonilised teadmised)
- Organisatsiooniline õppimine
- Intellektuaalne kapital

# Mis seos info ja andmetega?

---

## ■ Andmed – kogum fakte

20021211 10...15 7-10ms 60-80% 

## ■ Teave e informatsioon

Täna, 12.novembril on sooja 2 kraadi, puhub tuul kiirusega 7-10 meetrit sekundis, õhuniiskus on kõrge, kuni 80% ja sajab lörtsi

sellel sõnumil on eesmärk, saatja ja vastuvõtja

- Teabest (andmetest ja infost) saab teadmus, kui seda analüüsitakse ja võrreldakse eelnevalt omandatud informatsiooni ja kogemusega



- Rohkem kui info, on teadmus seotud käitumisega
- Laiem teadmuspagas -> tõhusam käitumine

# Mis juhtub, kui ei rakendata teadmusjuhtimist?

---

- Ajalise ja materiaalse ressursi vähesäästlik kasutamine
- Ülesannete täitmise protsess ja lõppresultaadini jõudmine on seotud ebaratsionaalse ajakuluga
- Teadmuse järjepidevuse puudumine