

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRENOS ZNANJA ZAPOSLENIH PRI DELU NA DALJAVO

Ljubljana, september 2005

DANIJELA DUMENDŽIČ

IZJAVA

Študentka Danijela Dumendžič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. DELO NA DALJAVO	3
1.1. Oblike dela na daljavo	4
1.1.1. <i>Krajevni in organizacijski vidik</i>	4
1.1.2. <i>Tehnološki vidik</i>	5
1.1.3. <i>Časovni vidik</i>	6
1.1.4. <i>Druge oblike dela na daljavo</i>	6
1.2. Prednosti in slabosti dela na daljavo	7
1.2.1. <i>Prednosti z vidika zaposlenih</i>	7
1.2.2. <i>Slabosti z vidika zaposlenih</i>	8
1.2.3. <i>Prednosti z vidika združbe</i>	9
1.2.4. <i>Slabosti z vidika združbe</i>	10
1.2.5. <i>Delo na daljavo z vidika družbenih koristi in slabosti</i>	11
1.3. Ovire za uveljavitev dela na daljavo	12
2. TEORETIČNI OKVIR PRENOSA ZNANJA ZAPOSLENIH	14
2.1. Opredelitev znanja	14
2.1.1. <i>Eksplícitno znanje</i>	14
2.1.2. <i>Tiho znanje</i>	15
2.2. Pretvorba znanja po SECI modelu	16
2.2.1. <i>Socializacija</i>	17
2.2.2. <i>Eksternalizacija</i>	17
2.2.3. <i>Kombinacija</i>	17
2.2.4. <i>Internalizacija</i>	18
2.3. Prenos znanja kot del procesa učenja združbe	18
2.3.1. <i>Pridobivanje znanja</i>	19
2.3.2. <i>Kodiranje in shranjevanje znanja</i>	19
2.3.3. <i>Prenos znanja</i>	20
2.3.4. <i>Uporaba znanja</i>	21
2.4. Opredelitev ravnanja z znanjem	21
2.5. Vloga ravnatelja pri spodbujanju prenosa znanja	23
2.6. Komunikacija za prenos znanja	24
2.6.1. <i>Vrste komunikacij v podjetju</i>	25
2.6.2. <i>Načini komunikacije za prenos znanja</i>	26
2.6.3. <i>Komunikacija in informacijska tehnologija</i>	27
2.7. Ovire za prenos znanja	30
3. PRENOS ZNANJA ZAPOSLENIH PRI DELU NA DALJAVO	30
3.1. Pretvorba znanja po SECI modelu pri delu na daljavo	31
3.1.1. <i>Socializacija</i>	31
3.1.2. <i>Eksternalizacija</i>	31
3.1.3. <i>Kombinacija</i>	32
3.1.4. <i>Internalizacija</i>	32
3.2. Proces učenja združbe pri delu na daljavo	32

3.2.1. Pridobivanje znanja	32
3.2.2. Kodiranje in shranjevanje znanja	33
3.2.3. Prenos znanja	33
3.2.4. Uporaba znanja	33
3.3. Značilnosti prenosa znanja pri delu na daljavo	34
3.4. Vloga ravnatelja za spodbujanje prenosa znanja pri delu na daljavo	35
3.5. Komunikacija za prenos znanja pri delu na daljavo	35
3.6. Ovire pri prenosu znanja v primeru zaposlovanja na daljavo	37
4. PRENOS ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA M3 MARKETING D.O.O.	38
SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	46
SLOVAR ANGLEŠKO SLOVENSКИH IZRAZOV	I

UVOD

Kaj je delo na daljavo? Delo na daljavo lahko označimo kot delo, kjer zaposleni doma ali v posebej zanj prirejeni pisarni opravlja delo, pri tem pa uporablja telekomunikacije¹. Delo na daljavo torej ni poklic, temveč je način dela. Od začetka, ko so se pojavile prve oblike dela na daljavo, v 70. letih pa do danes, se je tak način dela zelo razširil, predvsem v svetu. ZDA ima čez 20 milijonov zaposlenih na daljavo, kar pomeni, da vsak peti Američan dela vsaj nekaj ur tedensko doma ali na kakšni drugi oddaljeni lokaciji. Na žalost je v Sloveniji tak način zaposlitve še zmeraj redkost, čeprav po nekaterih podatkih ne zaostajamo veliko za Evropo (Rogina, 1999, str. 52). Tak način dela nudi veliko prednosti, vendar se morajo podjetja zavedati, da so tu tudi slabosti. Glavna prednost je vsekakor samostojnost zaposlenega pri odločanju, kot tudi prihranki, ki jih ima združba. Potrebno pa je razmisliti tako o varnosti podatkov kot tudi o načinu nadziranja učinkovitosti zaposlenega. Predvsem pa je potrebno znati poiskati pravega človeka za takšen način zaposlitve. Vsak posameznik ni primeren, saj je glavna slabost dela na daljavo prav socialna izoliranost.

Poleg novega načina zaposlovanja bi morala slovenska podjetja predvsem razmisliti o ravnanju z znanjem (knowledge management), saj se vse premalo slovenskih združb zaveda pomena ravnanja z znanjem kot konkurenčne prednosti združbe. Slovenska podjetja še zmeraj navajajo kot glavno prednost dober in kakovosten izdelek, ne zavedajo pa se, da do še boljšega in kakovostnejšega izdelka lahko prideš le z neprestanim učenjem in odkrivanjem novega ter predvsem z deljenjem znanja z ostalimi zaposlenimi.

Namen diplomskega dela je, pokazati ravnateljem slovenskih združb, da je v okviru ravnanja z znanjem, prenos znanja eden izmed ključnih dejavnikov uspešne združbe. Kaj pomeni združbi znanje posameznika, če ga le- ta ne prenese na sodelavce in na združbo? Ne kaj dosti! V primeru, da tak zaposleni zapusti združbo, so vse naložbe združbe v njegovo znanje zaman. Ni ključna samo vpeljava ravnanja z znanjem, temveč uspešen prenos znanja ter s tem povečanje znanja in vrednosti združbe. V Sloveniji je vse preveč ravnateljev, ki poznajo termine kot je ravnanje z znanjem in delo na daljavo, ne znajo pa jih v poslovnem svetu udejaniti. Delo na daljavo kot poseben način dela ne bi smelo predstavljati ovire pri vpeljavi ravnanja z znanjem. Z diplomskim delom želim prikazati, da je delo na daljavo mnogokrat edini učinkovit način ter da je kljub drugačnemu načinu dela možen učinkovit prenos znanja med zaposlenimi. Moj namen je opozoriti ravnatelje, da je njihova vloga pri uspešnosti združbe velika, naj bodo vzor zaposlenim, naj spodbujajo učenje in deljenje znanja. Naj pokažejo zaposlenim, da je znanje cenjeno, predvsem naj pokažejo, da je veliko bolj pomembno, če se to znanje deli, saj s tem pridobi tako posameznik kot združba.

¹ Telekomunikacija je izmenjava, posredovanje informacij na daljavo z elektromagnetnimi sistemi (SSKJ, 1995, str. 1385).

Delo ima več ciljev. Eden izmed pomembnejših je predstavitev tako prednosti kot tudi slabosti zaposlovanja na daljavo, saj se mi zdi pomembno, da predstavim obe plati medalje. Delo na daljavo ni za vsakega zaposlenega, kot ne za vsako združbo. Bilo bi pa nespametno in prenačljeno, če združbe ne bi upoštevale kakšne prednosti, ki jih nudi takšen način zaposlitve tako za zaposlenega kot tudi združbo. Drugi cilj je izpostaviti pomen prenosa znanja, kot ključnega dejavnika uspešne združbe. Pri učenju posameznika in združbe ena in ena ni dve, temveč tri. Ko se posameznik uči, se pri učinkovitem ravnanju z znanjem uči tudi združba, oba pa pridobita več kot če bi znanje zadržala vsak zase. Pokazati želim, da delo na daljavo ne pomeni, da je prenos znanja, predvsem tihega znanja, težaven ali pa celo nemogoč. Delo na daljavo pomeni na eni strani olajšan prenos eksplicitnega znanja, na drugi strani pa resda nekoliko otežen prenos tihega znanja. Ključna pri uspešnem prenosu znanja pri delu na daljavo je komunikacija. Brez dobre komunikacije ni uspešnega uvajanja ravnanja z znanjem, ne prenosa znanja, pa tudi dela na daljavo ne.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem definiram delo na daljavo in probleme s katerimi se soočamo pri iskanju definicije dela na daljavo. Zaradi raznolikosti dela na daljavo se pojavlja več različnih teorij, za nobeno pa ne moremo trditi, da je napačna. Tako nekateri definirajo delo na daljavo kot delo izključno doma, za polni delovni čas, medtem ko je za druge delo na daljavo delo, ki ga vsaj enkrat tedensko opravljaš doma ali kjerkoli drugje, preko telekomunikacij. Posledica različnih definicij je različno število zaposlenih na daljavo. V prvem poglavju so predstavljene tako slabosti kot tudi prednosti takšnega načina zaposlitve.

V drugem poglavju je poudarek na teoretičnem delu ravnanja z znanjem ter predvsem na prenosu znanja kot pomembnemu delu cikla učenja. Združbe se morajo zavedati, da samo učenje posameznika še ne pomeni učenje same združbe. Predvsem pa morajo velik del pozornosti nameniti prenosu znanja. Znanje posameznika ni veliko vredno za združbo, če ga ni moč zapisati ter predvsem prenesti na sodelavce. Le z učinkovitim prenosom znanja bo pridobila tako združba kot posameznik. Da pa bi se znanje učinkovito preneslo na sodelavce je skoraj nujen osebni stik, medsebojno zaupanje ter odlična komunikacija, predvsem zaradi dejstva, da je največja vrednost združbe, posameznikovo tiho znanje. Njegova definicija je preprosta; gre za znanje, ki ga posameznik poseduje, vendar je težje izrazljivo, gre za posameznikovo razumevanje, intuicijo ali predvidevanja. Problem, ki se pojavi je, da je tako obliko znanja težko zapisati ali kakorkoli drugače izraziti, zato je izredno pomembno najti ustrezen način zajemanja takšnega znanja in seveda prenosa na sodelavce.

Tretje poglavje se posveča povezavi prenosa znanja z delom na daljavo. V delu poskušam čim bolj nazorno prikazati težave, s katerimi se lahko soočajo podjetja, ki zaposlujejo na daljavo in jim je pomembno učenje posameznika in združbe. Poskušam tudi prikazati pozitivne strani, ki jih prinaša delo na daljavo pri prenosu znanja. Združbe želim seznaniti z ovirami, ki jih lahko srečajo na poti k uspešnemu prenosu znanja in delu na daljavo kot načinu zaposlitve.

V četrtem, zadnjem poglavju sem prikazala praktični primer dela na daljavo in izzive uspešnega prenosa znanja pri tej obliki zaposlovanja. Podjetje M3 Marketing d.o.o. dopušča svojim zaposlenim delo na domu, prenos znanja pa je kljub takšnemu načinu zaposlitve učinkovit.

V sklepu podam zaključke o delu na daljavo in prenosu znanja ter nakažem možne smernice za nadaljnja raziskovanja.

1. DELO NA DALJAVO

Delo na daljavo bi lahko označili kot "delo preko žice" (Budworth, 2000, str.1). Gre za idejo, ki je stara več kot 30 let, njen izumitelj je Jack Nilles. Leta 1973, v času naftne krize, je iskal rešitev, kako delo pripeljati do ljudi. In našel je odgovor, delo preko telefona (telecommuting). Komunikacija med zaposlenimi in delodajalci je takrat potekala po telefonu. Današnja tehnologija pa omogoča vedno nove oblike dela, pri čemer ima veliko vlogo širitev uporabe interneta in vse večja dostopnost do informacijske tehnologije. Raziskava trgovinskega ministrstva ZDA je ugotovila, da se internet širi neverjetno hitro. Radio je potreboval kar 38 let, da je dosegel 50 milijonov poslušalcev, televizija je za isto število gledalcev potrebovala 13 let. Internet pa je to magično število dosegel samo v štirih letih (Rogina, 1999, str. 52).

Problem, s katerim se soočamo pri opredelitvi dela na daljavo, je pomanjkanje vsesplošno sprejete definicije. Izraz telecommuting ali teledelo oziroma delo na daljavo je iznašel Jack Nilles, "oče" dela na daljavo. Nilles definira delo na daljavo kot način dela, kjer delo poteka na lokaciji, ki ni tradicionalna, pri tem pa zaposleni uporablja telekomunikacije za komuniciranje z matično združbo (Cooper, Burke, 2002, str.159). Nilles pravi, da je delo na daljavo način, kako pripeljati delo k zaposlenemu, namesto da zaposleni hodi na delo (Shipside, 2002, str.8). Delo na daljavo lahko opredelimo kot prilagodljiv način dela, ki se izvaja s pomočjo informacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca ali delovnega mesta v združbi, ter pokriva široko področje delovnih dejavnosti. Delo na daljavo torej ni poklic, je le metoda dela (Filipovič, Robinšak, 2001).

Vzrok za težavo pri definiciji dela na daljavo lahko najdemo pri velikem številu različnih opravil, ki jih lahko opravimo "na daljavo" kot tudi pri velikem številu načinov kako bomo delali na daljavo. Tako lahko kot delavca na daljavo opredelimo tistega, ki dela vsaj eno uro na teden preko telekomunikacij, kot tudi tistega, ki 100% delovnega časa preživi kot delavec na daljavo (Harpaz, 2002, str.75). Različne definicije se pojavljajo tudi zaradi različnih lokacij, kjer lahko opravljamo delo. Tako je na eni strani delavec na daljavo tisti, ki dela izključno doma, medtem, ko je za druge tudi tisti, ki delo opravlja na drugih, zato posebej prirejenih lokacijah (satelitska pisarna, pisarna v soseski).

Posledica različnih opredelitev je različno število delavcev na daljavo, ki sledijo iz raziskav. Tako je glede na raziskavo RIS-a² (Vehovar, Robinšak, 2002, str. 5), 15.000 delavcev oziroma 2,5 % celotne zaposlene populacije v Sloveniji, ki delajo nekaj ur tedensko od doma in so rezultati dela posredovani preko telekomunikacij. Z intenziteto dela na daljavo upada število zaposlenih. Tako je le 7.500 zaposlenih, ki delajo na daljavo vsaj en dan v tipičnem delovnem tednu (1,2% zaposlene populacije in 50% delavcev na daljavo) in le 1.700 zaposlenih, ki delajo na daljavo večino svojega časa (0,3% zaposlene populacije in 10% vseh delavcev na daljavo).

Vendar pa v splošnem podjetja poročajo o manj zaposlenih na daljavo kot jih je v resnici. Predvsem težko določijo tiste zaposlene, ki samoiniciativno delajo na daljavo, in sicer brez vednosti podjetja. Tako po anketah gospodinjstva kaže, da je v Sloveniji kar 60.000 delavcev na daljavo oziroma 6% delovne sile (Vehovar, Jovan, 2002, str. 5.).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions) je objavila publikacijo Kvaliteta dela in zaposlitve³. Del vsebine je namenjen delu na daljavo in e-učenju. Glede na objavljeno največ dela na daljavo opravijo na Nizozemskem. Tam več kot 9 % zaposlenih dela vsaj en dan v tednu preko telekomunikacij. Delež zaposlenih, ki izvajajo delo na daljavo pa je 21 %. Druge države, ki imajo delo na daljavo zelo razvito so še Danska, Finska, Švedska in Velika Britanija. V Sloveniji izvajajo delo na daljavo okoli 4,5 % zaposlenih, okoli 1,5 % jih dela vsaj 1 dan v tednu. To Slovenijo uvršča v spodnji del lestvice držav EU in tudi za nekatere pristopnice kot naprimer: Estonija, Poljska, Litva (Teledelo najbolj razvito na Nizozemskem, Slovenija zaostaja, 2005, str. 31).

1.1. Oblike dela na daljavo

Delo na daljavo lahko opravljamo na več različnih lokacijah (na domu, satelitska pisarna, pisarna v soseski...), obliko dela lahko ločimo glede na časovni vidik (stalno, občasno delo na daljavo), poznamo mobilno delo na daljavo, elektronsko samopostrežbo in še bi lahko naštevali. Najpogostejše oblike dela na daljavo so razložne v tem poglavju.

1.1.1. Krajevni in organizacijski vidik

Delo je lahko organizirano za posameznika ali skupino ljudi v okviru ene ali več funkcijskih enot združbe. Glede na krajevni vidik imamo lahko več oblik dela na daljavo: satelitske pisarne,

² Raziskava RIS-a (Raba Interneta v Sloveniji) je bila izvedena decembra 2002. Raziskava je bila opravljena med 1200 slovenskimi podjetji s telefonskim anketiranjem, pri čemer so bili samostojni podjetniki (s.p.) izvzeti. Podjetja so bila obravnavana v štirih velikostnih razredih.

³ Objavo celotne raziskave z naslovom: Annual Review of Working Conditions in EU 2004-2005, najdete na internetni strani URL: <http://www.ris.org/uploads/editor/EF05126ENa.pdf>

pisarne v soseski in delo na domu. V okviru posamezne oblike pa lahko podjetje različno zastavi organizacijsko strukturo (Jereb, 2002, str. 348).

Satelitska pisarna predstavlja skupinsko obliko dela na daljavo, kar pomeni, da določena skupina zaposlenih iz ene ali več funkcijskih enot enega samega podjetja opravlja delo na dislocirani enoti podjetja. V satelitskih pisarnah lahko opravljajo delo vseh nivojev zahtevnosti. Primerne so tako za visoko zahtevna delovna mesta kot za manj zahtevne dejavnosti. Podjetje lahko v satelitski pisarni vzpostavi samo določene funkcijske enote podjetja, lahko pa so vse funkcije centrale zastopane tudi v dislocirani enoti (Jereb, 2002, str. 349).

Velika prednost satelitskih pisarn so nižji stroški najema in vzdrževanja prostora. Večina satelitskih pisarn je namreč lociranih na kraju bivanja zaposlenih. Ti pa se vedno bolj preseljujejo na obrobje mest. Tam so stroški najemnin znatno nižji kot v mestnih središčih. Poleg tega se zmanjšajo stroški plač, saj so zdaj manjši stroški prevoza zaposlenih na delo. Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki štejejo v prid satelitskim pisarnam je tudi dejstvo, da v primeru takšne zaposlitve ni socialne izoliranosti zaposlenega, ta pa kljub temu ohrani nekaj samostojnosti (Budworth, 2000, str. 2).

Pisarna v soseski predstavlja organizacijsko obliko, kjer gre za sodelovanje več podjetij, zavodov ali drugih institucij, ki si v skupnih prostorih uredijo krajevno oddaljena delovna mesta (Arko, 2002, str.19). Tako kot satelitska pisarna je lokacija pisarne v soseski prilagojena zaposlenim. Posebnost takšnih pisarn je skupna tehnična infrastruktura. Isto delovno mesto lahko namreč uporablja več zaposlenih, kar pomeni optimalno izkoriščenost opreme in nižje stroške. Oblika zaposlitve je posebej privlačna za manjša podjetja, ki si ne morejo sama privoščiti ureditve takšne pisarne. Problem, ki se pojavlja je varovanje in tajnost podatkov. Podjetja zato morajo pravno in organizacijsko urediti varovanje le- teh (Jereb, 2002, str. 349).

Naslednja oblika dela na daljavo je *delo na domu*. Zaposleni opravlja delo doma in s podjetjem komunicira samo ob izmenjavi podatkov. Za tako izolirano delo so primerne le naloge, ki so jasno definirane in ne potrebujejo stalnega nadzora (Jereb, 2002, str. 348). Delo je lahko občasno ali pa stalno. Skrajna oblika dela na daljavo, torej stalno delo ima veliko slabost, in sicer socialno izoliranost, ki se zmanjšuje s povečanjem števila dni, ki ji zaposleni preživi v matični združbi. Dela, ki so najprimernejša za delo na domu so: računalniški programerji in analitiki, agenti kataloške ter računalniške prodaje, vnašalci podatkov ter podobni poklici (Arko, 2002, str. 17).

1.1.2. Tehnološki vidik

Podjetje je z dislocirano enoto povezano z informacijsko-komunikacijskimi sistemi, pri čemer se podatki in informacije pretakajo preko telekomunikacijskih mrež. Pri tem pa lahko poteka obdelava in izmenjava podatkov *ločeno (offline)* ali pa gre za *sproten dialog (online)* (Jereb, 2002, str. 348). Dela, ki se opravlja na dislocirani enoti in pri katerem se podatki izmenjujejo fizično, ne moremo imenovati delo na daljavo.

1.1.3. Časovni vidik

Delo na daljavo se razlikuje tudi glede na to, koliko časa opravljamo delo na neki dislocirani poslovni enoti. Delo se lahko opravlja stalno na oddaljenem delovnem mestu, lahko pa zaposleni delo občasno opravlja tudi na matični enoti podjetja (Jereb, 2002, str. 348)

Prva oblika je *stalno delo na daljavo*, kjer delavec opravlja delo doma, s podjetjem pa komunicira samo ob izmenjavi delovnih dokumentov. Za takšno obliko dela so primerne samo tiste naloge, ki so jasno definirane, natančno je določen čas izvedbe in jih lahko zaposleni opravlja brez stalnega dostopa do različnih dokumentov. S to obliko je povezanih največ slabosti, kjer največji problem predstavlja socialna izolacija.

Druga, bolj pogosta oblika je *občasno delo na daljavo*. V tem primeru zaposleni opravlja delo na delovnem mestu v podjetju, delo pa opravlja na domu. Dela, ki so obsežnejša ali pri katerih je potreben stik z ostalimi zaposlenimi tako opravi v podjetju, naloge, ki so bolj sistematizirane pa lahko opravi doma (Jereb, 2002, str. 348). Zaradi stalnega stika z ostalimi zaposlenimi pri takšni zaposlitvi ne pride do socialne izoliranosti.

1.1.4. Druge oblike dela na daljavo

Poleg zgoraj opisanih oblik dela na daljavo poznamo še druge oblike, ki pa niso tako razširjene. Med take lahko štejemo *mobilno delo na daljavo*. Pri tej obliki dela so zaposleni opremljeni z prenosnimi računalniki, ki jim služijo za opravljanje njihovega dela in komuniciranje z matičnim podjetjem. Za takšno zaposlitev so najprimernejša trgovska podjetja in zavarovalnice (Jereb, 2002, str.349). Vendar pa je potrebno opozoriti, da zavarovalni agent, ki sicer poseduje prenosni računalnik in z njim dela, vendar pa podatke fizično odnese na sedež podjetja ne sodi med zaposlene na daljavo. Tistega, ki podatke o zavarovancih pošilja sproti ali konec tedna preko telekomunikacij pa prištevamo med zaposlene na daljavo.

Vedno bolj pogosto se pojavljajo *tele-servis centri*. V tem primeru ne gre za podjetje, ki ima krajevno oddaljeno pisarno, temveč za samostojno podjetje, ki opravlja informacijsko-komunikacijska storitve za krajevno oddaljena podjetja (Jereb, 2002, str. 349). Med take storitve štejemo: obdelava podatkov ali teksta, računovodska dela, tajniška dela, naročanje in podobno. Posebnost takšnega centra je, da zaposleni tega podjetja delajo skupaj, vendar pa opravljajo storitve za različna krajevno razpršena podjetja.

Med druge oblike lahko štejemo tudi *"elektronsko samopostrežbo"* (oz.nakup preko spleta). V tem primeru kupec preko telekomunikacij opravlja različne dejavnosti, kot so: nakup blaga, bančništvo in razno informiranje (Jereb, 2002, str. 350).

1.2. Prednosti in slabosti dela na daljavo

Obstaja stereotip o delu na daljavo, predvsem o delu na domu. Veljalo naj bi, da je glavna prednost takšnega načina dela fleksibilnost in svoboda pred nadzorom, ki jo ima zaposleni. Vendar to le deloma drži. Večina jih pozabi, da je osebna svoboda zaposlenega le majhen del celotne slike. Ne zavedajo se, koliko takšen način zaposlitve prinese sami združbi, državi in nenazadnje celo za varstvo okolja (Shipside, 2002, str. 2).

1.2.1. Prednosti z vidika zaposlenih

Ena izmed ključnih prednosti za zaposlenega je *avtonomija odločanja o razporeditvi delovnega časa* (Trček, 2000, str. 88). Veliko jih ceni prav možnost, da si sami krojijo delovni čas glede na lastni bioritem. Nekateri so bolj kreativni in produktivni zgodaj zjutraj, spet drugi popoldne. Poleg tega imajo s fleksibilnim delovnim časom možnost, da po potrebi med delovnim časom, urejajo zasebne zadeve. Glede na raziskavo podjetja AT&T⁴ kar 40% zaposlenih na daljavo na svoj delovni urnik uvrsti tudi domače opravke, medtem ko 25% zaposlenih na daljavo delo začne zgodaj zjutraj, oziroma konča pozno ponoči, če morajo tekom dneva opraviti še domače obveznosti (Burke, Cooper, 2002, str. 170). Pri tem pa je najpomembnejše, da ima zaposleni dovolj samokontrole in discipline, saj je pri takšen načinu zaposlitve manjša zunanja kontrola.

Z delom na daljavo, pa naj bo to delo na domu ali v za to posebej prirejenih pisarnah, zaposleni *prihrani čas*, ki ga je prej potreboval za prevoz na delo. Evropsko združenje za delo na daljavo (The European Telework Association) je v raziskavah ugotovilo, da zaposleni, ki dela doma samo dva dni v tednu, prihrani do osem ur časa na mesec, oziroma 96 ur letno (Cooper, Burke, 2002, str. 169). Zaposleni ima tako več prostega časa, s kateri lahko ublaži stres in zmanjša utrujenost, predvsem pa poveča kakovost življenja (Harpaz, 2002, str. 76).

Poleg časa je prihranek tudi pri *stroških povezanih z delom*. Zmanjšajo se namreč stroški prevoza na delo, stroški prehrane in stroški povezani z nakupom oblačil za v službo (Cooper, Burke, 2002, str. 170).

Delo na daljavo nudi *več priložnosti za zaposlitev* določenim skupinam kot so invalidi, ki drugače ne bi mogli na delovno mesto oziroma ne bi bili sposobni delati za polni delovni čas. Takšen način zaposlitve je tudi primeren za starše samohranilce ali ljudi, ki morajo skrbeti za starejše in bolne sorodnike (Burke, Cooper, 2002, str. 172). Takšen način zaposlitve nudi več priložnosti tudi ljudem iz obrobja mest oziroma iz ruralnega območja. Poleg tega pa je zaposlenemu omogočeno, da hkrati opravlja delo tudi za več naročnikov (Harpaz, 2002, str. 77).

⁴ Raziskava ameriške združbe AT & T je bila izvedena leta 2000. Celotna anketa je objavljena na spletni strani in sicer: URL: http://www.att.com/telework/atrib/empl_ret.html. AT & T je ameriški telekomunikacijski velikan in tretji največji mobilni operater v ZDA.

V običajnih pisarnah so zelo pogoste *prekinitve s strani sodelavcev*. Ena izmed prednosti dela na daljavo je, da je pri tem načinu zaposlitve manj motenj s strani sodelavcev, manj je nezaželenih in nenapovedanih sestankov, manj je predolgih pogovorov ob kavi (Harpaz, 2002, str. 75). Tako se zaposleni lahko bolj in natančneje posveti delu. Raziskave namreč kažejo, da takšen način dela poveča produktivnost zaposlenega, njegovo zadovoljstvo ter dviguje moralo (Burke, Cooper, 2002, str. 171). Vsekakor pa to velja predvsem za delo na domu in ne toliko za delo v satelitskih pisarnah in drugih oblikah dela na daljavo.

Literature omenjajo še druge prednosti kot so: pozitiven učinek na družinsko in zasebno življenje, večja udeležba pri aktivnostih znotraj skupnosti, poveča se občutek posameznikovega nadzora nad življenjem, ... (Burke, Cooper, str. 169-170).

1.2.2. Slabosti z vidika zaposlenih

Glavna in največja slabost dela na daljavo je vsekakor *pomanjkanje socializacije*. Delo doma je lahko škodljivo za ljudi, ki imajo veliko potrebo po druženju s sodelavci. Zaposleni pogrešajo pogovore z sodelavci oziroma manjkajo jim ljudje, s katerimi bi lahko delili svoje dosežke in težave (Harpaz, 2002, str. 77). To seveda vpliva na njihovo počutje in zmožnost dobro opravljati delo. Med drugim lahko delo na daljavo povzroči, da zaposleni izgubi občutek pripadnosti določeno združbi (Burke, Cooper, 2002, str. 178). Pri stalnem delu na domu je problem pomanjkanja druženja s sodelavci največji, medtem ko je pri občasnem delu (en ali dva dni v tednu) oziroma delu v satelitskih pisarnah in pisarnah v soseskah minimalen.

Slabost, ki je tudi pogosto omenjena je, *zmanjšanje možnosti napredovanja*. Zaposleni, ki delajo doma, naj bi s tem, ko so manj "vidni" za svoje nadrejene, povzročili, da jih pri napredovanju spregledajo (Harpaz, 2002, str. 77). Vendar pa zadnje raziskave kažejo, da temu le ni vedno tako. Raziskava narejena za AT&T (iz leta 2000, glej sprotno opombo št. 2), na 17.000 zaposlenih na daljavo kaže, da velja ravno obratno. Kar 60% zaposlenih je trdilo, da je delo na daljavo pozitivno vplivalo na njihovo kariero, medtem ko jih 33% trdi, da delo na domu na kariero ni imelo nikakršnega vpliva (Burke, Cooper, 2002, str. 178). Je pa potrebno omeniti, da je pri AT&T velik del zaposlenih na daljavo in raziskava morda ni primerna za ostale združbe.

Zaposleni, ki ne delajo na daljavo, so velikokrat vzrok za *spore* med zaposlenimi, tudi tistimi, ki delajo na daljavo, in vodilnimi. Zaposleni, ki opravljajo dela na običajnih delovnih mestih so namreč mnenja, da zaposleni na domu ne opravljajo svojega dela. Ko nekdo dela v pisarni, se ne pojavlja dvom ali delo res opravlja, za tistega, ki dela doma pa nihče ne verjame, da dejansko dela (Burke, Cooper, 2002, str. 179). Tako je treba tistim, ki delajo na običajnem delovnem mestu zagotoviti, da zaposleni doma delajo, da so tako uspešni pri delu kot če bi bili prisotni v pisarni ter da njim samim ne bo naloženo dodatno delo zaradi "nedela" zaposlenih na domu.

Problem predstavlja tudi *prostor*, kjer bo zaposleni delo opravljal. Zaposleni naj bi imel ustrezen, ločen prostor ter ergonomično in zdravju prijazno opremo (Trček, 2000, str. 89). Dostikrat pa gre za "zasilno" postavljene pisarne, kjer v istem prostoru bivajo tudi ostali družinski člani.

Neustrezne delovne razmere vplivajo na počutje zaposlenega in njegovo produktivnost. Prednost dela na domu tako kaj kmalu postane slabost.

Vprašanje, ki se pogostokrat pojavlja je, kdo bo zagotovil in financiral informacijsko-komunikacijsko *opremo* (Trček, 2000, str. 89). Glede na raziskave kar 46% zaposlenih na daljavo plača tako opremo kot njeno vzdrževanje, pri čemer samo v 29% primerov podjetje krije celotne stroške (Burke, Cooper, str. 179). Pri tem je potrebno upoštevati, da zneski nakupa niso majhni, saj gre za nakup opreme z veliko boljšo tehnologijo, kot jo imajo normalno zaposleni. Kadar morajo zaposleni sami zagotoviti opremo, to pogostokrat pomeni, da oprema ni nujno najboljša ali vsaj zadovoljivo dobra.

V primeru, da je oprema v lastništvu delodajalca, se pojavi dodaten problem: vprašanje uporabe računalniške opreme izven delovnega časa. V nekaterih izjemnih primerih tako zaposleni ne sme uporabljati opreme za vse, z delom nepovezane dejavnosti (Trček, 2002, str. 89).

Poleg stroškov z opremo se pojavljajo še višji *stroški elektrike, plina, ogrevanja in ostalih stroškov povezanih z bivanjem*. Zaposleni je v času, ki bi ga sicer preživel na delovnem mestu doma in zaradi tega se pojavljajo višji stroški. Zaposleni uporablja za delo elektriko, prostor je potrebno ogrevati.

Kot sem že omenila med prednostmi, je delo doma lahko tudi oteženo zaradi same lokacije dela. Predvsem so lahko *družinski člani* zelo moteč faktor. Zaposleni dela doma in tako ni jasno začrtane meja med delom in privatnim življenjem, kar da domačim občutek, da jim je ves čas na voljo. Velikokrat tako prihaja do konflikta med zaposlenim ter družinskimi člani in prijatelji. Zaradi preobremenjenosti zaposlenega z družinskimi zadevami se zmanjša njegova produktivnost (Harpaz, 2002, str. 77). Po drugi strani pa lahko zaposleni s svojim delom obremenjuje domače člane.

Kljub dejstvu, da zaposleni na domu prihrani veliko časa, ki bi bil na poti v službo izgubljen, pa velikokrat zaposleni *delajo več* (Trček, 2000, str. 89). Zaradi nezmožnosti točno določiti delovni čas se velikokrat zgodi, da zaposleni prebijejo več časa na delu. Velikokrat se zgodi, da zaposleni na domu postane deloholik. S tem se poveča stres in zmanjša čas namenjen družini in drugim aktivnostim (Burke, Cooper, 2002, str. 178-179).

Avtonomija, ki jo ima zaposleni, postavlja vprašanje, ali ima zaposleni zadosti *samodiscipline*. Ali je zaposleni zmožen sam določiti svoj urnik dela in primerno razporediti delovne aktivnosti? Na eni strani lahko zaradi premajhne samodiscipline vodi do neučinkovitosti in neuspešnosti, po drugi strani pa marsikdaj samostojnost vodi do zasvojenosti z delom (Harpaz, 2002, str. 77).

1.2.3. Prednosti z vidika združbe

Prva prednost z vidika združbe je zagotovo zmanjšanje nekaterih *stroškov*. Združbe, ki imajo zaposlene na daljavo, lahko prihranijo pri stroških povezanih z poslovnimi prostori, to je stroški

najema oziroma nakupa prostora ter stroški pisarniške opreme. Ni s tem povezanih stroškov, ni stroškov vzdrževanja, amortizacije, stroškov elektrike, ogrevanja in ostalih stroškov. Kadar delo poteka na oddaljeni lokaciji (gre npr. za delo v satelitski pisarni), so naštetih stroški prisotni, vendar v veliko nižjem znesku. Večinoma gre za lokacije izven mestnega središča, kjer so stroški najema ali nakupa znatno nižji kot v mestnem središču. V primeru, da mora zaposleni sam priskrbeti tehnološko opremo, je podjetju prihranjen še dodaten strošek. Poleg naštetih stroškov so manjši tudi izdatki za zaposlenega. V primeru zaposlitve doma se zaposlenemu ne izplačuje stroškov povezanih s prevozom na delovno mesto.

Med pomembne prednosti štejemo tudi *večjo produktivnost in kakovost dela zaposlenih*. Leta naj bi se povečala do 25% (interna raziskava Hewlett Pacard) (Trček, 2000, str. 90). Povečanje izhaja predvsem iz večjega zadovoljstva zaposlenega ter je predvsem posledica manj motenj in prekinitev, ki so značilne za klasične oblike dela. S tem ko združba dopusti delo na domu, se poveča tudi *motivacija zaposlenega*. Zaposleni, ki mu je dovoljeno delati doma, to razume kot znak, da mu v združbi zaupajo in verjamejo v njegove sposobnosti (Burke, Cooper, 2002, str. 176).

Bolan otrok, nujne zadeve, slabi vremenski pogoji z delom na daljavo, niso več vzrok za *zamudo oziroma odsotnost z delovnega mesta* (Harpaz, 2002, str. 78). Zaposleni, ki se ne počuti dovolj zdravo, da bi delo opravil v klasični pisarni, se dostikrat počuti dovolj dobro, da to delo, vsaj delno, opravi doma. Z delom doma se zmanjšajo tudi izostanki zaradi bolezni družinskih članov. V primeru, da zaposleni dela doma, lahko tako hkrati skrbi za bolnika in opravlja delo, ki ga v klasični pisarni ne bi mogel. Po raziskavah AT&T iz leta 2000, združba lahko prihrani do 63% stroškov povezanih z odsotnostjo iz delovnega mesta, s tem ko dovoli delo na daljavo (Burke, Cooper, 2002, str. 175).

Z delom na daljavo imajo združbe dostop do *večje izbire pri zagotavljanju dobre delovne sile*. Zaposleni so lahko iz katerega koli dela znotraj države in tudi izven nje. Delo na daljavo da združbi možnost bolje izkoristiti potencialna znanja, do katerih ne bi prišli, če ne bi lokacije dela prilagodili zaposlenemu. Tako lahko zaposlijo matere majhnih otrok, invalidne in starejše ljudi, ljudi iz preveč oddaljenih krajev, ter tiste, ki želijo le polovičen delovni čas in fleksibilen urnik (Harpaz, 2002, str.78).

Burke in Cooper omenjata še druge prednosti za združbo kot so: povečanje zadovoljstva strank (storitev je lahko opravljena tudi izven normalnega delovnega časa), elastičnost združbe (delujejo lahko tudi v primeru naravnih nesreč, saj ni potrebnega prevoza na delovno mesto), pozitivno mnenje javnosti o združbi (javnost jo obravnava kot moderno, napredno združbo), ... (Burke, Cooper, 2002, str. 177)

1.2.4. Slabosti z vidika združbe

Delavce na daljavo sje *težje nadzorovati*. Prav zato je potrebno posvetiti več pozornosti razvoju učinkovitih mehanizmov kontrole učinkovitosti in kvalitete delovnega procesa (Trček, 2000, str.

90). Vendar pa obstajajo dela, za katere je težje določiti kvantitativna merila ali pa kot kazalec uspešnosti niso primerna (Burke, Cooper, 2002, str. 179). Po mnenju Trčka (2000, str. 90), je problem nadzora predvsem problem starih, preživelih organizacijskih kultur, kjer vlada veliko nezaupanje do zaposlenih. Poleg tega je pri delu na daljavo težje zagotoviti varnost podatkov. Prihaja lahko do zlorab, tako zlorab nadzora nad zaposlenimi, kot zlorab podatkov in informacij s strani zaposlenega.

Problem zaradi katerega se veliko združb ne odloči za delo na daljavo so *začetni stroški* uvajanja. Le ti zajemajo nabavo posebne opreme, vzpostavitev informacijsko- komunikacijskega sistema. Poleg tega je potrebno zagotoviti stalno ekipo, ki nudi tehnično in vsebinsko pomoč zaposlenim doma. Del stroškov nosijo tudi začetne analize, izobraževanje in prilagajanje novemu organizacijskemu sistemu (Harpaz, 2002, str. 79). Vendar pa niso samo začetni stroški problem s katerim se soočajo združbe. Tu so še stroški vzdrževanja opreme, dodatnega izpopolnjevanja zaposlenih, stroški ekipe za tehnično pomoč ter stroški posodabljanja programov.

Združbe se soočajo še z drugimi slabostmi: težja uskladitev in dogovor za sestanek, konflikti z zaposlenimi v klasičnih pisarnah, sindikati izgubljajo svoje člane,... (Burke, Cooper, 2002, str. 180).

Potrebno pa je omeniti, da z delom na daljavo združba tudi veliko prihrani. Velikokrat so prihranki večji, kot so stroški vzpostavitve in vzdrževanja informacijsko- komunikacijskega sistema, kar je razvidno iz primera ameriškega podjetja AT&T⁵ (Shipside, 2002, str. 62).

1.2.5. Delo na daljavo z vidika družbenih koristi in slabosti

Družba kot celota lahko s prehodom na delo na daljavo veliko *pridobi*. Zelo pomemben je ekološki učinek. Zaposlenim ni več potreben prevoz na neko oddaljeno mesto, s čimer se zmanjša promet na naših cestah, posledično pa s tem povezano onesnaževanje okolja.

⁵ V zadnjih letih so pri AT&T razvili sistem, kjer zaposlujejo okoli 30.000 zaposlenih na daljavo. V raziskavo, ki je trajala kar 5 let so vključili 600 podružnic in prišli do naslednjih zaključkov:

- Letni prihranek na področju nepremičnin: 6.333.124 \$,
- Pozitivni učinek zaradi manj porabljenih ur za opravljeno delo: 5.112.841 \$ (prihranek dveh ur in pol tedensko zaradi večje produktivnosti zaposlenega),
- Pozitivni učinek zaradi večje produktivnosti zaposlenih: 3.127.617 \$ (večja produktivnost kot posledica večjega zadovoljstva in manj motenj s strani sodelavcev),
- Dodatni stroški, ki se pojavijo zaradi dela na daljavo: 3.205.507 \$ (stroški vzpostavitve sistema, opreme, stroški telefona, kopiranja, pošiljanja po pošti...),

Skupni prihranek: 11.368.075 \$ (Shipside, 2002, str.62,63).

Naslednje dejstvo na katerega je potrebno opozoriti je, da se s problemom stroškov soočajo predvsem majhne združbe, ki nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi sistem sploh vzpostavile, pa tudi prihranki niso tako visoki kot pri združbi, kot je AT&T. Primer sem navedla za ponazoritev, kako je podjetje lahko uspešno z zaposlovanjem na daljavo ter koliko lahko prihrani. Majhna podjetja ne bodo imela tolikšnega prihranka, vendar naj jim bo primer v razmislek.

Zmanjšanje prometa prinese še nekaj prednosti, in sicer manj prometnih nesreč, manj zastojev na cestah, manj hrupa ter zmanjšanje pritiska na javni prevoz (Harpaz, 2002, str. 79).

Med pomembne koristi štejemo tudi dejstvo, da z delom na daljavo nudimo več priložnosti za zaposlitev ljudem, ki jim klasičen način zaposlitve ne ustreza, pa naj bo to zaradi poti na delo ali pa predolgega delovnega časa. V to skupino štejemo predvsem invalidne ljudi, mlade družine, ljudi iz obrobja mest ter ljudi, ki morajo skrbeti za svoje (Burke, Cooper, 2002, str. 170).

Pomanjkanje stikov s sodelavci štejemo tudi med *glavne slabosti* z vidika družbe. V današnji družbi, kjer vlada veliko pomanjkanje časa, so velikokrat edini stiki z ljudmi prav na delovnem mestu. Delo na daljavo povzroči, da se zaposleni počuti odtujeno in osamljeno.

Na tem mestu je potrebno opozoriti, da večina avtorjev ne upošteva, da delo na daljavo ni samo delo na domu, za polni delovni čas. Tako socialna izoliranost kot ostale slabosti se v ostalih oblikah (satelitska pisarna, pisarna v soseski,...) dela na daljavo ne pojavljajo oziroma ne v tako veliki meri. Seveda pa ostale oblike dela na daljavo tudi ne omogočajo vseh prednosti, ki jih nudi stalno delo na domu.

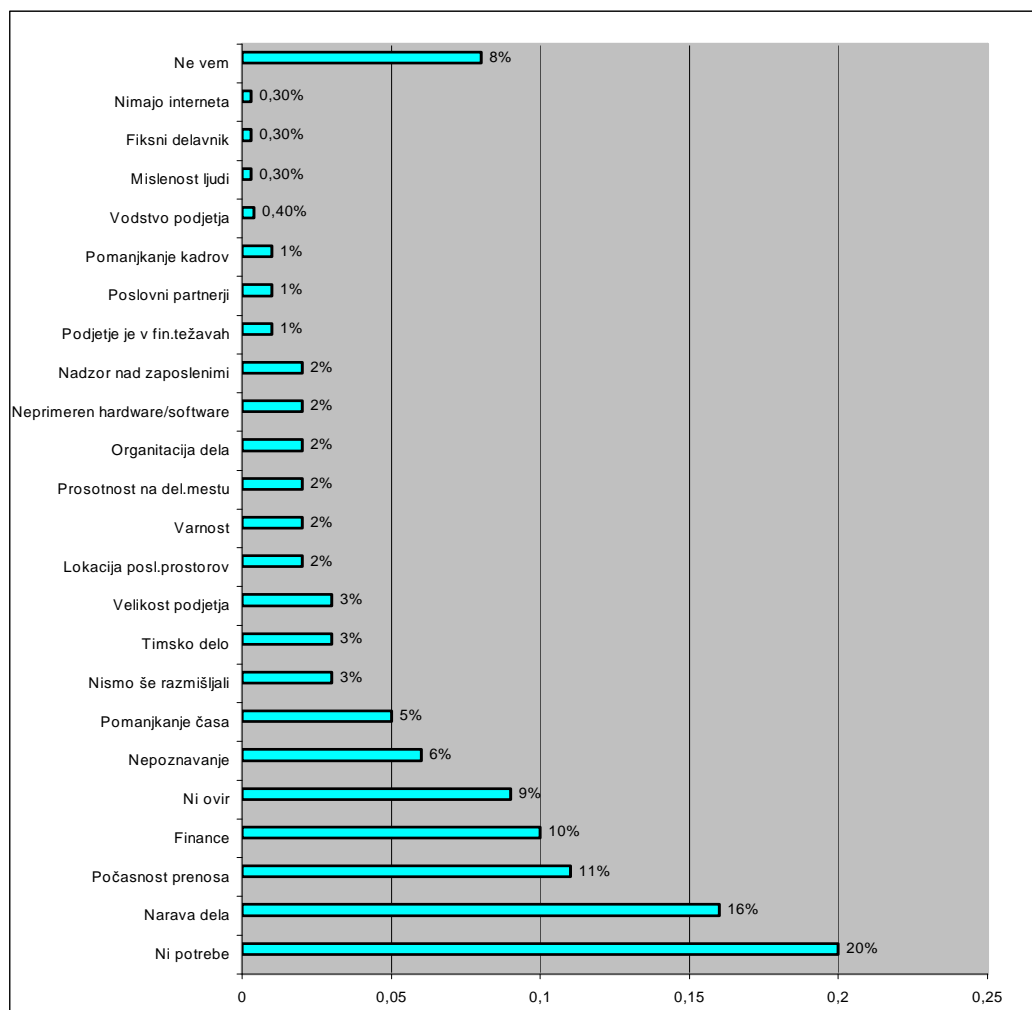
Zakaj torej delo na daljavo? Vsekakor ima takšen način zaposlitve nekaj slabosti, vendar so strokovnjaki mnenja, da prednosti prevladujejo. Dejstvo je, da takšno delo ni primerno za vsakega zaposlenega, kot tudi ni primerno za vsako združbo. So ljudje, ki takšno delo z veseljem opravljajo in so ljudje, ki bi na tak način delo opravili zelo slabo oziroma bi to vplivalo na njihovo počutje. Prav tako je treba opozoriti, da tudi vsako delo ni primerno za takšen način opravljanja dela. So dela, ki potrebujejo stalen strokoven nadzor, ali pa je kontakt s strankami nujen. Vsekakor pa je za slovenska podjetja pomembno, da razmislijo o takšnem načinu zaposlovanja. Na tem področju namreč naša podjetja zaostajajo, ta način pa nudi veliko priložnosti.

1.3. Ovire za uveljavitev dela na daljavo

Ovire so v nasprotju s prednostmi in slabostmi dejavniki, ki jih lahko popolnoma odstranimo. Glede na raziskavo RIS-a iz leta 2001, 20% slovenskih združb meni, da za uveljavitev takšnega načina dela ni potrebe, 16% pa meni, da je tudi sama narava dela ovira za razmah dela na daljavo. Desetina združb pa kot glavno oviro navaja počasnost prenosa podatkov ter tudi pomanjkanje finančnih sredstev za vzpostavitev informacijskega sistema (Jereb, 2002, str. 351). Zanimivo je dejstvo, da slovenske združbe nekaterim oviram ne posvečajo toliko pozornosti kot ostali v svetu. Govorimo o varnosti prenosa podatkov, o nadzoru zaposlenih. Oviro za večji razmah dela na daljavo predstavljajo tudi vodilni, saj jih je veliko, ki o tem sploh ne razmišljajo.

Pojavljajo se še druge ovire: pomanjkanje kadra, neprimerna informacijska tehnologija in oprema, zaskrbljenost glede produktivnosti dela, nezadostno znanje, premalo zanimanja za spremembe, nezanimanje zaposlenih, problemi komuniciranja, pomanjkanje časa in druge, ki so prikazane na Sliki 1 na naslednji strani (Vehovar, Robinšak, 2001, str. 14)

Slika 1: Glavne ovire za hitrejši razmah dela na daljavo v podjetju



Vir: Vehovar, Robinšak, 2001, str. 14.

2. TEORETIČNI OKVIR PRENOSA ZNANJA ZAPOSLENIH

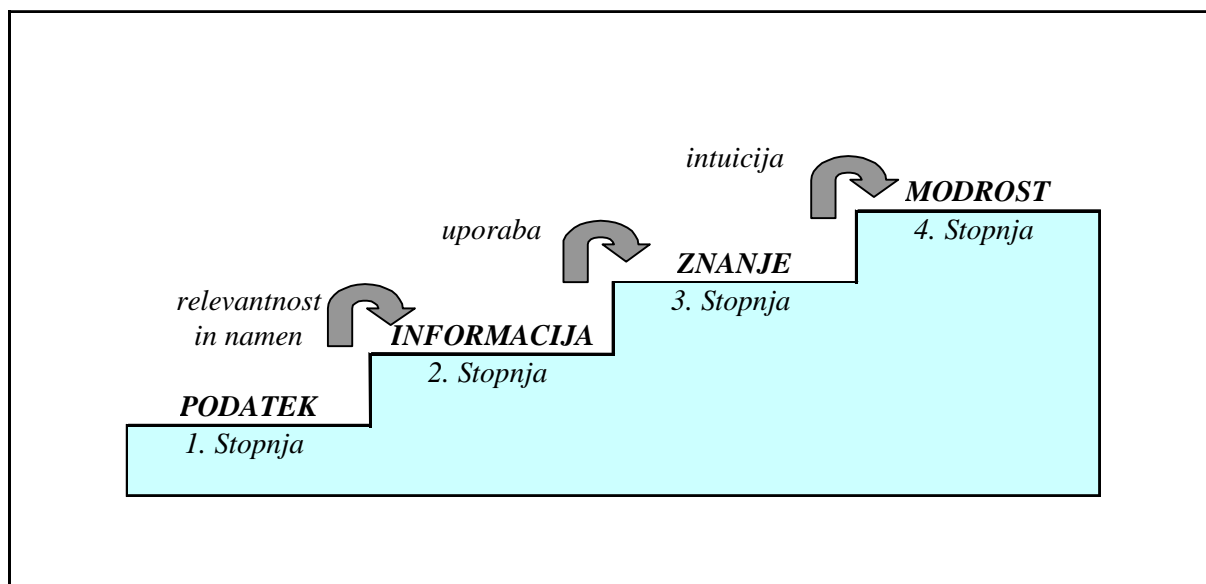
2.1. Opredelitev znanja

Dandanes predstavlja znanje enega izmed ključnih dejavnikov konkurenčne prednosti uspešne združbe. Združbam svetujejo, da je za ohranitev konkurenčnosti potrebno učinkovito in uspešno "ujeti", ustvariti ter deliti strokovno znanje zaposlenih ter to znanje učinkovito prenesti na nastale probleme in nove poslovne priložnosti (Zack, 1999, str. 45).

Znanje lahko opredelimo kot celoto podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem (SSKJ, 1995, str. 1679). Razlikuje se od podatkov in informacij. Podatki so opazovanja ali dejstva, vzeta iz konteksta, in so zato brez direktnega pomena. Informacija je rezultat zbiranja teh podatkov v neko smiselno in razumljivo celoto, ki ima nek pomen. Znanje je nekaj v kar verjamemo in ima vrednost zaradi tega, ker smo informacije povezali z izkušnjami, učenjem in

povzemanjem (Zack, 1999, str. 45). Ko pa znanje povežemo z osebnimi izkušnjami, preide v modrost.

Slika 2: Štiristopenjski model (podatek, informacija, znanje in modrost)



Vir: Tobin, 1998, str. 25.

Znanje je lahko eksplicitno ali implicitno. Oboje pa nastaja v procesu učenja.

2.1.1. Eksplicitno znanje

Eksplicitno znanje je znanje, ki je zavedno in merljivo ter ga je mogoče izraziti z besedami in ga tako enostavno prenašamo ostalim (Češnovar, 2004a). Je formalno znanje, ki je sistematizirano in shranjeno v obliki podatkov in informacij v podatkovnih bazah podjetja (Bernik, 2002, str.473). Najdemo ga v učbenikih, leksikonih, različnih dokumentih, načrtih idr.. Nonaka pravi, da se eksplicitno znanje enostavno prenaša v obliki podatkov in informacij, saj ga v takšni obliki tudi najdemo (Hildreth, Kimble, 2002, str. 3). Čeprav se takšno znanje lahko patentira, pa večinoma ni izvor konkurenčnih prednosti podjetja.

2.1.2. Tiho znanje

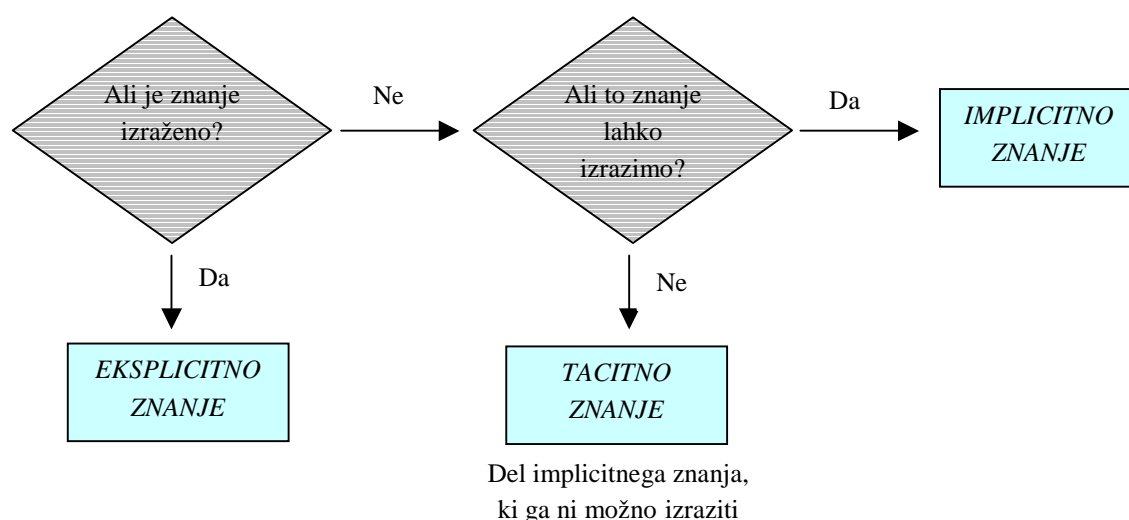
Implicitno znanje ali tiho znanje je osebno znanje posameznika. Odraža se v obliki vrednot, idej, izkušenj in je vgrajeno v delovne procese in produkte (Češnovar, 2004). Težko ga je definirati, zapisati ali kakorkoli drugače opisati. Tiho znanje lahko vključuje razumevanje, intuicijo ali predvidevanja (Heron, 2001, str.1). Je znanje, ki je locirano v posameznikovi glavi in je velikokrat na podzavestni ravni, zaradi česar je tudi tako težko izraženo z besedami (Capturing Undocumented Knowledge Of Industry Personnel, 2002). Je nekakšen stranski produkt dejanj, ki jih posameznik izvaja (Zack, 1999, str.46). Je nebesedna oblika znanja in je zelo osebna ter povezana z posameznikovimi izkušnjami, idejami, vrednotami in občutji (Gourlay, 2002, str.2).

Polanyi je za tiho znanje rekel: "Vemo več, kot lahko povemo". Predstavlja neko razumevanje, védenje, ki ne more biti opredmeteno in izraženo besedno, ker je nedosegljivo za našo zavest (Hildreth, Kimble, 2002, str.3).

Nonaka meni, da se tiho znanje v določeni meri vendarle lahko prenaša na sodelavce. Prenajanje tihega znanja poteka z druženjem z drugimi ljudmi. Mojster z večletnimi izkušnjami ne more povedati ali zapisati, kar se je naučil v letih dela, lahko pa tega nauči svojega pripravnika skozi vajenstvo. Učenec tako razvije svoje lastno tiho znanje (Hildreth, Kimble, 2002, str.4). Znanje, ki ga mojster ni mogel prenesti na vajenca pa Polanyi imenuje tacitno (tacit knowledge) znanje.

Večina avtorjev ne loči med implicitnim in tacitnim znanjem. Tacitno znanje je po Polanyiju tisto osebno znanje, ki ga nikakor ne moremo izraziti in zapisati. Prenaja se le z osebnim stikom. Implicitno pa je možno zapisati in na ta način prenašati naprej, osebni stik ni potreben (Nickols, 2002, str. 2). Večina avtorjev priznava, da obstaja del tihega znanja, ki ga ni moč zapisati, vendar ga posebej ne imenujejo.

Slika 3: Razlika med eksplicitnim, implicitnim ter tacitnim znanjem



Vir: Nickols, 2000, str. 5.

Zaradi lažjega razumevanja bom v diplomskem delu obravnavala tacitno znanje za implicitno in ne bom posebej razlikovala med tema dvema pojmomoma. Bom pa tako kot ostali avtorji upoštevala, da vedno obstaja del implicitnega znanja, ki ga ni moč zapisati ali kako drugače prenesti.

Problem, ki se pojavlja pri tihem znanju, je v tem, da ga posameznik zaradi različnih razlogov ne želi prenesti na svoje sodelavce in ga uporablja v omejenem obsegu. V primeru, da ta zaposleni odide iz združbe, je njegovo znanje za združbo izgubljeno, naložba v znanje tega posameznika se ne povrne (Češnovar, 2004, str. 1). Prav zato je izredno pomembno, da je organizacijska kultura v združbi ustrezna, to je, da podpira pripadnost skupnim ciljem, izmenjavo informacij, medsebojno zaupanje in sodelovanje (Češnovar, 2004a, str. 1). S pretvorbo tihega znanja v

eksplicitno se namreč združba zavaruje pred izgubo dela tihega znanja, sočasno pa omogoči dostop do znanja ostalim zaposlenim.

2.2. Pretvorba znanja po SECI modelu

Učinkovitost učenja združbe je odvisna od omogočanja interakcije med eksplicitnim in implicitnim znanjem. Danes še zmeraj preveč združb daje prevelik pomen eksplicitnemu znanju in zanemarija tiho znanje. Še pomembnejše od upoštevanja obeh vrst znanja je prav pretvarjanje tihega znanja v eksplicitno kot tudi obratno. Nonaka navaja štiri oblike pretvarjanja znanja: socializacijo, eksternalizacijo, internalizacijo in kombinacijo (vir). Vse oblike pretvarjanja znanja so pomembne, ko govorimo o prenosu znanja, saj se velikokrat že skozi samo pretvarjanje znanje tudi prenaša ali pa preide v obliko, ki je za prenos bolj ustrezna.

Slika 4: Pretvorba znanja

SOCIALIZACIJA <i>tiho znanje ⇔ tiho znanje</i>	EKSTERNALIZACIJA <i>tiho znanje ⇔ eksplicitno znanje</i>
INTERNALIZACIJA <i>eksplicitno znanje ⇔ tiho znanje</i>	KOMBINACIJA <i>eksplicitno znanje ⇔ eksplicitno znanje</i>

Vir: Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 57.

2.2.1. Socializacija

Pri socializaciji gre za prehajanje tihega znanja v drugo obliko tihega znanja. Gre za proces učenja oziroma usposabljanja z delom, ki je lahko individualno ali pa timsko, pri čemer posamezniki opazujejo, posnemajo, vadijo ter se učijo. Klasični primer takšnega procesa sta pripravništvo in vaje.

(Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja, 2004, str. 3).

Tihega znanja torej ni mogoče zapisati, vendar ga je kljub temu mogoče prenašati. Predstavljajmo si, da smo zagledali obraz v množici. Kako ga opisati? Nemogoče je opisati ta obraz tako, da bo nekomu, ki ga še ni videl jasno, kako izgleda. Težko je vse značilnosti nekega obraza opisati do potankosti. Je pa možno, da z opisom in primerjanjem z drugimi obrazi ustvarimo sliko, ki je potem razpoznavna tudi ostalim (Nickols, 2000, str. 5).

2.2.2. Eksternalizacija

Eksternalizacija je prehajanje tihega znanja v eksplicitno znanje. Nonaka kot primer eksternalizacije navaja primer produktne vodje nekega podjetja, ki se ukvarja z izdelovanjem gospodinjskih pripomočkov. Ikuro Tanaka se je skozi pogovor s peki naučila, kako narediti

dober kruh. To znanje je prenesla naprej in izumila strojček, ki je sposoben zamesiti in speči dober kruh. Svoje znanje je prenesla na papir, kjer je natančno opisala postopke in ga tako spremenila v eksplicitnega.

Vendar pa Polanyi, izumitelj besede tiho znanje, temu nasprotuje. Njegovo mnenje je, da se tihega znanja ne da zapisati. V primeru Ikuro Tanake je šlo le za delen prenos tihega znanja v eksplicitno. Verjetneje je, da je zapisala le nekaj pravil, ki se jih je potrebno držati, svoja doživetja in spoznanja pa ni mogla izraziti (Nickols, 2000, str. 5). Tiho znanje se lahko v določenih okoliščinah pretvori v eksplicitno, vendar bi bilo pravilneje, če bi trdili, da se je le del tihega znanja spremenil v eksplicitno obliko (Hildreth, Kimble, 2002, str. 6).

2.2.3. Kombinacija

Pomeni pretvorbo eksplicitnega znanja v eksplicitno, združevanje, sestavljanje več delov nekega eksplicitnega znanja, da bi ustvarili neko novo eksplicitno znanje. Na primer: združevanje podatkov o prodaji, ki jih nato obdelamo in podamo v drugi obliki. Novo poročilo je dejansko neko novo eksplicitno znanje (Nickols, 2000, str. 5). Tako znanje ne predstavlja posebnih problemov za prenos.

2.2.4. Internalizacija

Je proces pretvorbe eksplicitnega v tiho znanje. Z branjem dokumentov ali poslušanjem predavanj lahko posameznik ustvari novo znanje in sicer s kombinacijo lastnega, obstoječega tihega znanja (Semolič, 2002, str. 7). Vendar pa je učinek izobraževanja oziroma učenja pomanjkljiv v primeru, da internalizacija ni dovolj močna (Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja, 2004, str. 4) in se tiho znanje pri tem ne tvori.

2.3. Prenos znanja kot del procesa učenja združbe

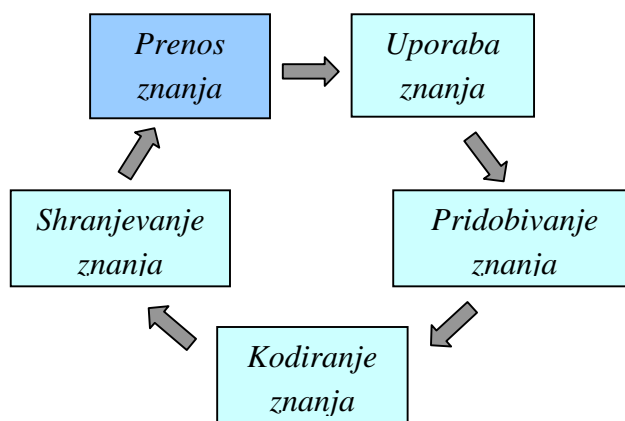
Da bi razumeli proces učenja združbe in prenos znanja, kot njegov del, je pred tem potrebno razložiti, kaj je učeča se združba. Senge jo definira kot združbo kjer ni možno, da se ne bi učil, ker je učenje tako zakoreninjeno v "dušo" združbe (Malhotra, 1996, str.1). Senge še navaja, da je učeča se združba bistvena dimenzija ravnanja z znanjem⁶ (Bernik, 2002, str. 473). Učečo se združbo lahko definiramo kot združbo v kateri se vsak posameznik, vsak oddelek na kateremkoli nivoju nenehno uči, da bi pridobil sam tako sam kot tudi sama združba (Choppin, 1997, str. 271). Potrebno je vedeti, da se združba uči preko učenja posameznika. Vendar pa učenje posameznika še ne zagotavlja učenja same združbe, je pa pogoj, saj se brez posameznikovega učenja tudi združba ne more učiti (Smith, 2001, str 4).

Proces učenja združbe lahko opredelimo kot proces pridobivanje znanja (knowledge generation), kodiranja (knowledge codification), kamor vključujemo tudi shranjevanje znanja (knowledge

⁶ O ravnanju z znanjem bom več govorila v naslednjem poglavju.

storage), prenosa (knowledge transfer) ter uporabe znanja (knowledge use) (Choppin, 1997, str. 272). Proces učenja ne poteka samo na ravni posameznika, temveč tudi na ravni združbe in je v veliki meri omogočen zaradi napredka in uporabe tehnologije. Proces učenja združbe je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Proces učenja združbe



Vir: Rozman, Pirc, 2001, str.6

2.3.1. Pridobivanje znanja

Začetna faza učenja združbe je pridobivanje znanja. Želeni cilj je mogoče doseči na več načinov: z učenjem posameznika, z nakupom ali najemom dodatnega znanja ali z notranjim razvojem znanja. Najpogosteje združba pridobiva znanje skozi učenje posameznikov. V primeru, da je omenjeni način zanjo predrag, se odločijo za nakup znanja, kar pomeni zaposlovanje ljudi z potrebnim znanjem, pripojitev ali združitev z združbo, ki ima potrebno znanje oziroma najem zunanje združbe, ki ima dostop do želenega znanja. V primeru, da je potreba po znanju samo začasna, lahko združba najame svetovalno podjetje ali pa naročilo preda drugi združbi. Ena izmed možnosti zbiranja znanja je kreiranje temu namenjenih oddelkov, ki neprekinjeno skrbijo za razvoj in zbiranje potrebnega znanja (Rozman, Pirc, 2001, str. 6).

Eden izmed uspešnih načinov pridobivanja znanja je tudi interakcija z določenimi zunanjimi udeleženci, med katere prištevamo kupce, zunanje sodelavce, dobavitelje, prodajalce in tudi konkurente. Ti namreč predstavljajo pomemben vir znanja in izkušenj, na katerega mora biti združba pozorna. Zelo pomembni so med naštetimi kupci, saj lahko s svojimi predlogi, idejami, informacijami o proizvodih, primerjavah s konkurenti in izkušnjami znatno pripomorejo k razvoju združbe. Zaradi naštetih koristi je izredno pomembno, da združba zna vzpostaviti medsebojni dialog s kupcem in tako pridobi potrebne informacije, ki jih spremeni v znanje⁷ (Pirc, 2002, str. 372).

⁷ Potek od pridobivanja podatkov do modrosti je podrobneje opisan v 2.1. poglavju o znanju ter na Sliki 2 (str. 14).

2.3.2. Kodiranje in shranjevanje znanja

Naslednja faza je kodiranje znanja, kjer se znanje združbe spremeni v takšno obliko, da je dostopna in razumljiva vsem, ki potrebujejo znanje. Znanje se tako preoblikuje v obliko, ki je urejena, zapisana, prenosljiva, dostopna ter predvsem razumljiva vsem, ki si želijo novega znanja.

O tem, da se nekatera znanja lažje kodirajo kot druga, smo govorili že pri pretvarjanju znanja. Med take spada eksplicitno znanje, ki ima že določeno, v dokumentih, postopkih, poslovnih listinah in različni literaturi, zapisano obliko. Potrebno ga je samo spremeniti v drugo, prav tako eksplicitno znanje. Problem kodiranja pa se pojavi pri implicitnem, tihem znanju. Večina jih je mnenja, da z zapisovanjem tiho znanje izgubi vrednost in postane samo podatek ali informacija. Zato je najboljši način za kodiranje stik zaposlenih s takšnim znanjem in zaposlenih, ki želijo prejeti to znanje.

Ko je znanje kodirano, je izrednega pomena njegovo shranjevanje, saj mora omogočati ponoven vpogled in uporabo. Pomembno je, da je znanje shranjeno tako, da ga je mogoče hitro in učinkovito najti ter predvsem, da je pravilno in realno zapisano (Marquardt, 1996, str. 137). Da pa bi zaposleni lahko "našli" takšno znanje je potrebno izdelati zemljevide znanja (knowledge maps). Ti zemljevidi ne vsebujejo znanja, ampak so samo vodnik do različnih vrst znanja (Pirc, 2002, str. 7).

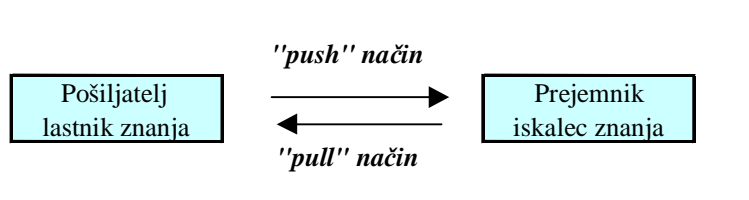
2.3.3. Prenos znanja

Prenos znanja ali tudi širjenje in deljenje znanja je za vsako združbo izrednega pomena. Ni vse samo v zajemanju znanja, saj če ga združba ne zna prenesti in deliti z ostalimi zaposlenimi, je čas porabljen za zbiranje podatkov, informacij ter znanja izgubljen. V kolikšni meri je združba pri prenosu znanja uspešna je odvisno od njene organizacijske strukture pa tudi od količine eksplicitnega znanja, ki je na voljo. Združba, ki se opira na tradicionalno organizacijsko strukturo bo imela nemalo težav pri prenosu znanja, saj njena strogo hierarhična struktura ne dopušča oblikovanja timov, skupin ter medsebojnega druženja, ki je pogoj, da se individualno znanje spremeni v znanje celotne združbe (Bhatt, 2000, str. 20).

Tako kot pri kodiranju znanja tako tudi pri prenosu znanja največ težav povzroča prenos implicitnega znanja. V veliki meri se odvija spontano, ko se zaposleni pogovarjajo o problemih s katerimi so se srečali. Ti pogovori tudi pomagajo pri ustvarjanju novega znanja v združbi, zato je potrebno ustvariti ustrezno kulturo, ki bo zaposlene spodbujala k interakciji. Ključnega pomena je torej vzdrževanje osebnih kontaktov, ki jih združba doseže s strokovnimi srečanji, sestanki, mentorstvi (Marquardt, 1996, str. 129). Prav tako pomemben dejavnik pri prenosu znanja znotraj združbe je informacijska tehnologija. Bolj kot je znanje vredno in pomembno, več orodij informacijske tehnologije bi bilo potrebno uporabljati, da bi zaposleni direktno prenašali ustrezno znanje.

Obstajata dva načina prenosa znanja. "Push" (pasiven) prenos znanja nastane, ko posameznik ali tim prenese znanje drugemu posamezniku ali timu. Drugi način prenosa je "pull"⁸ (aktiven) prenos znanja, kjer prenos znanja teče v obratni smeri kot pri "push" načinu, kjer posameznik ali tim, ki si želi znanja, sproži akcijo za pridobitev znanja. Glavni ključ pri uspešnem prenosu znanja je skupni jezik sodelujočih, medsebojno spoštovanje ter zaupanje.

Slika 6: "Push" in "pull" način prenosa znanja



Vir: Sitar, 2004, str. 6.

Uspešen način prenašanja znanja je primer serviserjev kopirnih strojev nekega podjetja. Zaposleni v tem podjetju so bili ves čas na terenu, vendar pa so se redno srečevali v matičnem podjetju. Ko nekdo dela skupaj z ostalimi sodelavci se ustvari določena vez med njimi. Kaj pa če teh stikov ni? Svoje sodelavce sicer na videz poznaš, vendar jih ob nastalem problemu ne pokličeš, saj jih komaj poznaš. Problem so v podjetju rešili prav z rednimi srečanji v matičnem podjetju. Na ta način se je zmanjšala socialna izoliranost, poleg tega pa so si serviserji na teh sestankih pripovedovali "zgodbe z bojišča", kjer so si pripovedovali, kako so rešili določen problem. Ustvarjalci kopirnih strojev so sicer natisnili izčrpen priročnik, kako reševati težave na terenu, vendar pa se je zgodilo, da rešitve za določen problem v njem ni bilo. Prav zaradi pripovedovanja zgodb in rednega kontakta so tudi takšne probleme rešili. Rešitev so morda slišali med druženjem, ali pa jim jo je sodelavec povedal kar po telefonu.

Za uspešno prenašanje znanja je v prvi vrsti torej pomembno, da se ustvari vez med zaposlenimi. Brez tega ne bi bilo prenosa tihega znanja. Eksplicitno znanje je bilo zapisano v priročniku, tiho pa so zaposleni zajeli pri druženju ali pa kar po telefonu ali elektronski pošti (Knowledge Management And telework, 2004).

2.3.4. Uporaba znanja

Zadnja faza cikla učenja je uporaba znanja, ko zaposleni znanje uporabijo pri reševanju problemov, ki se pojavijo pri delu in s tem ustvarijo določeno novo znanje. Tako se proces učenja združbe ponovi.

⁸ "Push" način prenosa znanja imenujemo tudi pasivni način, saj posameznik ali tim samovoljno prenese znanje drugemu. Na drugi strani je "pull" način, aktiven način prenosa znanja, kjer posameznik sam aktivno išče znanje, ki ga potrebuje.

2.4. Opredelitev ravnanja z znanjem

Da bi znanje spremenili v dragoceno pridobitev, mora združba to znanje, izkušnje ter strokovno znanje dokončno preoblikovati, zapisati, deliti in uporabiti v poslovnem procesu (Liebowitz, 1999, str. 7). V današnjem svetu bo večina združb uspešna le, če bo znala identificirati, narediti in razvijati, predvsem pa ceniti znanje, ki ga poseduje. Večina današnjih ekonomistov je mnenja, da je znanje ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti združbe (Rowley, 1999, str. 416). Ali kot pravi Malhotra (1998, str. 3): "Ravnanje z znanjem je danes nujnost za združbo, saj lahko tisto, kar je delovalo včeraj, danes ne deluje več."

Koncept ravnanja z znanjem tako v praksi kot teoriji še zdaleč ni jasno opredeljen, kar povzroča vrsto konceptualnih in praktičnih zadreg. V splošnem je med avtorji koncepta ravnanja z znanjem mogoče ločiti več delitev avtorjev na dve skupini. Če si pogledamo prvo delitev, prva skupina avtorjev znanje razume kot nekaj, za kar morajo obstajati dokazi in kar obstaja ločeno od človeka. Znanje obravnavajo kot neko fizično premoženje, s katerim je mogoče prosto ravnati. Zanimarjajo pridobivanje, širjenje in uporabo znanja. Njihova opredelitev znanja nam kaže, da gre za preveliko poudarjanje tehnoloških zmogljivosti obdelave podatkov. Avtorji, ki nasprotujejo takšni definiciji znanja, poudarjajo da je znanje mogoče opredeliti le v praksi, v delovanju in v interakciji z ljudmi. Nosilec znanja je človek in ga je tako pri ravnanju z znanjem potrebno upoštevati (Nadoh, 2004, str. 51).

Druga delitev avtorjev na dve skupini utemeljuje ravnanje z znanjem s procesnega oz. neprocesnega vidika. V prvo skupino, skupino, ki ravnanje z znanjem pojmuje kot proces bi lahko uvrstili naslednje avtorje: Wiig, Quintas, Lefrere, Jones, Duffy in Brooking. V drugo skupino, ki ravnanje z znanjem neposredno ne opredeljuje kot proces pa so: Lank, Raisinghan in Harris (Čater, 2001, str. 77). Pogledajmo si nekaj opredelitev.

Besedo knowledge management oziroma ravnanje z znanjem je prvi uporabil Wiig leta 1986 na konferenci v Švici. Tako je po njegovi definiciji ravnanje z znanjem sistematično, eksplicitno in namerno zbiranje, obnavljanje ter uporabljanje znanja, da bi se povečala združbina uspešnost in se s tem povrnilo vlaganje v intelektualni kapital.

Hibbard ga definira kot proces zajemanja znanja kjerkoli se le ta nahaja - v zapiskih, računalniku ali v posameznikovi glavi- da bi ga uporabili tam kjer ga lahko najkoristneje uporabimo in s tem povečamo dobiček (Liebowitz, 1999, str. 6).

Duffy opredeljuje ravnanje z znanjem kot formalni proces, ki združuje zaposlene, procese v podjetju in tehnologijo v neko "rešitev", s katero je mogoče znanje zbrati in ga posredovati pravim ljudem ob pravem času.

Harrisova pravi, da je ravnanje z znanjem znanstvena disciplina, ki omogoča enoten pristop k ustvarjanju, pridobivanju, organiziranju ter uporabi informacij, kar vključuje baze podatkov, različne dokumente ter predvsem tiho znanje in izkušnje zaposlenih (Čarter, 2001, str. 77).

Malhotra pravi, da se z ravnanjem z znanjem združba "trudi" delati prave stvari in ne delati stvari na pravi način. Združba gleda na procese kot procese znanja. Vsi ti procesi vključujejo ustvarjanje, razširjanje, obnavljanje in uporabo znanja, da bi združba preživela (Malhotra, 1998, str. 2).

Bahra definira ravnanje z znanjem kot splošen opis kulture, procesov, infrastrukture in tehnologije znotraj združbe, ki ohranja, pridobiva in optimizira uporabo intelektualnega kapitala za doseg strateških ciljev združbe (Bernik, 2002, str. 473).

Če povzamemo navedene definicije, lahko ravnanje z znanjem opredelimo kot proces ustvarjanja, zajemanja, shranjevanja, pripravljavanja in razširjanja znanja. Gre za sistematičen in stalen trud, ki zajema celotno organizacijo (Grün, 2001, str. 331). Te opredelitve predstavljajo prvi vidik tretje delitve avtorjev na dve skupini. Ti avtorji ravnanje z znanjem razumejo kot proces učenja združbe, ko gre znanje skozi faze pridobivanja, kodiranja in shranjevanja, prenosa ter uporabe, kar smo že podrobneje opredelili v enem od prejšnjih poglavij. Druga skupina avtorjev te delitve pa vidi ravnanje z znanjem kot aktivnosti managementa, ki so potrebne, da se proces učenja združbe čim bolj smotrno odvija. Te aktivnosti so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje procesa učenja združbe (Rozman, Sitar, 2001, str. 7).

Cilj ravnanja z znanjem je poleg uporabe eksplicitnega znanja tudi definiranje in uporaba implicitnega znanja. Poleg tega je izjemno pomembno, da se vodja zaveda potrebe po uporabi znanja, saj lahko le na ta način združba zagotovi ustrezno kreiranje, zbiranje, organizacijo, dostop in uporabo znanja (Bernik, 2002, str. 473). Vodstvo mora vzpostaviti učeče se vzdušje, da bi v prvi vrsti zaposleni pridobili kakšno znanje. Da si združba zagotovi tako vzdušje pa mora ponuditi zaposlenim privlačno in stimulatивно delovno mesto. Predvsem mora spremeniti mišljenje v organizaciji in zaposlene spodbuditi k učenju, raziskovanju, jim dopustiti da razmišljajo zunaj strogih okvirjev združbe. (Hong, Kuo, 1999, str. 208).

2.5. Vloga ravnatelja pri spodbujanju prenosa znanja

Znanje posameznika nima za združbo velike vrednosti, če se ne prenese na ostale zaposlene in združbo kot celoto. Največji problem pri prenosu znanja je zadrževanje znanja zase. Zaposleni imajo svoje znanje kot orodje moči in se bojijo, da bodo z deljenjem znanja postali pogrešljivi za združbo. Naslenji problem, ki se pojavi je pomanjkanje zaupanja v sodelavce. Velikokrat niso pripravljene deliti znanje niti ga sprejeti, ker premalo poznajo prejemnika ali izvor znanja (Rozman, Pirc, 2001, str. 12).

Naloga managementa je, da v *fazi planiranja prenosa znanja* analizira, kako se znanje v združbi prenaša sedaj, katerih oblik se zaposleni najbolj poslužujejo in nato oceni, kako bi lahko vzpostavili še dodatne oblike prenosa. Tako management zazna vrzeli v kulturi in zavesti posameznika in jih poskuša spremeniti. Management se mora zavedati, da je komunikacija ključen faktor, ki vzbudi občutek pripadnosti posameznika do združbe v kateri je zaposlen. Ustvariti mora okolje, kjer se bo posameznik počutil bolj odgovornega, sproščenega, bolj

odkritega in pripravljenega na zaupanje do sodelavcev. Posameznik mora biti pripravljen deliti svoje znanje z ostalimi in se zavedati pomena učenja. V okolju, kjer vestno spremljajo, kdo je kaj naredil, kdo je krivec za nastalo napako, to ne bo mogoče. Brez zaupanja ni možnosti prenašanja znanja. Management mora podpirati druženje med zaposlenimi, odprtost, poštenost, etičnost, doslednost ter možnost dostopa do vsakršnih informacij. Pomembno je tudi, da komunikacija ne teče samo od vrha hierarhične lestvice do dna, temveč da se pridobi tudi povratna informacija, ter da poteka tako med samimi vodilnimi kot tudi med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi.

Naslednja faza je *organiziranje prenosa znanja*. Management mora poskrbeti za ustrezno informacijsko infrastrukturo, ki omogoča prenos eksplisitnega znanja in neposredno komunikacijo za prenos tihega znanja. Pomembno vprašanje, ki se postavlja pri vzpostavitvi kanalov za uspešen prenos znanja, je, v kakšni obliki bo znanje prispelo do iskalca znanja. Ga bo ta razumel tako, kot je bilo zamišljeno pri nosilcu znanja? Cilj uspešnega prenosa znanja je, da je le to tako zapisano, da ga vsak prejemnik razume enako.

Ravnatelj mora znati ustrezno *voditi* zaposlene, da prenos znanja ne bo otežen. Znati jih mora motivirati in predvsem nagraditi za dobro opravljeno delo. Pomembno je tudi, da se ne išče krivca za nastalo napako, temveč da se jo čim prej odpravi. Ravnatelj mora spodbujati komunikacijo, prijateljske odnose in timsko delo med zaposlenimi, individualizem naj ne bi bil tako zaželen. Njegov stil vodenja bi lahko opredelili kot demokratičen način vodenja. Značilnost tega stila je, da se vodja trudi za vključevanje svojih podrejenih v proces odločanja. Pri vodenju se poslužuje strokovne avtoritete in osebne karizme ter manj statusne avtoritete. Na ta način motivira svoje zaposlene (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206). Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti dejstva, da mora ravnatelj zaposlovati takšne ljudi, ki bodo naklonjeni spremembam in učenju.

Kot v vsakem procesu mora tudi pri prenosa znanja srednji management narediti *kontrolno dosežena*. Preveriti mora, ali je zapolnil vrzel v kulturi in zavesti zaposlenih, ter v kolikšni meri se je znanje preneslo na združbo (Rozman, Pirc, 2002, str.10).

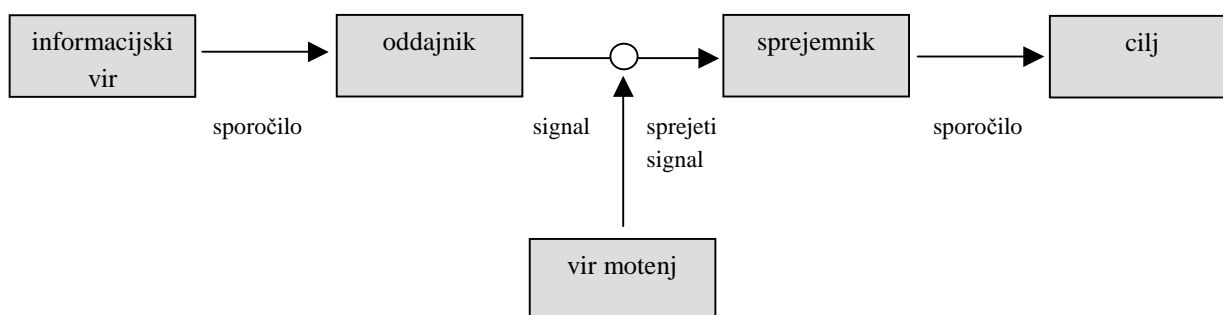
2.6. Komunikacija za prenos znanja

Komunikacija znotraj združbe je izredno pomembna, saj brez učinkovitega sistema komuniciranja ni uspeha. Identifikacija in zajemanje znanja znotraj združbe namreč temelji na ustreznih komunikacijah. Pri zajemanju tihega znanja je pomembno, da poslušalec poskuša resnično slišati, kar je rečeno, in ne da "sliši" kar pričakuje oziroma bi želel slišati. Ena od osnovnih ovir komuniciranja je, da že na samem začetku presojava, zavračamo ali odobravamo misli posameznika, ker izhajamo iz prepričanja, da sami vemo največ, kar seveda posledično vodi do neuspeha pri zajemanju tihega znanja. Ravno to znanje pa je tisto, ki loči uspešnejšo združbo od manj uspešne. Odprtost pri komuniciranju je eden od osnovnih pogojev za učinkovito ravnanje z znanjem (Bernik, 2002, str. 475). Na eni strani dobra komunikacija omogoča prenos znanja, na drugi strani pa omogoča vodilnim, da prenesejo ideje ostalim zaposlenim.

Komunikacijo bi lahko opredelili kot proces, pri katerem prihaja do izmenjave znakov, njen cilj pa je posredovanje informacij, torej znanja (Blažič, 2000, str. 10). Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu. Pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot s strani sprejemnika (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Shannon je razvil *model komunikacijskega sistema*, kjer opisuje pretok sporočil preko prenosne poti oziroma poročevalskega kanala. Model sestavljajo: oddajnik, prenosni kanal in sprejemnik (Blažič, 2000, str. 14). Oddajnik je odpošiljatelj sporočila. Je oseba ali skupina ljudi, lahko tudi naprava, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba, skupina ali naprava sprejela. Sprejemnik je tako kot oddajnik, oseba, skupina ali naprava, ki sprejme to sporočilo. Sporočilo so informacije v najširšem smislu, ker vključujejo ideje, odločitve. Je tisto, kar oddajnik pošlje sprejemniku. Kanal je pot po kateri potuje sporočilo in je lahko telefonski vod, zrak, prostor ali papir na katerega napišemo sporočilo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Slika 7: Grafična predstavitev Shannonovega komunikacijskega sistema



Vir: Shannon, 1948, str. 380.

2.6.1. Vrste komunikacij v podjetju

Komunikacije v podjetju so lahko *formalne* ali *neformalne*. Neformalne komunikacije ne izvirajo iz vlog posameznika v združbi. So bolj družbene narave in krepijo predvsem pripadnost skupini, združbi, zadovoljujejo potrebe po druženju in s tem posledično vplivajo na uspešnost posameznika. Na drugi strani so formalne komunikacije vezane na organizacijsko strukturo v združbi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 229). Gre za komunikacijo med posameznimi ravni organizacijske strukture, za komunikacijo med vodilnimi in ostalimi zaposlenimi, kot tudi za komunikacijo na isti ravni (npr. med vodilnimi). Kakovost odnosa med njimi je izrednega pomena. Slaba komunikacija med zaposlenimi vpliva na splošno počutje posameznika in posledično na uspešnost celotne združbe.

Samo komuniciranje je lahko *enosmerno* ali *dvosmerno*. O enosmerni komunikaciji govorimo takrat, kadar informacija potuje od komunikatorja k sprejemniku, v nasprotno smer pa ne. Dvosmerna komunikacija teče od komunikatorja k sprejemniku in obratno. Udeleženca v

dvosmernem komuniciranju sta enakovredna in si izmenjujeta vloži. Informacije pa potekajo v obe smeri, kar povzroči večjo vrednost informacije (Blažič, 2000, str. 42).

Komunikacije *navzgor* in *navzdol* so značilne za združbe z izrazito hierarhijo. Nadrejeni sporočajo informacijo in navodila svojim podrejenim in obratno, podrejeni poročajo o opravljenem delu svojim nadrejenim. *Vodoravna* komunikacija je komunikacija med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. Redkeje se uporablja *diagonalna* komunikacija, kjer gre za komuniciranje med različnimi ravni, ki pa niso v neposredni hierarhiji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 231,232).

Poznamo še *primarno komunikacijo* ter *sekundarno komunikacijo*. Primarna komunikacija je komunikacija, kjer sprašuje tisti, ki ne ve, odgovarja pa tisti, ki pozna odgovor. Pri sekundarni komunikaciji pa je ravno obratno, sprašuje tisti, ki pozna odgovore, odgovarja pa nekdo, ki naj bi se nečesa že naučil (Blažič, 2000, str. 41).

Naslednja vrsta komunikacij so *znotrajosebne* (notranje) komunikacije, *medosebne* komunikacije ter *nadosebne*⁹ (komunikacije preko množičnih medijev) komunikacije. Med nadosebne komunikacije štejemo tudi komuniciranje preko računalnikov, kar je zelo pogost način komuniciranja pri delu na daljavo (Blažič, 2000, str. 43).

Komunikacija je lahko tudi verbalna ali neverbalna, signalna ali simbolna, glasovna ali neglasovna, individualna ali skupinska ter posredna ali neposredna (Blažič, 2002, str. 64-85).

2.6.2. Načini komunikacije za prenos znanja

Pri *ustnem komuniciranju* gre za pogovor dveh oseb ali skupine ljudi. Glavne prednosti takšnega načina so vsekakor hitrost sporočanja, natančnost in neposredno sodelovanje med oddajnikom in sprejemnikom. Prednost takšnega načina komuniciranja je, da ima govorec slušatelja pred očmi in lahko po potrebi prilagodi oddajanje informacij (Blažič, 2000, str. 68). Slabost, ki se lahko pojavi pri ustnem komuniciranju je komuniciranje preko več oseb, kar pogosto skazi sporočilo. Ustna komunikacija je na drugi strani manj primerna za prenos eksplicitnega znanja, saj je zanj najbolj primeren način komunikacije pisni način. Znanje, ki je lahko zapisljivo, je najlažje in najučinkovitejše prenesti pisno. Na ta način lahko preprečimo izgubo podatkov ali napačno razumevanje ter s tem prenos znanja.

Med *pisno komuniciranje* prištevamo različna pisma, dopise, pisna sporočila, časopisne članke itd. Besedilo lahko dopolnimo z grafi, preglednicami, fotografijami, lahko ga opremimo z različno obliko in velikostjo črk. Pisec in bralec v tem primeru nista v neposrednem stiku, kot sta poslušalec in govorec. Zato mora pisec dobro razmisliti, kaj bo pisal, na kakšen način, ter predvsem komu je sporočilo namenjeno, saj ne more sproti prilagajati sporočila odzivu

⁹ Del nadosebne komunikacije (komunikacija preko računalnika) je podrobneje opisana med načini komunikacije (poglavje 2.6.2.) in sicer pod elektronskim komuniciranjem.

poslušalca (Blažič, 2000, str. 68). Prednost pisnega pred ustnim komuniciranjem je njegova natančnost in trajnost. Pisno sporočilo je trajno, medtem kot se ustno lahko hitro pozabi. Slabost je v času, ki se ga porabi za pisanje sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 228). Kot že omenjeno je pisna komunikacija izredno pomembna za prenos eksplicitnega znanja, ki se ga enostavno zapiše in tako prenese na sodelavce. Del tihega znanja je možno zapisati, vendar se velik del lahko prenese le z opazovanjem.

Nebesedno komuniciranje je med najpomembnejšimi načini. Govorica telesa namreč pove več kot samo besede, pa naj bodo izrečene ali napisane (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 228). Nebesedno komuniciranje dopolnjuje verbalno, včasih pa ga celo nadomesti. V primeru, da naša mimika kaže nekaj drugega kot naše besede, bo sogovornik bolj verjel naši mimiki. Naša kretnja, mimika, način vedenja in stil oblačenja povedo sogovorniku več kot naše besede (Blažič, 2000, str. 54). Tako kot ustna komunikacija je tudi nebesedna komunikacija izredno pomembna pri prenosu tihega znanja. Del znanja, ki ga ni mogoče zapisati, se lahko prenese le z opazovanjem kretenj, poteka dela ter načina opravljanja naloge.

V zadnjem desetletju je poslovno komuniciranje doživelo pravo revolucijo, saj se vedno več sporočil prenaša *elektronsko*. Elektronski prenos podatkov je ključen za prenos eksplicitnega znanja. Znanje, ki je enostavno zapisljivo, se na ta način najhitreje prenese pri tem pa se podatki ne izgubijo in ohranijo svoj pomen. V ta namen uporabljajo telefon, fax, računalnik, e-mail in podobne naprave. Vendar pa še zmeraj veliko posameznikov, predvsem tisti, ki do sedaj niso imeli veliko izkušenj z elektronskim komuniciranjem meni, da je v primerjavi z ostalimi oblikami slab način komuniciranja. Vendar pa lahko rečemo, da je v določenih primerih vsekakor najbolj učinkovit in hiter način komuniciranja. Predvsem je primeren, ko gre za prenos tehničnih in administrativnih podatkov.

Ustrezna komunikacija pri učinkovitem prenosu znanja ni vse, potrebna je tudi ustrezna informacijska tehnologija.

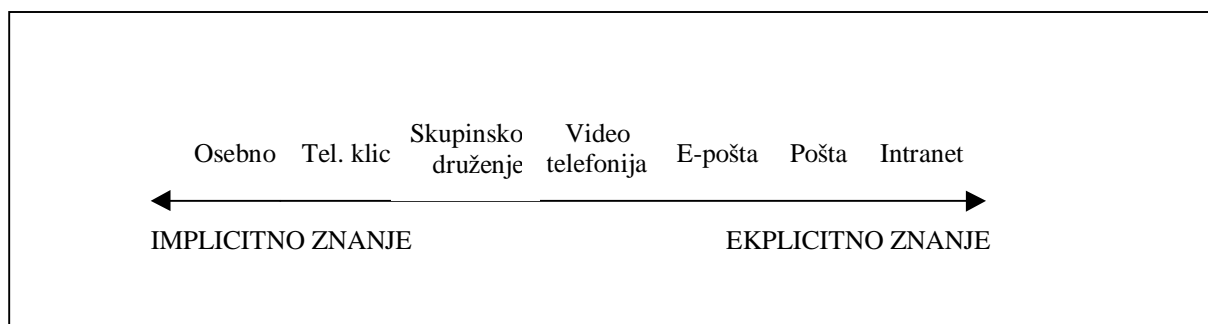
2.6.3. *Komunikacija in informacijska tehnologija*

Kot sem že večkrat omenila je komunikacija izredno pomembna za uspešno ravnanje z znanjem. Brez dobre komunikacije se proces učenja združbe ne more niti začeti, zato je najprej potrebno ustvariti okolje, ki bo spodbujalo zaposlene k učenju, prenosu in uporabi znanja. Komunikacija je v takšnem primeru odlično orodje za doseg zastavljenih ciljev. Skozi komunikacijo mora ravnatelj združbe prenesti sporočilo, da se združba želi učiti ter da naj vsi zaposleni pri tem aktivno sodelujejo. Komunikacijska struktura postaja vedno bolj horizontalna, oblikujejo se mreže, kjer je glavni poudarek na komunikaciji. Vendar pa se morajo združbe zavedati, da v primeru velike rasti postane informacijska tehnologija izredno pomembna (Sitar, 2004, str. 9).

Vloga informacijske tehnologije pri ravnanju z znanjem je ključnega pomena za vsako združbo, ki želi dobro ravnati z znanjem ki ga poseduje. Omogoča in lajša prenos eksplicitnega znanja, torej znanja, ki ga je mogoče zapisati ali kakorkoli drugače izraziti. Problem se lahko pojavi, ker

kljub visoki tehnologiji večina informacijskih orodij ne omogoča prenosa mimike, čustev; težje je ustvariti čustveno vez med posamezniki, težje se rešujejo konflikti, ter posledično tudi onemogoča prenos implicitnega oziroma tihega znanja. V določenih primerih je tako še zmeraj najboljša in najučinkovitejša metoda komunikacije osebna komunikacija ali "na štiri oči". Uporaba informacijske tehnologije je torej različna glede na vrsto znanja, ki jo želimo deliti, kar je prikazano na Sliki 8 na strani 27.

Slika 8: Izbira tehnologije glede na vrsto znanja



Vir: Sitar, 2004, str. 9.

Dandanes obstaja veliko moderne tehnologije, ki nam pomaga obdržati in negovati odnose s sodelavci, vendar je za pristne, zaupne odnose najboljša *osebna komunikacija*. Ljudje se premalo zavedajo, da samo majhen odstotek komunikacije sloni na povedanih besedah. Večino našega poslušanja in dojemanja povzročijo drugi dejavniki - barva glasu, mimika obraza, kretnje, celostna podoba.

Informacijska tehnologija, ki omogoča učinkovito komunikacijo in prenos znanja:

➤ *Pisarniški programi*

Med te programe uvrščamo tiste, ki jih dobimo v različnih pisarniških paketih in nam omogočajo urejanje besedil, obdelavo preglednic, izdelavo grafov ter pripravo prezentacij (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 476). Med takšne lahko uvrstimo Microsoftov Office, kamor spadajo Excel, Power Point, Outlook, Word. Našteti programi so v izredno pomoč pri prenosu eksplicitnega znanja, pri prenosu tihega znanja pa nam niso v pomoč.

➤ *Sistemi za skupinsko delo*

So sistemi, ki omogočajo posameznikom, da lahko sodelujejo pri skupnih projektih preko računalniškega omrežja. Takšne sisteme sestavljajo: elektronska pošta, groupware, intanet, konferenčni sistemi ter skupinski koledar. Prav ti sistemi so eno izmed ključnih orodij, ki pomagajo pri prenosu znanja. Preko njih zaposleni nemoteno komunicirajo, delijo izkušnje, predvsem pa se lahko vzpostavijo pristnejši stiki, ki odločilno pripomorejo k učinkovitemu

prenosu znanja. Tehnologija, ki jo večina združb uporablja neprekinjeno in ne glede na vlogo ravnanja z znanjem v združbi je Internet¹⁰. Internet je največja zakladnica informacij, vendar mora biti uporabnik spletnih informacij zelo pazljiv. Preko Interneta se vsako sekundo pretakajo gigatoni podatkov, kar pomeni, da vse informacije in podatki, ki jih dobimo niso ustrezni (Blažič, 2000, str. 62). Velika prednost Interneta je v njegovi preprosti in lahki uporabi, saj lahko katerokoli informacijo poiščeš kjerkoli in kadarkoli želiš. Večina združb pri začetni fazi uvajanja ravnanja z znanjem začne z namestitvijo Intraneta¹¹ (Skyrme, 1998, str. 1).

Tako kot Internet je tudi elektronska pošta sestavni del vsake združbe in je izrednega pomena za prenašanje znanja. Z elektronsko pošto se informacije, ideje ter zamisli širijo hitro in predvsem zanesljivo (Skyrme, 1998, str. 2). Podobno kot elektronska pošta je na voljo tudi tehnologija kot podpora sodelovanju. Govorimo o groupware ali Lotus Notes-u. Gre za obliko elektronske pošte, ki omogoča komuniciranje tako znotraj podjetja kot tudi zunaj njenega okolja. Prednost pred Intranetom je v omogočanju debat znotraj združbe.

➤ *Sistemi za upravljanje z dokumenti so računalniško podprti sistemi*

Omogočajo zajemanje znanja, njegovo hranjenje, evidentiranje ter olajšajo iskanje potrebnega znanja.

➤ *Iskalni servisi in programi v ozadju (agenti)*

Omogočajo lažje iskanje zelenih informacij. Problem zasičenosti z nerelevantnimi podatki in informacijami rešujejo tako imenovani inteligentni agentje (Intelligent Agents). Program pregleduje bazo podatkov in ločuje nepomembne podatke od pomembnih, kar znatno zmanjša čas, ki ga potrebujemo za pregled vseh podatkov. Kljub temu jih je veliko mnenja, da človek sam najboljše, katera informacija je zanj ustrezna in katera ne (Skyrme, 1998, str. 3).

➤ *Ostale tehnologije*

Medje lahko štejemo tehnologije za naravno procesiranje jezika s področja umetne inteligence (nevronske mreže, genetski algoritmi...). Razvijajo se tudi tehnologije, ki bi omogočale eksternalizacijo oziroma zapis tihega znanja v eksplicitno obliko (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 476). Kljub vsej napredni tehnologiji pa jih je veliko mnenja, da je *telefon* še zmeraj eden izmed najboljših informacijskih orodij za prenos znanja. Preko telefona se ljudje bolj sproščeno, neformalno pogovarjajo. Tako kot pri osebni komunikaciji so tudi tu odločilni drugi dejavniki in ne samo izrečene besede. Tako lahko preko telefona zaznamo barvo glasu, dobimo

¹⁰ Internet je odprto mednarodno omrežje omrežij, ki povezuje računalnike, porazdeljeno po svetu, in omogoča komunikacijo med njimi (Blažič, 2000, str.62).

¹¹ Intranet deluje podobno kot Internet, le da se namesto med strežniki po svetu, "sprehajamo" po dokumentih v lokalni mreži (Blažič, 2000, str.63).

predstavo o videzu posameznika, o njegovem značaju. V takšnem vzdušju se posamezniki bolj povežejo in lažje delijo svoje znanje (Egbu, Botterill, 2002, str. 132).

Vendar pa ne smemo pozabiti na dejstvo, da je največji izziv združbe pri ravnanju z znanjem prenos tihega znanja. Visoka tehnologija nam v veliki meri pomaga pri prenosu tihega znanja, vendar pa veliko vlogo igra osebna komunikacija. Tehnologija je dobra stvar, saj z njo napreduješ, vendar ne smeš pozabiti na dejstvo, da moraš komunicirati z živimi bitji (Egbu, Botterill, 2002, str. 132). Torej, združba naj v prvi vrsti poskrbi za ustrezno komunikacijo med zaposlenimi, kot da na vsak način poskuša vpeljati čim več informacijske tehnologije. Pri implementaciji ravnanja z znanjem morajo združba in njeni ravnatelji upoštevati predvsem človeški faktor in ne samo tehnologijo, saj nasprotnem primeru sploh ne moremo govoriti o ravnanju z znanjem (Hildreht, Kimble, 2002, str. 9).

2.7. Ovire za prenos znanja

Pri prenašanju znanja lahko naletimo na številne ovire. Največjo oviro predstavlja *pomanjkanje zaupanja*. Dokler zaposleni ne začuti povezanosti z združbo in nima prijateljskih odnosov s sodelavci, obstaja velika verjetnost, da bo svoje znanje skrival in ga pokazal samo, ko bo imel od tega korist. Zaposleni mora začutiti, da veljajo v združbi pošteni odnosi, da se znanje nagraduje, da se na napakah uči in ne kaznuje ter da niso pomembni samo vodilni, temveč da lahko vsak prispeva k uspešnosti združbe (Davenport, Prusak, 1998, str.197).

Prav tako lahko problem predstavlja *pomanjkanje časa in prostora za druženje*. Vsaka združba bi morala spodbujati skupno druženje na vseh nivojih hierarhične lestvice. Najbolj primerni za to so skupinski sestanki, kjer lahko vsak pove svoje mnenje in spozna svoje sodelavce (Davenport, Prusak, 1998, str.197).

Združba mora jasno poudariti in pokazati, da si zaslug za delo ne bodo lastili nadrejeni. *Skrb pred krajo zaslug* je dostikrat glavni krivec, da posameznik ne pokaže vsega svojega znanja. Raje delajo manj in samo tisto kar je nujno potrebno, kot da bi nadrejeni dobil vse zahvale in seveda denarno nagrado (Davenport, Prusak, 1998, str.197).

Predvsem na nižji stopnji hierarhične lestvice so zaposleni dostikrat v zmoti in mislijo, da je *učenje in napredovanje privilegij vodilnega razreda*. Ravnatelj mora pokazati, da je znanje dobrodošlo na katerikoli ravni. Tudi prodajalčevo znanje, ki ga pridobi s stikom s strankami je pomembno za nadaljni razvoj združbe. Prav tako je potrebno prodajalcu razložiti in ga naučiti na primer novih prodajnih prijemov. Pomembno je da prenos znanja poteka na vseh ravneh in v vseh smereh.

Določeni ljudje skrivajo svoje ideje in znanje zaradi *strahu* pred posmehom. Pogoji za uspešno uveljavitev ravnanja z znanjem je, da so napake sprejemljive, da je vsak glas in ideja dobrodošla ne glede na to, kako dobra je v resnici, ter da potreba po pomoči ni nič slabega (Davenport, Prusak, 1998, str.197).

3. PRENOS ZNANJA ZAPOSLENIH PRI DELU NA DALJAVO

Kot smo spoznali je prenos znanja del procesa učenja združbe in je pomemben pri uspešnem učenju združbe. Znanje posameznika ni veliko vredno za združbo, če ga ni moč prenesti na sodelavce in s tem obogatiti. Pomembno je, da se združba zaveda pomena prenosa znanja ter zaposli ljudi, ki so naklonjeni učenju in predvsem deljenju znanja, ravnatelj pa mora ustvariti okolje, ki bo učenje spodbujalo.

Delo na daljavo je način dela, pri katerem se proces učenja združbe in posameznika delno spremeni. Potek je enak, drugačni pa so prijemi za uspešno učenje in prenos znanja. Zaradi narave dela, je učenje združbe in predvsem prenos znanja, lahko oviran. Ne smemo pozabiti dejstva, da je pri delu na daljavo veliko težje pridobiti zaupanje in občutek pripadnosti združbi. Oba dejavnika sta ključna za učinkovit prenos znanja. Upešen ravnatelj se bo zavedal teh razlik in jih upešno premostil.

3.1. Pretvorba znanja po SECI modelu pri delu na daljavo

Prenos in širjenje znanja znotraj združbe sta v veliki meri odvisna od prehajanja ene oblike znanja v drugo obliko. Vprašanje je, kako uspešno pretvoriti tiho znanje v eksplicitno obliko, saj je tiho znanje ključno za uspešno združbo. Delo na daljavo tako pomemben proces dodatno otežuje, vendar so ovire premagljive.

3.1.1. Socializacija

Medtem ko je pri delu na daljavo eksplicitno znanje lahko učinkovito in uspešno preneseno na sodelavce, prenos tihega znanja povzroča težave. Ključno vlogo pri prenosu tihega znanja namreč igra osebni stik in pogovor "na štiri oči" in ne elektronski prenos podatkov. Večina avtorjev je mnenja, da informacijska tehnologija ni zadostna za uspešen prenos najbolj vrednega dela znanja, tihega znanja. Potrebna je kombinacija obojega, tako informacijske tehnologije, kot osebne stika (Albino, Garavellio, Gorgoglione, 2004, str. 586).

Glede na to da gre pri socializaciji večinoma za proces učenja, kjer posameznik opazuje drugo osebo in se pri tem uči, takšen prenos znanja predstavlja pri delu na daljavo problem. Preko informacijske tehnologije (elektronska pošta, inetnet, intranet...) je vsekakor težje prenesti takšno znanje. Vsekakor je spet ključen občasni osebni stik. Pri zaposlovanju na daljavo v večini primerov le pride do osebnih stikov. V zelo malo primerih gre namreč za stalno delo na domu, kjer ni nikakršnih stikov s strankami ali sodelavci in sedežem združbe.

3.1.2. Eksternalizacija

Ekstrenalizacija povzroča pri prenosu znanja pri delu na daljavo manj težav. Tiho znanje je v določeni meri možno zapisati in ga tako deliti, predvsem ker gre pri delu na daljavo večinoma za dela, ki se nanašajo na obdelavo podatkov. Tako na primer računovodja veliko lažje opiše in

zapiše, kako se določen dogodek knjiži in kako lahko najlažje poiščeš in popraviš morebitne napake. Gre za tiho znanje posameznika, ki ga je relativno enostavno zapisati. Na drugi strani je veliko težje zapisati in opisati način, kako uspešno prodaš čimveč sesalnikov. Najlažja pot do takšnega tihega znanja je opazovanje posameznika pri samem delu, kar pri delu na daljavo ni tako enostavno.

3.1.3. Kombinacija

Eksplicitno znanje je znanje, ki ga je enostavno izraziti in zato tudi zapisati. Zato ga je tudi enostavno prenašati in se med prenosom ne "izgubita" pomen in vsebina. Večina avtorjev priznava, da današnja tehnologija omogoča, da zaposleni dela, kjer želi ter kadarkoli želi, pri tem pa mu ne primanjkuje informacij. Lahko si poslužuje Interneta, elektronske pošte, Intraneta ter ostalih načinov, kako priti do želenih informacij (Perez, et al, 2002, str. 273). Torej kombinacija ne povzroča velikih težav pri delu na daljavo; lahko celo trdimo, da je pri takšni zaposlitvi celo olajšana. Delavci na daljavo imajo večinoma boljšo informacijsko tehnologijo, predvsem pa so bolj večji iskanja informacij kot zaposleni, ki vedno opravljajo delo na klasični lokaciji.

3.1.4. Internalizacija

Internalizacija (eksplicitno znanje v tiho znanje) za delo na daljavo prav tako ne predstavlja posebnih težav. Zaposleni na daljavo imajo boljšo opremo, predvsem pa so bolj prisiljeni uporabljati tehnologijo za svoje delo. In ni ga lažjega načina, kot prenos eksplicitnega znanja preko računalnika ali podobnih tehnologij. Pri internalizaciji eksplicitno znanje v primeru dela na daljavo enostavno pridobiš in osvojiš in mu dodaš lastne izkušnje, da postane tiho znanje. Zato bi lahko rekli, da je internalizacija pri delu na daljavo na nek način še enostavnejša in hitrejša kot pri običajnem zaposlovanju.

3.2. Proces učenja združbe pri delu na daljavo

Posedovanje znanja nima nikakršnega pomena, če zaposleni ne morejo do njega. Posameznikovo znanje je potrebno "ujeti", zapisati in deliti z ostalimi zaposlenimi, da bo združba kot celota pridobila znanje.

3.2.1. Pridobivanje znanja

Eksplicitno znanje je enostavno pridobiti. Posameznik hodi na izobraževanje ali prebira potrebno literaturo oziroma združba najame zunanje sodelavce. Informacije, ki jih združba pridobi, pretvori v novo znanje.

Problem, ki se pojavi že pri začetni fazi procesa učenja združbe, je pridobivanje *tihega znanja*. Gre namreč za znanje, ki ga ne moreš pridobiti samo iz knjig. Nastane na podlagi izkušenj ali opazovanja sodelavcev, ki so določeno eksplicitno znanje že pridobili in ga spremenili v implicitno znanje. Pri delu na daljavo je ta proces otežen, saj je za prenos lastnega znanja na

sodelavca potrebno zaupanje in tesna vez med njima. Ko pa si oddaljen od klasičnega delovnega mesta in sodelavcev, si je zaupanje veliko težje pridobiti. Kot sem že omenila, se takšnemu problemu izognemo v primeru, da ne gre za skrajno obliko zaposlovanja na daljavo, temveč ravnatelj zahteva občasne stike v matičnem podjetju. Najprimerneje je, da se sodelavci nekajkrat mesečno sestanejo in delijo izkušnje, ki so jih doletele tekom dela. Elektronska pošta je tudi eden od načinov, kako ohranjati stike in vzpostavite tesne vezi. Preko pošte lahko zaposleni enostavno zapišejo svoje izkušnje in to znanje delijo še z ostalimi. Prav tako je telefon zelo primerna tehnologija, s katero lahko poskrbimo za redne stike. Potrebno pa je poudariti, da nikakršna tehnologija ne pomaga, če ni ustreznega vzdušja in zaupanja. Tega pa si večinoma lahko pridobiš le z osebnim stikom.

3.2.2. Kodiranje in shranjevanje znanja

Eksplicitno znanje se enostavno kodira in nato shrani, da je dostopno vsem uporabnikom. Enostavno ga zapišejo v bazo že zbranih podatkov in jih kasneje s pomočjo zemljevida znanja poiščejo. To je temelj učinkovitega dela na daljavo. Kodiranje znanja je v primeru strogega eksplicitnega znanja zelo enostavno. Znanje se zapiše tako, da ga ostali, tudi zaposleni na domu enostavno najdejo in uporabijo. Vendar kako zapisati *implicitno znanje*? Kako na papir zapisati lastne izkušnje in metode? Nemogoče je to storiti popolnoma natančno, vsekakor pa se lastno znanje povezano, z izkušnjami, da zapisati. Problem se pojavi, ker prejemnik znanja lahko sporočilo napačno razume oziroma kljub natančnim navodilom dela ne more opraviti tako dobro kot dajalec znanja. Z opazovanjem lahko posameznik opazi več, kot če bi nekdo poskusil sam zapisati svoja dejanja. Pri shranjevanju znanja je ključna informacijska tehnologija. Glede na to, da imajo zaposleni na daljavo večinoma boljšo tehnologijo kot ostali, bi lahko rekli, da imajo pogoje za kodiranje in shranjevanje znanja izpolnjene. Poleg tega tudi več časa in skrbi namenijo ustrezni informacijski tehnologiji, saj je ključna za obstoj takšne združbe ter za kvalitetno delo.

3.2.3. Prenos znanja

Ko združbi uspe kodirati znanje, se lahko začne prenos znanja, kar pa pri delu na daljavo ni lahka naloga. Zopet je ključnega pomena okolje in kultura združbe.

Prenos *eksplicitnega znanja*, v primeru da ima združba primerno okolje za učenje in prenos znanja, ni problematičen. Pri prenosu eksplicitnega znanja je ključen dejavnik informacijska tehnologija, ki mora omogočati enostaven zapis in prenos znanja. Zapisano znanje se tako pri delu na daljavo prenaša preko elektronske pošte, telefonskih pogovorov, intranet ter tudi v pisni obliki preko navadne pošte.

Prenos znanja, če govorimo o *tihem znanju*, je vsekakor faza, ki je lahko najbolj problematična za zaposlene na daljavo. Veliko težje kot ostale združbe vzpostavijo okolje, kjer si vsi zaupajo in čutijo pripadnost določeni združbi. Kot sem že večkrat omenila je pomemben osebni stik, vsaj občasen. Ne glede na vso informacijsko tehnologijo ljudje potrebujejo zaupanje, da lahko delijo nekaj kar je njihovega in ima za njih veliko vrednost.

3.2.4. Uporaba znanja

Ko se enkrat znanje uspešno kodira, shrani ter nato prenese, uporaba znanja ne predstavlja težav pri zaposlovanju na daljavo. Zaposleni na daljavo imajo veliko več informacijske tehnologije na voljo, bolje jo znajo uporabljati in lažje poiščejo želeno informacijo, saj so prisiljeni vsakodnevno uporabljati informacijsko tehnologijo, da bi uspešno opravili zadane naloge.

3.3. Značilnosti prenosa znanja pri delu na daljavo

Združba mora najti način kako pomnožiti znanje, ki ga ima posameznik, in ga prenesti na njegove sodelavce. To doseže, če ustvari dinamično, stimulatívno okolje, ki podpira učenje ter predvsem deljenje znanja. Eden izmed načinov je dostop do informacij in internetnih tehnologij, drugi način pa je spodbujanje interakcije med zaposlenimi (Bentley, Yoong, 2000, str. 346).

Večina strokovnjakov je mnenja, da je prenos znanja odvisen od osebnostnih karakteristik posameznika kot so vrednote, izkušnje, stopnja motiviranosti ter prepričanja. Ključna je sposobnost posameznika absorbirati nove informacije in jih povezati z obstoječim znanjem. Izredno pomembna pa je tudi osebnostna zveza med izvorom znanja in prejemnikom znanja. Več raziskav je pokazalo, da močne vezi med posamezniki pozitivno vplivajo na prenos tihega znanja. Potrebno pa tudi opozoriti, da lahko premočne vezi in prevelika podobnost med posamezniki zavirata kreativnost in inovativnost (Albino, Garavellio, Gorgoglione, 2004, str. 585).

Ključni dejavnik pri prenosu znanja je povezanost in pripadnost združbi ter predvsem zaupanje. Pri delu na daljavo pa je to lahko oteženo. Vendar pa sama narava dela na daljavo in dela, ki se opravljajo na takšen način, omogočajo, da so težave pri prenosu znanja manjše. Namreč največ primerov dela na daljavo zasledimo pri zaposlitvah, ki vključujejo obdelavo podatkov in elektronski prodaji, najmanj pa je strateškega planiranja in iskanja novih inovativnih rešitev (Perez, et al, 2002, str. 273). Razlog je seveda stopnja interakcije med sodelujočimi. Pri iskanju inovativnih rešitev in planiranju je potreben osebni stik. S stikom preko telekomunikacij tako veliko težje najdeš ustrezne rešitve.

Kot že večkrat omenjeno, prenos eksplicitnega znanja ne predstavlja večjih ovir pri zaposlovanju na daljavo (v primeru, da so izpoljeni vsi pogoji za učinkovit prenos znanja, to je: okolje, ter narava zaposlenih, da si to želijo). Eksplicitno znanje je znanje, ki ga je enostavno zapisati in zato tudi enostavno posredovati. Na drugi strani pa, kot smo spoznali skozi diplomsko delo, ga ni tako enostavno prenesti. Potrebno je namreč več vloženega truda, večja povezanost zaposlenih med seboj ter izredno dobra informacijska tehnologija. Na drugi strani je tiho znanje tisto, ki v primeru normalne zaposlitve povzroča probleme, ki jih delo na daljavo samo potencira.

Potrebno pa je upoštevati dejstvo, da delo na daljavo ni samo delo izključno na domu ter za polni delovni čas. Poznamo več oblik dela na daljavo in vsaka ima svoje prednosti in slabosti pri učinkovitem prenosu znanja.

Tiho znanje je najteže prenašati v primeru *stalnega dela na domu*. Zaposleni je ves delovni čas doma in ni nikoli v stiku z ostalimi zaposlenimi. V takšnem primeru je veliko težje vzpostaviti okolje primerno prenosu znanja. Kljub stalnemu delu na domu bi moral ravnatelj organizirati mesečne skupne sestanke, kjer bi se zaposleni med seboj spoznali in vzpostavili pristnejše odnose. Tudi prenos eksplicitnega znanja je lahko otežen v primeru stalnega dela na domu in neprimerne okolja v združbi. Zaposleni ne bo pripravljen deliti niti eksplicitnega znanja, če ne bo zaupal tistemu na drugi strani linije. Za velik del zaposlenih je njihovo znanje njihova moč. Strah pred izgubo vrednosti v očeh delodajalca jim preprečuje deljenje svojega znanja.

V ostalih oblikah - *satelitska pisarna, pisarna v soseški, občasno delo* - pride do stika s sodelavci in na ta način lahko prenesemo tudi tisti del znanja, ki ga je težje zapisati. Pomembno je le, da zaposleni ustvarijo tesne prijateljske vezi s sodelavci in tako omogočijo prenos znanja. Da bi bilo to mogoče, je zadolžen ravnatelj združbe. Njegova naloga je, da ustvari okolje, ki bo spodbujalo interakcijo med zaposlenimi in tudi deljenje, pridobivanje in ustvarjanje novega znanja. Problemi, ki se pojavljajo pri prenosu znanja zaposlenih na daljavo, so takšni kot pri vsaki drugi združbi. Problem predstavlja strah pred izgubo lastnega znanja, pred izgubo vrednosti v očeh ravnatelja, strah pred pridobivanjem napačnih informacij, strah pred prilaščanjem zaslug ter predvsem nezaupanje do sodelavcev. Lahko trdimo, da v primeru učinkovitega ravnateljevanja z znanjem in zaposlovanja na daljavo kot občasnega dela, dela v satelitski pisarni ali pisarni v soseščini, ne bo večjih težav kot pri normalni vrsti zaposlitve. Kot smo skozi diplomsko delo spoznali, je ključ do uspešnega prenosa znanja ustrezna komunikacija in okolje v združbi. Način zaposlitve pri tem nima ključne vloge.

3.4. Vloga ravnatelja za spodbujanje prenosa znanja pri delu na daljavo

Tako kot pri vsaki združbi mora ravnatelj tudi v primeru dela na daljavo poskrbeti, da bo ne samo vpeljal pojem učeča se združba, temveč bo tudi poskrbel, da bodo sporočilo o učenju dobili in razumeli vsi, na vseh ravneh združbe. Management skrbi za učinkovit prenos znanja. Zadolžen je za planiranje, organiziranje, vodenje prenosa znanja ter njegovo kontrolo (Rozman, Pirc, 2002, str.10). Bolj kot pri normalnem načinu zaposlitve mora ravnatelj poskrbeti, da bo okolje res podpiralo prenos znanja. Zaželeno je, da organizira tedenska, mesečna srečanja zaposlenih na sedežu združbe. Le na ta način bo možno vzpostaviti pristno vez in zaupanje med zaposlenimi. Na splošno pa lahko rečemo, da je vloga ravnatelja pri delu na daljavo enako pomembna kot pri normalnem zaposlovanju.

3.5. Komunikacija za prenos znanja pri delu na daljavo

Komunikacija kot proces predstavlja način, kako se znanje prenaša znotraj združbe, pa naj bo to ustno, nebesedno ali elektronsko. Kadar želimo znanje prenesti, se moramo najprej vprašati za kakšno vrsto znanja gre. Bo to prenos eksplicitnega znanja? Ali tihega znanja? Od odgovora je odvisno, katero vrsto komunikacije bomo uporabili.

Prenos eksplicitnega znanja, če gledamo z vidika zaposlitve na daljavo, bo še najprimernejši način elektronski prenos podatkov. V primeru prenosa tihega znanja je lahko pri delu na daljavo uspešnost prenosa ogrožena.

Tiho znanje je namreč najlažje prenesti z opazovanjem drugega pri delu, kar pa ni tako enostavno, če nekdo delo opravlja na dislocirani enoti in je edini vir komunikacije računalnik.

Slika 9: Ustrezen način komunikacije glede na vrsto znanja

VRSTA ZNANJA	NAČIN KOMUNIKACIJE				
<i>Eksplicitno znanje</i>	Besedno	Elektronsko	Enosmerno	Formalno/ neformalno	Vertikalno/ horizontalno
<i>Tiho znanje</i>	Nebesedno	"Iz oči v oči"	Dvosmerno	Neformalno	Horizontalno

Vir: Sitar, 2004, str. 7.

Glede na Sliko 9 vidimo, da delo na daljavo ne povzroča težave pri učinkovitem prenosu eksplicitnega znanja. Kateri načini komunikacije so najprimernejši za prenos tihega znanja? Tisti, ki skoraj niso v uporabi pri skrajni obliki dela na daljavo. V mislih pa je potrebno imeti, da je večina znanja v združbi eksplicitnega oziroma je tiho v kombinaciji z eksplicitnim. Informacijska in komunikacijska tehnologija sta tako v veliko pomoč pri prenosu znanja, kar pomeni, da delo na daljavo ni nujno velika ovira pri prenosu znanja (Sitar, 2004, str. 8). Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da gre v zelo malo primerih za skrajno obliko dela na daljavo, kar pomeni, da je zaposleni ves delovni čas na dislocirani enoti in nima nobenega sodelavca poleg sebe.

Pri prenosu tihega znanja je največkrat prav *osebna komunikacija* tista, ki največ pripomore k učinkovitemu prenosu tihega znanja. Delo na daljavo pa zaradi narave delo onemogoča takšno vrsto komunikacije (razen preko telefona). Brez ustne komunikacije pa je veliko težje prenesti lastno tiho znanje na sodelavca.

Pisno komuniciranje je pri delu na daljavo najpomembnejše, saj je največkrat v uporabi. Potrebno je znati pravilno, natančno in v najprimernejši obliki zapisati informacijo, tako da jo bo prejemnik sporočila razumel. Res je, da je tiho znanje zelo težko zapisati, vendar je pri delu na daljavo velikokrat edina rešitev. Pri delu na daljavo je potrebno upoštevati, da gre večinoma za dela, ki so bolj rutinska, bolj eksplicitna, tako da je svoje znanje lažje zapisati in tako deliti z zaposlenimi.

Največ tihega znanja je možno prenesti prav z *nebesedno komunikacijo*, kar pa delo na daljavo onemogoča. Prav zaradi tega je osebni stik skoraj nujen, kadar govorimo o združbi, ki ima možnost zaposlovanja na daljavo, kar pa sem v diplomski že večkrat poudarila.

Elektronski prenos podatkov igra veliko vlogo predvsem v primerih, kjer je zaposleni oddaljen od svojega delovnega mesta (delo na daljavo) ali pa od ostalih udeležencev v projektu. Na ta način dobi zaposleni vse z delom povezane informacije enostavno, učinkovito in predvsem pravočasno. Vendar se pojavlja vprašanje, ali niso morda zaposleni na daljavo prikrajšani, ker v skrajnih oblikah ne pride do osebnega stika. Organizacijsko učenje namreč vključuje tudi poenotenje posameznika z združbo. Posameznik mora svoje izkušnje, znanja in vizije deliti z ostalimi zaposlenimi v združbi. Za kakovosten prenos znanja pa je potreben tudi osebni stik, saj so neformalna srečanja izredno pomembna. S pogovorom iz oči v oči si zaposleni delijo zgodbe in izkušnje in tako lažje razumejo dogajanje v združbi in se lažje poistovetijo z združbo, kar pri zaposlenih na daljavo ni vedno možno. Vsaj pri skrajnih oblikah zaposlitve na daljavo ne pride do osebnih stikov z ostalimi zaposlenimi. Delo na daljavo tako ne bi smelo biti samo delo preko telekomunikacijskih povezav, ampak bi moralo vsebovati vsaj občasne osebne stike. Razmerje med obema bi se moralo oblikovati glede na trenutno fazo projekta (Young, 1995, str. 20, 26).

3.6. Ovire pri prenosu znanja v primeru zaposlovanja na daljavo

Pomanjkanje zaupanja, je ključni problem, ki se lahko pojavi pri zaposlenih na daljavo. Ljudje težko zaupajo in delijo svoje izkušnje z nekom, za katerega niti ne vedo, kako izgleda. Pri stalnem delu na daljavo se težje vzpostavijo prijateljski odnosi med zaposlenimi, kar posledično vpliva na manjšo količino tihega znanja, ki so ga pripravljene deliti.

Tako *pomanjkanje časa kot prostora* za druženje posledično povzroči pomanjkanje zaupanja, kar je glavni razlog, da je pri delu na daljavo otežkočen prenos znanja. Večina združb, ki podpira zaposlovanje na daljavo, bi morala vsaj enkrat mesečno imeti skupinske sestanke, kjer bi zaposleni začutili pripadnost združbi in medsebojno zaupanje.

Ljudjem, ki delajo na daljavo, veliko preglavic povzroča skrb, da niso "videni", da njihovo delo ni opaženo, ter da so prezrti pri napredovanju. Posledično se to odraža tudi na *strahu pred krajo zaslug*. Težko delijo svoje znanje, če ne vedo kdo je na "drugi strani linije". Ovira je premostljiva, če združba dovolj dobro poskrbi za primerno okolje. Združba mora podpirati učenje in jasno pokazati, da si nihče ne bo prilastil njihovega znanja in ga poskusil unovčiti.

Tako kot pri ostalih zgoraj naštetih ovirah, tudi pri zmotnem *mišljenju, da je učenje samo za vodilne*, velja, da se oviro da odpraviti z vzpostavitvijo ustreznega okolja.

Delo na daljavo je za odpravo *strahu pred posmehom* idealno, lahko rečemo, da je ovira v primeru dela na daljavo postala prednost. Ljudje ne vedo, kdo pošilja ideje, kdo daje nasvete. Osebo poznajo po imenu, ni pa nujno, da jo poznajo po izgledu. Pa četudi jo, je včasih lažje dajati ideje, če te ne gleda kopica radovednih oči.

Pomanjkanje zaupanja, skupnega druženja sta najpogostejša problema, ki se pojavita pri prenosu znanja med zaposlenimi na daljavo. Opozorila bi tudi na možnost, da kljub pomanjkanju stikov lahko zaposleni na daljavo vzpostavijo pristnejše stike. Gre namreč za ljudi, ki jim takšen način

zaposlitve ugaja in se čutijo povezane z vsemi, ker imajo enak stil življenja. Tako kot se računovodje med seboj bolje razumejo kot tržnik in računovodja, tako tudi zaposleni na daljavo čutijo neko povezanost z ostalimi, ki opravljajo delo na enak način. Tako je včasih lahko delo na daljavo prednost in ne ovira pri prenosu znanja zaposlenih.

4. PRENOS ZNANJA NA PRIMERU PODJETJA M3 MARKETING D.O.O.

Podjetje M3 marketing d.o.o. se ukvarja z oglaševanjem. Pripravljajo marketinške strategije in plane, načrtujejo celostne marketinške akcije, snujejo oglaševalske in promocijske akcije ter oblikujejo materiale zanje¹². S Poljo Novak, vodjo projektov, sem imela globinski intervju, temi primerno, preko e-maila. Poslala sem ji ključna vprašanja z obrazložitvijo glavnih terminov (kot je delo na daljavo, tiho znane in eksplicitno znanje), pred tem pa sva po telefonu govorili o diplomih, temi in moji predstavi o vlogi združbe v njej. Globinski intervju sem opravila tudi z Jeanette Korenčan Vraz, vodjo programa na Olympus Slovenija d.o.o. Primer M3 Marketing d.o.o. sem izbrala zaradi dejstva, da gre za oglaševalsko agencijo, kjer delo na daljavo vsekakor ni zaželen način dela, vendar pa ga v podjetju v določeni obliki uspešno uporabljajo. Delo na daljavo v podjetju M3 marketing d.o.o. ni klasično delo na daljavo. Tega opredelimo kot delo posameznika na od sedeža oddaljeni lokaciji, pri čemer se uporabljajo telekomunikacije. Opredelimo ga lahko kot delo podjetja, ki nudi usluge ostalim združbam preko informacijske tehnologije in ne samo z osebnim stikom. Zaposleni dela ne opravljajo doma, temveč na sedežu podjetja, komunikacija v smisla dela na daljavo pa poteka med podjetjem in stranko.

Primer me je tako zanimal z dveh vidikov, učenja v združbi in pridobivanje znanja s strani naročnikov, predvsem v kolikšni meri informacijska tehnologija omogoča lažji prenos znanja znotraj same združbe in med naročnikom ali pa je morda ovira na komunikacijski poti. Je delo na daljavo primerno za vsakogar in vsako združbo? Primer je morda ustrezen prav zaradi tega, ker na praktičnem primeru vidiš, kako je delo na daljavo lahko neučinkovito v določenih primerih, po drugi strani pa ga podjetje uporablja za določene naloge. Kdaj je neprimerno, kdaj se ga poslužuje in zakaj?

➤ Učenje in prenos znanja v podjetju

Učenje znotraj podjetja poteka vsak dan, vsako minuto. Predvsem bi lahko trdila, da gre za pridobivanje tihega znanja. Izkušnje so v tem poslu namreč najpomembnejši vir znanja. Enkrat tedensko imajo skupinski sestanek, kjer vsak opiše svoj trenutni projekt, izpostavi stvari, ki so bile odlično rešene ter tiste s katerimi ima težave. Po mnenju Polje Novak je največji pretok znanja zagotovljen z različnostjo ljudi: "Razlikujemo se tako po letih (kar pomeni, da imajo starejši več izkušenj, kot mlajši), po izobrazbi (jaz sem recimo psiholog, Boštjan pa strojnik¹³) ter po delavnih izkušnjah (jaz celo življenje delam v agencijah, Boštjan pa je bil prej dolga leta na naročnikovi strani). Prav ti različni "back groundi" zagotavljajo širok spekter znanja in

¹² Več o podjetju lahko preberete na njihovi internetni strani: URL: <http://www.m3m.si>.

¹³ Boštjan Žakelj, direktor podjetja M3 Marketing d.o.o..

informacij, ki v firmi so". Prenos tihega znanja se prenaša z dobro komunikacijo, kar se nekdo nauči ali zna z velikim veseljem to deli z ostalimi sodelavci. Tiho znanje se v podjetju ne deli z opazovanjem sodelavca pri delu, temveč ga vsak posameznik poskuša izraziti in z govorom ali zapisom prenesti na sodelavce. Večinoma za stranko skrbi samo ena oseba. Zaradi tega težko opazujejo posameznika pri delu, vsak namreč deluje sam. Največ znanja se prenese z deljenjem izkušenj in opisom problemov, s katerimi so se srečevali. Ključni pri prenosu tihega znanja so tedenski skupinski sestanki.

Eksplisitno znanje se pridobiva na več načinov. Pridobijo ga preko znanja posameznika v podjetju. Če ti ne poznajo odgovora, podjetje najame zunanje sodelavce oziroma, če je problem dokaj preprost, se rešitev poišče v literaturi ali na internetu. V primeru primanjkovanja kakšnega res specifičnega znanja so na voljo tudi seminarji in literatura. Vsak, ki obišče seminar mora nato pripraviti predavanje za vse ostale zaposlene.

Hkrati se vsak dan učijo od naročnikov. "Normalno je, da se moraš na stvar, ki jo oglašuješ vsaj delno spoznati, normalno je tudi, da vsi ne vemo vsega. Tako vsakokrat, ko dobimo novega naročnika najprej preštudiramo vse o njihovi firmi in vse o izdelkih, ki jih imajo". Polja Novak pravi, da je to včasih naporno, saj vzame veliko časa in energije, je pa potrebno, če želiš "poznati" naročnika. Ko pridobi novega naročnika, se poiskusa seznaniti s celotnim podjetjem, z osebjem, njihovim delom, mišljenjem, politiko. Tako je pred začetkom sodelovanja z Olympus Slovenija d.o.o. zelo malo vedela o digitalni fotografiji, sedaj ve že kar precej. V podjetju težijo k temu, da ena oseba v celoti skrbi za enega naročnika. Zakaj? Predvsem zato, ker so včasih informacije in znanja preko neformalnih poti celo bolj pomembna kot tista o katerih je govora na uradnem sestanku. Eksplisitno znanje, ki ga poseduje naročnik se prenese preko različnih internih objav naročnika, preko spletnih strani naročnika ter literature o dejavnosti naročnika. Tiho znanje se prenaša z osebnim stikom. Največkrat so pomembni neposlovni sestanki, kjer oglaševalec bolje spozna naročnika, kar omogoča lažje delo in lažji dostop do ključnih informacij.

Glede na načine prenosa znanja v podjetju posameznik z delom na domu do večine znanja v združbi ne bi imel dostopa in prav tako ne do znanja naročnikov. S tega vidika lahko utemeljim neprimernost dela na domu kot načina zaposlitve v oglaševalski agenciji.

➤ *Primernost dela na daljavo za podjetje*

V podjetju je delo izključno na domu rezervirano za nujne primere, kot je bolezen ali "prekratek" delovni čas in je potrebno delo dokončati doma. Glede na načine prenosa znanja v podjetju je predvsem tudi neprimerno. Zaposleni je z delom na domu prikrajšan za pomembne informacije, za znanje sodelavcev ter znanje naročnikov. Delo na daljavo kot delo med naročnikom in stranko bi prav tako lahko opredelili kot neprimerno. Razlog je predvsem v poslu, ki ga opravljajo. V storitvenem sektorju je stik s strankami izjemno pomemben. Delo sicer lahko poteka preko e-maila ali telefona, vendar je pred tem potrebno izgraditi odnos, saj je le ta ključen za plodno in dolgo sodelovanje. Ali kot pravi Polja Novak: "Zgolj poslovne informacije si lahko izmenjamo

preko "medijev", vendar pa se tako imenovan "client care" gradi le skozi osebni odnos". Tudi zato, ker naročniku ne daje občutka stalne prisotnosti. Naročnik želi delati z osebo, ki je stalno prisotna, ki je komunikativna, ki si vzame čas za naročnika. Kot svojega oglaševalca si ne predstavljajo nekoga, ki ves čas sedi za računalnikom in je dostopen samo preko e-linije. Na ta način se ne počutijo dovolj domače, prijateljsko. Najpomembnejše so včasih tiste male informacije, za katere sploh ne veš, da so pomembne. Velikokrat odločitev pade na podlagi neformalnih informacij, dobrega poznavanja naročnika, njegovih želja. "Če se s klientom ujameš, je delo zanimivo, izzivalno in ga rad opravljaš. V nasprotnem primeru pa se lahko sodelovanje kaj hitro zaključi – zgolj in samo zaradi "osebne nekompatibilnosti," meni Polja Novak. Izključno preko e-linij dela le z različnimi podizvajalci, tiskarno in naprimer tehničnim osebjem naročnika. Ena redkih izjem, kjer sodelovanje skoraj izključno temelji na telekomunikacijah, je sodelovanje z podjetjem Olympus Slovenija d.o.o.

Primer uspešnega sodelovanja podjetij Olympus Slovenija d.o.o. in M3 Marketinga d.o.o. preko e- komunikacij je bolj izjema kot pravilo. Glede na pogovor z Jeanette Korenčan Vraz, vodjo programa oddelka fotografije, potekajo skoraj vse marketinške akcije preko e-maila. Na sestanku se dobijo le enkrat do dvakrat mesečno. M3 Marketing d.o.o. skrbi za celotno oglaševanje združbe, tako pripravo marketinškega načrta kot tudi za oglaševanje v tiskanih medijih, na televiziji, na panojih, za oblikovanje katalogov, zloženk, organiziranje šole digitalne fotografije, pomoč pri oblikovanju internetnih strani kot tudi izdajo sporočil za javnost. Ključ do uspeha je dobra komunikacija med obema podjetjema. Da je možno delo na daljavo med obema podjetjema, je bilo potrebnega veliko časa in osebnega stika. Poleg tega je 80% promocijskega materiala dolečenega s strani korporacije, tako da oglaševalska agencija nima prostih rok pri oblikovanju oglasov, kar dodatno olajša delo na daljavo. Ostalih 20% se večinoma vseeno reši z delom na daljavo. Naročnik pošlje zahtevo oglaševalcu, le ta pripravi načrt in ga pošlje v odobritev, po e-mailu, naročniku.

Dvakrat letno ima Olympus Slovenija d.o.o. veliko oglaševalsko akcijo, za katero pripravijo celoten marketinški načrt. Večina dela poteka preko e-maila. Podjetje sproži delo z e-mailom oglaševalcu, kjer opiše glavne zahteve, omeji denarna sredstva in pošlje ves potreben material. V primeru dodatnih vprašanj in nejasnosti se občasno slišijo preko telefona, ali preko e-maila, v nujnih primerih pa se dogovorijo za sestanek. Ko oglaševalska agencija zaključi z izdelavo projekta, ga pošlje v odobritev, po želji naročnika pa pripravijo še dodatne uskladitve.

Prenos znanja v podjetju M3 Marketing d.o.o. je učinkovit, predvsem zaradi ustreznega okolja v podjetju. Zaposleni se med seboj dobro poznajo ter si medsebojno zaupajo, kar je ključni element pri uspešnem prenosu znanja. V podjetju so mnenja, da je delo na domu v njihovem podjetju neprimerno, vendar mislim, da temu ni tako, občasno delo na domu bi bilo lahko primerno. Njihov način prenosa znanja je skoraj izključno z izražanjem znanja, le redko ga pridobijo z opazovanjem. Če lahko posameznik izrazi svoje tiho znanje in ga deli z ostalimi na tedenskih sestankih, bi ga ravno tako lahko zapisal in poslal preko e-maila oziroma lahko bi sestanki potekali preko video linije.

M3 Marketing d.o.o. je podjetje, po katerem se lahko zgledujejo številna podjetja. Zaveda se pomena učenja, komunikacije in se stalno trudi doseči več. Zaposleni vedo, da ne smejo zaostati v znanju, da so ljudje in njihovo znanje največja konkurenčna prednost podjetja. Vedo, kdaj lahko delajo izključno preko e-komunikacij ter s kom, vedo kdaj jih lahko občasno uporabljajo in vedo, kdaj to ni primerno.

SKLEP_[ASS1]

Poslovni svet postaja vedno bolj neizprosni in trdi. Da bi bila združba uspešna, je danes potrebno mnogo več kot včasih. Mogoče ni zastoj trditev mnogih uglednih strokovnjakov, da je moč združbe v njenem znanju. Glavna konkurenčna prednost je znanje, ne samo eksplicitno, predvsem implicitno znanje, in to ne samo posameznikovo znanje, ampak znanje celotne združbe. Skozi učenje posameznika se uči celotna združba in na ta način pridobita oba, tako združba kot posameznik.

Kljub številnim uglednim strokovnjakom in njihovim člankom, veliko ravnateljev ne ve, kaj je ravnanje z znanjem ter na kakšen način ga učinkovito vpeljati v srce združbe. Ravnatelji se mnogokrat premalo zavedajo tudi pomena učenja posameznika in prenosa njegovega znanja na sodelavce, predvsem zajemanje najbolj dragocenega dela posameznikovega znanja, tihega znanja, znanja, ki je samo v glavi posameznika, znanja, ki ga je pridobil z izkušnjami, delom in učenjem. In tega ni enostavno zapisati. Kako lahko opišeš kakšen okus ima pijača? Vsak ima svoj izbor besed za opis enake stvari in pri tem hkrati različne občutke. Tiho znanje je sklop izkušenj, razumevanja, intuicije in predvidevanja. Je znanje, ki je locirano v posameznikovi glavi in je velikokrat na podzavestni ravni, zaradi česar je tudi tako težko izraženo z besedami. Če posameznik zadrži implicitno znanje, potem je z njegovim odhodom to znanje izgubljeno. Kljub temu, da jih večina meni, da se z zapisom izgubi vrednost tihega znanja, je potrebno poskrbeti, da se ga ustrezno kodira in shrani. Določen del znanja se res izgubi, vendar pa ga lahko oseba, ki je prejela znanje, obogati s svojimi izkušnjami in znanjem in tako ustvari novo implicitno znanje.

Sam proces učenja je sestavljen iz več faz: pridobivanje znanja, kodiranje in shranjevanje znanja, prenos ter uporaba znanja. Vsaka faza je pomembna in potrebna, da se združba uči. Pridobivanje znanja je prva faza na poti k učeči se združbi. Do potrebnega znanja lahko združba pride na več načinov. Ali dodatno izobražuje zaposleni, lahko najame zunanje sodelavce ali dokupi potrebno znanje. Proces kodiranja in shranjevanja je med najpomembnejšimi fazami v procesu učenja. Združba lahko izobražuje in spodbuja, vendar mora novo znanje znati ujeti in ga ustrezno zapisati, tako da je na voljo ostalim zaposlenim v združbi. Ni zadosti, da se uči posameznik, je pa pogoj, da se združba sploh lahko uči. Združbam se velikokrat zatakne tudi pri prenosu znanja. Okolje, v katerem delajo zaposleni mora biti ustrezno. Mora spodbujati učenje, deljenje znanja, mora ustvariti vzdušje, da zaposleni začuti pripadnost in kjer ima željo po učenju in nadgradnji. Pogoj za uveljavljanje ravnanja z znanjem je vzpostavitev ustrezne klime v združbi.

Delo na daljavo je relativno star pojem. V ZDA ga poznajo že več kot 30 let. V Sloveniji se šele uveljavlja. Med pripravo diplomskega dela in pogovorom s sošolci sem opazila, da je veliko študentov in ostalih, ki pojma delo na daljavo ali teledelo ne poznajo. Šele ko jim pojasniš, da gre za obliko zaposlitve, kjer zaposleni dela na oddaljeni lokaciji in delo opravlja s pomočjo informacijske tehnologije, vedo o čemu govoriš. Poznajo grobo definicijo, ne pa ustreznega izraza, in večina jih je mnenja, da je to novi trend in ne stvar stara več kot 30 let. Delo na daljavo je lahko izredno zanimivo in razgibano, nudi veliko možnosti, veliko ugodnosti in privilegijev. Omogoča delo ljudem, ki zaradi različnih razlogov ne zmorejo rednega dela. Tako na primer dobi zaposlitev invalid, ki brez te možnosti ne bi mogel do delovnega mesta, ali mlada mati, ki ne zmore osemurnega delovnega časa. Potrebno pa je vedeti, da delo na daljavo v skrajni obliki, kjer zaposleni nima nikakršnega osebnega kontakta z ostalimi ni za vsakogar. Gre za delo, ki lahko povzroči osamitev in socialno izoliranost. Potrebno je najti pravo ravnovesje.

Združbe, ki imajo možnost zaposlitve na daljavo, morajo ravno tako razmišljati o ravnanju z znanjem. Da bi združba rasla in se razvijala, je potrebno imeti znanje. Res je, da je prenos znanja otežen pri delu na daljavo, vendar to ne sme biti ovira na poti k učenju. Pogoj je, da se zaposleni povežejo, začutijo utrip združbe in želijo deliti svoje izkušnje, mnenja in znanje. Če vse to izpolnjuje okolje združbe, ni ovir na poti k učenju. Preko informacijske tehnologije lahko ravno tako uspešno preneseš svoje znanje. Prenašanje eksplicitnega znanja je bolj enostavno, prenašanje tihega znanja pa predstavlja problem. Strokovnjaki so mnenja, implicitno znanje z zapisovanjem in razlago, izgubi na vrednosti, vendar nisem čisto enakega mnenja. Izkušnje in znanje lahko deliš s sodelavci in mislim, da še pridobi na vrednosti, saj se je nekdo nekaj naučil. In če nekdo več zna, je to več vredno.

Primer uspešnega sodelovanja M3 Marketinga d.o.o. kot oglaševalske agencije in Olympus Slovenija d.o.o. kot naročnika pokaže, da je v novi dobi vse možno. Spoznamo primer uspešnega sodelovanja oglaševalca in naročnika, skoraj izključno preko dela na daljavo. Vendar ne smemo pozabiti trditve obeh predstavnic: "Ključna je komunikacij in dober odnos med partnerji! Brez tega ni uspeha". Pogovor s Poljo Novak mi je predstavil ravnanje z znanjem v praksi, kako pridobiva potrebno znanje, kako ga prenašajo na svoje sodelavce in kaj je pogoj za uspešnost. Kot že omenjeno v diplomski nalogi, je ključ do uspešnega učenja združbe dobra komunikacija, predvsem pa občutek pripadnosti združbi ter medsebojno zaupanje.

Delo na daljavo in ravnanje z znanjem bi morala biti bolj poznana termina v slovenskem poslovnem svetu. Pojma poznajo, ne vedo kaj naj bi s tem združba pridobila oziroma ne znajo pravilno vpeljati v združbo. Potrebno bi bilo narediti več raziskav in bolj poznati probleme s katerimi se soočajo naši ravnatelji združb in jim na ta način približati tako ravnanje z znanjem kot delo na daljavo.

LITERATURA

1. Addleson Mark: What Is A Learning Organization?.
[URL: <http://psol.gmu.edu/psol/perspectives2.nsf/0/e29184f0475c5c7c8525696f0012b5ec?Open>], 13.09.2004.
2. Albino V., Garavelli A.C., Gorgoglione M.: Organization And Tehnology In Knowledge Transfer. Benchmarking, Bredford, 11(2004), 6, str. 584-600.
3. Argyris Chris, Schön A. Donald: Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Adison-Wesley Publishing Company, Reading: 1996. 305 str.
4. Arko Anda: Razvoj in značilnosti dela na daljavo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45str. 11 pril.
5. Bentley Kaye, Yoong Pak: Knowledge Work And Telework: An Exploratory Study. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, B.k., 10(2000), 4, str. 346-356.
6. Bernik Mojca, Florjančič Jože, Rajkovič Vladislav: Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih kultur. Organizacija, Kranj, 35(2002), 8, str. 473-477.
7. Bhatt D. Ganesh: Organizing Knowledge In The Knowledge Development Cycle. Journal Of Knowledge Management, B.k., 4(2000), 1, str. 15-26.
8. Blažič Marjan: Osnove komuniciranja. Novo Mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, 2000. 138 str.
9. Budworth Neil: Teleworking- Out Of 'Site', Out Of Mind?, str.6.
[URL: <http://www.iosh.co.uk/files/technical/ACFC18B-pdf>], 2000.
10. Choppin Jon: The Learning Organization. Managing Service Quality, 7(1997), 6, str. 269-273.
11. Cooper L. Cary, Burke J. Ronald: The New World of Work, Challenges And Opportunities. Oxford : Blackwell Publishers, 2002. 333 str.
12. Čater Tomaž: Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. IB revija, B.k., 35(2001), 1, str. 76-85.
13. Češnovar Tone: Gospodarjenje z znanjem.
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znaje/>], 2004
14. Češnovar Tone: Tiho znanje- velik kapital v podjetju.
[URL: <http://i-usp.si/slo/clanki/tiho-znaje/>], 2004a
15. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : 1998. 199 str.
16. Egbu O. Charles, Bottwerill Katherine: Information Technologies For Knowledge Management: Their Usage And Effectiveness. Electronic Journal Of Inforamtion Technology In Construction, B.k., 7(2002), special edition. str.125-136.
17. Filipovič Maša, Robinšak Matjaž: Zakaj bi hodili v pisarno?. Dnevnik, Ljubljana, 11.12.2001.
18. Gourlay Stephen: Tacit Knowledge, Tacit Knowing Or Behaving?, 14. str.
[URL: http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID269.pdf], 2002.
19. Grün Oskar: Knowledge Management: Vision- Facts- Recommendations. Organizacija, Kranj, 34(2001), 6, str. 331- 335.

20. Harpaz Itzhak: Advantages And Disadvantages Of Telecommuting. Work Study, B.k., 51(2002), 2, str. 74-80.
21. Harrison Nicola: Teleworking From Home.
[URL: <http://www.ariadne.ac.uk/issue17/teleworking/>], 03.07.2004.
22. Heron Steve: Knowledge Types: Inventory and Atributes.
[URL: http://www.usicom.com/uploads/01_08_heron_knotype.doc], 2001.
23. Hildreth M. Paul, Kimble Chris: The Duality Of Knowledge. Information research, B.k., 8(2002), 1, 12 str.
24. Hong Jon-Chao, Kuo Chia-King: Knowledge Management In The Learning Organization. The Leadership & Organization Development Journal, B.k., 20(1999), 4, str. 207-215.
25. Ilozor B. Doreen, Ilozor D. Ben, Carr John: Management Communication Strategies Determine Job Satisfaction In Telecommuting. Journal of Management Devolopment, B.k., 20(2001), 6, str. 495-507.
26. Jereb Eva: Mrežne povezave kot možnost za opravljanje dela na daljavo. Organizacija, Kranj, 35(2002), 6, str. 348-353.
27. Kai Larsen et al: Learning Organization.
[URL: <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/>], 1996.
28. Liebowitz Jay: Knowledge Management Handbook. Baltimore : CRC Press, 1999. 302 str.
29. Malhotra Jogesh: Organizational Learning And Learning Organizations: An Overview.
[URL: <http://www.kmbook.com/orglrng.htm>], 1996.
30. Malhotra Jogesh: Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines.
[URL: <http://www.brint.com/interview/maeil.html>], 30.01.1998.
31. Marquardt Michael J.: Building The Learning Organization: A System Approach To Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw- Hill, 1996. 242 str.
32. Mesec Sonja: Teledelo-izziv Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
33. Nadoh Jana: Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja. Manager+, Ljubljana, 3(2004), maj, str. 51-53.
34. Nickols Fred: The Knowledge In Knowledge Management (KM). 6 str.
[URL: http://www.home.att.net/~nickols/Knowledge_in_KM.htm], 2000.
35. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowlege- Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Inowation. New York : Oxford University Press, 1995. 285 str.
36. Perez Perez Manuela et al.: Knowledge Tasks And Teleworking: A Taxonomy Model Of Feasibility Adoption. Journal of Knowledge Managment, B.k., 6(2002), 3, str. 272-284.
37. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe in ravnanje z znanje. Finance, Ljubljana, 147(2000), str. 19.
38. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. Organizacija, Kranj, 35(2002), 6, str. 371-373.
39. Rogina Davorin: Delo na daljavo- priložnost in izziv. Podjetnik, Ljubljana, 15(1999), 9, str. 52-53.
40. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 301 str.

41. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT). Piran, 11-12. October, 2001, 14 str.
42. Rowley Jennifer: What Is Knowledge Management?. Library Management, B.k., 20(1999), 8, str. 416-419.
43. Shipline Steve: Flexible And Virtual Working. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 110 str.
44. Sitar Aleša Saša: The Dual Role Of Communication Flows in Implementation Of The Knowledge Management, International conference: Human Resource Management In A Knowledge- Based Economy, Ljubljana 2-4 Junij 2004, 18 str.
45. Skyrme David J.: Knowledge Management Solutions- The IT Contribution.
[URL : <http://www.skyrme.com/pubs/acm0398.doc>], 1998.
46. Smith K. Mark: Peter Senge And The Learning Organization. 11 str.
[URL: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>], 2001.
47. Svetlik Ivan: Dopolnjevanje izobraževanja in raziskovanja za družbo znanja, 8 str.
[URL: http://www.ds-rs.si/dejavnost/posveti/posvet_03022004/IvanSVETLIK.doc], 2004
48. Stanković Tanja: Kako odkriti skrito. Delo, Ljubljana, 22.06.2004a
49. Stanković Tanja: Skupna vizija in zaupanje. Delo, Ljubljana, 22.06.2004b
50. Trček Franc: Prednosti in nevarnosti teledela- perspektive uvajanja teledela v Sloveniji. Uporabna informatika, Ljubljana, VIII(2000), 2, str. 87-93.
51. Vehovar Vasja, Robinšak Matjaž: Teledelo in informacijska-telekomunikacijska tehnologija pri delu. Ljubljana, Raziskava RIS, 2001
52. Vehovar Vasja, Robinšak Matjaž: Teledelo v Sloveniji 2002, Ljubljana, Raziskava RIS.
[URL: <http://www.ris.org/uploadi/editor/teledelo.pdf>], 2002.
53. Vehovar Vasja, Jovan Matej: Podjetja : Teledelo 2002, RIS poročila.
[URL:
<http://www.ris.org/main/baza/baza.php?big=45&cat=116&p1=276&p2=285&id=329>], 2002
54. Young P. David: The Relationship Between Electronic And Face-To-Face Communication And Its Implication For Alternative Workplace Strategies. Facilities, B.k., 13(1995), 6, str. 20-27.
55. Zack H. Michael: Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, B.k., 40(1999), 4, str. 45-58.

VIRI

1. Capturing Undocumented Knowledge Of Industry Personnel.
[URL: <http://www.epri.com/journal/print.asp?id=389>], 24.05.2002.
2. Knowledge Management And Telework.
[URL:
http://www-users.cs.york.ac.uk/~kimble/teaching/Sogn_og_Fjordane/KM_and_telework],
27.07.2004.
3. Slovar Slovenskega knjižnega jezika, Ljubljana: DZS, 1995. 1713 str.

4. Teledelo najbolj razvito na Nizozemskem, Slovenija zaostaja. [URL: <http://www.ris.org/main/novice/readnews.php?m2w=&sid=261&p1=276&p2=285&id=329>], 25.08.2005.
5. Knowledge Management And Telework: The University of York.
[URL: http://www.usres.cs.york.ac.uk/~kimble/teaching/Sogn_og_Fjordane/KM_and_Telework], 27.07.2004

SLOVAR ANGLEŠKO SLOVENSКИH IZRAZOV

A

adaptive learning - adaptivno učenje

E

explicit knowledge - eksplicitno znanje

I

implicit knowledge - implicitno, tiho znanje

G

generative learning - generativno učenje

K

knowledge codification - kodiranje znanja

knowledge generation - pridobivanje znanja

knowledge management - ravnanje z znanjem, management znanja

knowledge maps - zemljevid znanja

knowledge storage - shranjevanje znanja

knowledge transfer - prenos znanja

knowledge use - uporaba znanja

M

mental models - miselni modeli

P

personal mastery - osebno mojstrstvo

S

shared vision - oblikovanje skupne vizije

system thinking - sistemsko mišljenje

T

tacit knowledge - tacitno znanje (znanje, ki ga ni možno izraziti)

team learning - timsko učenje

telecommuting - delo preko telefona

telework - delo na daljavo, teledelo