

*Univerza v Ljubljani*

**EKONOMSKA FAKULTETA**

4. letnik // Poslovna informatika

Organiziranje in odločanje

Šolsko leto 2007/08



**Seminarska naloga**

# **PODPORA USTVARJANJU IN PRENOSU ZNANJA V DRUŽBENIH MREŽAH**

**Avtor:**

**Anej Mehadžič**

*Ljubljana, marec 2008*

## Kazalo

1	Uvod.....	1
2	O družbenih mrežah .....	2
2.1	Socialni kapital v podjetju .....	2
2.1.1	Uporaba socialnega kapitala .....	3
2.1.2	Podjetje in socialni kapital.....	3
3	Uporaba socialnega kapitala in ADM .....	4
3.1	Znanje.....	4
3.2	Dostop.....	5
3.2.1	Omejevanje dostopa in nepripravljenost za prenos znanja.....	5
3.3	Interes.....	5
3.4	Varnost.....	5
4	Viri znanja .....	6
5	Formalno in neformalno .....	7
6	Orodja .....	8
6.1	IBM Atlas .....	9
6.2	HRM Enhanced Intranet (HRMEI) .....	10
6.2.1	Koncept .....	11
6.2.2	Poslovni učinki .....	12
6.2.3	HRM analize in načrtovanje.....	12
6.2.4	Tehnologija.....	13
6.2.5	Orodja .....	13
7	Viri znanja zunaj podjetja.....	15
8	Slovenski managerji o mreženju in znanju.....	18
8.1	Žiga Debeljak.....	18
8.2	Matjaž Gantar .....	18
8.3	Stojan Petrič.....	18
9	Sklep .....	19
10	Viri.....	20
11	Literatura.....	20

# 1 Uvod

Dejstvo je, da ljudje, ki so zaposleni v podjetjih, imajo strokovno znanje, torej naj bi vedeli, kaj delajo. Prav tako je seveda dejstvo, da brez strokovnega znanja zaposlenih podjetje ne bi moglo obstajati. Podjetje tudi ni množica posameznikov pač pa je celota, živ organizem; vsak zaposlen pa je interaktivna celica, ki vzajemno komunicira z ostalimi. V industrijski evoluciji se je zgodil premik od delovno intenzivnih panog do panog v družbi znanja, v kateri smo. Bistveno za uspeh vsakega podjetja je seveda to, kako zna to znanje zaposlenih izkoriščati. Ravno znanje in še bolj pomembno pretok znanja pa je tisto mazivo, ki naolji podjetniški stroj, da ustvarja dodano vrednost.

Kot omenjeno, predpogoj je, da strokovno znanje ljudje imajo. Ob svojem delu pa prihajajo do raznih problemov, ko problem presega njihovo znanje oz. problem zahteva več resursov za razrešitev in je tako potrebno poiskati vir informacij ali pa npr. sestaviti team s pravimi kompetencami in znanji. Prvo in najpomembnejše vprašanje, ki se zastavlja v tem primeru je, kako vedeti, kdo potrebno znanje za rešitev določenega problema ima in drugo, kako to znanje prenašati med ostalimi.

Obravnavan članek celotivo pokriva 4 glavne dejavnike pri prenosu znanja in identificiranju lastnikov tega znanja – znanje in viri znanja, dostop do virov znanja, interes za reševanje problema in varnost pri komunikaciji in prenosu znanja. V tem primeru je primaren fokus na tem, kako v podjetju predvsem identificirati lastnosti oz. parametre ustvarjanja in prenosa znanja in manj na tem, kako to podpreti s tehnologijo ali mehкими prijemi za vzpodbujanje komunikacije ter s tem prenosa in identificiranja znanja med zaposlenimi. Glede na fokus člaka pa se tudi prekritično ne omenja HR funkcija podjetja in njena vloga pri reševanju zastavljenega problema. Članku se tudi pozna, da je nastal že v letu 2001, ko veliko sedaj prepoznanih predvsem tehnoloških rešitev sedaj že uspešno rešuje kar nekaj obravnavanih problemov in tako samo po sebi spreminja poglede in principe na zastavljen problem.

Članek seveda torej služi za teoretsko osnovo, kot izhodišče, kako se spoprijeti z obravnavanim problemom, v nadaljevanju pa bom članek podprl s praktičnimi primeri iz poslovnega sveta in dodal vrednost temu s predlogi, kako nuditi podporo ustvarjanju in prenosu znanja. Vedeti pa je tu tudi potrebno, da prej, ko se lahko pogovarjamo o prenosu znanja, je treba za to imeti izpolnjenih nekaj pogojev, tako da bo govor tudi o tem.

## 2 O družbenih mrežah

Najprej na kratko razjasnimo pojem, kaj to družbena mreža sploh je. Družbena mreža je skupek družbenih razmerij, ki tako ali drugače skupaj povezujejo ljudi med sabo. Mreže imajo lahko zgolj nekaj članov, lahko pa tudi mnogo, prav tako je mogoče tu poljubno število vrst razmerij med ljudmi v določeni družbeni mreži.

Analiza družbenih mrež (ADM) je postala ena glavnih tehnik v sodobni sociologiji, antropologiji, geografiji, družbeni psihologiji, komunikacijskih in organizacijskih študijah, informatiki, ekonomiji, biologiji in nenazadnje je to tudi trenutno popularna tehnika za vse vrste špekulacij in doseganje visokih donosov.

Eden od privlačnih elementov ADM v kontekstu organizacij je njen potencial za analizo družbenih razmerij s širokim naborom algoritmov, programov, postopkov, ki natančno opredeljujejo vse koncepte in značilnosti mrež.

ADM ima kar nekaj pomembnih elementov, ki jo ločujejo od tradicionalnih pristopov v družbenih mrežah:

- ADM se bolj kot na attribute in značilnosti ljudi v mreži fokusira na razmerja in vzorce razmerij
- ADM se lahko aplicira na več nivojev analize in lahko tako prikaže tudi mikro povezave in razmerja
- ADM lahko integrira kvantitativne, kvalitativne in grafične podatke in dovoljuje bolj natančno in globljo analizo

ADM se uporablja tudi za ocenjevanje, kako organizacije delujejo vzajemno med sabo, za to, kako izvršni kadri delujejo med sabo, kot tudi za zveze in povezave med zaposlenimi v različnih organizacijah.

ADM pa je v enem od pogledov mogoče uproabiti tudi za analizo socialnega kapitala podjetja.

### 2.1 Socialni kapital v podjetju

Obstajajo tri vrste kapitala, s katerimi operira podjetje:

- Finančni kapital
- Intelektualni kapital
- Socialni kapital

V začetku je imel najpomembnejšo vlogo finančni kapital, nato je začel pomembnost vedno bolj pridobivati intelektualni kapital. Danes sta obe kategoriji zagotovo zelo pomembni, vendar vedno bolj v veljavo prihaja tudi socialni kapital.

Socialni pomeni, da gre za relacije med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje na to, da imajo relacije **vrednostno** izraženo komponento. Drugače lahko socialni kapital opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi, oziroma gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja.

Socialni kapital temelji na socialnih vezeh. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi.

#### **Viri socialnega kapitala:**

- Mreže – vezi
- Norme – so odsev vrednot
  - Norma splošne vzajemnosti – če človek nekaj nekemu naredi (npr. uslugo), pričakuje neko drugo storitev nekoč nazaj v zameno
- Prepričanja – enaka prepričanja povezujejo ljudi
- Formalna pravila – lahko oblikujejo strukturo socialne mreže

#### **2.1.1 Uporaba socialnega kapitala**

Uporaba socialnega kapitala pomeni, da neka oseba poseduje pravice do uporabe posameznih virov, druga oseba pa bi do teh virov težko prišla. Značilno za socialni kapital je, da viri niso ekskluzivna last oseb, vendar jih lahko poseduje tudi druga oseba. Moč oziroma velikost socialnega kapitala merimo s številom povezav med ljudmi ter z močjo teh povezav. Sicer pa je socialni kapital dokaj neotipljiva kategorija oziroma težko dorečljiv.

#### **Pozitivni učinki socialnega kapitala:**

- Dostop do informacij
- Moč in vpliv
- Solidarnost

#### **Slabosti:**

- Stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov
- Informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv
- Negativni učinki solidarnosti znotraj skupine (cona udobja znotraj ene mreže)

#### **2.1.2 Podjetje in socialni kapital**

Podjetje je samo po sebi mreža odnosov, ti odnosi pa so lahko **formalni** (pogodbene obveznosti) ali **neformalni** (neformalne mreže, ki se razvijajo spontano, z medsebojnim sodelovanjem, pomočjo in podporo).

Socialna struktura organizacije naj bi vsebovala vsaj tri vrste odnosov:

- Hierarhični odnosi – spoštovanje avtoritete
- Tržni odnosi – izmenjava, pretok proizvodov in storitev - veriga vrednosti
- Družbeno-socialni odnosi – izmenjava naklonjenosti in daril

Socialni kapital je del družbene strukture, ki je umeščena v osebne in organizacijske stike. Družbena struktura vsebuje različne oblike odnosov, ki so lahko osebni, ekonomski in profesionalni. (Blaž Kos, <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>)

### **3 Uporaba socialnega kapitala in ADM**

Obravnava članek se začne s praktičnim primerom poslovneža, ki je pozno zvečer izvedel za novo poslovno priložnost, vendar pa sam ni imel pojma, kako pristopiti k problemu. V tistem trenutku se je zanašal na svoje sodelavce oz. ekipo, ki jo je imel za sabo. Tako je skupaj zbral tiste ljudi iz svoje mreže, ki so vsak posebej imeli znanje za rešitev problema.

Tako že na začetku pridemo do zaključka, da je med drugim bistveno za uspeh v podjetju to, da se ve – kdo kaj ve.

Pomemben dejavnik je bil v tem primeru tudi ta, da je imel ta poslovnež v svoji mreži toliko ljudi s pravimi znanji. Torej tu ne govorimo samo o kvaliteti posameznih znanj, pač pa tudi o raznolikosti znanj in posledično večjem številu ljudi, ki ta znanja imajo.

Omenjeni poslovnež bi lahko izkoristil tudi druge vire informacij, kot so baze podatkov, internet, intraneti, portali, priročniki podjetja itd. Vendar pa se večina, tudi po mojem osebnem mnenju in izkušnjah, prav tako pa članek to empirično dokazuje, ko je postavljena pred določen problem, najprej obrne k svoji mreži ljudi, za katere domnevajo, da imajo znanja za rešitev določenega problema. Če pa teh znanj nimajo, pa se nato upa ali pričakuje, da bodo človeka s problemom vedeli naprej usmeriti do pravega vira informacij.

Znani so 4 dejavniki, ki ločujejo učinkovita od neučinkovitih razmerij:

- Znanje
- Dostop
- Interes
- Varnost

Poglejmo podrobneje vsakega izmed njih:

#### **3.1 Znanje**

Konkretno to pomeni vedeti, kaj ve nekdo drug. Tudi če je znanje v določenem trenutku nenatančno, se lahko kalibrira skozi čas. Je tudi predpogoj za učinkovito iskanje določene

osebe, ki ima znanje, ki ga iskalec potrebuje. Tako je za vključitev ljudi v podjetju na določene naloge potrebno vsaj približno znanje o tem, kaj znajo in vedo.

Tu še posebej pride do izraza »omreženost« posameznika, torej nabor, število ljudi, ki jih pozna in imajo znanja, ki jih potrebuje za uresničitev določenih nalog, projektov, priložnosti. Drugi ljudje v mreži torej ilustrativno predstavljajo vzvod za doseganje ciljev.

## **3.2 Dostop**

Pri dostopu se pojavlja glavno vprašanje: *ali lahko pridemo do potrebnih informacij, do tistega, kar vemo, v dovolj kratkem času?*

Torej znanje o znanju drugih je koristno samo v primeru, ko imamo dostop do teh ljudi v dovolj kratkem času (ko še ni prepozno).

Dostop je močno pogojen z intenzivnostjo in globino določenega razmerja, fizično bližino, organizacijsko strukturo in tehnologijo za kolaboracijo. Z drugimi besedami – da pridemo do znanja ljudi, ki jih potrebujemo, jih moramo poznati, moramo si biti blizu, organizacijsko in hierarhično ustrezni in če nismo fizično blizu, moramo imeti za kolaboracijo oz. komunikacijo ustrezno tehnologijo, ki to podpira.

### **3.2.1 Omejevanje dostopa in nepripravljenost za prenos znanja**

Pomembno dejstvo, ki ga članek tu izpušča, pa je seveda tudi odbritev dostopa oz. pripravljenost posredovanja informacij prek izbranega medija. Določeno znanje pomeni tudi strateško oz. hierarhično prednost pred drugimi in veliko je znanih primerov, ko zaposleni v podjetju niso voljni deliti informacij, torej preprečijo dostop, ker bi s tem izgubili »konkurenčno« prednost pred drugimi v podjetju.

To je seveda povsem napačen pristop in je kombinacija dostopa in interesa, vendar pa se dogaja in ga je kot takega tudi potrebno upoštevati.

## **3.3 Interes**

Interes se nanaša na pripravljenost oz. interes tistega, pri katerem se išče znanje oz. informacije, da te informacije deli z iskalcem v koherentni in relevantni obliki, ter da se tudi sam aktivno vključi v reševanje problema. Pomembno je tudi, da se iskani poskuša vživeti v problem iskalca in ga posredovati na njemu primeren način.

## **3.4 Varnost**

Varnost se nanaša na sproščen občutek, na gotovost, ko je iskalec informacij in znanja pripravljen priznati, da tega nima, kar v tem primeru pripelje do učenja in kreativnega razmišljanja.

## 4 Viri znanja

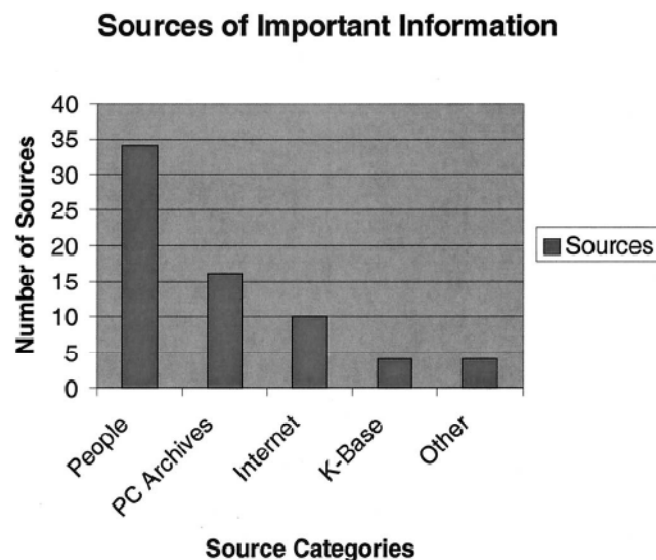
Kot lahko vidimo na Sliki 1, so managerji, ki so sodelovali v študiji, ki je podlaga obravnavnega članka, v večini izjavili, da so se ob iskanju informacij in znanja najprej obrnili na osebne vire, torej ljudi, ki so jih poznali in jim dali prednost pred neosebni viri, kot so računalniški arhivi podjetja, internet, itd.

Avtorji so presenečeni nad tem dejstvom, saj so ti podatki prišli iz podjetja, ki je bilo eden od zgledov investicij v tehnologijo. To seveda ne pomeni, da je uporabljena tehnologija bila neustrezna, pač pa da so managerji izkoriščali neosebne vire informacij šele, ko so izčrpali svojo mrežo ljudi, ki bi potencialno lahko posedovali iskane informacije ali znanje.

Moje osebno mnenje na tem mestu, kar sem velikokrat videl tudi v praksi, je, da so ljudje včasih tudi nekoliko *leni* in se jim dobesedno ne da samim poiskati informacije. Včasih je to mogoče tudi hitrejši način, vendar pa je v tem pogledu (in to ni zanemarljiv problem) potrebno imeti v mislih tudi čas drugih ljudi, torej tistih, na katere se ljudje obračajo po informacije.

Res je tudi, da ima strokovnjak z določenega področja tudi razdelan sistem, kje določene informacije tudi iskati in tako lahko hitreje najde informacije, kot če bi nekdo iskal informacije sam ali pa niti ne bi imel znanja za interpretacijo teh informacij.

Glavni problem, ki ga je treba v tem pogledu rešiti, je, kako sistemizirati ljudi in njihovo znanje na enem mestu, ter da to mesto postane tudi primarni vir informacij in v končni fazi vzvod za iskanje in pridobivanje informacij.



Slika 1: Viri informacij v podjetju

Vir: Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S.P.: Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks, *Organizational Dynamics*, 30, 2, 2001: stran 106



## **5 Formalno in neformalno**

Včasih je opaziti velike razlike med neformalno in formalno strukturo podjetja. Kot vidimo na Sliki 2, je razlika res očitna, ko so dejansko vse informacije šle preko enega samega zaposlenega, ki sicer v formalni organizacijski strukturi ni zasedal pomembne pozicije.

Tu lahko pridemo do treh točk, ki opredeljujejo relacije v tem primeru.

### **1. ADM razkriva bistvene zaposlene za pretok informacij**

Obravnavani zaposleni, kot že omenjeno, ni bil bistven del formalne organizacije, je bil pa zelo bistven del za pretok informacij. Bil je denimo edini kontakt med produkcijsko divizijo in ostalo mrežo. Tako je čez čas zaradi odzivnosti, ugleda in znanja postal bistveni vir vseh vrst informacij.

V končni fazi je postal preobremenjen, prav tako pa je upočasnjeval celoto skupino, saj ni moral izpolniti vseh informacijskih potreb ostalih zaposlenih v podjetju.

### **2. ADM razkriva obseg, do katerega se skupina zanaša na en vir informacij**

Če bi ta zaposleni odšel iz podjetja, bi bila celotna skupina zelo prizadeta, saj bi izgubila posrednika, vir informacij, vendar pa bi se čez čas stanje uravnalo, saj bi ljudje že nekako našli način, kako to rešiti.

### **3. ADM razkriva zaposlene, ki so neformalno preveč na obrobju, medtem ko so formalno na pomembni poziciji**

Kako se zaposleni vzpenjajo po korporativni lestvici, se morajo veliko ukvarjati z administrativnim delom, ki ga pozicija prinese, kar v končni fazi pomeni, da so manj dostopni, kot tudi to, da manj vedo, kaj se dogaja s podrejenimi, kaj delajo, kaj znajo. V tem primeru je podpredsednik divizije postal tako odrinjen od informacij, da je ponavadi potreboval veliko časa, da je pridobil vse potrebne informacije, ko je bilo potrebno sprejeti pomembne odločitve, za katere pa je seveda bil odgovoren.

Diagram tako prikaže in identificira take primere, kar je potem podlaga za sprejemanje odločitev o spremembah v organizaciji.



obleganosti preobremenjenih in svojega dela oz. tistega, za kar so v podjetju ne opravljajo več dobro.

Takojšnje obračanje na sodelavce ob problemih (problem: situacija, ko zaposleni potrebuje več informacij) seveda ob pogostejšem pojavljanju pomeni resen problem pri upravljanju s časom in poslednično zmanjšano produktivnostjo obleganega zaposlenega.

Ker ima vsak problem (problem: kot neugodno stanje) svojo rešitev, so tu seveda orodja, ki te probleme odpravljajo. Tako je bistveno, da se zmanjša neposredni delež ljudi kot osebnih virov informacij, torej neposredno kontaktiranje ob nastanku problema. Orodja za reševanje teh problemov tako omogočajo, da se bodisi zviša delež PC arhivov, baz podatkov in interneta.

Zaposlene je seveda potrebno naučiti, da ta orodja uporabljajo, da tako ne pride do nepotrebnih motenj pri delu in posledični zmanjšani produktivnosti.

Sam članek sicer opredeljuje teoretično osnovo problema ustvarjanja in prenosa znanja v družbenih mrežah, v naslednji točki pa nadgrajujem teorijo s praktičnim razumevanjem problema.

## **6.1 IBM Atlas**

IBM je ob koncu leta 2007 oznanilo, da je razvilo orodje IBM Atlas za Lotus Connections, korporativno orodje za vizualizacijo družbenih mrež, ki je seveda analitično orodje. Namenjen je temu, da organizacije maksimizirajo njihove investicije v programsko opremo za socialno mreženje s tem, da si odgovorijo na vprašanja, kdo so glavni strokovnjaki za določeno področje, kako so povezani in s kom bi morali biti povezani, pa to še niso.

Atlas ima 4 Web 2.0 komponente – My Net, Find, Reach in Net. Te komponente pomagajo uporabnikom, da opazijo pomembne povezave in razmerja med različnimi skupinami in se usmerjajo po njihovih osebnih in korporativnih mrežah.

Net komponenta daje vizualno predstavo o pomembnih skupinah strokovnjakov in neformalnih skupinah, ki so se razvile med delom na podobnih projektih. Uporabniki lahko nato identificirajo luknje v komunikaciji in ozka grla med skupinami in tako upravljajo z veččinami v organizaciji. My Net ponuja podobne zmogljivosti in funkcionalnosti za uporabnikovo osebno mrežo. Na primer, prodajalec lahko tako bolje upravlja in razume svojo družbeno mrežo s tem, da ima vzpostavljene povezave na pravih področjih v podjetju in izven podjetja.

Reach je socialna nadzorna plošča, ki pomaga uporabnike usmerjati preko do 6 nivojev mreže, ki jih ločujejo od najbližjega kolega. Nadzorna plošča prikazuje najkrajši cilj, kako doseči določenega strokovnjaka in preko koga ter tudi rangira strokovnjake glede na nivo interakcije v mreži. Na primer, Janez potrebuje več informacij glede regulativ v finančnem sektorju, da bi uspešno sklenil posel. Njegova socialna nadzorna plošča mu prikazuje, da je

njegova kolegica Mojca strokovnjakinja na področju teh regulativ in je aktivna v več skupnostih. Janez lahko tudi vidi, da njegov teamski kolega Matjaž poroča Mateji, ki je so-avtorica bloga z Mojco, ki se ukvarja z regulativami. Z uporabo socialne mreže se Janez lahko poveže z Mojco in tako hitreje dobi informacije, ki mu omogočajo sklenitev posla.

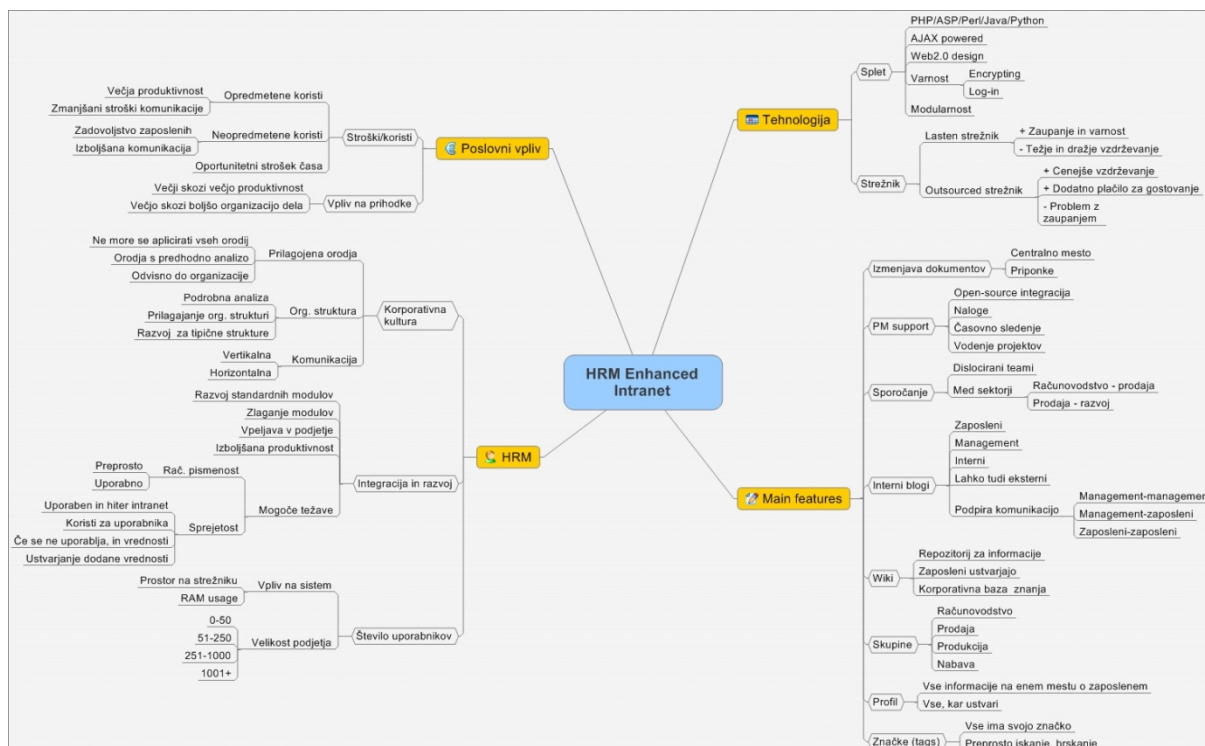
Komponenta Find omogoče iskanje tudi zunaj korporativnih direktorijev in vključuje tudi rezultate, ki temeljijo na družbenih podatkih, kot so strukture poročil, blogi in skupnosti. Uporabniki si lahko prilagodijo kriterije iskanja glede na lokacijo, korporativno strukturo in število nivojev iskanja. Rezultati so razporejeni po kolaborativnem rangu posamezne teme.

Jeff Schick (2007, <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23027.wss>), podpredsednik družbene programske operme pri IBM Lotus, meni, da ko podjetje aplicira družbeno programsko opremo v poslovne procese, je bistveno, da vidi in razume razmerja med skupinami, ljudmi in informacijami. Pravi tudi, da Atlas pomaga zaposlenim usmerjanje po njihovih družbenih mrežah in tudi uporabo njihovih razmerij za zbiranje teh okoli idej in projektov namesto uporabe organizacijskih diagramov. To poveča hitrost sprejemanja odločitev in povečuje produktivnost ter učinkovitost.

## **6.2 HRM Enhanced Intranet (HRMEI)**

HRMEI je koncept, ki sem ga že nekaj mesecev pred pisanjem te seminarske naloge naredil v enem od podjetij, v katerih sem delal, in sicer naj bi bil to HRM produkt, ki bi ga podjetje razvilo in začelo tržiti. Do tega zaradi mojega odhoda iz podjetja ni prišlo, vendar pa ostaja koncept in poslovna priložnost, ki jo bomo mogoče enkrat tudi uresničili. Sicer pa podoben (a z malce drugačnim konceptom) produkt ponujata dve podjetji v Sloveniji, in sicer Virtua d.o.o. in Vibacom d.o.o.

Ta sistem združuje tako osebno kot tudi neosebno komunikacijo, vsekakor pa pomaga k temu, da je osebna komunikacija bolj učinkovita.



Slika 3: Grafični prikaz koncepta HRMEI

Vir: Anej Mehadžič

## 6.2.1 Koncept

HRMEI po definiciji omogoča komuniciranje znotraj podjetja. Produkt sam po sebi ne pomeni le skupka kode, instalacije na strežnik in zaključka projekta, pač pa nudi dodano vrednost s tem, da HRM strokovnjaki najprej analizirajo stanje v podjetju.

To vključuje ADM in HRM analize, ki dajo natančno sliko o stanju in potrebah v podjetju po komuniciranju in zbiranju ter prenosu znanja v podjetju. Nato pa se izdelava predlog, katera orodja in elementi intraneta bodo pomagala dosežati najbolj učinkovito komunikacijo znotraj podjetja ter s tem povečala učinkovitost, produktivnost, prenos, kumulacijo in najpomembnejše – koordinacijo znanja.

Produkt ima 4 glavne komponente, s katerimi:

- Poslovni učinek
- HRM
- Tehnologija
- Orodja

Sistem seveda temelji na sodobnih spletnih konceptih, konkretnije na Spletu 2.0 in s tem uporabniško generiranih vsebin. To pa je seveda samoumevno, glede na to, da so uporabniki zaposleni in da s tem dajejo *ven* svoje znanje in ga deponirajo na dano mesto.

## 6.2.2 Poslovni učinki

Sistem prinaša vrednost podjetju z opredmetenimi in neopredmetenimi **koristi**:

- Opredmetene koristi
  - Povečana produktivnost
  - Zmanjševanje stroškov komunikacije
- Neopredmetene
  - Koordinacija in znana lokacija znanja
  - Lažji in hitrejši dostop
  - Večja varnost
  - Zadovoljstvo zaposlenih
  - Izboljšana komunikacija
  - Zmanjšana vloga interesa

Opredmetene koristi in tako tudi merljive koristi prispevajo predvsem k temu, da se prihrani veliko časa, ki se lahko porabi za bistvene stvari, kar pa v končni fazi tudi pomeni, da se ena od komponent pri prenosu in ustvarjanju znanja, dostop, kjer je ključni dejavnik čas, s tem zmanjša in prispeva k hitrejšemu dostopu do znanja.

Neopredmetene pa so seveda vse tiste, ki jih neposredno ne moremo izmeriti, vendar pa pomembno vplivajo na opredmetene. S tem sistemom se znanje locira, z orodji se lahko tudi koordinira. Vpliv varnosti se tu tudi zmanjša, saj tukaj določenemu zaposlenemu npr. ni potrebno nujno priznati, da ne nečesa ne ve, ampak lahko v sistemu hitro najde informacije, ki mu bodo pomagale rešiti problem.

Največja **slabost** oz. **pomanjkljivost** sistema je ta, da integracija oz. vpeljava takega sistema v podjetje v začetku zahteva velik časovni input, saj je za to potrebno kot prvo narediti analize, kot drugo vpeljati sistem v podjetje in doseči konsenz med zaposlenimi in kot tretje zbirati informacije oz. znanje na enem mestu. Ta začetni in tudi sproti časovni input oz. oportunitetni strošek časa se tako šele čez čas izrazi z zgoraj omenjenimi koristmi. *Cost-benefit* študije še niso bile narejene, se pa glede na že obstoječe modele začetna investicija večkratno povrne.

## 6.2.3 HRM analize in načrtovanje

Ta točka zahteva poglobljene analize organizacije (ADM in HRM), saj je potrebno ugotoviti začetno stanje v podjetju in na to narediti strategijo, kako s sistemom priti do zelenega oz. zastavljenega stanja. To vključuje ekipo več strokovnjakov z omenjenih področij, ki določijo, identificirajo, analizirajo in opredelijo tri glavna področja:

- Korporativna kultura
- Načrt integracije in vpeljave

- Število in tipologija uporabnikov oz. zaposlenih.

Pri korporativni kulturi sledi pregled organizacijske strukture, tipa komunikacije (vertikalna, horizontalna) in predlogu podjetju prilagojenih orodij za komunikacijo.

Načrt integracije in vpeljave vključuje trdi in mehki del – implementacija prilagojenega sistema in vpeljava sistema med zaposlene, torej motiviranje in usposabljanje.

Število in značilnosti zaposlenih pa je v enem vidiku pomembno zaradi sistemskih zahtev in strojne opreme pravih zmogljivosti, psihološke značilnosti zaposlenih pa so pomembne zaradi tipa in načina vpeljave sistema v podjetje.

## 6.2.4 Tehnologija

Tehnološki del sistema mora zadoščati dvema zahtevama:

- Dostop do sistema preko spleta
- Neodvisen od platforme

Dostop preko spleta omogoča hipen dostop od kjerkoli v vsakem trenutku, neodvisnost od platforme pa omogoča preprosto vpeljavo za vsa podjetja, saj ni več pomembno, na katerih platformah podjetje posluje (Windows, Macintosh, Linux,...).

Tehnološka rešitev je odvisna glede na razpoložljive resurse podjetja, ki to razvija. Sta pa že razviti vsaj dve rešitvi, ki vsaj približno ustrezata zahtevam takega sistema, in sicer odprtokodni sistem Typo3 in Microsoftova rešitev Share point services. Definitivno je bolj prilagodljiv Typo3, saj imajo tukaj podjetja več svobode pri prilagajanju zaradi odprte kode sistema.

## 6.2.5 Orodja

Glavni tehnološki del sistema pa seveda predstavljajo orodja, ki omogočajo koordinacijo, kolaboracijo, prenos in ustvarjanje znanja. Bistven del sistema je tudi ta, da se lahko spremlja zgodovina, torej vse pretekle aktivnosti in vsi zapisi v sistemu, ki so tako zbrani na enem mestu. To seveda omogoča preprost in hiter pregled nad stanjem in dogajanjem v podjetju ter tako

### Označevanje (*tagging*)

Značke so tehnološko trivialna, a vendar zelo učinkovita rešitev. Značke se dodajajo popolnoma vsem elementom v sistemu, kar pomeni hitrejše in lažje iskanje informacij. Z značkami se tako tudi povsem preprosto identificira tiste zaposlene v podjetju, ki so nosilci te značke oz. ki imajo kumulirano znanje, ki ga nekdo potrebuje v določenem trenutku. Tako je to eden glavnih mehanizmov, kako na hiter in preprost način identificirati tiste, ki vedo tisto, kar potrebujemo.

## **Projektni management**

Kvalitetna podpora projektnemu delu pomaga k organizaciji dela na projektu ter tako pomeni predvsem nadzor nad nalogami in odgovornostmi zaposlenih, časovnemu sledenju, managementu projektov (več naenkrat) in nadzorovanju finančnih implikacij projekta.

Tu je seveda bistven vpliv komunikacije na projektu in sledenje tej komunikaciji ter s tem identificiranje

- znanja, ki je na projektu nastalo in
- virov znanja, ki so to znanje ustvarili.

## **Sporočanje (*instant messaging*)**

Nesposredno in hipno spročanje je dobrodošlo predvsem pri geografsko dislociranih teamih, ki skrajšuje čas dostopa do virov informacij in podjetju znižuje stroške informacij. Prav tako pa preko tega sistema lahko določen zaposleni upravlja s tem, kdaj bo kontaktiran oz. upravlja s svojim časom. Sledenje pogovorom (strokovnim, seveda - *logi*) pa omogoča tudi preko označevanja (*tagging*), da se lahko hitro identificira, katera znanja in spretnosti ma določen sogovornik tudi po zaključku nekega pogovora. Vse torej temelji na ustvarjanju informacij in njihovemu poznejšemu sledenju oz. iskanju.

## **Interni blogi**

Interni blogi so v sistemu in so dostopni vsem zaposlenim. Veliko internih blogov je 'komunalnih', na njih objavlja več različnih avtorjev, o točni določeni tematiki ali projektu. Neformalna narava internega bloga spodbuja sodelovanje zaposlenih, prosto diskusijo, kolektivno inteligenco, direktno komunikacijo med različnimi nivoji podjetja ali organizacije, občutek skupnosti.

Interni blogi se lahko uporabljajo namesto sestankov in e-mail list, še posebej je to uporabno, kadar so zaposleni na različnih, fizično oddaljenih lokacijah ter imajo zaposleni zelo natrpane urnike in se težko uskladijo za sestanke. Interni blogi lahko spodbujajo posameznike, ki se drugače ne bi javno izpostavili ali ne bi bili sploh povabljeni k diskusiji. da prispevajo svoja znanja in poglede. Spodbujajo h komunikaciji med zaposlenimi in brainstormingu.

Tako to tudi omogoča tri vrste korporativne komunikacije:

- Management-management
- Zaposleni-management
- Zaposleni-zaposleni.

To orodje tako v kombinaciji s označevanjem (*taggingom*) prispevajo k lažji in hitrejši identifikaciji znanja vseh zaposlenih. Tako je tudi izpolnjen cilj – *how to know what we know*:



## **Wiki**

Wiki oz. wikipedia je centralni repozitorij oz. baza znanja podjetja. Tu so zbrane vse relevantne teme in informacije, ki jih podjetje obravnava in potrebuje. Z dodajanjem novih in novih vsebin s strani zaposlenih ter s tem tudi z vidnim avtorstvom vsebin, je tako spet izpolnjena zahteva o identifikaciji znanja v podjetju. Vse vsebine so seveda označene (*taggane*), kar skrajuje tudi čas dostopa do informacij.

## **Izmenjava dokumentov**

Dokaj trivialna zahteva in orodje je tudi izmenjava dokumentov, torej nalaganje dokumentov na centralni strežnik, kar omogoča dostop do vseh informacij, zapisanih v dokumentih, in njihovih avtorjev s strani vseh uporabnikov oz. zaposlenih v podjetju.

## **Skupine**

Do tega trenutka smo se ukvarjali predvsem z ustvarjanjem informacij in njihovim prenosom, v tej točki pa je pomembno to znanje in informacije tudi kumulirati na določenem mestu za določene uporabnike. Skupine omogočajo združevanje npr. funkcij v podjetju (prodaja, računovodstvo, razvoj, itd.) in s tem tudi znanja ter seveda lastnikov znanja.

Skupine so lahko tudi teami, ki delajo na določenem projektu. Vse je lahko zasnovano povsem fleksibilno in glede na potrebe organizacije, bistvo v tem pogledu je to, da so določen tip znanja in lastniki znanja združeni na enem mestu.

## **Osebni profili**

Osebni profil zaposlenega pa je tista največja dodana vrednost sistema, saj na enem mestu zbira skupaj vse informacije in znanje določenega zaposlenega v podjetju. Tako ima npr. zbrane vse zapise v blogu in wikipediji, seznam dokumentov, ki jih je naložil in skupin, katerih član je.

## **7 Viri znanja zunaj podjetja**

Viri znanja in informacij pa niso vedno samo pri ljudeh znotraj podjetja, pač pa tudi med podjetji. Zelo ilustrativen primer je seveda panoga svetovalnih podjetij, ki ponujajo znanje, ki ga v drugih podjetjih nimajo.

Socialno mreženje seveda ponavadi temelji na resničnih in ne zgolj virtualnih razmerjih. Za namen sledenja, širjenja in promocije mreženja pa je na spletu nastalo kar nekaj storitev, ki to podpirajo. Pri mreženju ima v sodobnosti prav splet odločilno vlogo, čeprav to v članku ni posebej opredeljeno (glede na to, da je članek iz 2001, je internet takrat šele doživljal svoj *boom*). Splet tako omogoča mreženje in še pomembnejše vzdrževanje ter sledenje kontaktov v družbeni mreži nekega posameznika, na preprost in učinkovit način.

Socialno mreženje je v začetku pomenilo predvsem klepetanje srednješolcev in študentov v skupinah na spletni strani MySpace. Danes je spletnih strani za ustvarjane socialnih mrež že mnogo. Uporabniki pa vedno boljše prepoznavajo uporabnost portalov za poslovne namene. Uporaba teh portalov za delo je vedno pogostejša in na teh portalih so že nastale številne profesionalne mreže. Na spletni strani Poslovni utrip (<http://www.poslovni-utrip.si/?p=76>) najdemo pregled teh orodij.

### **Doostang, Palo Alto, Kalifornija**

Doostang.com so ustanovili diplomanti Harvarda in MIT. Član spletne mreže doostang.com lahko uporabnik postane samo s povabilom obstoječega člana. Stran je bila ustanovljena leta 2005 in ima danes preko 250.000 uporabnikov. Ciljna publika portala so 25 – 35 letniki iz najboljših poslovnih šol in podjetij. Navdih za stran so dobili v študiji, ki jo je naredil Harvardski profesor Mark Granovetter, ki je odkril, da se 70% služb najde preko mreženja. Google je že zaposlil 30 do 40 članov portala, pravi soustanovitelj Mareza Larizadeh. Laizadeh še pravi, da je portal vpliven pri pridobivanju vrhunskih finančnih služb v podjetjih kot so investicijski banki Goldman Sachs in Morgan Stanley ter svetovalna družba McKinsey. V zadnjem času so člane portala zapolili tudi MTV, Apple, eBay in ABC.

### **LinkedIn, Mountain View, Kalifornija**

Konec avgusta 2007 je imel linkedIn.com več kot 13 milijonov aktivnih uporabnikov na petih kontinentih. Cilja na uporabnike med 25 in 65 leti in jim omogoča povezovanja glede na aktualne službe, bivše službe ali šole, ki so jih obiskovali. Gre za spletno mreženje na poslovnem področju.

Postopek včlanitve je enostaven, hiter in preprost. Ob vpisu v svoj profil uporabnik vpiše svojo poslovno pot, trenutno delo, znanja in izkušnje (neke vrste mini CV). Na podlagi vpisanih podatkov program skuša najti ljudi, ki jih uporabnik utegne poznati. Nato lahko naloži celotno bazo e-poštne naslovov (iz Outlooka ali nekaterih drugih aplikacij), program pa pošlje povabilo k včlanitvi na vsakega od vpisanih e-poštne naslovov. Naknadno lahko uporabnik povabi še kogarkoli, sistem omogoča tudi iskanje ljudi v mreži ter predstavi nekaj osnovne statistike.

Program ponuja dodano vrednost predvsem v naslednjih pogledih:

- Uporabnik lahko išče potencialne kadre, stranke, storitve, eksperte, strateške in finančne partnerje itd.
- Drugi najdejo uporabnika iz podobnih interesov, če so ti interesi vpisani v sistem.
- Preko kontaktov lahko najde novo ali boljšo službo.
- Lahko se poveže s strokovnjaki, ki jih poznajo z uporabikom direktno ali posredno povezani posamezniki.
- Ažurno skrbi za svojo socialno mrežo in vodi evidenco kontaktov.
- Najde primerne partnerje za vstop na tuje trge, itd.

Tudi sam uporabljam LinkedIn že kar nekaj časa. Navadno po vsakem sestanku, obisku konference ali kakršni koli drugačni obliki druženja pošljem vabilo k včlanitvi vsem, od katerih sem prejel kontaktne podatke.

Iskreno lahko rečem tudi to, da me je uporabnost spletne storitve kar presenetila, saj sem preko sistema spoznal že več 10 ljudi, ki so imeli možnost sinergičnega delovanja (če želi kolega spoznati nekoga drugega, ki je v vaši mreži, mora biti potrjeno z uporabnikove strani, da se osebi lahko preko uporabnika spoznata). Sam zaenkrat še nisem načrtno iskal kakšnega potencialnega poslovnega partnerja preko te storitve, sem pa prepričan, da se bo to v bližnji prihodnosti zagotovo zgodilo.

### **Xing, Hamburg, Nemčija**

Xing.com postaja glavni konkurent LinkedIn-u. Čeprav ima samo 3.5 milijona uporabnikov, je že na voljo v 16 jezikih. S strateškimi partnerstvi in prevzemi pa bodo kmalu vstopili na nove trge. V marcu je Xing objavil sporazum z ZoomInfo, spletnim iskalnikom, ki po internetu zbira informacije o različnih strokovnjakih. Do letošnje jeseni bodo uporabniki Xing.com pridobili vpogled v profile skoraj 36 milijonov poslovnih ljudi in 3.8 milijona podjetij po celem svetu. V maju 2007 pa je prevzel tudi portal Neurona, ki ima 850.000 članov v Španiji in Latinski Ameriki.

### **Wealink, Šanghaj**

Wealink.com je leta 2004 ustanovilo kitajsko podjetje United Capital Investment, ki financira start-up podjetja. Wealink, ki se predstavlja kot "*social capital bank*" združuje zabavne in poslovne vsebine in ima že več kot milijon registriranih uporabnikov, in to kljub temu, da je na voljo samo v mandarinščini. 46 milijonov kitajcev že uporablja internet pri delu, uporabniki socialnih omrežij pa so zaenkrat še predvsem mladi, ki mreže uporabljajo bolj za zabavo kot za posel. To pa se spreminja, saj ti mladi vstopajo v delovna razmerja in počasi spreminjajo tudi pristop do uporabe mreže in storitev socialnega mreženja na internetu.

### **SiliconIndia, Bangalore in Fremont, Kalifornija**

Siliconindia.com je bila ustanovljena z namenom povezati indijske strokovnjake po vsem svetu. Ima okoli 100.000 članov. Microsoft, America Online in Cisco so že zaposlili ljudi preko tega portala. Konkurenčni strani sta techTribe, ki združuje 300.000 indijskih strokovnjakov, in NEN (India's National Entrepreneurship Network).

### **Facebook, Palo Alto**

facebook.com je bil ustanovljen pred tremi leti. Ima že skoraj 70 milijonov uporabnikov in tisoče poslovnih omrežij. Možnost izbire, kdo lahko vidi tvoj profil in koliko profila vidi, privablja tudi bolj previdne uporabnike. Je zelo praktičen in primeren tako za poslovne kot navadne družabne mreže in zabavo.«

## **8 Slovenski managerji o mreženju in znanju**

Trije slovenski managerji, predsedniki uprav, o tem, kaj pomeni mreženje, komuniciranje, poznavanje podjetja, obveščenost o dogajanju v podjetju in znanje zaposlenih.

### **8.1 Žiga Debeljak**

"Ključno je spoštovanje različnosti in vsakega sodelavca posebej - najprej kot osebnosti in nato kot sodelavca, kar je temelj za dober odnos. Druga pomembna lastnost je zaupanje, sposobnost, da zaupamo svojim sodelavcem. Osebna integriteta, visoka etična merila in poštenost pa so lastnosti, ki sodijo v tretji sklop in ki jih sodobni menedžer mora imeti. Sposobnost izbire dobrih sodelavcev, oblikovanje ekipe in nato motiviranje teh sodelavcev pa je zagotovo ključnega pomena. Ustrezna strokovna znanja, kljub temu da so pomembna, niso na prvem mestu. Poslovno okolje in poslovni dogodki so vse bolj kompleksni, orodja za podporo odločanju tudi, zato je pomembno, da menedžer razume omejitve takih orodji, razume izsledke, analize in se na tej podlagi čim bolj kakovostno odloča."

"Vsak menedžer, ki želi biti uspešen, mora graditi in imeti dobro mrežo poslovnih stikov. Prek tega se namreč sooblikujejo poslovne priložnosti, pridobivajo poslovne informacije, sprejemajo boljše poslovne odločitve. Vsaka ura časa vložena v mreženje v poslovnem svetu je zame investicija."

(Finance, 28.1.08, <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=202600>)

### **8.2 Matjaž Gantar**

"Od začetka gojim transparentno poslovno politiko in veliko komuniciram. Priznam, da sem se za to že pred leti načrtno odločil. Razlog je preprost. V letih od 1994 do 1996 nam je okoli 100.000 ljudi zaupalo svoje certifikate. Ni bilo treba biti zelo pameten, da si vedel, da ljudje ne vedo, kaj je delniška družba, delnica in upravljanje premoženja. Zato sem načrtno komuniciral, da bi ljudem te stvari približal... Če bi naše podjetje na primer izdelovalo lopate, mi ne bi bilo treba toliko komunicirati in osebno bi mi bilo v življenju lažje. Ker pa se ukvarjamo z osebnimi, finančnimi storitvami pa mislim, da je to do ljudi pošteno."

(Finance, 4.2.2008, <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203023>)

### **8.3 Stojan Petrič**

"Ključen problem direktorjev je, da veš vse in nič. Ko sem bil šef komerciale, sem neko področje podrobno poznal. Ko pa enkrat gledaš z vrha, vidiš veliko stvari, ampak ne znaš na enak način komunicirati na posameznem področju, saj so drugi ljudje bolj operativno seznanjeni. Ugotavljaš, da si se spremenil in iščeš nove priložnosti - take, ki ti dajo potrditev, da te okolje potrebuje. In to, kaj lahko vsak dan doprinesem podjetju, če odmislim operativno delo, je zame ključnega pomena."

(Finance, 21.1.2008, <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=202079>)

## 9 Sklep

Sklenem lahko, da je družbeno mreženje ena najpomembnejših stvari v poslovnem svetu; ustvarjanje in grajenje odnosa iz ničle do trdnega razmerja, ki je nato vzvod za doseganje uspehov v podjetju.

Sam že nekaj let težim k temu, da ustvarjam svojo družbeno mrežo, ki je kvalitetna in (za poslovne namene) vsebuje ljudi, ki doprinašajo s svojim znanjem vrednost k uspešni izpeljavi projektov, na katerih delamo skupaj. V najslabšem primeru pa se v pogovorih z ljudi iz svoje mreže lahko seveda tudi veliko naučim. Prav tako pa vzpodbujam vse svoje vrstnike in mlajše, da pridobivajo nova znanja in izkušnje, ter jih poskušam preko svoje družbene mreže spraviti naprej, saj moja filozofija temelji na temu, da bom v prihodnosti veliko lažje, ko bom nekaj potreboval, prišel do teh ljudi, ki sem jih sam spraval naprej, kot pa do popolnih neznancev. V tem primeru imam tako že ustvarjeno mrežo in odnos, kot vzvod za doseganje ciljev.

Največja težava pri vzdrževanju stikov je seveda čas, ki ga nameniš temu, saj ga primanjkuje. Pri tem so v res veliko pomoč spletne storitve, kot sta že prej predstavljena Facebook in LinkedIn, ki omogočata sledenje aktivnostim ljudi in komunikacijo z njimi. S tistimi, ki moji mreži prinašajo največjo vrednost, pa sem seveda v kontaktu tudi fizično.

Eden od namenov vzdrževanja odnosov je seveda tudi to, da veš, kaj ti ljudje vse počnejo in kaj vse znajo. To znanje je seveda bistveno, ko potrebuješ informacije ali pa kar resurce za doseg nekega cilja. Popolnoma praktičen primer: ko sem v podjetju še delal spletno produkcijo, so se pri projektih pojavljale različne zahteve. Enkrat smo potrebovali PHP programerja, naslednjič je moral znati Python, spet naslednjič smo potrebovali oblikovalca, ki je bil specialist za tisk. Ker smo sodelovali s *freelancerji*, je bilo tako pri vsakem potrebno identificirati znanja, ki jih je imel(a). To smo večinoma počeli tako, da smo dvignili telefon in poklicali tistega, za katerega smo domnevali, da bi ga lahko poznal človeka z zelenim naborom znanj. Ko smo nato dobili pravo ekipo, smo sestavili ponudbo naročniku ter čakali na njegov odziv.

Posel je bil sklenjen in na koncu projekt uspešno zaključen.

## 10 Viri

- Kos, B. (2006, 30. oktober) Socialni kapital in LinkedIn. Najdeno 28. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/socialni-kapital-in-linkedin.php>
- IBM Launches Tool to Help Businesses Visualize Social Networks. Najdeno 28.3. na spletnem naslovu <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23027.wss>
- PU (2007, 4. september) Internetne strani za socialno mreženje so vse pomembnejše tudi za poslovno uporabo, Poslovni utrip. Najdeno 28.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=76>
- Vodnik, A. (2008, 21. januar) Stojan Petrič: Problem direktorjev je, da vemo vse in nič, Finance Akademija. Najdeno 28.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=202079>
- Vodnik, A. (2008, 28. januar) Žiga Debeljak: Vsaka ura vložena v mreženje, je zame investicija, Finance Akademija. Najdeno 28.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=202600>
- Vodnik, A. (2008, 4. februar) Matjaž Gantar: Če bi izdelovali lopate, ne bi toliko komunicirali, Finance Akademija. Najdeno 28.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=203023>

## 11 Literatura

- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S.P.: Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics*, 30, 2, 2001: 100-120.