

Sem vložte zadání Vaší práce.

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ
KATEDRA SOFTWAROVÉHO INŽENÝRSTVÍ



Diplomová práce

Využití nástrojů Social Computingu pro podporu spolupráce v organizaci

Bc. Martin Felcman

Vedoucí práce: Prof. Ing. Jan Dohnal, CSc.

5. května 2015

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval prof. Ing. Janu Dohnalovi, CSc. za pomoc, trpělivost, cenné rady a připomínky v průběhu realizace této diplomové práce. Mé poděkování také patří Ing. Janu Malému a Ing. Pavlu Krejčímu za poskytované konzultace a cenné rady.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s ust. § 46 odst. 6 tohoto zákona tímto uděluji nevýhradní oprávnění (licenci) k užití této mojí práce, a to včetně všech počítačových programů, jež jsou její součástí či přílohou, a veškeré jejich dokumentace (dále souhrnně jen „Dílo“), a to všem osobám, které si přejí Dílo užít. Tyto osoby jsou oprávněny Dílo užít jakýmkoli způsobem, který nesnižuje hodnotu Díla, a za jakýmkoli účelem (včetně užití k výdělečným účelům). Toto oprávnění je časově, teritoriálně i množstevně neomezené. Každá osoba, která využije výše uvedenou licenci, se však zavazuje udělit ke každému dílu, které vznikne (byť jen zčásti) na základě Díla, úpravou Díla, spojením Díla s jiným dílem, zařazením Díla do díla souborného či zpracováním Díla (včetně překladu), licenci alespoň ve výše uvedeném rozsahu a zároveň zpřístupnit zdrojový kód takového díla alespoň srovnatelným způsobem a ve srovnatelném rozsahu, jako je zpřístupněn zdrojový kód Díla.

V Praze dne 5. května 2015

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2015 Martin Felcman. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci

Felcman, Martin. *Využití nástrojů Social Computingu pro podporu spolupráce v organizaci*. Diplomová práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2015.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi využití Social Computingu za účelem spolupráce v organizaci. Práce představuje přínosy Social Computingu a využívané nástroje k jejich dosažení. Avšak zdůrazňuje hledisko přístupu samotné organizace k této problematice a prezentuje klíčové faktory pro úspěšnou aplikaci Social Computingu pro kolektivní spolupráci v organizaci. Druhá část této práce je věnována případové studii bankovní instituce. Tato případová studie se zabývá návrhem implementace a Governance z oblasti Social Computingu s důrazem na komunitní spolupráci a kontext této organizace.

Klíčová slova Social Computing, Enterprise Social Computing, Podniková sociální síť, Yammer, Social Organization, Social Governance, Community Governance, Spolupráce, Komunity, Podniková informatika, Enterprise 3.0

Abstract

This thesis focuses on the possibilities of Social Computing for Collaboration in an Enterprise. It introduces the benefits of Social Computing and required tools to achieve them. Nevertheless, it emphasises the aspect of the organisation's approach regarding this matter and presents the key factors for successful usage of social computing for collaborative work in the organisation. The second part of the thesis is dedicated to a case study of a banking institution. This case study describes the implementation design and Governance from the perspective of Social Computing with an emphasis on a community collaboration and environment of the organisation itself.

Keywords Social Computing, Enterprise Social Computing, Enterprise Social Network, Yammer, Social Organization, Social Governance, Community Governance, Collaboration, Community, Enterprise IT, Enterprise 3.0

Obsah

Úvod	1
Vymezení řešené problematiky a cílů práce	3
1 Social Computing	5
1.1 Social Organization	7
1.2 Nástroje Social Computingu	9
1.3 Budoucnost Social Computingu	13
2 Přínosy Social Computingu v organizaci	17
2.1 Klíčové benefity	19
2.2 Měřitelnost přínosů	23
2.3 Časté námitky a omyly	24
3 Podnikové sociální sítě	27
3.1 Obecné vlastnosti podnikových sociálních sítí	28
3.2 Přehled podnikových sociálních sítí	30
3.3 Srovnání podnikových sociálních sítí	39
4 Nasazení podnikové sociální sítě v organizaci	45
5 Případová studie - Banka	49
5.1 Popis organizace	50
5.2 Klíčové problémy uvnitř organizace	52
5.3 Definované cíle a přínosy Social Computingu	57
5.4 Strategický výhled organizace v oblasti Social Computingu	61
5.5 Komunity v organizaci	63
5.6 Cílové skupiny pro aplikaci Social Computingu	65
5.7 Navrhované použití nástrojů a technologie	66
5.8 Governance	69

5.9 Analytika a metriky	76
5.10 Roadmapa nasazení	79
5.11 Návrh rozšíření a další nástroje integrace Yammeru	80
5.12 Klíčové faktory pro úspěšné nasazení	84
Závěr	89
Literatura	91
A Organizační struktura společnosti	95
B Roadmapa nasazení	97
C Dokument použitý k osvětě cílů a prostředků k nasazení Social Computingu v Bance určený uživatelům v IT i v byznysu	99
D Seznam použitých zkratk	103
E Obsah příloženého CD	105

Seznam obrázků

1.1	Gartner - Hype Cycle for Social Software, 2014 [1]	14
2.1	Aktivity s největším zastoupením Social Computingu [2]	19
2.2	Největší benefity nástrojů Social Computingu dle průzkumu ESG [3]	23
3.1	IBM Connections platform [4]	32
3.2	Forrester Wave: Enterprise Social Platforms, Q2 2014 [5]	41
3.3	Magic Quadrant for Social Software in the Workplace [6]	43
4.1	Klíčové kroky při nasazování řešení z oblasti Social Computingu [7]	46
5.1	Namapování klíčových oblastí na použité nástroj	67
5.2	Navrhovaný Governance model	70
5.3	navrhovaná organizační struktura Governance týmu	71
5.4	Průběh adopce systému [7]	86
A.1	Organizační struktura společnosti	96
B.1	Roadmapa nasazení	98

Seznam tabulek

3.1	Přehled vybraných podnikových sociálních sítí	30
3.2	Studie Forrester: Hodnotící parametry a jejich váhy	40
5.1	Dělení komunit dle úrovně soukromí	64
5.2	Typy situací a přístup k jejich řešení	74

Úvod

Tato práce se věnuje problematice Social Computingu a jeho využití uvnitř organizace. Téma Social Computingu bylo a stále je vnímáno velmi silně ve vztahu consumer-to-consumer (C2C) nebo se zapojením byznysu business-to-consumer (B2C). Toto paradigma se však v posledních letech začíná silně měnit a Social Computing se dostává na všechny úrovně vztahů (Business, Consumer, Government, Employee). Uvnitř organizací se tak postupně zvyšuje poptávka po aplikaci principů Social Computingu nejen ve vztahu k zákazníkům (B2C), ale zejména uvnitř organizace pro její podporu.

Pro tyto všechny úrovně platí v Social Computingu jisté společné modely, prvky a přístupy. Zároveň ale každá úroveň vztahu má svá nezaměnitelná a nepřenositelná specifika.

Co je impulsem pro nasazování nástrojů Social Computingu v organizacích? Jak se v tomto liší od veřejných sociálních sítí jako jsou Facebook, Twitter a další? Jakým způsobem přistoupit k nasazení a správě takových technologických nástrojů v organizaci? A jakým způsobem měřit jejich úspěšnost? Právě toto jsou otázky, které si kladou manažeři v mnoha organizacích po celém světě a to napříč odděleními - IT, HR, Marketing.

Vymezení řešené problematiky a cílů práce

Cílem první části této práce je prezentace možností a přínosů Social Computingu a jeho nástrojů s důrazem na využití podnikové sociální sítě v organizaci. Tato část je věnována teoretickému vhledu do problematiky, klíčovým výzvám, kterým Social Computing čelí a doporučením pro nasazování nástrojů Social Computingu v organizacích. Součástí této části je i přehled a srovnání nejvýznamnějších nástrojů z kategorie vnitropodnikových sociálních sítí. Práce se opírá o ověřené a renomované studie, „best practices“ a prognózy z oblasti spolupráce a komunikace v organizaci a zavádění Social Computingu v organizaci.

Druhá část práce je věnována případové studii návrhu aplikace těchto nástrojů a modelů pro bankovní instituci s téměř 8000 zaměstnanci. Studie je postavena na konkrétních problémech a potřebách cílové organizace. Výstupem práce je definice klíčových problémů, návrh jejich řešení a nasazení řešení v souladu s organizačním a technologickým aspektem společnosti, a očekávané přínosy v případě realizace daného návrhu včetně způsobu vyhodnocování úspěšnosti. Součástí případové studie je i přístup k Governance navrhovaného systému. Studie se také věnuje klíčovým faktorům pro úspěšné nasazení navrhovaného řešení a dalším možným rozšířením podnikové sociální sítě.

Studie je určena především střednímu a vyššímu managementu v organizaci z oblasti IT, HR a marketingu. Práce by měla poskytovat těmto pracovníkům relativně konkrétní směr, jakým by se měla jejich organizace neprodleně vydat, a ukázat, že tento směr správný a to na základě argumentů a reálných výsledků. Tato práce si neklade za cíl podrobně zdokumentovat či připravit projekt nasazení vybraného aplikačního portfolia, které by mělo vyřešit identifikované problémy, ale především formulovat obecná pravidla zavádění Social Computingu. Klíčové je tedy porozumění pracovníků a vedení IT, ale i byznysu, tomu, co Social Computing představuje nyní, co bude představovat za několik let a jak se liší přístup k němu od současných technologických,

ÚVOD

organizačních a pracovních modelů.

Social Computing

Pojem Social Computing v sobě skrývá mnoho principů, metod a nástrojů, které si v kontextu organizace dávají za cíl zlepšit její celkové fungování. Definice Social Computingu je mnoho a mnohdy jsou také velice rozličné. Osobně preferuji tu od společnosti Gartner: „An approach to IT whereby individuals tailor information-based and collaborative technologies to support interactions with relatively large and often loosely defined groups.“ [8], volně přeložitelné jako **„Přístup k IT, kdy jednotlivci přizpůsobují informačně založené a kolaborativní technologie k podpoře interakce s relativně velkými a často volně definovanými skupinami.“** Tato definice je velice obecná, Social Computing totiž nezahrnuje pouze pojmy jako Social Media, Social Collaboration nebo Social Networking. Jedná se o opravdu fundamentální přístup k celému IT.

Zároveň je nutné se v tomto vymezit proti vnímání IT v organizaci jako pouhého dodavatele technologie, ale vnímat ho ve své moderní definici jako sadu nástrojů podporující byznys organizace. Takové IT není tedy postavené pouze na technologiích, ale stejnou měrou na lidech a procesech. To jsou pilíře, na kterých v dnešní době IT, stejně jako Social Computing, stojí a padá. [9, 10]

Social Computing není jen nějakým výstřelkem současné doby, i když často takovou nálepkou má. Jako výchozí hypotézu považuji tvrzení, že poptávka po Social Computingu v oblasti Enterprise IT se neodvíjí od úspěchu sociálních sítí pro širokou veřejnost, jakou je například Facebook. Dnešní organizace totiž čelí, jako nikdy dříve, obrovskému tlaku na to, aby byly dynamické, schopné rychle se přizpůsobovat změnám a inovovat své produkty. A to vše zároveň bez ohledu na velikost organizace. To vede jak ke změnám přístupu řízení samotných organizací, tak i ke změně sdílení informací, hromadné komunikace a týmové spolupráce v organizaci. Do těchto změn nejsou zapojeni jen samotní zaměstnanci organizace ale všechny zúčastněné strany, tedy například i zákazníci. [7]

Důvodem proč je Social Computing jedním z nejskloňovanějších pojmů v oblasti Enterprise IT je to, že zejména velké organizace s tisíci zaměstnanci

silně cítí, že tradiční nástroje komunikace a spolupráce v organizaci již nejsou vyhovující v kontextu dnešních nároků.

Social Computing v tomto umožňuje spolupráci ve zcela novém měřítku. Ať už to je vytváření virtuálních týmů napříč organizací, anebo integrace na úrovni dodavatelů či odběratelů. To vše za účelem poskytování lepších služeb svým zákazníkům. Díky nástrojům Social Computingu je dnes možné s obrovskou jednoduchostí diskutovat se zákazníky návrhy produktů či služeb. Social Computing je tu tedy od toho, aby pomáhal vytvářet zcela nové hodnoty pro organizaci i všechny její stakeholdery, a aby vytvářel mnohem osobnější spojení mezi lidmi, informacemi a různými aktivitami. Klíčovým pojmem v tomto ohledu tak úplně není Social Computing, ale především kolektivní či hromadná spolupráce (Mass Collaboration). [11]

Pojem Enterprise Social Computing je v tomto ohledu chápán jako jistá podmnožina Social Computingu. Social Computing uvnitř organizací plní funkci v oblasti práce s informacemi a hromadné spolupráce. Díky svým nástrojům pak v mnoha případech zcela mění dosavadní modely komunikace, distribuce informací a hromadné spolupráce, což je pro organizace obrovská výzva.

Mnoho organizací při zavádění Social Computingu selhalo a je tak nutné velmi důkladně vážít každý krok a vloženou investici. Často tento neúspěch začal větou: „Potřebujeme být na Facebooku“ nebo „Potřebujeme mít Social Intranet“. To je však přístup, který v naprosté většině případů zákonitě vede do záhuby. [7]

K veřejným a interním sociálním kanálům je velmi často přistupováno naprosto odděleně, jako by spolu neměly nic společného. To je sice bezpochyby jeden z možných způsobů řízení, a má i svá mnohá pozitiva, nicméně v kontextu příštích několika let se zcela jistě změní, a bude panovat snaha o čím dál větší integraci. Takové organizace, které budou postaveny na principech Social Computingu, pak budeme označovat jako Social Organization. Tyto organizace budou schopny velmi rychle reagovat na jakékoliv změny a budou si uvědomovat důležitost role hlasu jedince v rámci organizace. [7]

1.1 Social Organization

Jak autoři knihy *The Social Organization* uvádí:

„Úspěch organizace v oblasti sociálních médiích je především výzva pro management a není o technologické implementaci. K dosažení takového úspěchu je zapotřebí kolektivní spolupráce, která vytváří hodnotu pro zákazníky, zaměstnance a stakeholdery.“ [7]

To, jakým způsobem organizace přijme principy Social Computingu, a s tím metody kolektivní spolupráce, je závislé primárně na nich.

Jednotlivé technologické nástroje se mění každým dnem a zaměřovat se hlavně na ně je cestou k neúspěchu. Co se nemění tak často a rychle jsou samotné organizace. Organizační změny a změny ve způsobu spolupráce se nedějí lusknutím prstu ze dne na den a vyžadují velmi citlivý přístup, jelikož jejich dopady jsou dlouhodobé. Jejich úspěch či neúspěch se přímo odráží ve výsledcích celé organizace.

Z historického pohledu je klíčovým pojmem charakteristiky organizace pojem „Enterprise 2.0“, což označuje organizace využívající ke svému fungování a výměně informací prvků Web 2.0. [12] Jedná se o koncept, který byl velmi důležitý pro organizace postavené na znalostech a informacích. Jeho klíčový význam pak byl především v na přelomu tisíciletí. S příchodem nových technologií se pojem Enterprise 2.0 posunul ještě před dosažením svého vrcholu do další verze, tedy Enterprise 3.0. [13] Zde se již různé definice poměrně rozcházejí, všechny obsahují ale jedno společné slovo - Social. Magické slovo, které pro samotné organizace představuje velmi zásadní změnu, a to hned v několika jejích základních pilířích:

- Podniková (byznys) architektura
 - Lidé
 - Procesy
 - Organizace
- Informační architektura
 - Informační management
 - Kontrola přístupu
 - Klasifikace
- Technická architektura
 - Podpora zařízení
 - Integrace

Cílem je s využitím úprav těchto základních organizačních pilířů dosáhnout ekosystému, ve kterém bude organizace vytvářet své hodnoty s využitím Social Computingu, a těžit z jeho možností. [14]

Samotný pojem „Social Organization“ pak zahrnuje vše výše uvedené. Jedná se tedy o koncept, který silně mění to, jakým způsobem organizace nakládají s informacemi, znalostmi a jak přistupují k participaci zaměstnanců i zákazníků při vytváření hodnot.[7]

Stát se Social Organization vyžaduje především změnu myšlení, která začíná u managementu, jenž musí identifikovat možné příležitosti a posoudit případné nasazení nástrojů Social Computingu pro kolektivní spolupráci k dosažení vyšších byznys cílů. Jedná se o taktické rozhodnutí vyžadující velmi promyšlené plánování využití těchto nástrojů tak, aby bylo možné dosáhnout daných cílů. Výsledkem pak je organizace, která je více agilní, schopná čelit mnoha náročným výzvám a produkovat lepší výsledky. V ideálním případě pak vzniknou zcela nové způsoby spolupráce využívající kolektivního talentu, úsilí, energie a nápadů. Zní to poměrně jednoduše, nicméně pro současné organizace v přímé úměře s jejich velikostí platí, že se velmi vytratila právě kolektivní spolupráce. Každý zaměstnanec má své dané kompetence, zodpovědnost a procesy. To pak společně s organizačními silami a vysokou specializací představuje obrovskou výzvu pro organizace při nasazování nástrojů Social Computingu a odlišnému způsobu práce, kterým kolektivní spolupráce je. [7]

Samotné technologie pak nejsou to nejdůležitější. Klíčový je přístup samotné organizace k tomuto stylu práce a k využívání samotných nástrojů. To bývá častým omylem, kterého se organizace dopouští, když se spoléhají zejména na technologii. [7]

1.2 Nástroje Social Computingu

Naplnění dříve popsaných principů a přístupů Social Computingu a Social Organization by bylo v dnešní době přeci jen velmi těžké bez nástrojů, které pomáhají tyto modely naplňovat. [15]

Tyto nástroje jsou zcela či alespoň velmi silně postaveny na technologiích Web 2.0, což je ve vývoji samotného webu jakýsi druhý, a zároveň velmi těžko popsitelný přístup pomocí stručné a vyčerpávající definice. Jednou z nejčastěji citovaných definic je ta od Tima O'Reillyho:

„Web 2.0 je revoluce podnikání v počítačovém průmyslu způsobená přesunem k chápání webu jako platformy a pokus porozumět pravidlům vedoucím k úspěchu na této nové platformě. Klíčovým mezi těmito pravidly je toto: tvořte aplikace, které budou díky síťovému efektu s přibývajícím počtem uživatelů stále lepší. (To jinde nazývám „zapřažení kolektivní inteligence.“)“ [16]

Z technologického pohledu se jedná o nejrůznější webové stránky a aplikace, které umožňují lidem vytvářet, sdílet, spolupracovat a komunikovat. Web 2.0 zde přináší prvek toho, že uživatelé k tomuto nepotřebují žádnou znalost vytváření webových stránek či aplikací. Zmíněné interakce je tak možné provádět nezávisle na tvůrci webu. Tento princip tak dal vzniku mnoha novým typům webových aplikací a stránek, kde významnou roli hrají právě uživatelé, lidé. [17]

Pro účely této práce vybírám několik typů aplikací typu Web 2.0, s nimiž je možné se setkat v oblastech Social Computingu. Platí zde, že konkrétní implementace takových aplikací mají velmi často významný překryv přes několik kategorií a kombinují tak několik typů aplikací dohromady.

1.2.1 Blog

Slovo blog vzniklo spojením a zkrácením pojmu „web log“, který označuje webovou aplikaci umožňující publikaci příspěvků jednoho či více autorů. Jednotlivé příspěvky mohou být textového či multimediálního charakteru. Tento typ aplikace také zpravidla umožňuje jeho uživatelům provádět interakce s jednotlivými příspěvky, nejčastěji formou komentářů. V interním podnikovém prostředí jsou blogy využívány jako nástroj pro komunikaci. [18]

1.2.2 Diskusní fórum

Aplikace diskusního fóra umožňuje jeho uživatelům publikovat příspěvky na nejrůznější témata určené k diskusi. K těmto příspěvkům se pak mohou jednotliví uživatelé vyjadřovat a vytvářet tak hromadnou diskusi. Jednotlivé příspěvky jsou organizovány do tzv. diskusních vláken v závislosti na vzájemných reakcích uživatelů na komentáře v diskusi. [19]

Od blogu se liší zejména tím, že na fóru se jedná o komunikaci typu „many-to-many“, kdežto na blogu jsou úvodní příspěvky oproti fóru, kde se jedná převážně o dotazy, téměř výhradně oznamovacího či informačního charakteru. Blog také zpravidla negeneruje tolik uživatelského obsahu ve svých komentářích k příspěvkům.

V interním podnikovém prostředí mají diskusní fóra významnou roli například právě při nejrůznějších dotazování, kdy danému tazateli mohou ostatní uživatelé významně zkrátit čas hledání správné odpovědi.

1.2.3 Wiki

Pod pojmem Wiki označujeme aplikaci, v drtivé většině webovou, která umožňuje kolektivní tvorbu a správu jejího obsahu a jeho struktury. Od blogu se liší především tím, že publikovaný obsah je tvořen bez udání autora, jelikož se na jeho tvorbě může podílet kdokoliv. Obsah je tak v čase velmi často dále zpřesňován a upravován uživateli tohoto systému. [20, 21]

Vznik tohoto typu aplikace je datován do roku 1995, kdy vznikla první webová aplikace či stránka, která byla postavena na těchto principech. Její název, WikiWikiWeb, pak dal jméno dalším podobným tohoto druhu. Jednoznačně největší a nejznámější pak je otevřená encyklopedie Wikipedia, která patří k fenoménu dnešní doby a k nejznámějším webovým aplikacím v celosvětovém měřítku.[20]

Zajímavým faktem je, že při tvorbě obsahu se zde ujal vlastní značkový jazyk „wiki syntax“, pomocí něhož uživatelé text v editačním režimu formátují. Ten je hojně využíván napříč samotnými wiki aplikacemi, které mohou mít využití například pro dokumentační účely v rámci organizace. Wiki systémy jsou pak také velmi dobrým příkladem udržování kolektivní znalosti. [20]

1.2.4 Intranetové stránky

Intranetem rozumíme počítačovou síť na podobné bázi jako je známější Internet. Má však klíčové omezení a to, že je její obsah přístupný pouze z lokální sítě, například sítě dané organizace, jež takovou síť využívá. Intranet nabízí srovnatelné služby jako již zmíněný Internet, mimo jiné i webové služby, a tím i intranetové stránky. Ty samotné bývají laicky velmi často označovány zkráceně jako Intranet. Jejich úloha v organizacích spočívá především ve sdílení informací nejrůznějšího obsahového charakteru, ale i formátu. Jejich součástí z principu mohou být diskusní fóra, blogy, wiki stránky, atd. [22, 23]

1.2.5 Sociální síť

Sociální síť je v českém jazyce trochu nešťastný pojem, jelikož v sobě skrývá dva významy. První (z angl. Social Network) je ten sociologický, kdy hovoříme

o propojení skupiny lidí do sítě tvořené z těchto spojení. Druhý, technologický, a pro nás ten významnější a dále používaný (z angl. Social Networking Services) pak označuje platformy, které umožňují naplnění toho sociologického významu. [24, 25]

Sociální síť je tedy platforma umožňující propojení jednotlivých uživatelů systému. Uživatelé v rámci sítě mají své více či méně veřejné profily a vzájemně se propojují za účelem konzumace a sdílení obsahu. V nadsázce pak sociální síť bez lidí a jejich obsahu jsou jen několik řádek zdrojového kódu.[25]

Pro účely této práce jsou důležité webové platformy, jejichž vznik se datuje do druhé poloviny devadesátých let minulého století. Jedná se o webové aplikace, které umožňují uživatelům sdílet obsah ve formě textu, videa, obrázků, ale i třeba aktivity a informace z jiných platforem, které uživatel využívá. Uživatelé pak obsah dále konzumují a provádějí s ním interakce v podobě hodnocení, komentování či dalšího sdílení. Jednotlivé webové aplikace se mezi sebou poměrně významně liší co do sdíleného obsahu či způsobu práce s ním.[26, 27]

Nejznámějšími představiteli této skupiny jsou Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram a mnoho dalších. Počty uživatelů těchto zástupců se pohybují ve stovkách milionech uživatelů po celém světě.

S úspěchem těchto systémů se pak začaly objevovat jejich alternativy pro využití v rámci uzavřené komunity, mj. v organizacích. Jedním z nejznámějších takových systémů je Yammer, který byl před několika lety koupen společností Microsoft a je postupně integrován do jeho platformy určené pro firemní využití.

1.2.6 Tagging and Social Bookmarking

Další z kategorie nástrojů a aplikace Social Computingu je věc, která se za posledních 20 let vyvinula v tomto oboru poměrně velmi významně, a dnes si bez té novodobé myšlenky nedokážeme například vůbec představit fungování sociálních médií. Tato technika, jejíž název nemá příliš vhodný český ekvivalent, spočívá v označování obsahu pomocí tagů. Ty si můžeme představit jako takové záložky, štítky či jako klíčová slova. Jedná se o označování, které slouží k dalšímu zpracovávání obsahu, jeho kategorizaci.

Social Bookmarking slouží k ukládání zajímavých webových stránek s doplněním vhodných tagů. Tato potřeba vznikala při ukládání kolekcí stránek, které uživatel pak sdílel s ostatními. Nejznámější veřejnou službou v tomto segmentu je del.icio.us, aktuálně vlastněné společností Yahoo. [28]

Pro účely této práce není tak důležitý Social Bookmarking, pro který se uvnitř organizací příliš uplatnění nenajde, ale spíše Tagging, jenž je čím dál více přítomen, a rozšiřuje svou působnost v mnoha formách komunikace a kolektivní spolupráce.

1.2.7 Mashup

Mashup je webová aplikace, která pro svůj chod využívá data nebo funkce, jež získává prostřednictvím aplikačního rozhraní API. Jsou to tedy aplikace, které například rozšiřují stávající aplikace či napomáhají dalším integracím dat či funkcí. Takové aplikace jsou v principu budovány způsobem servisně orientované architektury (SOA). Aplikační rozhraní je v dnešní době téměř samozřejmostí u aplikací a služeb, kde má alespoň nějaký smysl další integrace. [29, 30]

1.2.8 Sdílené dokumenty, multimédia a soubory

Dalším z mnoha příkladů těchto nástrojů, spadajících i do oblasti hromadné spolupráce, jsou i nástroje umožňující práci více uživatelů na jednom dokumentu. Nejznámějšími zástupci z této oblasti jsou kancelářské nástroje Google Docs a Office 365, které jsou umístěné v cloudu, a právě tuto možnost nabízí. Nejde však pouze o kancelářské aplikace, ale o princip spolupráce jako takový. S příchodem Social Computingu totiž významně dochází k odbourávání případů, kdy jsou dokumenty zasílány emailem a není možná práce více uživatelů na jednom dokumentu zároveň.

Tyto nástroje jsou pak vybaveny dalšími funkcionalitami v souladu s cíli Social Computingu, a to je zejména pokročilé možnosti sdílení, diskuse nad dokumenty jakéhokoliv typu nebo personalizované streamy aktivit spojené s prací s dokumentem. Konkrétních případů takových aplikací je celá řada, a to nejen v organizacích. Jejich klíčovým benefitem je pak zrychlení spolupráce v případě zapojení více uživatelů. [31]

1.3 Budoucnost Social Computingu

Social Computing je pro organizace věcí naprosto nevyhnutelnou. Tlak na jeho využívání v organizacích je obrovský a jeho přínosy neoddiskutovatelné. Společně s Cloud Computingem, Big Data a Business Intelligence je to záležitost, která je dnes považována za fundamentální výzvu pro segment Enterprise IT.

Ty výzvy jsou však ve skutečnosti dvě, avšak nerozlučné. Jedna výzva je technologická, což je víceméně v kompetenci IT oddělení organizace. Druhou, a mnohem větší výzvou, je pak výzva pro samotnou organizaci jako celek. V důsledku je tedy tato výzva o IT samotném, ale především o přístupu a fungování organizace. S tím naprosto kruciólně souvisí mýtus, že technologie zde vyřeší problémy, které organizace typicky mají. Nevyřeší, nicméně může významně pomoci.

Zásah Social Computingu do fungování organizace jako celku, ať už řízený či neřízený, zcela jistě nastane. Aktuálně jsme v době transformace, která bude trvat přibližně do konce této dekády.

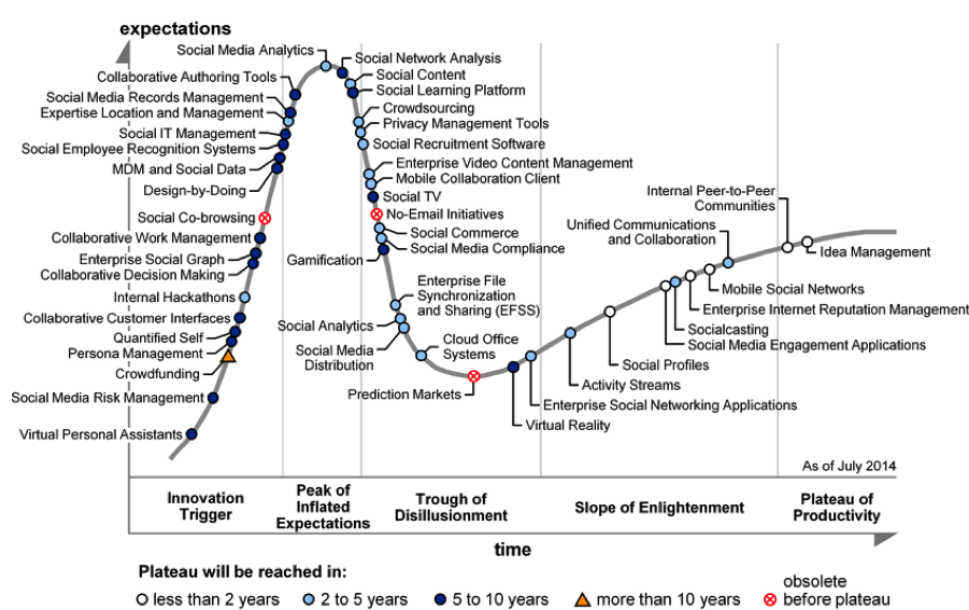
Do pracovního procesu se dnes již zapojují lidé, kteří neznají dobu, kdy se nepoužívalo magické slovo „social“. Pro tyto lidi, zaměstnance, je e-mail zastaralá věc, stejně jako pro dnešní třicátníky dopis. Tito lidé pak mnohem rychleji adoptují prvky Social Computingu v pracovním prostředí, protože je to pro ně naprosto přirozená věc. Ba dokonce tyto prvky prosazují, mnohdy silně mimo oficiální IT aplikační portfolio, a to může být v mnoha případech ohromná bezpečnostní hrozba, ale i třeba zárodek budoucího problému s udržováním kolektivní znalosti uvnitř organizace. Poukazuje to však na jednu věc, a to, že tlak na zavádění Social Computingu v organizacích bude čím dál více přicházet ze spodních pater organizace, což vede k zamyšlení, zda již v otázce transformace neodbývá dvanáctá.

Aspektem pro kolektivní spolupráci je v mnoha organizacích i tzv. specializace rolí. Tato diverzita v profesních specializacích pak vede k naprosté nutnosti spolupráce ve formě týmů, a tak trochu eliminuje důležitost jedince jako solitéra.

Společnost Gartner, která každý rok připravuje svou „hype křivku“ i pro Social Software, však mnohé prognózy lehce mírní, a ukončení transformace a nástup pokročilejších nástrojů pro spolupráci predikuje až v průběhu příští dekády, jak vyplývá z Obrázku 1.1. Graf obsahuje i software a technologie mimo segment Social Computing uvnitř organizace. Nicméně pokud vybereme pro nás klíčové body, můžeme si všimnout velkého nástupu a očekávání v oblasti nástrojů pro kolektivní spolupráci. Naprostý základem pro zavedení Social Computingu v organizaci jsou dva nástroje a to „Enterprise Social Networking Applications“ (podrobněji viz Kapitola 3), a „Unified Communications and Collaborations“. U obou Gartner prognózuje masivní nasazení v horizontu 2 až 5 let, což jsem přesvědčen, že pro mnohé, zejména komerční organizace, může být v případě horní hranice již pozdě.[1]

Na křivce jsou také přítomny 3 relativně zajímavé nástroje, respektive sady

1. SOCIAL COMPUTING



Obrázek 1.1: Gartner - Hype Cycle for Social Software, 2014 [1]

nástrojů:

- **Analytika** - Analytika, a to jak u interních nástrojů, tak veřejných sociálních médií, je velmi často opomíjená v Social Computingu. Organizace, které tuto oblast nepodcení a budou ochotny do ní investovat rozhodně neprohloupí, a jsem přesvědčen, že se jim násobně vrátí.
- **Collaborative Customer Interfaces** - Právě toto považuji za opravdově velmi důležitý nástroj, bez kterého se pár let v retail segmentu příliš mnoho organizací při honbě za lepšími produkty a službami neobejde. Aktuálně jsme ve fázi, kdy pro design produktů a služeb společnosti využívají nejrůznějších dat a analýz trhu. Bez toho to nepůjde ani v budoucnu, nicméně reálné zapojení zákazníků do tohoto procesu bude v příštích letech klíčové a relativně samozřejmé. Společnosti, které si toto uvědomují již dnes, mohou v tomto získat znatelný náskok.
- **Idea Management** - Identifikace a řešení nápadů v organizacích, především v těch velkých, se ukazuje jako palčivý problém, a je to i jedna z oblastí, kde lze ukázat přínos Social Computingu. V čem ale zatím není příliš jasno je to, jak se k této věci postavit. Každá organizace, které tuto záležitost řeší, vlastně navrhuje tento proces tak trochu na zelené louce jako různé nadstavby v rámci používaných platforem. A bez ohledu, zda jsou to Social platformy či nikoliv. V tomto bych si tedy troufnul mírnit jinak opatrné prognózy společnosti Gartner a Idea Management posunul

až za Enterprise Social Networking Applications a do horizontu 2 až 5 let.

V dnešní době je magické slovo Social lehce nelichotivě označováno jako „buzzword“. Osobně si myslím, že dosti neprávem. Budoucnost Social Computingu je totiž vlastně kriticky nevyhnutelná přítomnost, což dokazuje to, že 85% společností zařazených na seznam Fortune 500 již používá některý z nástrojů Social Computingu. Toto tvrzení podpořuje i predikce Gartner, která odhaduje, že v roce 2016 bude mít 50% velkých organizací nasazenou podnikovou sociální síť, a třetina z nich jí bude považovat za naprosto základní nástroj, stejně jako email či telefon v dnešní době. [32]

Přínosy Social Computingu v organizaci

To, co od Social Computingu jako nástroje pro kolektivní spolupráci můžeme očekávat, bývá často podhodnocováno, ale mnohdy i některými zastánci nadhodnocováno. Je potřeba se na věc podívat pragmatickým pohledem a definovat to, co můžeme od aplikace Social Computingu v organizaci získat, a co ne. A také co můžeme měřit, a co naopak změříme jen velmi těžko a musíme se tak spoléhat na jiné způsoby vyhodnocení.

Různé role v organizaci očekávají od změn ve fungování organizace, které jsou způsobeny nasazením nástrojů Social Computingu, něco jiného a podle toho následně přistupují k adopci těchto principů. Pro účely této práce jsou důležité především globální přínosy, tedy přínosy ovlivňující organizaci jako celek, a nikoliv pouhé dílčí přínosy, které jsou vyváženy často stejnou měrou negativy v jiné části organizace.

Klíčovým slovem je pro nás hodnota. Hodnota, kterou chceme či můžeme potencionálně získat. Ta může nabývat dvou rozměrů - social (společenský) a byznysový. Každý přínos, který můžeme od Social Computingu očekávat obsahuje vždy oba rozměry. Oba však ne vždy mohou být maximálně naplněny, ale mnohdy jde o vyvážení těchto dvou rozměrů jako složek generované hodnoty, kterou organizace danou změnou či funkcí získává. Tato hodnota pak má na organizaci nějaký dopad. Tento dopad je vždy v nějakém kontextu viditelný zvenku, kdežto hodnota je vidět především uvnitř organizace, pokud se omezujeme na nasazení Social Computingu a spolupráci uvnitř organizace. [7]

Významnou roli v očekávaných přínosech hraje i to, kde jsou principy a nástroje aplikovány. Jsou totiž oblasti, kde můžeme daného přínosu dosáhnout velmi snadno, a pak také oblasti, kde ho nedosáhneme vůbec. Důvodem může být nevhodnost použití, nebo důležitější přínosy a hodnoty, které očekáváme v dané roli. Typické oblasti či organizační úseky, kde je Social Computing vhodný k nasazení jsou:

2. PŘÍNOSY SOCIAL COMPUTINGU V ORGANIZACI

- Marketing
- Zákaznická podpora
- Informační technologie
- Lidské zdroje
- Produktová oddělení
- Distribuční síť

Právě zde můžeme čekat největší zisk hodnoty u níže uvedených možných přínosů.

Co do aktivit, tak zde hrají hlavní roli pracovní aktivity sloužící s komunikací a informacemi. Vyplyvá tak i z průzkumu, ve kterém byli respondenti dotazováni, k jakým činnostem ve firmě používají nástroje Social Computingu (Obrázek 2.1). Pokud vybereme ty činnosti, které směřují směrem dovnitř organizace, tak to jsou především:

- Redukce nákladů na cestování na schůzky
- Komunikace se zaměstnanci
- Umožnění efektivnější práce v rámci geograficky distribuovaného týmu
- Sdílení a zaznamenávání znalostí
- Správa projektů
- Identifikace expertů
- Inovace

Samozřejmě se jedná o aktivity, kde do daných aktivit vstupuje více lidí, a kde je možné benefitovat právě z této premisy.

Jako naopak nevhodné či méně vhodné aktivity jsou hlubší analýzy nebo situace, kdy je vhodnější, aby informace byla zprostředkována odborníkem v dané oblasti. To platí například i o bezpečnostně citlivých informacích a u potenciálně konfliktních informací. [7]



Base: 262 senior-level IT decision-makers (multiple responses accepted)

Source: “Social Networking in the Enterprise: Benefits and Inhibitors,” Forrester Consulting and Cisco, May 2010, https://www.cisco.com/web/offer/gist_ty2_asset/SocMedInhib/SocNW_En_TLP.pdf.

Obrázek 2.1: Aktivita s největším zastoupením Social Computingu [2]

2.1 Klíčové benefity

V úvodu této kapitoly jsem zmínil dva rozměry - social a byznys. Právě podle převažujícího aspektu v přínosu můžeme jednotlivé benefity roztrždit. A i když mnohdy vedou ke stejnému dopadu, který jak vysvětlím níže je velmi těžko měřitelný co do jeho původu, je roztrždění na místě, jelikož pomáhá definovat očekávání.

Každá organizace je specifická, a co se podaří v jedné, nemusí se podařit v druhé, i když mají mnohdy velmi podobnou charakteristiku. Nelze tak očekávat, že dojde k naplnění všech přínosů, protože jednoduše je nutné přínosy prioritizovat. A vzhledem k tomu, že do ekosystému organizace zasahuje velmi mnoho vlivů, tak nelze očekávat, že Social Computing, softwarové nástroje a technologie, které přináší organizaci v tomto spasí a zisk benefitů a generování hodnot zajistí. [14]

Zde a v mnohých dalších aspektech aplikace těchto přístupů si musí manažeri položit otázku: „Co je v tomto pro mě?“, v tomto pohledu tedy pro organizaci. Rozhodnutí je totiž na nich, a oni musí vědět nejlépe, co organizace potřebuje, jaké nešvary potřebují odbourat přednostně, atd. Jelikož zaměřením se na širokou paletu aktivit se rozmělnuje koncentrace, která je zde potřebná. [7]

2.1.1 Social benefits

Social (česky lehce krkolomně společenské) benefits jsou přínosy, jenž byt mají i byznysový rozměr, není ten hlavní, a je zde potlačen za účelem naplnění primárně převažujícího aspektu, a to je ten společenský, vztažený na samotnou organizaci.

2.1.1.1 Kolektivní znalost

Kolektivní znalost a její soustavné budování je pro organizace postavené na znalostech, ale nejen pro ně, velmi klíčová oblast. Problémem bývají situace, kdy odchází klíčová osoba pro nějakou oblast, nemusí to být však ani nějaký expert, a v tu chvíli odchází značná část know-how ven, mimo organizaci. Získání těchto informací je pak zpravidla velmi těžko obnovitelné. Záleží zde i na způsobu uchovávání této kolektivní znalosti. E-mailová komunikace není to správné místo, je ale v současné době velmi časté. Správným přístupem je uchovávat tyto znalosti ve formě přístupné široké komunitě. Konkrétně sem spadají blogy, wiki, diskusní fóra s možností vyhledávání. Uchovávání kolektivní znalosti pak pomáhá v případě často kladených otázek, nebo v případě, kdy může být individuální držení nějaké informace rizikem a problémem v případě odchodu dané osoby, což samozřejmě pokrývá obrovské množství situací. Díky zachycení těchto znalostí a informací dochází také k jejich šíření v organizaci. Informace a znalosti tak mají mnohem větší dosah než dříve, v hlavách jedinců. [7, 14]

2.1.1.2 Identifikace expertů

Velmi frekventované jsou případy, kdy člověk v organizaci potřebuje zjistit, jak se něco dělá, nebo získat nějakou informaci. V bodech, kdy nepomáhá kolektivní znalost, je tu jeden další z přínosů, identifikace expertů. Social Computing díky propojení lidí, informací, atd. odbourává to, že se daný člověk nemá koho zeptat. Zeptá se tedy komunity, a zpravidla se ozve někdo, kdo o dané problematice něco ví a pomůže. Silná stránka zde je především ve velmi specifických dotazech. [7]

2.1.1.3 Kultivace zájmů

Nástroje Social Computingu také typicky pomáhají takzvané kultivaci zájmů. Jde o situace, kdy se lidé napříč organizací sdružují (např. na podnikové sociální síti) kvůli společnému zájmu. Ten pak prohlubují příspěvky publikované v rámci skupiny, kdy se ostatní členové připojují do diskuse a přidávají své názory z dané oblasti. To má za následek prohloubení znalosti, budování například i kolektivní znalosti, a tuto kultivaci. [7]

2.1.1.4 Posílení vztahů

Posilování vztahů mezi jedinci či skupinami je dalším příkladem síly těchto nástrojů. Zejména v případě přítomnosti organizačních sil jsou vztahy v organizaci vedené liniemi organizační struktury. Trendem je toto změnit a organizační struktury alespoň virtuálně zploštit.

Budování a posilování vztahů totiž nemusí probíhat pouze fyzicky, kdy se se spolupracovníci vídají na pracovišti, ale již jsou zažitě vztahy virtuálního charakteru, například z emailové komunikace. Social Computing toto ještě více prohlubuje a zvyšuje kvalitu vztahů, stejně jako jejich kvantitu.

Velmi dobrou ilustrací je například komunikace běžného zaměstnance v korporaci s ředitelem společnosti prostřednictvím sociální sítě, kde mají oba stejné prostředky a možnosti. Tento zaměstnanec má možnost nahlédnout do agendy toho druhého a být se vzdáleným nadřízeným v kontaktu, byť třeba pasivním. [7]

2.1.2 Byznys benefity

Byznysové benefity jsou přínosy s převažujícím rozměrem byznysu a úzkým vztahem k financím ve formě úspory či generování nových příjmů. Generované hodnoty z těchto přínosů jsou hlavní složkou vstupů při výpočtu ROI projektů Social Computingu.

2.1.2.1 Generování inovací

Inovace, to je pojem, který rezonuje velmi znatelně v souvislosti s tímto tématem. Generování a následné zpracování zajímavých myšlenek, nápadů je přínos velmi snadno demonstrovatelný, avšak ne automatický. Nasazení technologií samo o sobě nezvedne inovační úroveň. Důležité je správné nastavení procesů a také zapojení lidí do tohoto inovačního procesu.

Přínos vztažený na hodnotu lze v tomto případě velmi dobře ilustrovat na tom, že hodnotou pro nás je vygenerovaný nápad, v ideálním případě realizovaný. Přínos pak je to, že generování inovace jako takové probíhá, a to ve větší míře a lépe zachytitelné, než tomu bylo dříve.

Generování, zpracování a realizace těchto nápadů, myšlenek a inovací je poměrně složitá záležitost, avšak organizace se na ni velmi správně a často zaměřují, jelikož jsou zde samotný přínos a hodnota snadno prezentovatelný managementu organizace a bývá tak často používán jako velmi silný argument pro investice do Social Computingu.

2.1.2.2 Rychlejší a transparentnější komunikace s spolupráce

Se změnou komunikačních modelů a používáním jiných nástrojů než je elektronická pošta a osobní setkání se komunikace obecně zrychluje a stává se

transparentnější. Začíná to již tím, že se z komunikace privátní stává komunikace veřejná. Emailová komunikace totiž v legislativě podléhá listovnímu tajemství. Nicméně to není jediný aspekt. V případech, kdy probíhá komunikace třeba na podnikové sociální síti a je tak dohledatelná, lidé jí ať již pasivně či aktivně vnímají, tak následná vyplývající rozhodnutí jsou lépe vnímaná díky této transparentnosti především u často mnohem většího, nezapojeného publika. [33]

Lidé díky Social Computingu rychleji získávají informace a jsou schopni snadněji, a tím i rychleji překonávat hranice, ať jsou geografické, organizační, či jiné.

S rychlejší spoluprací souvisí i problematika rychlosti doručování výsledků práce a byzny metrika „time-to-market“, se kterou se můžeme setkat v této souvislosti především u zpracování nápadů z předchozího bodu.

2.1.2.3 Vyšší produktivita práce

Přínosem, který je extrémně těžko měřitelný, je efektivita či produktivita práce. Nicméně je to přínos, který velké organizace pozorují a jehož zdrojem jsou změny ve způsobu komunikace a spolupráce v organizaci. Jednou z organizací, která toto veřejně objasňuje, je například Intel ve svém dokumentu věnujícím se rozvoji Social Computingu a spolupráce právě v jejich společnosti. Tato případová studie velmi dobře demonstruje, jak by se k Social Computingu mělo přistupovat. [33]

2.1.3 Ostatní benefity

Kromě výše zmíněných benefitů je zde mnoho přínosů, které se velmi často objevují po přechodu na principy a modely Social Computingu. Vždy však více či méně souvisí s již zmíněnými benefity. Na základě průzkumu společnosti ESG [34] (viz Obrázek 2.1) to je například:

- Snížení času souvisejícího s cestováním a schůzkami
- Větší efektivita u interních procesů a operativy
- Snadnější propojování lidí napříč rolemi
- Rychlejší rozhodování

Dílčí organizace pak velmi často získávají specifické přínosy, které závisí na jejich způsobu podnikání a interním fungování. A zejména pak na lidech uvnitř organizace, kteří jsou motorem těchto přínosů, a bez nichž zůstává jen u potenciálu.



Obrázek 2.2: Největší benefity nástrojů Social Computingu dle průzkumu ESG [3]

2.2 Měřitelnost přínosů

Schopnost měřit přínosy a změny, které nasazení Social Computingu v organizaci přináší, je poměrně klíčová věc pro následné vyhodnocení. Bez toho se významně pohybujeme v rovině domněnek a spekulací. Velmi důležité je mít ale ve věcech srovnání před a po nasazení, jelikož bez toho se přínos těžko vyhodnocuje. To samozřejmě příliš organizací nedělá a výkonnostní metriky se velmi často omezují pouze na ty finanční.

V takových případech se kromě finančních a dlouhodobě měřených ukazatelů často používají dotazníky a průzkumy mezi členy organizace, podobně jak můžeme vidět na Obrázku 2.1. Ty se pak vyhodnocují v čase. Tento způsob se hojně využívá zejména u komplexních ukazatelů, jako je například produktivita práce anebo social benefity.

Zejména u produktivity práce jsme schopni měřit dílčí aspekty a metriky, které nám ale o celkové produktivitě v mnoha případech příliš neřeknou. Výjimkou jsou ale transakce, kdy jsme schopni měřit počet úkonů za dané období. Nicméně vzhledem k často probíhajícím změnám je mnohdy těžké přisuzovat právě toto změnám souvisejícím se Social Computingem, a tak jsou dotazníky a průzkumy spíše nevyhnutelnou záležitostí.

Z pohledu finanční ukazatelů, je důležitá metrika ROI. U ní panuje spousta mýtů o její měřitelnosti ve vztahu k Social Computingu, ať interně či externě aplikovaném. Výpočet zde je však relativně jednoduchý co do konstrukce, nicméně náročnější co do zpracování vstupních hodnot.

$$ROI = \frac{\text{Získaná Hodnota}}{\text{Investice}}$$

Relativně snadno vypočítatelným vstupem je vložená investice do Social Computingu a jeho nástrojů. Získaná hodnota je ale již vstup mnohem složitější. Důležitá je zde linie přínos - hodnota - dopad. Vhodným příkladem je zde generování inovací. Tento přínos typicky vygeneruje nějakou hodnotu, a tou může být nápad, který přinese provozní úsporu nebo nové zákazníky. Tuto hodnotu, kterou nám zmíněná inovace vygeneruje, je důležité vyjádřit v peněžních jednotkách, což ale mnohdy není jednoduché. Tyto hodnoty by měly být v ideálním případě součástí očekávání, jelikož při identifikaci již v průběhu generování vznikají problémy s jejich měřením.

Měření dopadů je pak extrémně náročné a lehce spekulativní, jelikož dopadem je například zvýšení podílu na trhu, do čehož vstupuje již tolik faktorů, že dobrat se konkrétních a zároveň kvantifikovaných příčin tohoto dopadu je velmi často úkol nemožný. [7]

Se Social Computingem přišlo i mnoho nových metrik, které mají svůj velký význam. Nejvýznamnější z nich je tzv. Engagement (zapojení uživatelů) vyjadřující míru aktivity uživatelů na základě prováděných interakcí.

Pro následnou analytickou činnost existují 3 základní zdroje dat:

- Vlastní měření
- Průzkumy a dotazníky mezi zaměstnanci a uživateli.
- Vestavěné analytické nástroje

Vlastní měření je v organizacích velmi často opomíjené a také velmi často náročné na výpočet. Může se tak stát, že samotné měření je nákladnější než je výše samotného přínosu. Naopak průzkumy a dotazníky jsou poměrně velmi levným způsobem, jak získat nejen tvrdá čísla, ale přináší i mnoho dalších podnětů a informací. Zdrojem dat zejména z provozu softwarových nástrojů Social Computingu jsou analytické moduly či nástroje, které jsou dnes již běžnou součástí těchto produktů, a pomáhají porozumět chování uživatelů a následnému řízení.

2.3 Časté námitky a omyly

Při rozpravách o Social Computingu v organizacích zaznívá velmi často mnoho mýtů a domněnek o tom, zda má celá věc opravdu smysl, a zda přináší nějakou reálnou hodnotu. Mnoho námitek je na místě a změna přístupu nebývá vždy doprovázena jen pozitivy. Klíč k úspěchu a dosažení kýžených přínosů spočívá především v potenciálu Social Computingu a jeho naplnění.

- **Nasazení technologie je dostačující.**

Je nutné si uvědomit, že nasazení samotné technologie přinese jen málokdy efekt, a bez jasné strategie, doprovodných procesů a správném zapojení lidí, je výsledek velmi nejistý. [14, 7]

- **Social Computing přináší rizika související s citlivostí informací.**
Tato rizika jsou zde i bez Social Computingu, a záleží jen na nastavení technologie samotné, procesů a školení zaměstnanců, aby k tomu to nedocházelo. [7, 35]
- **Social Computing je otázka IT.**
Jeden z největší omylů. Nechávat celou záležitost pouze IT oddělení je cesta k neúspěchu. Klíčové je zapojení především HR, marketingového oddělení a podpora celého managementu. Pro organizaci je Social Computing obrovská výzva a široká podpora a participace je nutností. [7]
- **Zaměstnanci jsou zavaleni komunikací, zejména emaily.**
To je velmi často pravda. Social Computing však přináší řešení tím, že komunikaci usměrňuje, třídí a filtruje, a to nejen na technologické úrovni. Nejedná se tak o další zátěž pro zaměstnance, ale především o úlevu. [35]
- **Je nežádoucí volný prostor ke kontaktu organizační vertikálou.**
To záleží na organizaci samotné. Nicméně od toho jsou různé kontrolní mechanismy a pravidla slušného chování. Otevřenost spojená se Social Computingem přináší i viditelnost. Lidé si cestu najdou vždy a záleží tedy jen na samotné organizaci a její kultuře, jak se s tímto popere. [35]

Podnikové sociální sítě

Podnikové sociální sítě, z anglického Enterprise Social Networks, jsou jedním z několika nástrojů spadajících do skupiny nástrojů Social Computingu. Bez jeho využití v organizaci se nedá zpravidla hovořit o významném naplnění celého principu Social Computingu. Tuto myšlenku podporuje i představa běžných lidí, zaměstnanců i IT profesionálů, kteří za pojmy „Social Organization“ anebo „Social Enterprise“ vidí právě sociální síť. Laickým pohledem si představí pod tímto pojmem využití nástroje, který nazvou jako „firemní Facebook“.

Tyto nástroje však nejsou jen jakousi pracovní analogií známé veřejné sociální sítě, kde lidé sdílí své myšlenky, fotografie z dovolené a další obsah. Je to především soubor nástrojů pro kolektivní práci a komunikaci uvnitř organizace s cílem usnadnit jejich uživatelům práci. Podnikové sociální sítě však mají s těmi veřejnými, kde dominuje právě Facebook, mnoho společného, a to především funkcionalitu. Je tu ale jeden velmi klíčový faktor, který je rozlišuje, a to je samotný cíl, proč jsou dané nástroje používány nebo co je jejich používáním sledováno.

Důležité je si uvědomit hned v počátku, že sociální sítě nejsou určeny pro každou organizaci. Jejich nasazení v mnoha typech organizací je zatím v rovině budoucnosti a aktuální případy využití jsou především v organizacích orientovaných na znalosti a jejich opodstatnění roste s tím, jaké jsou jejich obecné přínosy. Tyto organizace jsou zároveň velmi často geograficky rozdělené, velké a jejich organizační struktura je složitá. Neplatí také, že pokud tyto znaky organizace naplňuje, že tyto nástroje budou či mají využívat všichni lidé v organizaci. Jako velmi dobrý příklad zde může být přední světová automobilka. To je organizace, která splňuje základní předpoklady pro důvodné nasazení podnikové sociální sítě, nicméně využití při montáži automobilu je jen těžko představitelné. Oproti tomu při práci konstruktérů, manažerů či prodejců je ta představa mnohem reálnější.

3.1 Obecné vlastnosti podnikových sociálních sítí

Definovat, zda daný nástroj je či není podniková sociální síť je mnohdy velmi složité. Přesná definice totiž neexistuje, a tak z velké části závisí na definování vendorem, konzultační společností či samotnými uživateli. Jedná se totiž o poměrně rozmanitou skupinu nástrojů různého rozsahu a specializace. Mnohé nástroje tak lze velmi snadno zařadit do několika kategorií v rámci širší skupiny, kterou je možné nazvat jako nástroje pro kolektivní spolupráci. Podnikové sociální sítě mají ale v zásadě několik klíčových charakteristik či funkcionalit, nicméně ne všechny nástroje z této kategorie naplňují všechny tyto charakteristiky.

3.1.1 Vazba uživatelů k obsahu

Centrálním prvkem podnikových sociálních sítí je zpravidla tzv. Activity Stream, což není nic jiného než zpravidla dlouhý seznam uživatelských příspěvků, komentářů, nejruznějších notifikací a dalších informací. Každý uživatel sociální sítě má tento seznam co do obsahové roviny jiný a informace v něm obsažené by pro něj měly mít jistou relevanci. Nicméně množství informací, které by měly být k uživateli touto formou doručeno, je zpravidla obrovské, a uživatel by tak byl informacemi doslova zahlcen. Pokročilé nástroje tomuto předchází díky použití algoritmů pro vyhodnocování relevance informace pro uživatele a obsah, který se tak uživateli reálně zobrazí v jeho Activity Streamu je tak mnohdy notně očištěn o méně důležitá sdělení. To, jaké příspěvky se uživateli budou zobrazovat, závisí primárně na jeho zájmech, tedy na tom, které uživatele, skupiny, atp. bude sledovat. Dále se pak sleduje jeho interakce s doručovaným obsahem do Activity Streamu. Uživatel samotný pak zpravidla také může využít i různých filtrů pro zobrazení obsahu.

Jak již bylo zmíněno, uživatelé se na podnikové sociální síti sledují navzájem. Prakticky to znamená, že si jednotliví uživatelé vybírají uživatele, jejichž obsah je zajímavý a chtějí ho doručovat do svých Activity Streamů. Kromě sledování uživatelů je pak možné sledovat i aktivity jiných objektů, jako jsou například skupiny, události, atp.

Uživatelé mohou být na síti organizováni do různých skupin. Ty jsou velmi často různého stupně veřejnosti a sdružují uživatele, kteří mají nějaký společný element. Tím může být participace na stejném projektu, zařazení do stejného oddělení či nějaký základní společný zájem o téma dané skupiny. V důsledku se skupiny chovají jako takový filtr Activity Streamu s vysokou relevancí ke konkrétnímu tématu. [34]

3.1.2 Tvorba obsahu a interakce

Naprostozřejmým prvkem podnikových, stejně jako veřejných sociálních sítí, je přístup k tvorbě obsahu a interakce s ním. Uživatelé vytvářejí obsah v

rámci svých profilů či skupin. Tímto obsahem může být čistý text, obrázek, odkaz, video, dokument či další nejrůznější druh obsahu. Platí zde, že uživatelé se k obsahu mohou vyjadřovat pomocí komentářů či vyjádřit nějakou míru ztotožnění například pomocí tlačítka „Like“, ať jej konkrétní nástroje nazývají různorodě. Obsah je možné také sdílet dále. Uživatelé mohou sdílet obsah uživatelům, kteří je sledují a nebo do skupiny, jejíž jsou členem.

3.1.3 Vyhledávání

S množstvím obsahu, který na síti vzniká, je kruciólní funkcí těchto nástrojů vyhledávání. Každý z konkrétních produktů se k této funkcionalitě staví specificky. Nalezneme tak vyhledávání na základě klíčových slov s vyhodnocováním relevance, či grafová vyhledávání, které můžeme znát například z veřejné sociální sítě Facebook, a o kterém se tvrdí, že brzy nahradí klasické fulltextové vyhledávání.

Ale ať již je vyhledávání implementováno jakkoliv, cílem je najít co nejrychleji relevantní informaci, a pokud to možné není, snižuje se tím významně kolektivní znalost, protože se ke klíčové informaci uživatelé snadno nedostanou.

3.1.4 Proces kolektivní spolupráce

Významnou charakteristikou podnikových sociálních sítí je i samotný proces kolektivní spolupráce a interakce mezi uživateli (Social Workflow). Oproti tradičním podnikovým informačním systémům či aplikacím jako jsou CRM, ERP, atd., kde jsou procesy jasně definované, systematické a opakované, na podnikové sociální síti jsou velmi dynamické, flexibilní a řízené samotnými uživateli. Procesy se zde přizpůsobují potřebám uživatelům a i když mohou často působit jako ad-hoc, tak tomu díky základním souborům funkcí a postupů kolektivní spolupráce úplně tak není.

Takovéto procesy kolektivní spolupráce doplňují ty klasické transakční procesy, které známe právě z tradičních podnikových systémů. Není je však možné žádným způsobem popsat či zformalizovat a zachovávají si tak svou flexibilitu a posilují roli samotných uživatelů, kteří si tyto procesy vytvářejí a spravují sami na základě svých potřeb. [34]

3.1.5 Analytika

Analytické funkce podnikových sociálních sítí lze rozdělit do dvou rovin. První rovinou je analýza obsahu a interakcí vedoucí ke zvýšení relevance obsahu v Activity Streamu. Druhou rovinou jsou pak Analytická rozhraní určená především pro správce sociální sítě, která zpřístupňují informace zejména o uživatelských interakcích.

3.1.6 Aplikační rozhraní a integrace

Důležitým prvkem pro integraci podnikových sociálních sítí v rámci celopodnikového IT ekosystému je dostupnost aplikačního rozhraní (API). To je bráno jako naprostá samozřejmost především u pokročilejších nástrojů. Ty často nabízejí i standardizované technologie jako je OpenSocial či OpenGraph. Právě díky standardizovaným technologiím, které zpřístupňují data a funkcionalitu, je integrace těchto nástrojů mnohem snadnější, a je to nemálo významný faktor pro rozhodování o implementaci toho či onoho nástroje.

3.2 Přehled podnikových sociálních sítí

V této kapitole bych rád představil nejznámější a nejpoužívanější nástroje v rámci kategorie Enterprise Social Network. Tyto nástroje jsou určeny především pro střední a velké organizace. Výběr celkem 11 nástrojů jsem provedl na základě hodnocení společností Gartner[6], Forrester [5] a Enterprise Strategy Group [34]. Konkrétně se jedná o tyto nástroje:

Vendor	Produkt
Microsoft	Yammer
IBM	Connections
Google	Google+
Jive Software	Jive
Salesforce.com	Chatter
SAP	Jam
Tibco Software	Tibbr
VMware	Socialcast
Zimbra	Zimbra Social
Sitrion	Sitrion Social Workplace
Atlassian	Confluence

Tabulka 3.1: Přehled vybraných podnikových sociálních sítí

3.2.1 Microsoft - Yammer

Yammer, vlastněný Microsoftem, je aktuálně zřejmě nejznámějším nástrojem mezi podnikovými sociálními sítěmi. Vznikl v roce 2008, nicméně klíčovým rokem v jeho historii je rok 2012, kdy byl koupen právě společností Microsoft za více než 1 miliardu amerických dolarů. Ze strany Microsoftu to byla vydařená akvizice, jelikož se z něho v tu chvíli stal téměř okamžitě lídr na trhu. Za to nemohla však samotná akvizice, ale především podařená integrace do dalších příbuzných nástrojů, které jsou vlajkovou lodí Microsoftu v Enterprise IT, Sharepoint a Office 365.

SharePoint slouží především jako Document Management System (DMS) a platforma pro týmové stránky. Office 365 je pak balík kancelářských aplikací (Word, Excel, atd.) zaměřující se především na cloudové využití.

Microsoft vsadil právě na integraci těchto 3 nástrojů dohromady a přidal ještě Lync, respektive Skype. Neopomenutelná je také úloha produktu Exchange jako firemní mail server, jehož rozšíření je na trhu obrovské. Právě toto produktové portfolio, kde je vidět jednoznačná synergie, dělá z Microsoftu jednoho z lídrů trhu.

Úloha Yammeru v celém portfoliu je jako tzv. „social layer“, která nese sociální interakce při integraci produktů z Business profolia Microsoftu. Yammer však může fungovat i naprosto samostatně, a je tak i poskytován. Nicméně jako samotný není až tak zajímavý a dá se zařadit k lepšímu průměru co do nabízené funkcionality.

Silnou stránkou Yammeru je právě čím dál větší integrace napříč dalšími nástroji, ve které bude Microsoft určitě pokračovat a budeme sledovat čím dál více možností a inovací v „social“ funkcionalitě. Jedním z takových nástrojů je Microsoft Delve, což je aplikace postavená na grafu sociálních vazeb a usnaňuje tak přístup k informacím a dokumentům, které jsou pro uživatele automaticky vyhodnoceny jako důležité. V rámci portfolia jde o rozšíření Office 365.

Obecně spíše pozitivním a do budoucna nevyhnutelným bodem je přesun vesměs celého portfolia do cloudu, což je většinou vítáno, nicméně stále je zde pro mnohé organizace nutné řešit bezpečnostní aspekty, kdy mnohé informace zatím nemají ve veřejném cloudu co dělat.

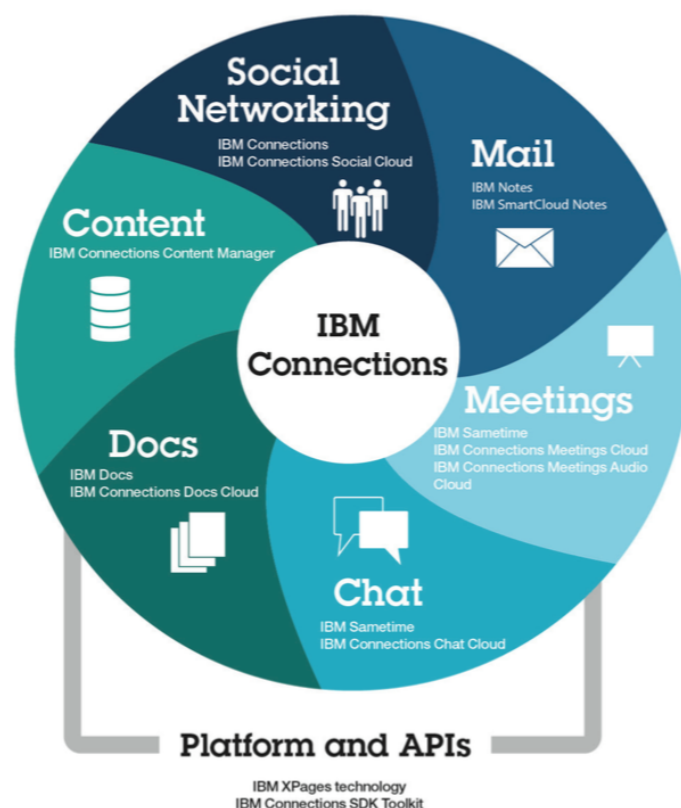
Jako poněkud dvousečně pak může být vnímána komplexnost produktu, resp. celého portfolia. Jsou případy, kdy toto bude vnímáno v očích organizace jako velký benefit, jelikož je to z velké části all-in-one řešení. Nicméně právě tato orientace na jednoho vendora může být vnímána i jako ohromné riziko.

3.2.2 IBM - Connections

IBM a jejich platforma s názvem Connections patří dlouhodobě k tomu nejlepšímu, co na trhu je. Právě dlouhodobý a postupný vývoj, stejně jako rozsah platformy je to, na co se může IBM a její klienti spolehnout.

Co do funkcionality, je potřeba pohlížet opět spíše na platformu, než na produkt samotný. Kromě klasické podnikové sociální sítě Connections nabízí dále blogy, wiki, fóra, ale i třeba propojení s emailem, dokumenty a přesah například do nástroje instantní komunikaci (IBM Sametime). Platforma jako celek tak nabízí vesměs vše, co se od ní aktuálně očekává. [4] Panuje tu však mnohem větší propojení s ostatními nástroji z portfolia podnikového softwaru IBM, nikoliv však na úrovni možnosti, ale spíše na úrovni potřeby. Což ale nemusí být nutně nevýhoda či výhoda. Jde spíše o strategický přístup, který se týká i modelu nasazení, kde IBM nabízí modely Saas (Cloud), on-premise, ale hybridní model nasazení kombinující tyto dva modely.

3. PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍŤ



Obrázek 3.1: IBM Connections platform [4]

Silnou stránkou IBM, a nejen zde u Connections, je projevovaná seniorita a dospělost produktů. Více než u jiných jsme svědkem velké provázanosti, na kterou IBM velmi myslí, a tak jednotlivé produkty mají pluginy či API pro propojování produktů, což se týká ale i aplikací třetích stran například poměrně rozšířeného SugarCRM, ale i dalších. Jako málokterý produkt na trhu IBM dlouhodobě také podporuje standardy, jakým je třeba OpenSocial. To jen dokládá vůli a strategii IBM v této otázce.

V oblasti funkcionalit není IBM co vytknout. To platí i pro strategii, kde IBM dlouhodobě razí myšlenky kolektivní spolupráce a kolektivní znalosti. Důkazem toho je mnoho programů a projektů s označením „Smarter“ a jedním z posledních je například Smarter Workforce, což je projekt velmi ovlivněný akvizicí nástroje Kenexa a cílící na aktivní zapojení zaměstnanců a efektivitu. Dlouhodobá konzistence v tomto přístupu je aktuálně na místě. Vaz však může IBM srazit již zmíněná robustnost a široká podpora, i když aktuálně je toto vnímáno spíše jako výhoda.

3.2.3 Google - Google+

Dalším velkým vendorem v této oblasti je Google a jeho nástroj Google+. Google své produkty pro koncové uživatele nabízí i ve zpoplatněné formě pro firemní zákazníky. Opět se zde bavíme o pojetí v rovině platformy, která se nazývá Google Apps a zahrnuje nejen sociální síť Google+, ale především e-mail, dokumenty a sdílené úložiště dat.

Platforma Google Apps je v zásadě velmi jednoduchá a poskytuje dobrý základ pro práci. Nicméně jako platforma pro velké organizace se bude jen těžko prosazovat, protože v zásadě jeho produkty odráží potřeby, které přichází z jiné cílové skupiny. Najde se ale velké množství, především menších organizací, kde bude nasazení Google Apps dávat obrovský smysl, avšak využití Google+ bude spíše minimální. Rozhodně nelze tvrdit, že by byl Google nějakým velkým konkurentem v této oblasti pro IBM či Microsoft. To je ale dáno především tím, že Google má úplně jinou historii a orientace na Enterprise IT je tak stále spíše novinkou.

Google jde cestou stoprocentní orientace na cloud a jiné nasazování ani nenabízí. K přístupu na desktopových zařízeních slouží internetový prohlížeč, avšak Google se silně a přirozeně staví i k mobilním zařízením.

Google Apps jsou téměř celé orientované na uživatele jako jedince a chybí zde tak centrální řízení. To je právě ukázka přenosu nástrojů, které byly navrženy pro jinou cílovou skupinu, a ukázka jedné z největších slabin platformy. Google jako relativní nováček také nemá příliš velkých nasazení, což může být pro CIO velkých společností překážka už jen pro zařazení mezi uvažované kandidáty.

Google+ jako sociální síť odráží stejně jmenovanou sociální síť určenou pro veřejnost. Co do funkcionality zde máme totožné nástroje. A nabízí se tak otázka, kdo je v tomto segmentu nejpříznačněji označován jako Facebook. Trochu nepřekvapivě to bude Yammer. Pokud pak srovnáme pozici samotných sociálních sítí v rámci platform, bude Google+ jednoznačně tak trochu v rohu. Google zároveň ani nenabízí jiné nasazení než jako celý balík Google Apps, což může být pro některé zákazníky odrazující.

3.2.4 Jive Software - Jive

Jive je vendor, který se zaměřuje čistě na „social“ oblast a nedá se zde příliš mluvit o platformě, jako v případě předchozích vendorů. Jive samotný je rozdělen na dva víceméně samostatné nástroje:

- Jive-n - Nástroj orientovaný směrem dovnitř v rámci organizace. Samotná společnost Jive prezentuje tento produkt jako řešení pro Social Intranet, Employee Engagement a Employee Support. V rovině funkcionality pak jde o vesměs řešení kombinující intranet a sociální síť.

3. PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍŤ

- Jive-x - Naopak Jive-x slouží pro práci se zákazníky a externími partnery. Jde tedy o nástroj zaměřující se na využití v marketingových odděleních a na zákaznické podpoře.

Za zmínku ještě stojí nástroj Jive Daily, který lze považovat za nástroj pro komunikaci z centrálního bodu směrem k zaměstnancům. [36]

Tím, že Jive není platformním řešením, je klíčové řešit propojení s dalšími nástroji tak, aby zapadal do řešení celooorganizační agendy. Jive se v tomto rozhodl orientovat na Microsoft a nabízí tak nejrůznější add-ony, pluginy a API, které umožňuje integraci s Sharepointem, Outlookem, Officem, Lyncem, ale i třeba Gmailem od Google. Cílem Jive je stavět fungování organizace na svých nástrojích a doplňovat podporu zavedených nástrojů, jak tomu je v případě produktů Microsoftu.

Jive nabízí nasazení jak v cloudu, tak on-premise a také customizaci. Podle toho lze soudit například i to, že cílí spíše na větší organizace. S tím souvisí i obrovská síla Jive Software, která je v síti partnerů, kam se řadí například společnosti PwC, CGI, Accenture nebo Cisco.

3.2.5 Salesforce.com - Chatter

Salesforce.com je známý především díky svému CRM, což je jednoznačně jejich hlavní produkt. Společnost má však několik dalších charakteristik, které se odrážejí v jejich produktech. Je to cloudové nasazení, tedy poskytování SaaS, podpora mobilního přístupu a pak také vlastní market s aplikacemi AppExchange nabízející desítky aplikací připravených k integraci s produkty Salesforce.

Do tohoto kontextu pak Salesforce zasazuje 2 související produkty - Chatter a Community Cloud. Zatímco Community Cloud je nástroj sloužící pro kolektivní spolupráci, avšak nejen uvnitř organizace, ale přesahuje i mezi partnery a zákazníky, tak Chatter je vyloženo podnikovou sociální sítí se všemi hlavními charakteristikami.

Salesforce svými nástroji projevuje snahu přemostit často se vyskytující propast mezi zaměstnanci a zákazníky. To je považováno jako jeho klíčový benefit, jelikož kombinace Chatteru, Community Cloudu a CRM toto umožňuje. A zatímco mnohé nástroje jsou postavené na tlaku zevnitř organizace, Salesforce logicky, díky své orientaci, staví na tlaku zvenku.

Jak Chatter, tak i Community Cloud mohou být nasazeny jako samostatné nástroje, avšak při investici do Social Computingu nedává příliš smysl nenasadit celou trojici nástrojů společně s CRM. Jako další ilustraci odlišného přístupu je napojení na byznys procesy v rámci organizace. V praxi to znamená to, že jednotlivé zákaznické interakce, které padají do activity streamu, jsou k dispozici uživatelům, v našem případě zaměstnancům, k navazujícím interakcím v podobě dalšího intenzivnějšího sledování, diskuse, atp. Chatter

je pak mezi uživateli považován za nástroj jednoduchý pro jeho adopci a přirozenost. To lze považovat za nespornou, avšak jen drobnou výhodu.

Velkou otázkou a možným rizikem je pozice Chatteru a Community Cloudu v rámci portfolia společnosti, jelikož se nejedná se o hlavní produkty. Pokud však Salesforce bude do Social Computingu investovat své úsilí, stejně jako ostatní konkurenti, tak by se mělo velmi brzo přetavit v úspěch.

3.2.6 SAP - Jam

Společnost SAP je dlouhodobě jedním z nejznámějších poskytovatelů v oblasti podnikových informačních systémů, a to zejména pro ty největší světové organizace. Je ale také známa velkou robustností svých řešení.

SAP dříve nebyl považován za příliš silného poskytovatele Social Computing řešení. To poměrně elegantně vyřešil v roce 2012 akvizicí společnosti SuccessFactors a jejího produktu Jam, na kterém vystavěl současnou podobu nástroje. Ta odpovídá dosti přístupu Salesforce, který také staví na již existujících a klíčových produktech. SAP totiž přidává k běžným pracovním činnostem zaměstnanců prvky Social Computingu. Kromě samotné sociální sítě je tak přítomna silná integrace s dalšími SAP nástroji a moduly jako např. SAP CRM.

Silnou stránkou SAPu je jeho neotřesitelná pozice na trhu a nespočet skvělých případových studií a výsledků. A pak také orientace trhu na řešení, která jsou kontextově orientovaná, což SAP díky svému přístupu je.

Nasazení Jamu se odvíjí většinou od způsobu nasazení dalších aplikací SAPu, se kterými je integrován. V nabídce je jak SaaS, tak i on-premise. Jam samotný je nasazován v několika možných edicích v závislosti na potřebách zákazníka a jeho současných systémech.

Spíše problematické a nepříliš dávající smysl je nasazení Jamu jako samostatného nástroje bez doprovodného SAP ekosystému. Možné to je, nicméně integrace jiných než SAP systémů je v takovém případě komplikované a nepříliš funkční.

3.2.7 Tibco Software - Tibbr

Tibco Software je společnost známá jako tzv. integrátor a v poslední době také společnost orientující se na Big Data. Má však i vlastní produkt, kterým je klasická podniková sociální síť, pojmenovaný Tibbr.

Tibbr není nijak vyjímečně specifický svými funkcemi či přístupem. Zaměření produktu je tak na jednoduchost, a tím čistě na klíčové a nejpotřebnější funkce. Oproti mnohým nástrojům v tomto odvětví nenabízí příliš rozsáhlé možnosti integrace. Ty jsou však ale i tak dostačující a zaměřující se na velmi rozšířené a známé produkty. Integrace je možná s produkty jako Microsoft Sharepoint, Skype, Google Drive, Dropbox, Outlook, Netsuite a další. Nasazení je pak možné, stejně jako u konkurentů ve variantách SaaS a on-premise.

Slabou stránkou nástroje je zatím jeho nepříliš velká zralost a jeho pozice lehce za očekáváním co do integrace s dalšími podnikovými nástroji. To je vzhledem k současné podobě nástroje do budoucna klíčový faktor úspěšnosti.

3.2.8 VMware - Socialcast

Dalším z řady tradičních a jednoduchých podnikových sociálních sítí je Socialcast od společnosti VMware, která se profiluje spíše jako firma poskytující řešení datových center a virtualizace. VMware však se svou strategií „IT as a Service“ velmi intenzivně zasahuje i do podnikového software a vsází především na mobilitu. Nicméně ani to příliš nemění fakt, že Socialcast je vyloženě doplňkovým produktem v portfoliu společnosti.

Funkcionality nástroje Socialcast nijak nevybočují z řady konkurenčních produktů. Socialcast vzhledem k zaměření portfolia svého tvůrce je plně podporovaný na mobilních zařízeních a poskytován on-premise či jako SaaS. Pozitivně lze hodnotit přítomnost analytiky, což nebývá úplně samozřejmostí a přispívá k řízení komunit a urychluje přijetí nástroje jeho uživateli.

Nasazení tohoto nástroje dává smysl v případě širšího používání ekosystému VMware. V opačném případě je spíše vhodnější zvolit produkt od společnosti, která se Social Computingu věnuje intenzivněji. A to je asi největší slabina tohoto nástroje. Jako další může být integrace s dalšími nástroji, jelikož Socialcast poskytuje pouze REST API, a to sice integraci umožňuje, ale nedá se očekávat přílišná hloubka.

3.2.9 Zimbra - Zimbra Social

Společnost Zimbra se narodila od mnohých předchozích orientuje čistě na kolektivní spolupráci v organizaci. Kromě standardní funkcionality pak rozšiřuje možnosti právě o funkce usnadňující týmovou spolupráci. Ta ale pokulhává v případě, kdy součástí nasazení v organizaci není také druhý klíčový produkt Zimbry, a to Zimbra Collaboration, který kromě balíku nástrojů pro spolupráci v organizaci přidává i emailové řešení.

Právě toto je velmi silnou stránkou produktu, respektive portfolia produktů. Zimbra totiž svým řešením překlenuje věčnou bariéru mezi emailem, dalšími komunikačními kanály a nástroji pro spolupráci.

V případě Zimbry je nutné neopomenout, že jejich řešení jsou nabízena i jako open-source, a to značí jasnou vizi v oblasti kolektivní spolupráce, protože Zimbra z tohoto těží v případě dalšího rozvoje. Oproti mnohým jiným konkurentům je vidět, že Zimbra velmi dobře chápe to, že Social Computing není jen o softwarovém nástroji, ale spíše o ekosystému, který tento nástroj jen pomáhá vytvářet.

Zimbra neopomíná ani důležitou integraci s dalšími podnikovými aplikacemi, například salesforce.com nebo Sitecore. Nástroje společnosti si pak také velmi rozumí s produkty Microsoftu a pokud ani to nestačí, tak je

tu bohaté aplikační rozhraní. Další integrace je jedna z oblastí, kam se bude muset nejen Zimbra v rámci konkurenčního boje ubírat.

Za zmínku určitě stojí velmi bohaté možnosti co do nasazení nástroje a také komunikace bezpečnosti ze strany tohoto vendora, což ale velmi souvisí s open-source komunitou, a tím možnou nedůvěrou při nasazování v mnohých organizacích.

3.2.10 Sitrion - Sitrion Social Workplace

Sitrion je zástupcem lehce vybočujícím z řady. Tento vendor totiž poskytuje nadstavbu pro zavedené podnikové aplikace, kde jako hlavní je Sharepoint od Microsoftu, ale i třeba SAP či Salesforce.com. Cílem řešení od Sitrionu je tyto nástroje vylepšovat, a snaží se tak o něco podobného jako Jam od SAPu.

Klíčové jsou zde dva prvky a to mobilní zařízení a integrace. Sitrion totiž využívá prvků a nástrojů Social Computingu, které kombinuje s pracovní agendou uživatele s cílem lepší spolupráce. Toto pak Sitrion doručuje svým uživatelům ve vlastní mobilní aplikaci, kde toto vše integruje. Co do nasazení je pak v nabídce jen cloudové řešení, což ale na druhou stranu je naprosto logické.

Sitrion tedy plní roli podnikové sociální sítě, ale sociální síť to tak trochu není. Rozhodně ne v široce zavedeném modelu a vnímání. Samozřejmě je activity stream, publikování obsahu a další funkce, nicméně to není to hlavní a rozhodně nebude hrát velkou roli při rozhodování o nasazení tohoto nástroje.

Velkým problémem pro Sitrion je přítomnost Yammeru, jelikož zákaznicky Sitrionu byly a jsou především organizace, které využívají produkty Microsoftu, především pak Sharepoint. Myšlenka „business alignment“ přístupu je však velmi dobrá a bude velmi záležet na možnostech integrace dalších nástrojů mimo portfolio Microsoftu, jelikož bez těchto nástrojů v organizaci nedává nasazení produktů od Sitrion příliš velký smysl a ubírá na možném potenciálu.

3.2.11 Atlassian - Confluence

Nástrojem s velmi specifickou cílovou skupinou je Confluence. Confluence se zaměřuje čistě na pracovní agendu, kde jeho cílem je zbavit se množství dokumentů, které obíhají v organizaci, oddělení či týmu a centralizovat ho na jednom místě. Díky ostatním produktům v portfolio společnosti Atlassian je zaměření především upřeno na IT oddělení v organizaci a mezi jinými odděleními si příliš oblíbenosti nevybudovalo. Atlassian totiž vyvíjí produkt JIRA, což je nástroj pro spolupráci při vývoji software. Confluence je tak v mnohém doplněk k tomuto produktu.

Obrovskou silou produktu je jeho variabilita a integrace s ostatními produkty Atlassianu. Pokud tak IT či vývojová oddělení využívají například

3. PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍŤ

JIRA, tak je pro tyto oddělení spíše přirozenější integrovat Confluence než nástroj od jiného poskytovatele.

Zařazení mezi podnikovými sociálními sítěmi je však namístě, i když vhodnější by bylo označovat tento nástroj jako social intranet. V organizacích, kde drtivá většina zaměstnanců je spojena s IT produktem společnosti, totiž naprosto vytlačuje potřebu jiných nástrojů Social Computingu. Často tak dochází k dělení mezi technickou a netechnickou částí organizace. To je pak velkým rizikem pro celou organizaci, kdy trpí spíše ta netechnická část společnosti, mj. HR a obchodní oddělení.

Confluence samotný nabízí velké množství add-onů a aplikací, které Atlassian nabízí ve svém Marketplace. Zároveň je zde vysoká konfigurovatelnost a nepřehledné množství možností. To pak je sice na jednu stranu výhoda, nicméně zároveň to komplikuje nasazení a potencionálně ztěžuje orientaci uživatelů.

3.3 Srovnání podnikových sociálních sítí

Porovnání jednotlivých nástrojů není kvůli jejich rozmanitosti zrovna jednoduché. Nejedná se totiž o produkty, které by šlo považovat za komoditní a srovnávat je na základě udávaných výkonnostních, bezpečnostních, integračních a funkčních parametrů. V hodnocení je nutné brát v úvahu i další parametry, a to například strategický výhled organizace a orientace na používané platformy. Ale i třeba poskytované poradenství při nasazování nástroje či možnosti customizace. Zároveň je nutné brát v úvahu vizi a strategii vendora a nehodnotit pouze současný stav, ale hledět o několik měsíců, spíše let dopředu, jelikož životnost takového nástroje a získané návyky směřují až do horizontu vyšších jednotek let.

Každá z autorit provádějící studii v oblasti podnikových sociálních sítí volí lehce odlišnou metodiku, nicméně závěry jsou až na drobné výjimky poměrně totožné. Obě studie hodnotí především produkty daného vendora jako celek a nezaměřují se většinou pouze na jednotlivé nástroje, nýbrž na celou Social platformu.

3.3.1 Forrester

Forrester Research ve své studii „Forrester Wave: Enterprise Social Platforms, Q2 2014“ [5] prováděla výzkum na základě hned několika vstupů:

1. Laboratorní testování a konzultace s jednotlivými vendory
2. Anketa s vendory
3. Produktové demo
4. Spokojenost zákazníků a jejich validace jednotlivých hodnocení

Zvolená metodologie pak byla postavena na těchto vážených parametrech, které v sobě dále skýtají celkem 65 hodnotících kritérií:

3. PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍŤ

Hodnotící parametr	Váha parametru
Současná nabídka	50%
Klíčová funkcionalita	40%
Jazyková lokalizace	5%
Architektura a administrace	10%
Event logy, monitoring a reporting	5%
Bezpečnost	10%
Podpora napříč platformami	10%
Snadnost adaptace v pracovním prostředí	20%
Vize a strategie	50%
Přítomnost na trhu	0%
Instalace	34%
Zaměstnanci vendora	33%
Partneři vendora	33%

Tabulka 3.2: Studie Forrester: Hodnotící parametry a jejich váhy

Parametry nabývají hodnot od 0 pro nejhorší a 5 pro nejlepší naplnění daného parametru. Bez nutnosti rozebírat všechny dílčí parametry jsou zde pro nás klíčové výsledky v hlavních 3 parametrech.

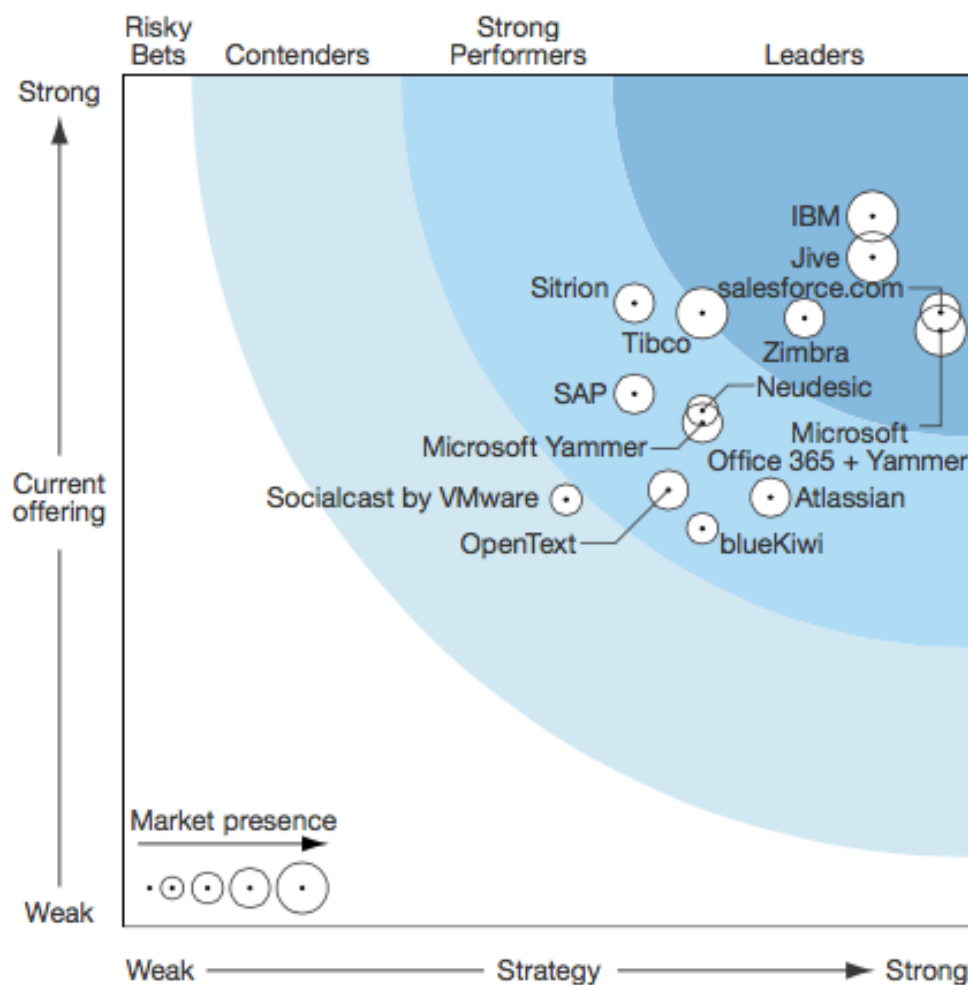
Co do současné nabídky produktu se na pomyslných stupních vítězů umístilo IBM (s 4,17 body), Jive (3,93) a Sitrion (3,66). Zajímavostí je posuzování Microsoft Yammer jako samostatného nástroje a pak společně s Office 365, kde dopadl lépe, avšak v průměrných hodnotách mezi ostatními s 3,5 body.

V parametru strategie a vize ale Microsoft společně se Salesforce.com a vysokým bodovým hodnocením 4,8 s přehledem vítězí. V závěsu pak shodně s 4,4 body IBM a Jive.

Třetím hodnoceným aspektem, nicméně nulovou váhou co do celkového hodnocení, je přítomnost na trhu. Zde naprosto nepřekvapivě vítězí kombinace Microsoft Office 365 + Yammer s 4,66 body, IBM s 4,58 a Tibco s 4,32 body.

Výsledné grafické znázornění hodnocení můžeme vidět na poziční mapě (Obrázek 3.2), kde se jasně prosazuje silná šestice: IBM, Jive, Microsoft, Salesforce, Zimbra a Tibco. Možná trochu překvapivá pozice je SAPu a jeho nástroje Jam, jelikož SAP se v této studii umístil spíše v poli poražených.

Zajímavostí ale určitě je, že v hodnocení úplně chybí Google, což je dáno především kvalifikačními kritérii pro zařazení do této studie. Ta však nejsou ve studii explicitně zmíněna.



Obrázek 3.2: Forrester Wave: Enterprise Social Platforms, Q2 2014 [5]

3.3.2 Gartner

Společnost Gartner po zařazení produktů, respektive vendorů do vlastní studie, vsází na kvalitativní parametry ve smyslu funkčních požadavků a orientace produktů a kvantitativní parametry co do velikosti a vendora, a jeho pozice na trhu. Zejména kvantitativní parametry jsou stanoveny poměrně přísně a vylučuje open-source poskytovatele a poskytovatele, kteří jsou například přítomni regionálně, a nikoliv téměř celosvětově.

Při hodnocení Gartner uvažuje 2 souhrnné parametry - Schopnost exekuce a Úplnost vize. První z parametrů zahrnuje hodnocení produktu a jeho funkcionality, finanční situace vendora, schopnost prodeje (zejména pak velkým organizacím), počet uživatelů, cena, marketingová podpora, zpětná vazba od uživatelů a zákazníků, partneři vendora a operativní zajištění produktu. V pa-

3. PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍŤE

rametru zaměřujícím se na vizi pak hrála roli strategie prodeje, marketingu, byznys model, geografická strategie a také inovační schopnosti. Tyto dílčí parametry byly dále váženy, nicméně konkrétní číselné výsledky nejsou ve studii obsaženy.

Výsledkem studie je poziční mapa (Obrázek 3.3), která rozděluje jednotlivé vendory do čtyřech kvadrantů v závislosti na 2 souhrných parametrech a jejich naplňování.

Ve vedoucím kvadrantu jsou lídři odvětví a již zavedení vendori se silnou exekutivou a jasnou vizí. Jmenovitě Microsoft, který dopadl úplně nejlépe, následovaný IBM a společností Jive. Jako drobně pokulhávající v rámci tohoto kvadrantu je salesforce.com a ve vizi pak Tibco.

V kvadrantu vizionářů figurují společnosti Google, SAP a Zimbra, které jsou na tom co do hodnocení exekuce téměř totožně, liší se však v samotné vizi, kde vyhrává Google, a v tomto parametru je na tom obdobně jako vítězné trio (Microsoft, Jive, IBM).

Kvadrant takzvaných vyzyvatelů sdružuje Atlassian, VMware a Sitrion. Všichni tito 3 vendori mají velmi dobrou schopnost exekutivy. Chybí jim ale hlubší a jasnější vize dalšího směřování v oblasti Social Computingu.

Poslední a nejméně perspektivní kvadrant pak obsahuje produkty a vendory, kteří ani nebyli zařazeni v kapitole 3.2. Výraznější počiny těchto poskytovatelů řešení pro podnikovou komunikaci a spolupráci se spíše neočekávají, jelikož jejich současná míra exekuce je spíše průměrná až podprůměrná, a to samé platí i o strategické vizi.



Obrázek 3.3: Magic Quadrant for Social Software in the Workplace [6]

3.3.3 Vyhodnocení

Pokud srovnáme výsledky Gartneru se studií společnosti Forrester, tak obě organizace dochází vesměs ke stejným výsledkům a výrazně se neliší. Nedá se ani očekávat nějaký výraznější otřes či překvapení, jelikož zejména u velkých organizací se hledí na dlouhodobý výhled a stabilitu. A to samé platí o přední pětici či šestici nástrojů a řešení.

Je ale patrná diverzita přístupů jednotlivých vendorů. Každý se zpravidla snaží docílit stejných přínosů pro organizaci, nicméně jinou cestou. Velmi ale závisí na orientaci a potřebách organizace, která o nasazení takovýchto nástrojů uvažuje. Jasně se ukazuje, že nabídka funkcionalit rozhodně není to, co rozhoduje. Obrovskou váhu má strategie samotné organizace, ale záleží i na strategickém výhledu daného vendora.

Nasazení podnikové sociální sítě v organizaci

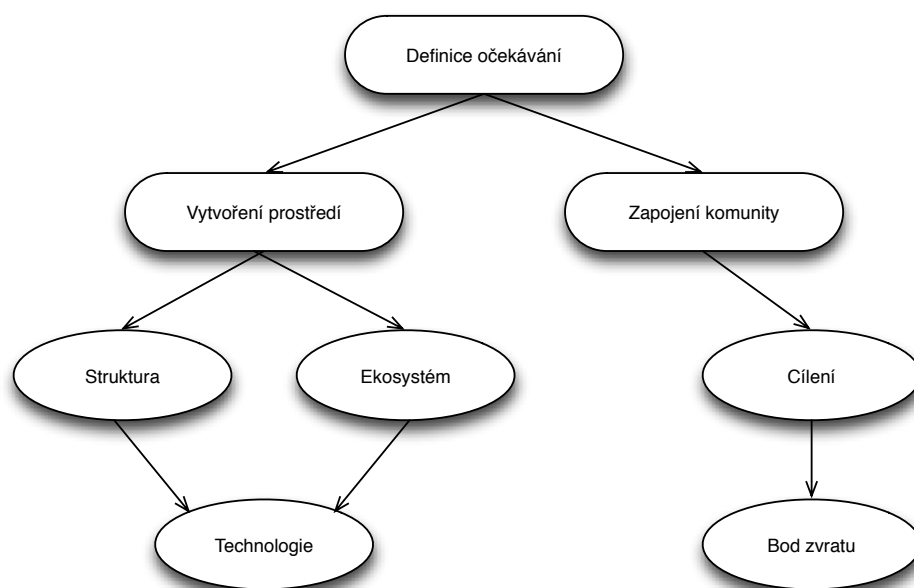
V této kapitole bych se rád zaměřil na „best practices“ spojená s nasazením nástrojů Social Computingu v organizaci. Konkrétně se budu věnovat podnikové sociální síti, jako jednomu z nejkomplexnějšího nástroje z kategorie Social Software, a to zejména z důvodu některých specifik, a také kvůli návaznosti na případovou studii, jenž se součástí této práce.

Bradley a McDonald ze společnosti Gartner na základě svých zkušeností a zkušeností svých klientů definují 3 klíčové kroky při nasazování řešení s cílem stát se tzv. Social Organization. Konkrétně to jsou:

1. Definice očekávání
2. Vytvoření prostředí
 - Vytvoření struktury
 - Dodání ekosystému
 - Využití správných technologií
3. Zapojení komunity

Tyto kroky je doporučeno provádět paralelně dle schématu na obrázku 4.1, tedy v několika fázích ve dvou paralelních větvích. Provádění by mělo být realizováno na základě jasné definované roadmapy. [7]

Při zaměření se na jednotlivé kroky je považováno jako klíčové nastavení správných očekávání, jinými slovy cílů, které si organizace od nasazení slibuje, a jakých přínosů by ráda dosáhla. S tím samozřejmě souvisí i definice budoucí získané hodnoty, respektive hodnot (viz Kapitola 2). Na základě zpracovaných očekávání, nikoliv však rozsáhlých a striktních požadavků, což je častá chyba v přístupu hned na samotném začátku, můžeme přistoupit k bodům 2 a 3. [7]



Obrázek 4.1: Klíčové kroky při nasazování řešení z oblasti Social Computingu [7]

Dalším přirozeným bodem, kterým však velmi často mnoho organizací při nasazení začíná, a přeskakuje tak možná nejdůležitější bod, je vytvoření vhodného prostředí. Zde by měl být kladen důraz nejen na samotný obsah, ale zejména pak na user experience. Uživatelé prostředí se musí k cíli dostat jednoduše, rychle, bez zbytečných překážek. Prostor by nemělo vyžadovat nutnost na zdoluhavé učení a studování funkčnosti. Nemělo by být také izolováno od pracovního prostředí, ve kterém se uživatel pohybuje. To bývá často poměrně zásadní aspekt při adopci a nerespektování tohoto doporučení vytváří bariéru, která se jen těžko eliminuje. V otázce technologie pak platí jednoduché pravidlo, které říká, že ideální technologická vrstva je ta neviditelná. Jakmile samotná technologie nějakým způsobem blokuje práci a zapojení uživatele, je to velmi významný problém. Technologické řešení by tak mělo být voleno s citem a rozvahou a zapadat ideálně již do současného prostředí. Není cílem způsobovat revoluci, ale spíše evoluci, což se týká celého prostředí jako celku. Ve všech aspektech návrhu prostředí je pak nutné dbát na očekávání, které komunita má. [7]

Posledním krokem při nasazení je pak samotné zapojení uživatelů. To by mělo samozřejmě probíhat již ve fázi definice očekávání. V této fázi je nutné vytipovat rozsah cílového publika a získat kritickou masu uživatelů. Naším cílem je získání pozornosti a následné aktivity od uživatelů. Jako zlomový bod je považováno zapojení uživatelů mimo skupinu označovanou jako Early

adopters, kteří svým přístupem nejsou tak náchylní na nedostatky řešení. Procentuálně vyjádřeno je kritický bod okolo 30% s tím, že dále by mělo docházet k virálnímu šíření v rámci komunity. Velmi důležitým aspektem je i rychlost adopce. Pokud je pomalá, pak zřejmě existuje nějaká překážka v prostředí, či nedochází k naplňování očekávání. V počátečním období zapojování uživatelů je nutné dbát na stimulaci členů komunit. To souvisí s personálním zajištěním a vybudovanou strukturou členů komunity, kteří se o stimulaci a následnou správu (Governance) starají.

Odlišný přístup, nicméně ne nijak významně, doporučuje víceprezidentka IBM Social Business Evangelism v IBM Sandy Carterová, která pro transformaci a nasazení volí postup označovaný zkratkou „AGENDA“. Ten je aplikovatelný jak na adopci Social technologií externích, tak i interních. Zkratka „AGENDA“ označuje jednotlivé doporučované kroky: [37]

- **A - Align your goals and culture.**

Úvodním krokem je srovnání cílů a podnikové kultury. Cílem je připravenost na větší zapojení, aktivitu a transparentnost. Carterová na tento bod apeluje s tím, že kultura samotná je v tomto mnohem silnější než strategie.

- **G - Gain social trust.**

Tento bod se zaměřuje na důležitost získání důvěry lidí, uživatelů, členů komunity, ale i managementu v této oblasti.

- **E - Engage through experiences.**

Zapojení uživatelů s přívlastkem pozitivní zkušenosti, což směřuje na již zmíněný aspekt User Experience v prostředí je pro úspěšné nasazení rozhodně pozitivem.

- **N - Social network your processes.**

Integrace přístupů Social Computingu do byznys procesů je nemálo významným aspektem rozhodujícím o úspěchu organizace v této výzvě. Výrazně také například boří bariéru mezi pracovním a social prostředím, která by v ideálním případě vůbec neměla existovat.

- **D - Design for reputation and risk management.**

Reputace těchto přístupů v organizaci a jejich podpora je tím posledním a nejdůležitějším bodem rozhodujícím o adopci a podcenění tohoto bodu může vést k rychlému zániku veškeré snahy a následnému přístupu „na sílu“, kdy dochází k nařizování ze strany nadřízených. To by se ale při správném řízení rizik nemělo stávat a tým zodpovědný za nasazení a zapojení komunit by na veškeré eventuality měl být připraven.

- **A - Analyze your data**

Poslední, avšak ne nejméně důležitý bod je analýza dat. Analytika je

4. NASAZENÍ PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ V ORGANIZACI

opravdu klíčová ve fázi startu a následném provozu. Je ohromnou výhodou, že vendori Social software jsou si tohoto vědomi, a analytické moduly jsou tak již víceméně samozřejmou součástí jejich řešení. Tyto moduly velmi významně napomáhají při řízení komunit, a například i včasnou identifikaci možných problémů.

V obou případech je vidět důraz na ekosystém jako celek, a nikoliv technologie samotné, které mají vyloženě podpůrnou činnost. To jen potvrzuje tvrzení, že o technologii samotné to není. Konkrétní plán nasazení by pak měl vycházet ze 3 rovnocenných pilířů - best practices, specifika organizace a její strategie, selský rozum. Důkladným uvážením těchto 3 pilířů bezpochyby dojde k vydařenému nasazení a naplnění očekávání.

Případová studie - Banka

5.1 Popis organizace

Banka je součástí finanční skupiny působící v regionu střední a východní Evropy. Organizace, kterou se studie zabývá, však působí z převážné většiny na území České republiky. Tato skupina je pak následně součástí jedné z největších finančních skupin v Evropě. Banka patří dlouhodobě mezi největší a nejstabilnější bankovní instituce na území České republiky. Služby nabízené Bankou pokrývají velmi širokou paletu od retailového, přes podnikové až po investiční bankovníctví.

Banka je známá velmi rozsáhlou vlastní distribuční sítí. Poslední veřejně dostupné údaje z roku 2014 hovoří o téměř 400 pobočkách a více než 700 bankomatech. Služeb Banky v témže roce využívalo přes 1,5 miliónu klientů, o které se staralo přes 7000 zaměstnanců. Distribuční síť Banky tvoří největší úsek organizace. Pobočková síť je rovnoměrně rozprostřena po celé republice a opírá se o několik málo centrálních pracovišť. Lokace pracovišť mimo distribuční síť je v Praze, na celkem 3 fyzických místech.

Rysem této organizace je stabilita, dlouhodobá vize a perspektiva. V oblasti retailového bankovníctví, které tvoří větší část distribuce a má největší podíl na celkovém počtu klientů, je Banka považována za tradičního, důvěryhodného a konzervativního partnera. Musí však aktuálně čelit nabídce tzv. internetových bank, které mají minimální distribuční síť a převaha jejich aktivit je na internetu.

Hlavní předností vnímá Banka ve vynikající znalost klientů, vysoce kvalitní poradenství, poskytované kvalifikovanými pracovníky Banky, rozsáhlá řada produktů pro uspokojení komplexních finančních potřeb klientů, blízkost zákazníkům prostřednictvím sítě bankovních poboček a pokročilé přímé bankovníctví. Dále to jsou provozní efektivita a obezřetné řízení rizik.

Cílem Banky je v roce 2015 zvýšení spokojenosti klientů. Banka si je vědoma změn v technologickém prostředí a očekávání klientů, a tyto změny se chystá v příštích obdobích reflektovat. Vysoký důraz je kladen na provozní efektivnost, s čímž souvisí vylepšení klíčových částí IT infrastruktury organizace.

5.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti (viz Příloha A) je tvořena 6 hlavními větvemi, kde za každou větev je zodpovědný jeden člen představenstva. Jednotlivé větve se následně skládají z 1 - 7 oddělení, která se dále v mnoha případech ještě dělí na menší organizační celky. V souhrnu je Banka tvořena více než 300 organizačními jednotkami. Struktura společnosti je tak velmi složitá a hluboká.

Největším organizačním sílem co do počtu zaměstnanců je distribuce, která tvoří více než polovinu z celkového počtu zaměstnanců v organizaci. Dalšími

klíčovými odděleními pro tuto studii jsou IT s přibližně 400 a Marketing s 200 zaměstnanci.

5.1.2 Technologická orientace a míra adopce Social Computingu

Banka si je vědoma výzvy, která přichází se Social Computingem, a některá ad-hoc řešení se již v Bance realizují. Chybí však aktuálně jasná strategie a vize dalšího směřování v této oblasti. Nepatří sem ale práce se sociálními médii, jako komunikačním a marketingovým nástrojem směrem ke klientům, za něž zodpovídá marketingové oddělení. Veškerá tíha je tak především na samotném IT oddělení, které je v této oblasti iniciátorem aktivity. Součinnost těchto aktivit, zejména s odděleními Marketingu a HR je v současné situaci nepříliš vyhovující a proaktivní.

Technologicky je organizace orientována na produkty společnosti Microsoft, což se týká především produktů Office a Exchange. V roce 2014 společnost uzavřela nový kontrakt se společností Microsoft na dodání licencí pro řešení produktů Office 365, SharePoint, Yammer, Lync a další. Začátkem roku 2015 pak bylo přijato rozhodnutí o orientaci IT technologií ve věci nasazení na cloudová řešení. Tímto krokem byla jasně podpořena další technologická orientace společnosti, a dá se konstatovat, že se jedná o přirozený krok.

Společnost aktuálně využívá intranetové platformy Tridion, která je však dlouhodobě nevyhovující, a aktuálně je realizován projekt na její nahrazení platformou SharePoint. Tento projekt by měl končit a vyústit ve spuštění v druhé polovině roku 2015. Banka kromě standardních komunikačních kanálů (email a intranet), nevyužívá žádných centrálních nástrojů z oblasti Social Computingu. Vyjímkou jsou ad-hoc případy či řešení na úrovni oddělení, kdy si jednotlivá oddělení nakupují řešení sami, a následně se řeší jejich integrace do IT aplikačního portfolia Banky. Jednou z vyjímek, nicméně také se nejedná o celoorganizační systém, je používání nástrojů Atlassian v IT oddělení. Cílem Banky je však používat spíše centrálně řízené platformy, pokud není nějaký vážný důvod proti. Ten může být bezpečnostní, procesní, atp. V Bance tedy není aktuálně přítomna ani podniková sociální síť a použití Social software je obecně významně za potenciálem této organizace.

Aktuálně zatím nejvýznamnější aktivitou Banky v oblasti komunitní spolupráce s využitím Social Computingu je aktivita streamu Change Management - podstream Community a oddělení InnoLab, které se mimo jiné zabývá touto problematikou a je iniciátorem mnoha probíhajících aktivit v této oblasti. Jeho působnost velmi přispívá v rámci projektu nasazení nové intranetové social platformy postavené na již zmíněném SharePointu. Výstupem týmu je vize a iniciace aktivit, které k naplnění této vizi komunitní spolupráce povedou. Role týmu se tak dá považovat za spíše evangelizační než realizační (v kontextu řešení na úrovni celé Banky).

5.1.3 Bezpečnost a kontrola

Vzhledem k přítomnosti organizace v bankovním sektoru, podléhá její vnitřní chod zákonné, ale i vnitřní regulaci, která je dána vlastními rysy Banky. Tato skutečnost relativně velmi limituje následné řešení identifikovaných problémů.

První oblastí, které se toto týká, je oblast technologická, a to zejména způsob nasazení interních aplikací, kde se již velmi dlouhou dobu vede odborná diskuse o cloudových řešeních místo nasazování on-premise. A s tím související zabezpečení cloudu a způsob jeho realizace (privátní, veřejný, hybridní). Banka v tomto došla k závěru, že veřejný cloud je cesta, kterou se chce vydat, a to zejména v aplikacích sloužících jako podpůrné systémy, což je například zmíněné řešení od společnosti Microsoft (Office 365, SharePoint, Yammer a tak dále). Klíčovou podmínkou je však auditovatelnost prováděných změn a samozřejmě maximální garance bezpečnosti dat. Neznamena to ale, že všechny aplikace budou v blízké době řešeny formou cloudu, nicméně dotkne se to drtivé většiny aplikací, s výjimkou klíčových vnitřních systémů, kde by to mohlo být nežádoucí.

Rozhodnutí o nasazení do veřejného cloudu závisí i na obsažených datech v systémech. Banka má totiž vnitřní pravidla a klasifikace informací C0 - C3:

- C0 - Veřejné informace i mimo vnitřní užití banky Public pro veřejnost i mimo banku
- C1 - Interní informace určené pro zaměstnance.
- C2 - Informace určené jen konkrétním zaměstnaneckým rolím v bance.
- C3 - Data a informace o klientech a tajné informace.

Banka aktuálně nevidí žádný problém při nakládání s informacemi C0 a C1 ve veřejném cloudu, nicméně C2 je vnímáno v některých případech jako problematické a C3 jako nepřípustné, a tyto data musí být vždy pod naprostou kontrolou Banky.

5.2 Klíčové problémy uvnitř organizace

Ve vztahu k vymezenému rozsahu a zaměření diplomové práce bylo na základě konzultací se zástupci Banky identifikováno několik klíčových problémů, které organizaci v mnohých ohledech brzdí v dalším rozvoji. Mnohých problémů jsou si lidé v organizaci vědomi a snaží se je řešit, avšak často nevědí jak, či jim v tom brání nějaký jiný problém.

V rámci analýzy a interního výzkumu realizovaného u smluvního partnera během řešení diplomové práce, byly identifikovány tyto klíčové problémy:

1. Velmi složitá a hluboká organizační struktura, přítomnost velkých organizačních sil.

2. Převažující funkcí řízení s odkazem na organizační strukturu a nízká míra spolupráce napříč odděleními.
3. Zahlcení klíčového komunikačního kanálu (elektronická pošta).
4. Nevyhovující komunikační a kolaborativní nástroje potřebám uživatelů.
5. Absence či roztříštěnost kolektivních znalostí.
6. Iniciátorem aktivit v oblasti Social Computingu je především je IT.
7. Zaměstnanci nesdílí své nápady a inovace.

5.2.1 Organizační struktura

Opravdu velkým problémem je velmi složitá a hluboká organizační struktura a v ní přítomnost organizačních sil. To má za následek složitou komunikaci informací po vertikále, ale horizontálně mezi jednotlivými silami.

5.2.2 Funkční řízení a komunikační linie

Ve společnosti převažuje funkční řízení po linii organizační struktury. Vystoupení jedince mimo organizační strukturu a proaktivita není příliš běžná věc, a to se týká i aktivní spolupráce mezi odděleními samotnými. V organizaci panuje poměrně velká uzavřenost týmů a jejich semknutost vůči okolí. Komunikace a případně následná spolupráce mezi odděleními funguje převážně jen na základě dřívějšího osobního kontaktu a známosti, a je tak čistě horizontální.

5.2.3 Komunikační kanály

Zaměstnanci Banky mají problém se zahlcením informací, a to i přes velmi malé množství informačních kanálů, kterými jsou kromě osobního kontaktu email, telefon a intranet. Zaměstnanci vnímají, velmi nízkou relevanci obsahu, která jim do emailu chodí, a to je způsobeno například hromadnými emaily, do nichž je zapojeno mnoho lidí jen pasivně, a informace jsou pro ně nerelevantní či často se opakující. Tato nerelevantní komunikace snižuje pracovní nasazení zaměstnanců a způsobuje jejich informační slepotu, kdy v záplavě nerelevantních emailů, tvořících v některých případech většinu z doručených zpráv, adresát přehlédne pro něj potenciálně důležitou informaci.

Emailové schránky jsou z důvodu zahlcenosti přeplněné a zaměstnanci musí trávit mnoho času tříděním, mazáním a archivací zpráv. Odhaduje se, že zaměstnanci Banky ročně stráví dohromady až 15 000 hodin právě touto činností.

Intranet je pak aktuálně využíván spíše zřídka a pasivně. Uživatelé ho využívají, pokud potřebují nějakou konkrétní informaci, či jako rozcestník, kdy pouze procházejí do další aplikace. Největší skupinou využívající služeb

intranetu je distribuční síť Banky, která ho využívá k ověření či získání nějaké interní informace.

Souvisejícím problémem je pak i neúplnost některých komunikovaných informací, kdy je potřeba je následně ověřovat jiným kanálem. A také v některých případech transparence komunikace z vyšších organizačních stupňů směrem k nižším.

5.2.4 Komunikační a kolaborativní nástroje

Jak již bylo zmíněno výše, tak komunikační kanály jejich uživatelům nevyhovují a generují mnoho neproduktivního času. To se dá obdobně konstatovat i o kolaborativních nástrojích, tedy nástrojích kolektivní či komunitní spolupráce. V této oblasti je totiž nosným kanálem opět především email, a pak soubory umístěné na sdíleném disku, jak tomu bývá v případě spolupráce na projektech. Vyjímkou je do jisté míry IT oddělení, kde je aktuálně zavedena specifická platforma pro tento typ spolupráce (Atlassian Confluence). I když některé nástroje z této oblasti jsou v Bance nasazeny, tak chybí jejich propojenost či je jejich funkčnost aktuálně nevyhovující.

Absencí či nevyhovujícím stavem těchto nástrojů vzniká velká neproduktivita při komunikaci, zejména v případě větších týmů, což je většinou řešeno hromadným emailem, a následnou dlouhou a nekončící diskusí. To ale souvisí i s mnohdy nepřilíživým zodpovědným přístupem jednotlivých členů. Chybí tedy jednotné řešení pro týmovou a projektovou komunikaci a spolupráci. Je totiž aktuálně velký tlak na projektové manažery, kteří mnohdy tráví čas formálními záležitostmi místo obsahovými, s čímž by mělo nové řešení pomoci. Dalším nedostatkem, který vnímají, je složité zasvěcování nových členů týmu z důvodu roztržitosti komunikace, zejména v emailech. A v neposlední řadě složitá koordinace projektu a kontrola dílčích výstupů, což je jen důsledek této situace.

Kolaborativní nástroje jsou také často suplovány častými osobními schůzkami, které časově zatěžují, a v případě geograficky distribuovaných týmů, i v případě pražských centrálních pracovišť, komplikuje situaci.

Zavádění nových nástrojů je pak otázkou i bezpečnostních rizik, jelikož se často jedná o externí nástroje. Problémem je pak již zmíněné zpětné zavádění do IT aplikačního portfolia a schvalování používání těchto nástrojů. Využití takto získaných nástrojů je pak ale jen v úzké komunitě, a nikoliv na úrovni celé instituce.

5.2.5 Kolektivní znalosti

Velkým problémem je samotné uchovávání kolektivních informací, a pak ještě větším jejich sdílení. Tuto roli do velké míry nyní plní například intranetové stránky, nicméně i když mají v některých případech zaměstnanci možnost se

o své zkušenosti podělit, děje se tak je zřídka. To je dáno jejich zavalením, komplikovaností, a pak zejména motivací.

Palčivým nedostatkem současných systémů v této oblasti je dohledatelnost informací. Vyhledávání je mezi mnoha informacemi velmi komplikované a získání chtěné informace tak stojí mnoho času a úsilí. Zaměstnanci tak volí alternativní postupy, jak se k informaci dostat. Tou je primárně telefon a pokus získat informaci od kolegy, který by danou věc mohl vědět, či by mohl vědět, kdo to ví. To ale adresáta dotazu velmi zatěžuje a odvádí od jeho primárních pracovních povinností. Dalšími alternativami je emailová komunikace či vyhledávání v ní, a až pak velmi často teprve intranetové stránky. Častým adresátem dotazů, které jsou ve velké míře opakované, je Service Desk, který navíc není schopen poskytovat promptní odpovědi. Intranet tedy v drtivé většině případů není primárním kanálem pro získání interních a provozních informací, a důležitější je osobní kontakt a osobní znalost a zkušenost, což je přesný opak přístupu, který by v takto velké organizaci měl být razen.

Přítom v organizaci panuje „informační hlad“. Zaměstnanci informace ke své práci a k jejímu kontextu vyžadují, nicméně jsou často otupěni mnohými překážkami a komplikacemi. Hlavní komplikací je nutná časová dotace k získání chtěné informace. Zároveň chybí lidem motivace veřejně informace sdílet, a to i v případech, kdy tu možnost mají. To je dáno názorem, že ta informace či zkušenost není tak zajímavá pro ostatní, a pak také časem, který tomu musí věnovat, a tato jejich snaha a čas nebývá odměňována.

Chybí velmi praktické informace o konkurenci a o interním dění, mimo zpravodaje. Distribuce, která má k využívání těchto znalostí největší potenciál a předpoklad, tak intranet využívá minimálně s ohledem právě na tento potenciál.

5.2.6 IT jako iniciátor

S odkazem na Kapitulu 2.3, je častou chybou, když jsou tyto aktivity výhradně či naprosto převážně na bedrech IT oddělení, které se často ubírá k jednoduchým řešením, nasazením software nástroje, který by měl pomoci a problém vyřešit. Často se tak dělají nekonceptní změny. To je obecný a často platný model v mnoha organizacích.

U takovýchto aktivit je nezbytně nutné zapojení dalších organizačních pilířů a kromě komunikace s cílovými skupinami je v tomto konkrétním případě nutnost zapojení oddělení lidských zdrojů a marketingu. Společnými silami pak zaujímat stanoviska a navrhopvat řešení situací. To je ale i právě z důvodů organizačních sil a geografickou distribuovaností dosti komplikovaná situace.

Naopak výhodou a podporou zde je uvědomění samotných cílových skupin, kde si jsou jednotliví jedinci vědomi nedostatků, rádi by docílili pozitivní změny, nicméně jako jedinci nemají takovou komunikační sílu v organizaci. Právě to, že je tlak vytvářen zespod je dobrým signálem pro provedení a

následné úspěšné zavedení změny. V opačném případě by bylo totiž nutné vynakládat mnohem více úsilí na adopci změn.

5.2.7 Sdílení nápadů a inovací

V Bance aktuálně nepříliš dobře funguje sdílení nápadů. Začíná to již motivací samotných zaměstnanců, kteří jsou často otupěni a nejsou v této věci příliš iniciativní. Nicméně i v případech, kdy se nějakým způsobem s inovativní myšlenkou pochlubí, neexistuje aktuálně způsob, který by tuto surovou ideu dále zachytil a zpracovával. Zaměstnanci tak musejí aktuálně vynakládat obrovské úsilí k protlačení, což je pro ně odrazující. Společnost tím ztrácí ohromný potenciál, jelikož zaměstnanci samozřejmě mnoho věcí vidí, vidí že něco nefunguje a může fungovat lépe. A ať to jsou drobnosti, či větší záležitosti, tak k nějakému zhodnocení komunitou, posouzení a následné realizace dochází jen velmi zřídka kvůli bariérám uvnitř organizace.

Velmi dobrou iniciativou je nicméně v této oblasti zřízení týmu Innolab, který se touto problematikou v kontextu IT zabývá. Jeho působnost a rozsah řešených projektů je však omezená.

5.3 Definované cíle a přínosy Social Computingu

Na základě výše zjištěných problémů je důležité vymezení cílů a přínosů, jenž jsou dosažitelné s využitím nástrojů Social Computingu. Nasazení nějakého softwarového nástroje ještě nikdy nevyřešilo všechny problémy, které v oblasti spolupráce a komunikace organizace má, nicméně jsou oblasti, kde může ohromným způsobem pomoci a poskytnout lidem vodítko, jak pracovat lépe a zejména lépe komunikovat. Nástroje dávají možnosti, ale zbytek vždy záleží na lidech. Je nutné si při nasazování a naplňování cílů uvědomit, že Social Computing bez lidí je jen Computing. Mnohé cíle jsou tak bez změny pracovních návyků a organizačních změn dosažitelné jen částečně.

Definované cíle by měly být v ideálním případě SMART, nebo ještě lépe SMARTER (Specific - konkrétní, Measurable - měřitelné, Attainable - dosažitelné, Relevant - odpovídající, Time-bound - časově ohraničené, Evaluate - hodnocené, Reevaluate - průběžně či opakovaně hodnocené). Cíle, splňující výše uvedené jsou nesmírně důležité pro vyhodnocení nasazení systému. V této studii však pro jejich označení používám pojem metriky (podrobněji viz 5.11.2). [38]

Jako klíčové oblasti, kde vnímám přínosy, a kde může Social Computing pomoci jsou:

1. Zploštění organizační struktury.
2. Zjednodušení každodenní práce, nikoli nové starosti a povinnosti.
3. Zefektivnění a zjednodušení týmové spolupráce.
4. Standardizace nástrojů kolektivní spolupráce.
5. Zjednodušení komunikace uvnitř komunity, edukace uvnitř komunity.
6. Standardizace nástrojů kolektivní spolupráce.
7. Rychlejší zpětná vazba.
8. Aktivace a identifikace ovlivňovatelů uvnitř komunit.
9. Zrychlení přístupu k informacím.
10. Vzájemné vzdělávání a posílení vztahů.
11. Zviditelnění skupin i jednotlivců a lepší prezentace jejich aktivit a úspěchů.

5.3.1 Zploštění organizační struktury

Samotné fyzické zploštění organizační struktury je velmi náročný a invazivní zásah, který je ale zřejmě také nevyhnutelný, a v některých odděleních strukturální organizační změny probíhají. Cílem je primárně zploštění virtuální organizační struktury, respektive o vytvoření alternativní struktury. Jinými slovy jde o vytvoření sítě, sociálního grafu, který bude mít relativně malý průměr a excentricitu. Zákonnitě tak dojde k navázání nových vztahů. Pomoci by v tomto měla mj. podniková sociální síť. Toto zploštění následně napomůže zrychlení komunikaci v rámci organizace. Toto zploštění je přirozené, a jen rozšiřuje funkční osobní vazby napříč jinými organizačními jednotkami.

5.3.2 Zjednodušení každodenní práce, nikoli nové starosti a povinnosti

Nasazení nástrojů Social Computingu by mělo zaměstnancům především zjednodušit jejich práci, a rozhodně jim nepřidělovat nové starosti nebo nové povinnosti. Důležité je tento cíl komunikovat a ukazovat na reálných praktických situacích. Mnoho nových věcí pro ně bude představovat relativně velkou změnu, a musí na ní být připraveni.

5.3.3 Zefektivnění a zjednodušení týmové spolupráce

V rámci týmové spolupráce by mělo dojít k odstranění překážek a usnadnění kolektivní spolupráce. Cílem je, aby členové týmu v čele s projektovými manažery měli silné, ale jednoduché zázemí ke své práci, a nemuseli se věnovat úkonům, které je v práci brzdí.

5.3.4 Standardizace nástrojů kolektivní spolupráce

Po standardizovaných nástrojích pro kolektivní spolupráci v týmech a na projektech je velmi jasně voláno a požadavky v této oblasti jsou již nyní relativně jasně definovány. Cílem je nyní tyto požadavky naplnit, a odstranit tak co největší množství problémů spojených s týmovou spoluprací a komunikací.

5.3.5 Zjednodušení komunikace uvnitř komunity, edukace uvnitř komunity

Ať se jedná o jakýkoliv druh komunity (viz Kapitola 5.5), tak vzájemná komunikace a kolektivní edukace je důležitá pro jejich každodenní práci a řešení například méně obvyklých situací.

5.3.6 Identifikace a zpracování postřehů, problémů a možností inovace

Je důležité, aby v organizaci existovaly procesy, které budou usnadňovat identifikaci a další zpracování problémů, postřehů a nápadů. Nástroje, které tak budou činit, by měly dbát na přirozené chování uživatelů a minimální nutnost participace. Lidé by měli být zároveň motivováni k tomu, aby tyto informace sdělovali.

5.3.7 Rychlejší zpětná vazba

Jedním z důvodů pro sdělování takových informací, je zpětná vazba. Ta je velmi cenná a posouvá schopnosti pracovníků nahoru. Je důležité vybudovat prostředí, kde se lidé nebudou bát sdělovat své názory, a kde naopak budou motivováni k tomu tak činit.

5.3.8 Aktivace a identifikace ovlivňovatelů uvnitř komunit

S využitím nástrojů Social Computingu, především sociální sítí, je cílem aktivace ovlivňovatelů (z angl. Influencer), tedy lidí, kteří jsou v rámci dané komunity aktivní, mají přirozený respekt v dané oblasti a jsou přirozenými lídry. Tito lidé v jednotlivých komunitách, především odborných a zájmových, již jsou, nicméně jsou často neobjeveni mimo komunity samotné. S ovlivňovateli je pak dále dobré pracovat a zvyšovat jejich zapojení do komunitní práce, za účelem její kultivace. Důležitá je i jejich role jako komunikační spojky s danou komunitou.

5.3.9 Zrychlení přístupu k informacím

Lidé v organizaci musí mít jednoduchý přístup k informacím, které pro ně jsou důležité a relevantní. Jejich nalezení musí být snadné, intuitivní a časově nenáročné s minimem bariér, které mohou bránit například transparentnosti informací.

Informace, které by měl uživatel opravdu vědět, a je u nich vysoká míra relevance či důležitosti, by měly být uživateli doručovány automaticky a kanály, které jsou pro něj přirozené.

5.3.10 Lepší sdílení a vyhledávání informací, než nabízejí stávající možnosti

Informace, se kterými uživatelé pracují, ať to jsou intranetové stránky, soubory, atp. by měly být snadno sdílitelné ostatním uživatelům. Posílání emailem dnes již není příliš vhodný způsob, a vede k mnoha dříve popsáným problémům. Budoucí systém by měl v ideálním případě pracovat v případě souborů

s odkazy a vyhnout se tak duplikování souborů, a tím zbytečným datovým přenosům.

Důležité je snadné a opravdu funkční vyhledávání, které bude například zohledňovat profil uživatele hledajícího informaci.

5.3.11 Vzájemné vzdělávání a posílení vztahů

Lidé v komunitách by se měli vzájemně obohacovat o poznatky a vzdělávat se. To vše nenásilnou a přirozenou formou. Lidé mají hlad po informacích, které je zajímají a Social Computing nabízí mnoho možností, jak toho využít, a podpořit tak tuto potřebu.

5.3.12 Zviditelnění skupin i jednotlivců a lepší prezentace jejich aktivit a úspěchů

Dalším cílem je zviditelnění skupin a jednotlivců se záměrem prezentace výsledků jejich práce. Komunikační nástroje Social Computingu k tomu jsou výborným prostředkem. Přínosem tohoto kroku je jednoznačně motivovat lidi v organizaci sdílet informace o své práci. Ostatní tak velmi přirozenou cestou získávají kontext a mají povědomí, co se děje v jejich okolí, což je nesmírně důležité.

5.4 Strategický výhled organizace v oblasti Social Computingu

Jak již bylo zmíněno výše, tak organizaci chybí jasná strategie v oblasti Social Computingu. To je dáno dle mého názoru vysokou orientací na byznys cíle a potřeby a aktuální problémy, jenž jsou zároveň nejvíce viditelné a snadno odstranitelné. Social Computing vyžaduje ve své startegii dlouhodobost, konstantnost a jistou míru evangelizace. Evangelizace především na úrovni managementu společnosti.

Social Computing je investice, která se vrací v dlouhodobém horizontu a pro organizace představuje velkou výzvu, jelikož vyžaduje změnu přístupu na úrovni zaměstnanců, procesů a v neposlední řadě technologií.

Pokusím se tedy naznačit vizi fungování organizace za 5 let, nicméně s možnostmi, které máme již v dnešním světě.

5.4.1 Vize 2020

Banka má v oblasti Social Computingu obrovský potenciál. Tato práce je věnována především směrem dovnitř, nicméně potenciál je především za branami banky. Většina z aktuálních 1 600 000 klientů je z oblasti retailu a drtivá většina z nich nějakým způsobem již nyní sociální sítě využívá. Jak a proč by měla fungovat moderní banka a využívat potenciálu, který se v Social Computingu již nyní skrývá?

Banka, a platí to nejen pro ni, nejsou jen její zaměstnanci a akcionáři. Jsou to především již zmínění klienti, ale také dodavatelé. Jedním slovem všechny tyto skupiny pojmenujeme jako stakeholderi.

Začneme tou největší skupinou, klienty. Využívání sociálních sítí jako Facebook, Twitter, Google+, a dalších je samostatné téma na několik studií. Jejich využití aktuálně končí na úrovni komunikace s uživateli, často zároveň klienty, maximálně u reklamních kampaní na těchto kanálech. Ohromným a nevyužitým potenciálem jsou v tomto data o uživatelích. A tím se dostáváme k tématu Social CRM.

Dostáváme se totiž do doby, kdy nám nestačí vědět o klientovi to, jak využívá našich služeb, ale zajímá nás mnoho dalších informací, které můžeme využít k lepšímu cílení našich služeb, k lepší úrovni služeb, a tím i k pevnějším vztahům s klienty. Lojalita je to, co se nyní cení a banku potřebujeme všichni a po celý život. Jak toho dosáhnout? Stačí mít kromě těch současných dat i data ze sociálních sítích. Působí to trochu jako „Big Brother“, ale pokud se tato data dokáží využít s rozvahou a citem, máme zde banku třetího tisíciletí. Bankovní úředník bude vědět, že jste měli před měsícem problém v internetovém bankovníctví, a sám se vás při návštěvě na pobočce zeptá, zda je již vše v pořádku. V telemarketingu budou vědět, že jste na dovolené, a tak s nabídkou služeb v 8 ráno vás příliš nepotěší. Nicméně zjistí, že nemáte pojištěnou kartu proti ztrátě či cestovní pojištění, a tak vás na to vhodnou formou upozorní.

Anebo banka bude vědět, že se vám narodil syn, a tak se nabídne s úpravou hypotéky nebo rodinným pojištěním. Samostatnou kapitolou jsou také online platby a využití Social Computingu. To je ale jen začátek.

Výše popsané je trochu jiný svět, než kterým se zde zabýváme. Tyto světy ale lze, a chceme propojit. Tyto dva světy, na jedné straně klienti, na druhé straně banka jako organizace, a případně její dodavatelé, mohou pracovat společně. Patří totiž do již zmíněné komunity se společným zájmem. Všichni mají zájem na lepších službách či produktech. Čím dál více budeme svědky toho, že design služeb a produktů se nebude dělat zevnitř organizace, ale zvenku. Přístupy k tomuto existují, nástroje také, a mnoho z nich spadá právě do kategorie Social Computingu. Jen jejich aplikace je zatím velmi sporadická.

Social Computing nám ukazuje přirozenost rozdílnosti. Již nebude možné, aby dva lidé, kteří pracují vedle sebe, měli stejné pracovní rozhraní. Dochází totiž k přeměně přístupu, kdy se uživatelé museli přizpůsobovat pracovním nástrojům, způsobům komunikace a doručování informací, na přístup, kdy je tomu přesně naopak. Nezáleží, zda sedíte v kanceláři, nebo doma. Nezáleží, zda pracujete na notebooku, nebo mobilním telefonem.

Dnešní doba nás zahlcuje informacemi, stejně tak, a možná i mnohem více tomu je v organizacích jako je tato. Social Computing nám přináší k těmto informacím další velmi důležité hledisko, a to je schopnost informace i nevědomky třídit na základě prováděných interakcí, na základě sociálního grafu vazeb mezi lidmi a informacemi. Jeho cílem je dát věcem společenský aspekt, relevanci, a tím usnadnit komunikaci, každodenní práci a přístup k informacím.

Social Computing je rozhodně cesta. A čím větší organizace je, tak tím je nevyhnutelnější a potřebnější.

5.5 Komunity v organizaci

Klíčovým elementem v této případové studii a Social Computingu obecně jsou komunity. Samozřejmě nás zajímá chování jedince, člověka, nicméně vždy je to v kontextu skupiny, tedy více jedinců, a to s ohledem na vzájemné interakce a společné využívání technologií.

Definice komunity zní: „Komunita je skupina lidí, jedinců, uživatelů, kteří vzájemně sdílí společný zájem či cíl.“ Velikost komunity je pro definici irelevantní, nicméně právě velikost bude jedním z velmi důležitých parametrů při plánování nasazení systému.

V Bance máme celkem 4 základní typy těchto komunit:

1. Organizační - Komunita odpovídá větší či menší buňce organizační struktury. Příkladem může být oddělení HR, IT, pobočka Žamberk nebo klidně i celá organizace.
2. Odborné - V rámci těchto komunit dochází k propojování profesních zájmů bez ohledu na organizační strukturu. Patřit do této skupiny bude mimojiné skupina zabývající se vývojem v Java nebo i produktové týmy, které nemusí odpovídat organizační struktuře, kdy na jednom produktu pracují lidé z několika oddělení.
3. Projektové - Tyto komunity zahrnují lidi pracující na společných projektech. Není pro nás však důležité, zda se jedná o projekt dle jeho definice uvnitř organizace. Jde o zobecnění. Projektem může být v našem rozdělení i například příprava vánočního večírku, což je činnost, která rozhodně nesplňuje interní definici projektu, nicméně je to nějaká společná činnost vedoucí k jasně danému cíli.
4. Zájmové - Typicky jde o největší, nejobecnější, nejvolnější a nejotevřenější komunity. V této kategorii se vyskytují skupiny jako „Restaurace v okolí“, „Vtipné příhody z pracoviště“, atp. Velmi často se zde objevují zcela mimopracovní témata.

Až na první skupinu neodpovídají komunity téměř vůbec funkčnímu modelu řízení a jdou proti němu. Organizační komunity jsou přítomny jen z důvodu výskytu funkčního řízení, a není možné je tak vypustit či podřídit jiné skupině.

Dalším významným dělením, i s přesahem do technologické roviny a bezpečnosti, je dělení na základě úrovně soukromí. Toto dělení je možné pozorovat i u veřejných sociálních sítí a z nich nejznámější, Facebooku, který má všechny 3 uvedené, a ještě je dále podrobněji rozlišuje. Instagram pak například rozlišuje 2 z níže uvedených. Především jde o určení soukromí ve vztahu k viditelnosti obsahu, ke vstupu do komunity či vyhledatelnosti samotné skupiny v rámci systému. Chování jednotlivých stupňů je již otázkou samotného systému a konkrétní implementace.

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE - BANKA

Úroveň soukromí	Viditelnost obsah	Podmínka vstupu	Vyhledatelnost v rámci systému
Otevřené	Bez omezení	Žádné	Ano
Uzavřené	Jen pro členy	Oprávnění ke vstupu	Ano
Soukromé	Jen pro členy	Pozvánka od člena či přísnější	Ne

Tabulka 5.1: Dělení komunit dle úrovně soukromí

Komunity jako takové pak vznikají na základě potřeb, které jednotliví lidé v rámci organizace mají. V Bance byly identifikovány 4 základní potřeby:

1. Informace - Člen komunity chce být informován o dění v nějaké vybrané záležitosti. Ta se ho může týkat extrémně hodně či naprosto minimálně.
2. Řešení problému - Podle hesla „Víc hlav, víc ví“ není nic snadnějšího, než s problémem, který člen komunity má, jít za někým, kdo by mu mohl pomoci.
3. Spolupráce - Čím dál více práce je vykonáváno v týmech. Tyto týmy pak jsou dle výše uvedeného dělení komunity, které mají potřebu řešit společně nějaký pracovní úkol. Jako jednotlivci by ho totiž velmi často nedosáhli v daném čase, kvalitě, atd.
4. Diskuse - Každý člen má potřebu vyjadřovat svůj názor a také získávat zpětnou vazbu.

Tyto potřeby často nemusí být ani uvědomělé, ale pozorováním je možné jejich přítomnost ověřit. Social Computing je dobrý v tom, že se snaží naplnění těchto potřeb urychlovat a činit snadnější.

5.6 Cílové skupiny pro aplikaci Social Computingu

Primárními cílovými skupinami budoucího řešení z oblasti Social Computingu by měla být oddělení, kde je vyžadována spolupráce mezi jednotlivými účastníky, kde účastníci čerpají informace, které pak předávají dále a potřebují k nim kontext či názor ostatních nebo tento kontext pro ně může mít smysl. A naopak, kde není nutná hluboká analýza, či je přítomna práce s citlivými dokumenty kategorie C2 a vyšší. Nicméně i tyto skupiny určitě využijí budoucí řešení, spíše ale pro podpůrnou činnost, než svou hlavní.

Vhodná oddělení jsou tak především:

- Informační technologie
- Marketing
- Lidské zdroje
- Distribuce
- Provozní a podpůrná oddělení (např. Helpdesk)

V případě jasné komunikace nabytých benefitů a výsledků anebo na základě sdělených zkušeností zaměstnanců, je přirozený a očekávatelný další organický růst poptávky po tomto řešení. Rozhodně se ale nedá očekávat stejná míra adopce a úroveň využívání u všech cílových skupin. Každá má totiž lehce odlišné potřeby, a pak také záleží na další práci se skupinou (komunitou) a její resistencí vůči změně, která je ne vždy predikovatelná.

5.7 Navrhované použití nástrojů a technologie

Nástroje a technologie, které by měly pomoci k naplnění definovaných cílů se opírají o tento základní výčet zasažených oblastí:

- Podniková sociální síť
- Instantní komunikace
- Týmové (projektové) stránky
- Komunity
- Zaměstnanecké profily
- Wiki stránky
- Intranet
- Nástroje pro inovace
- Repozitáře
- Sdílení souborů

Tyto oblasti se vzájemně prolínají a jejich oddělitelnost je v mnoha případech nemožná, či naprosto nesmyslná. Dalším krokem je smysluplné namapování na vhodné nástroje, a to z obou stran. Smysluplnost musí být zaručena ze strany organizace, i ze strany nástroje. Nepřirozené ohýbání těchto elementů zpravidla totiž vede k nenaplnění očekávání a budoucím komplikacím.

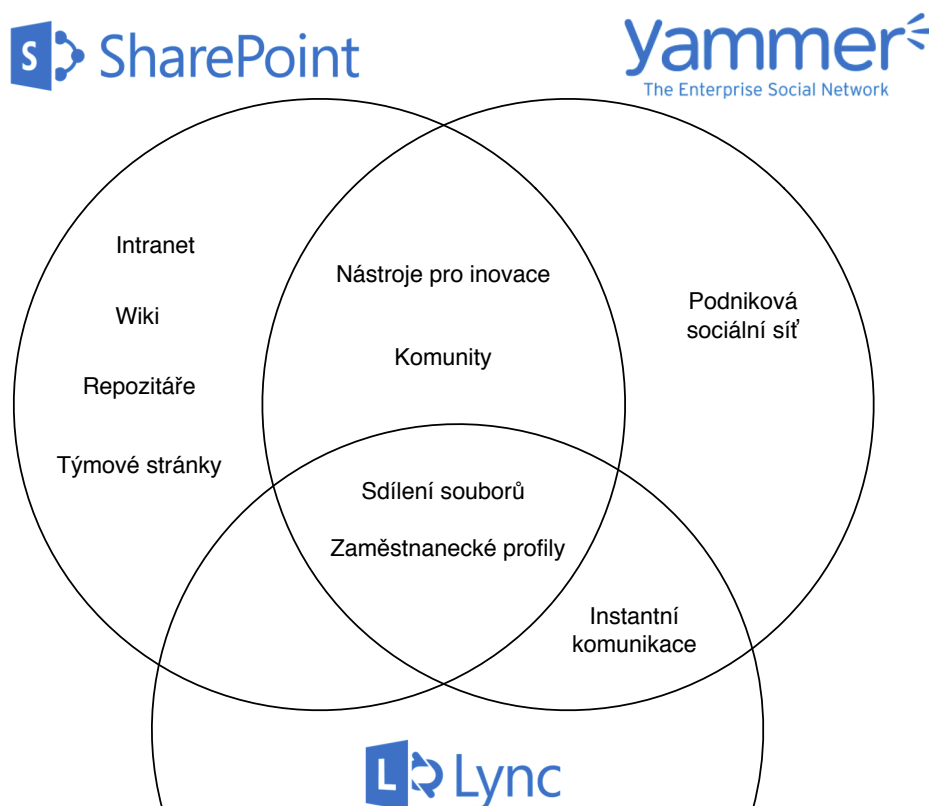
Pro řešení jsem zvolil kombinaci celkem 3 nástrojů. Jedná se o SharePoint, Yammer a Lync. Oblasti, které zasahují do této problematiky mají i přesah do dalších nástrojů ekosystémů, nejvíce do emailové komunikace a nástroje Outlook a pak do Office 365, které jsou v Bance nasazovány a mají vazbu na tyto tři zvolené nástroje. Pro zjednodušení je podrobněji nerozvádím.

5.7.1 SharePoint

SharePoint je v navrhovaném řešení jedním ze dvou stavebních kamenů. Jeho síla je především v uchovávání informací nejrůznějšího druhu a konzistentním přístupem. Hodí se tak pro uchovávání kolektivních znalostí ve formě wiki stránek, a nahrazuje i další funkce intranetových stránek (mj. i blog), které již na SharePoint migrují.

SharePoint by měl být klíčovým nástrojem pro kolektivní spolupráci na projektech či týmech. Nástroj samotný umožňuje tvorbu šablon pro naplnění potřeb jednotlivých účelů a typů projektů či typů spolupráce.

Zajímavou možností rozšiřitelnosti jsou aplikace, které mohou být na platformě SharePoint vyvíjeny a mnohé jsou nabízeny v rámci portfolia aplikací.



Obrázek 5.1: Namapování klíčových oblastí na použité nástroj

V mnoha případech tak není nutné vyvíjet vlastní aplikace, i když to má smysl v případě specifických byznys procesů. Zajímavou aplikací a jako možným řešením pro podpoření inovačního snažení je aplikace od společnosti Microsoft s názvem Ideas and Votes Tracking. Její smysl ale dává spíše až v případě formulace dané myšlenky a získávání širší zpětné vazby k ní.

SharePoint má velmi silné propojení právě s kancelářskými aplikacemi Office 365, jelikož jako takový pracuje s dokumenty, které jsou s pomocí tohoto balíku vytvářeny.

5.7.2 Yammer

Druhým stavebním kamenem je pak Yammer. Ten zastává velmi silnou roli při komunitní spolupráci především v krátko- až střednědobém horizontu, tedy řádu dní až jednotek týdnů. Yammer slouží pro konverzaci a sdílení dat z celé organizace v rámci komunity a propojování lidí v celé organizaci. Zároveň rozšiřuje možnosti ostatních aplikací mj. SharePointu.

Yammer nabízí běžným uživatelům tři úrovně konverzace. Tou nejjednodušší jsou zprávy, které mohou mít i charakter hromadné, avšak výhradně soukromé konverzace mezi jejími členy. Toto plní úlohu instantní komunikace. Další úroveň je pak sdílení obsahu a příspěvků v rámci vlastního profilu. A poslední, avšak nejdůležitější jsou skupiny, které představují formu organizace komunit. Každá skupina pak má jednoho či více administrátorů, což je osoba s vyššími právy, která například u soukromých skupin může schvalovat přijetí nových členů.

Sociální síť je nástrojem, který je zároveň nejcitlivější na přijetí a nejsložitější na kontinuální správu a udržení zapojení lidí. Jeho smysl mu totiž mnohem více než u jiných nástrojů dodávají lidé a způsob jejich spolupráce a komunikace. To je i důvod, proč by mu měla být věnována patřičná pozornost a podpora.

Yammer umožňuje připojení i externích uživatelů mimo organizaci, což je směr, kterým by se organizace měly vydávat, nicméně až dosáhnou vyšší úrovně vyspělosti, a Social Computing v nich bude fungovat jako neoddělitelný prvek spolupráce.

5.7.3 Lync

Lync, nově přejmenovaný na Skype for Business, je komunikační klient určený především pro firemní použití. Tento nástrojem je klasickým zástupcem aplikace pro instantní komunikaci, kterou rozšiřuje o volání, a to i ve formě videokonference, což je zřejmě aktuálně jeho největší a hojně využívaná přednost, jelikož roli instantní komunikace zvládá i Yammer a funkčně se v tomto překrývají. Lync, respektive Skype, je velmi dobře integrovaný do ostatních aplikací platformy Office 365 a doslova umožňuje začít konverzaci na jedno kliknutí.

5.8 Governance

5.8.1 Organizační struktura, role a kompetence

Samotné řešení vyžaduje i permanentní personální zajištění, byť mnohé role představují jen několik hodin měsíčního vytížení. Jednotlivé role typicky přecházejí z využívání dřívějších systémů a jejich personálního zajištění.

Z pohledu personálního zajištění funkčnosti řešení jsou přítomny dvě roviny. Jednou rovinou je projektové zajištění samotného nasazení, a pak následné Governance systému. V prvním případě se jedná o klasický projekt a jeho řešení nijak nevybočuje z jeho standardů, jak je v Bance běžné. Druhý případ, kterým se budu dále zabývat podrobněji, však vyžaduje relativně vysoké zaujetí a pozornost v něm musí být upřena zejména na úvodní fáze. Tyto 2 týmy by měly být ideálně personálně propojené a intenzivně spolupracovat od úvodních fází projektu.

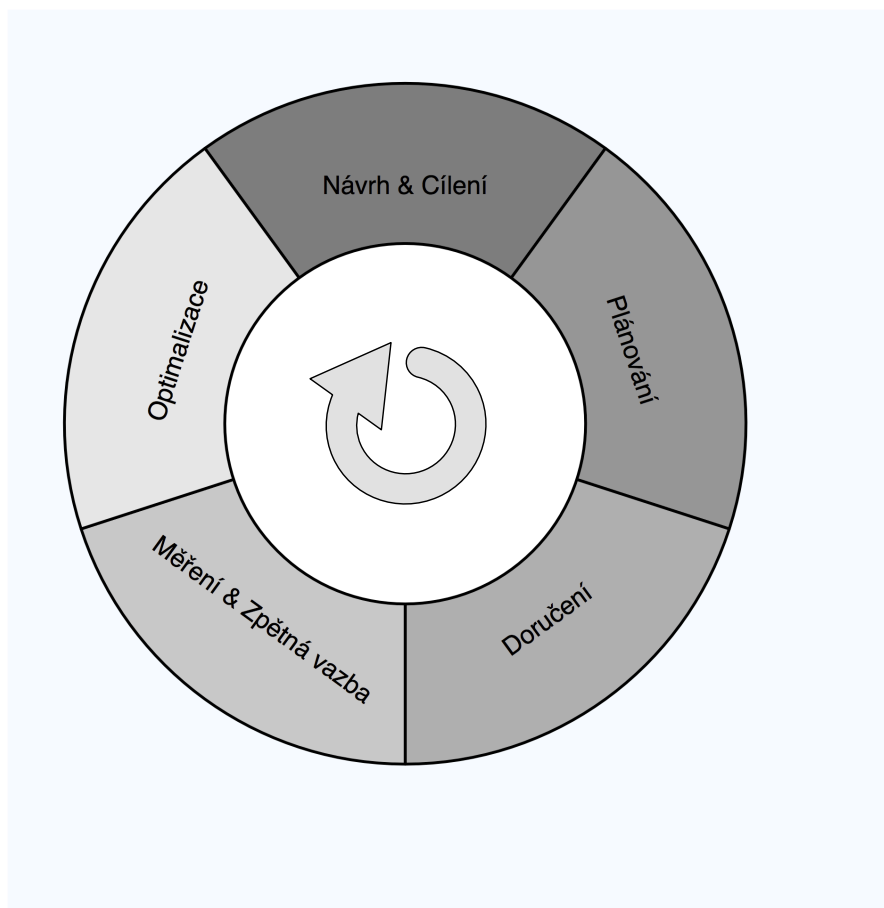
Úkolem Governance týmu by měla být definice požadavků a validace řešení a jeho návrhu. Dále pak společná definice procesů a organizace týmu. Kompetence týmu by se daly rozdělit na 3 roviny:

- Technická správa
- Koordinace komunit
- Analýza a definice požadavků

Rovina technické správy týmu řeší nastavování prostředí, uživatelských rolí, monitoring technologických systémů a řešení s tímto souvisejících problémů. Koordinace komunit, pak představuje zapojování jednotlivých skupin, edukace a kultivace komunit a veškerou další práci s komunitami. Jejím úkolem je komunikace s členy komunit a řešení jejich zapojení do systému. Třetí rovinou, která ty první dvě protíná, je analytická činnost systému, vyhledávání dalších příležitostí, sběr a definice požadavků na změny. Zejména v úvodních fázích je potřeba intenzivní nasazení tohoto týmu.

Fungování týmu by mělo probíhat v cyklech, jak je naznačeno na Obrázku 5.2. Cyklus vždy začíná návrhem a zacílením změn v systému, pokračuje plánování, doručení řešení, měření a získáním zpětné vazby, optimalizací na základě měření a zpětné vazby od uživatelů. Kontinuálně však musí probíhat neustálé zapojení účastníků a řešení operativních problémů. Je důležité, aby cykly byly krátké, v horizontu několika týdnů, nikoliv měsíců. Z pohledu doručování nám jde spíše o kontinuálně doručování, než nasazování velkých balíků změn. To je z důvodů akceptace změn uživateli, kteří špatně snášejí časté změny zásadnějšího charakteru, a to vede ke snižování reputace a způsobuje vlny do kontinuitních aktivit.

Nabízí se mnoho způsobů organizace takového týmu a míra jeho dedikovanosti v jednotlivých rolích. Záměrem je být v tomto co nejbližší koncovým

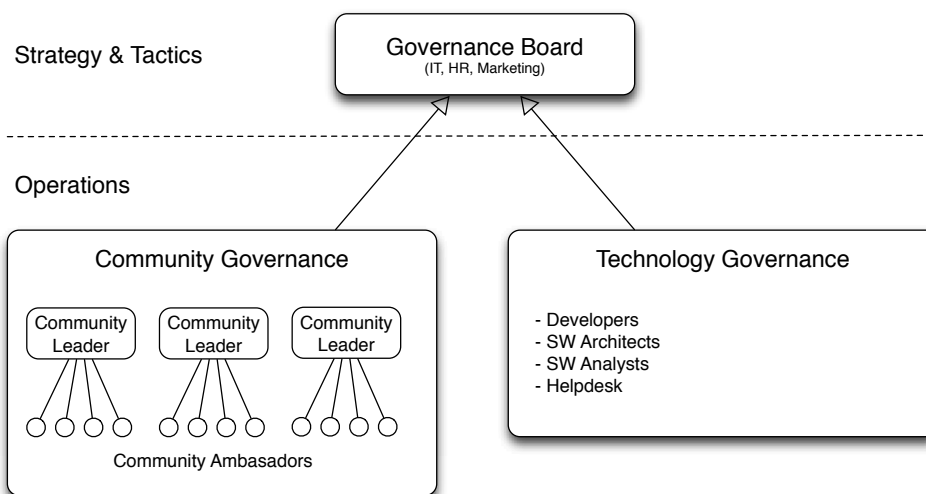


Obrázek 5.2: Navrhovaný Governance model

účastníkům systému s cílem co nejrychlejšího řešení a krátkého funkčního běhu (viz Obrázek 5.2) tohoto týmu.

Struktura Governance týmu by měla být postavena na tzv. Governance Boardu, jehož úkolem by mělo systém řídit ve strategické a taktické úrovni. Jeho složení by mělo být ze zástupců oddělení IT, HR a Marketingu tak, aby pokrývalo kompetence a svěřenou úlohu týmu. Governance Board dohlíží na operativní úroveň systému a klíčové oblasti funkčního cyklu. Jeho významnou úlohou je pak vždy start nového cyklu, který je možný až na základě reportu toho právě dokončeného.

Governance tým se pak větví na základě již zmíněných rovin, na technickou správu a koordinaci komunit. Technická správa se skládá z softwarových analytiků a architektů, vývojářů a pracovníků helpdesku. Velmi specifická je však větev koordinace komunit. Ta se skládá z nově vznikajících rolí Community



Obrázek 5.3: navrhovaná organizační struktura Governance týmu

Leader a Community Ambassador. Jednotlivé komunity většího rázu (> 10 až 15 členů) by měly mít definovaného Ambasadora, jehož rolí je moderování komunity, udržování zapojení a motivace členů komunity a kontrola dodržování pravidel. Community Amabasador by měl být v ideálním případě respektovaný člen dané komunity, ovlivňovatel. To je důvodem zaměření se právě na identifikaci ovlivňovatelů, což je nikdy nekončící proces, a bude tak přirozeně docházet k občasným změnám na pozici tohoto Ambasadora. Role Community Leadera pak spočívá především ve správě komunitního portfolia, což se skládá z identifikace komunit, uvolňování nástrojů komunitám, vyhodnocování aktivit jednotlivých komunit a vedením či mentoringem Ambassadorů, kteří jsou v úrovni nad Ambassadorů. Každý Leader má ve struktuře pod sebou několik Ambassadorů. Práce Ambasadora by měla být časově co nejméně náročná a jejich počet bude relativně velký. Naopak práce Leadera je časově náročnější (několik hodin týdně) a cílem je, aby jich byl spíše menší počet s větší časovou dotací. Při velkém komunitním portfoliu je možné přidat mezi Leadery a Ambassadorů ještě mezičlánek tak, aby se snížila zátěž Leaderů, kde chceme mít co nejméně lidí a udržet si jejich agilitu. Je žádoucí, aby minimálně jeden Leader zasedal i v Governance Boardu, a kromě operativních úkolech se podílel i na těch strategických a taktických. To samé platí i pro technickou část Governance týmu.

Je nutné také zmínit, že Community Ambassador je role určená primárně pro organizační, odborné a zájmové komunity, a nikoliv pro projektové, kde tuto funkci de facto vykonává projektový manažer či vedoucí týmu. Z technického hlediska je doporučeno, aby Ambassador, Leader, projektový manažer či vedoucí týmu byli zároveň administrátory stránek, skupin, atd.

Zároveň je často nežádoucí, aby byl Ambasadorem manažer týmu nebo dané skupiny. Cílem je kultivovat komunitu z jejího středu a ne zeshora. Toto bych lehce možná přirovnal k fungování odborů v organizaci, i když jejich úloha je úplně jiná.

5.8.2 Postupy a přístupy

Při zavádění a následné péči o systém bude Governance tým čelit mnoha pravidelným situacím, na které by měl být dopředu připraven a mít k nim jednotný přístup s danými mantinely. Kapitola popisuje, jak vybraným situacím a aktivitám přistupovat.

5.8.2.1 Zřizování komunit

Jednou z klíčových aktivit je zřizování či vznik komunit. Existují dva extrémní přístupy. Jeden je organický vznik, a druhý je svázání pravidly a podmínkami. Každý z těchto přístupů má něco do sebe, nicméně v tomto případě je vhodné využít zlaté střední cesty. Je potřeba mít o komunitách přehled a udržovat komunitní portfolio, ale na druhou stranu není žádoucí vznikání bránit, a spíše naopak je vhodné podporovat snahu o vznik a zvyšovat tak míru adopce.

Zřizování komunit by se mělo skládat z několika aktivit, které by měly být provedené v co nejrychlejším možném časovém sledu, aby nedocházelo k vytváření bariér. Klíčovou osobou, která je za tyto aktivity zodpovědná je Community Leader.

1. *Identifikace komunity*

Prvním krokem je samotná identifikace komunity. Dochází typicky ke dvěma situacím, kdy za Community Leaderem přichází zástupce komunity a žádá o zřízení, to znamená, že on je tím iniciátorem tohoto procesu. Anebo dochází k případu, kdy Leader sám vyhledává komunity a zapojuje je do spolupráce. Tento případ je velmi důležitý v počátcích při nasazování systému, kdy by Leader měl aktivně identifikovat co nejvíce takovýchto komunit různého typu (viz Kapitola 5.5).

2. *Posouzení*

V rámci této aktivity dochází k posouzení vhodnosti komunitní spolupráce, kdy se bere v úvahu účel, citlivost informací a další aspekty.

3. *Alokace zdrojů*

Alokací zdrojů je myšleno především uvolnění technologických nástrojů vhodných pro danou komunitu. Ne vždy je působnost komunity napříč všemi oblastmi (viz Obrázek 5.1). Spadá sem ale i případná alokace Community Ambadora.

4. *Aktivace*

Posledním krokem je pak samotná aktivace přecházející v další aktivitu, kterou je moderování komunity. Aktivace spočívá v případném „zasvěcení“ Ambasadora, případně členů komunity do možností systému. To však se zvyšováním míry adopce nebude příliš časté. Důležitou částí tohoto kroku je zanesení komunity do komunitního portfolia, a tím o pod analytický dohled.

5.8.2.2 Moderování komunit

Moderování nebo management komunit je nepřetržitě probíhající aktivita. Tato aktivita je rozdělena mezi Leadera a Ambasadora, a cílem je tlačit co nejvíce činnosti do nižších pater struktury a v ideálním případě docílit tzv. „self managementu“, což je stav, kdy se komunita moderuje vlastně sama bez nutnosti žádného zásahu. K tomuto stavu postupně vede proces kultivace komunity.

Moderátorova role spočívá v usměrňování členů komunity v rámci nastavených mantinelů, které by měly být dostatečně široké tak, aby vyhovovaly co největší skupině uživatelů. Na základě toho jsem připravil konkrétně pro Yammer Desatero používání sociální sítě Yammer (Příloha C), které tyto mantinely nastavuje a ukazuje uživatelům, o čem Yammer je a co je cílem jeho používání. Toto usměrňování tedy spočívá v dohledu nad pravidly a řešení případných vážnějších provinění, proaktivní pomoc členům komunity a taky udržování zapojení. Velmi často se totiž stává, že aktivita z nějakého důvodu v komunitě upadá. To může být i přirozený jev, jelikož byl naplněn účel, z jakého byla komunita zřízena, a tak může dojít k jejímu zániku a zrušení. Častější je ale případ, kdy tomu je naopak. V takové situaci je rolí Ambasadora či Leadera aktivitu podpořit a zapojit členy komunity do diskuse za účelem jejich stálého zapojení ve střednědobém horizontu. Ultimátní recept na to, jakým způsobem to dělat, není. Záleží totiž na kultuře komunity a na každou platí něco jiného. Podpora by ale měla být smysluplná, jinak jen případnou krizi prohlubuje. A hnát se za vysokým Engagement Ratem je zase opačný extrém.

5.8.2.3 Identifikace a řešení situací

V každé organizaci dochází k mnoha pozitivním i negativním situacím, které je potřeba, nebo které chceme řešit a je nutné k nim zaujmout nějaké stanovisko a mít jasně daný přístup. Každý typ události ale tento přístup vyžaduje jiný, jelikož máme i jiný cíl, se kterým do řešení situace jdeme.

Identifikace těchto situací je v kompetenci Leaderů a Ambasadorů a probíhá typicky 3 způsoby:

- Monitoring na základě klíčových slov, hashtagů, apod.
- Nahlášení členem komunity
- Vlastní identifikace

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE - BANKA

Opět zde ale platí, že cílem je spíše zmíněný „self-management“, zejména v negativních případech, kdy jsou invazivní zákroky nežádoucí.

Typ situace	Popis situace	Doporučený přístup k řešení
Nápad, podnět	Člen komunity sdělí na sociální síti nějaký nápad či má zajímavý podnět ke zlepšení.	Každý takový případ je potřeba ocenit, poděkovat za něj a zajistit další řešení této situace. Velmi důležité, aby měl uživatel následnou zpětnou vazbu, jak řešení dopadlo nebo co se děje, pokud není aktivním účastníkem.
Problém	Uživatel má nějaký problém jakéhokoliv rázu či si neví s něčím rady.	Cílem je uživateli podat pomocnou ruku, nasměřovat ho na patřičná místa, kde mu bude poskytnuta pomoc, či proaktivně toto poskytnutí rovnou iniciovat.
Porušování pravidel a předpisů	Do této kategorie spadá jakékoliv řešení porušení pravidel sociální sítě, předpisů, ale také porušení slušného chování a nepatřičné chování uživatelů.	Všechny tyto situace je potřeba řešit velmi citlivě. Cílem je klidný průběh, náprava situace a zamezení opakování. Je zde nutné se vyvarovat unáhlených a invazivních řešení, jako je například mazání příspěvků, pokud to není nutné. Vyvíjená činnost zde je velmi podobná roli mediátora.
Bezpečnostní hrozba	Jedna z nejdůležitějších situací, kdy dochází k publikaci informace z kategorie C2 a vyšší	V takovém případě je nutné co nejrychleji informaci stáhnout. Na druhém místě je pak poučení uživatele, který tak učinil, a uklidnění případně vzniklého konfliktu, ideálně po soukromých kanálech (osobně, email, atp.). V případě recidivy je pak na místě řešení dle vnitřních předpisů Banky.

Tabulka 5.2: Typy situací a přístup k jejich řešení

5.8.2.4 Reporting aktivity

Další důležitou činností, která spadá do agendy Community Leadera, je Reporting aktivity. Mělo by se jednat o pravidelnou činnost, v počátečních fázích intenzivnější, posléze možné frekvenci snižovat. Minimálně by se však mělo jednat o týdenní frekvenci, maximálně měsíc. Nejedná se o činnost, jejíž cílem je zasílání reportu vedení, ale především o monitorovací aktivitu sloužící jako podklad k řízení komunit.

Report by měl mít 2 části, kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní část prezentuje dosažené výsledky, metriky, vývoj metrik, atp. (viz Kapitola 5.11.2). Kvalitativní by pak měl zmiňovat podněty, řešené situace a další zjištění ve sledovaném období. Report by pak měl být veřejný v rámci Governance týmu a měl by být základním podkladem pro Governance Board. Nezáleží na formálním uchopení tohoto reportu a je jedno, zda bude prováděn ve formě dokumentu nebo prezentován osobně na případné schůzce. Nicméně doporučená forma je stručný dokument s případným ústním komentářem.

5.9 Analytika a metriky

Způsob, jakým organizace přistupuje k analytice v oblasti Social Computingu, je velmi dobrým ukazatelem úrovně vyspělosti organizace v této oblasti. V případě zavádění takto rozsáhlých změn je potřeba velmi mnoho vstupních informací pro vyhodnocování námi zvolených cílů. A analytické moduly, které jsou součástí zvolených nástrojů (SharePoint a Yammer) poskytující mnoho velmi cenných informací, které jsou základním a prvním vstupem pro Governance tým.

Bohužel však tyto nástroje neposkytují příliš detailní informace a hledí spíše na globální pohled bez možnosti podrobnějšího zkoumání. To je i jeden z důvodů, proč velmi silně doporučuji investovat do rozšíření těchto vestavěných analytických modulů (viz Kapitola 5.11.2).

Při zavádění takového systému nás zajímají 2 aspekty. Absolutní hodnoty metrik a vývoj metriky. Absolutní hodnota totiž nikdy neposkytuje dostatek kontextu a přináší předčasné soudy. Pro účely této práce jsou důležité metriky související s provozem podnikové sociální sítě.

5.9.1 Yammer - klíčové metriky

Vzhledem k vnitřní proměnlivosti sociální sítě, je práce s jejími metrikami velice důležitá. Z hlediska úspěšnosti nasazení a posouzení stavu adopce Social Computingu jsou klíčové dvě základní metriky, které je možné vyhodnocovat na všech úrovních granularity v rámci Yammeru. Tedy na úrovni jednotlivých skupin či celého systému.

První z těchto metrik je tzv. **Engagement Rate**. Tato metrika podává informaci o aktivním zapojení uživatelů v rámci zkoumaného celku. Slovo aktivní je nesmírně důležité, jelikož uživatelé mohou obsah konzumovat i bez interakce. Jedná se tedy o celkový počet interakcí (Like, komentář, sdílení, kliky atd.) vztahený na počet uživatelů v celku. Jednotlivé definice této metriky se velmi často liší a stává se, že různé nástroje tuto hodnotu vypočítávají jinak. Její nejjobecnější vzorec vypadá takto:

$$\text{Engagement Rate} = \frac{\text{Celkový objem interakcí}}{\text{Počet uživatelů}} \times 100$$

Další varianty metriky zaměřují počet uživatelů skupiny za dosah (Reach) nebo počet zobrazení (Impressions). V kontextu navrhovaného řešení je ale počet uživatelů nejlépe vypovídající vzhledem k fungování sítě Yammer. Engagement Rate jako takový mívá často i vztah k finančním ukazatelům, a je možné vyhodnocovat náklady vztahené na jeho výši. [39] Očekávaná hodnota této metriky je zpravidla mezi 0,5 až 5% a průměrem mezi 1 až 2%. Samozřejmě čím vyšší tím lepší. V začátcích je možné někdy pozorovat výkyv k horní hranici či přes ni, což je způsobeno prvotním nadšením, které po několika dnech až týdnech zpravidla opadá.

V případě vyhodnocování aktivity jednotlivých komunit ve formě skupin na Yammeru jsou dalšími relevantními údaji informace o poslední aktivitě, celkové velikosti skupiny a pak také vážený Engagement Rate. To je metrika, která nám pomáhá ve srovnávání jednotlivých skupin mezi sebou. Nedá se totiž očekávat, že mají všechny komunity stejné očekávání vzhledem k zapojení. V takovém případě se stanoví váhy v rozsahu $(0; 1)$, kterými je Engagement Rate následně násoben pro získání jeho vážené hodnoty. V průběhu běhu systému je však nutné s těmito váhami pracovat a korelovat je dle skutečné situace a jejího vývoje.

Druhou metrikou je pak **Míra adopce**, která je opět vztažitelná jak na jednotlivé komunity, tak organizaci jako celek. Míra adopce udává informaci o používání nástroje vzhledem ke zkoumanému celku. Její hodnotu vyjádřenou v procentech získáme jako počet aktivních uživatelů vzhledem k počtu registrovaných uživatelů. Pohybujeme se tak na úrovni 0 až 100%.

$$\text{Míra adopce} = \frac{\text{Počet aktivních uživatelů}}{\text{Celkový počet uživatelů}} \times 100$$

Definice se však rozchází co do výpočtu aktivních uživatelů. Obecně se jedná o uživatele, kteří provedli nějakou interakci za nějaké období (týden, měsíc, atp.). Rozkol je právě v tom, jaké interakce se počítají a pak s jakým obdobím počítat. Pokud tak samotný nástroj toto nedefinuje, je na organizaci, jakou variantu si zvolí.

Samotné sledování týdně a měsíčně aktivních uživatelů je důležité a dává mnohem větší smysl než sledování počtu registrovaných uživatelů, což o samotné aktivitě příliš nenapovídá, a právě ta je z hlediska řízení důležitá a dává jasný signál pro případé změny.

5.9.2 Průzkumy

Vzhledem k náročnosti měření a získání kromě kvantitativních hodnot i kvalitativní, je velmi vhodné pravidelně dělat průzkumy mezi reprezentativním vzorkem uživatelů. Kromě získání zpětné vazby a mnoha cenných podnětů je důležité sledování vývoje definovaných hodnot, které odráží cíle nasazení. To, aby měl průzkum smysl pro všechny zainteresované strany, je nutné dodržet několik základních aspektů:

- Musí být uspořádán již před samotným nasazením.
- Musí být pravidelný.
- Nesmí respondenty obtěžovat (frekvence, počet otázek, atp.).
- Musí nabízet dostatečně širokou škálu (minimálně 10 stupňů).
- Měl by být dělán na dostatečném počtu respondentů (reprezentativní vzorek).

5. PŘÍPADOVÁ STUDIE - BANKA

- Měl by být anonymní.
- Jeho výsledky by měly být veřejné.
- Měl by obsahovat minimum otevřených otázek.

5.10 Roadmapa nasazení

Celý proces nasazení, přecházející následně do kontinuálního provozu, je tvořen několika klíčovými fázemi či aktivitami. Tyto jednotlivé fáze i doporučené zasazení do časového kontextu je naznačeno na obrázku B.1.

První fází je vytvoření strategie či strategické vize s dlouhodobým horizontem. Důležité je, aby tato vize byla sdílená a měla podporu napříč organizací. Společně se strategií startuje nekončící proces identifikace komunit, který v sobě zahrnuje i identifikaci jejich potřeb a očekávání. Tento proces je na začátku velmi intenzivní a jeho intenzita se snižuje kolem období, kdy probíhá tzv. „blitz fáze“ ostrého provozu (viz Kapitola 5.12.8).

Další částí je pak příprava prostředí a migrace dat ze současných systémů, což se týká především intranetových stránek. Společně s tím by měly být uspořádány 2 workshopy. Jeden s managementem, který může být v případě potřeby rozdělen na 2 s tím, že jedním tématem bude strategie a druhým pak návrh. Druhým workshopem je ustanovení Governance týmu a jehož výstupem bude základní definice Governance realizovaného systému.

Přibližně se začátkem pilotní fáze pak začíná komunikační kampaň, jejíž intenzita je na začátku rostoucí s vrcholem okolo již zmíněné „blitz fáze“ ostrého provozu. Kampaň jako taková pak pokračuje s tím, že se mění její linie z komunikace přínosů na komunikaci edukativního charakteru a prezentaci výsledků (dále viz Kapitola 5.12).

Velmi důležitou fází je pak pilotní provoz, který by měl být realizován v délce přibližně 6 týdnů a měl by prověřit připravení systému na ostrý provoz. V rámci pilotní fáze by mělo dojít k zapojení vybraných komunit středně velkého rozsahu. Celkový počet zapojených uživatelů v rámci této fáze by neměl převýšit 250 účastníků, kteří budou reprezentativním vzorkem uživatelů v ostrém provozu, nemělo by tedy dojít k vynechání klíčových skupin. Pilotní provoz by pak měl plynule přejít v provoz ostrý a mělo by dojít k masivnímu nárůstu počtu uživatelů a komunit, které systém využívají. Již před samotným pilotním provozem by mělo docházet k pravidelnému vyhodnocování 5.11.2, jehož intenzita se pak při ostrém provozu přirozeně prodlužuje až do měsíčních intervalů.

5.11 Návrh rozšíření a další nástroje integrace Yammeru

Jednotlivé nástroje, konkrétně pak Yammer, na který se co do rozšíření zaměřuji, nabízí další relativně bohaté možnosti práce s daty a vlastní integrace do ostatních aplikací. Yammer nabízí 3 typy další integrace:

1. Aplikace
2. Aplikační rozhraní (API)
3. Sociální pluginy

V prvním případě Yammer nabízí portfolio aplikací k rozšíření funkcionality. Umožňuje tak propojení s analytickými nástroji, byznys aplikacemi, CRM a dalšími mnoha drobnými aplikacemi.

V případě aplikačního rozhraní jsou zde možnosti mnohem větší a výše zmíněné aplikace jsou na tomto API také postaveny. API, v tomto konkrétním případě REST API, umožňuje poměrně široké možnosti od přihlašování přes Yammer, tvorbu OpenGraph akcí (viz níže) či získávání dat a obsahu ze samotné sociální sítě.

Již klasickou možností jsou sociální pluginy, které uživatelé velmi dobře znají z nejrůznějších webových stránek. Příkladem je tlačítko Like, Follow, Share či obsahové „feedy“ a plugin pro komentáře. Sociální pluginy tak zpravidla rozšiřují externí zdroje a na základě interakce uživatele s takovými pluginy přináší na sociální síť další obsah.

Možnosti jsou zde poměrně rozsáhlé a Yammer dává velký prostor pro další rozšíření či práci daty, kterou však umožňuje již v rámci administrátorského rozhraní, kde je možné exportovat mnohá data do Excelu, a pak s nimi dále podrobněji pracovat .

Já bych se rád dále zaměřil na 4 praktické možnosti rozšíření, které vnímám jako vysoce přínosné.

5.11.1 Integrace sociálních pluginů do intranetového prostředí

Analogicky, jako se děje v internetovém prostředí, můžeme integrovat sociální pluginy do intranetového prostředí s cílem zvýšení interakce uživatele s obsahem, zvýšení jeho komfortu či podání relevantních informací, které se na podílkové sociální síti nachází.

Jako vhodný a doporučený příklad užití považuji nasazení tlačítek Like a Share do příspěvků na intranetovém blogu. Tato tlačítka po jednoduché integraci postavené na základních webových technologiích (JavaScript a HTML) významně zvyšují dosah takových příspěvků v případě interakce uživatele s těmito tlačítky, čímž dochází k šíření informace o této interakci do prostředí

Yammer, kde se tato informace zobrazí uživatelům, kteří iniciátora této akce na síti sledují.

Dalším vhodným příkladem, který se opět opírá o velmi jednoduchou implementaci na stejných technologiích, je Embed Feed. Integrace jako v předchozím případě spočívá ve vložení vygenerovaného JavaScript a HTML kódu do zdrojového kódu stránky, kde má být plugin zobrazen. Tento plugin pak umožňuje zobrazení vybraného Activity Streamu (Feedu), kterým může být projektová skupina, do dalších systémů založených na webových technologiích. Využití tohoto konkrétního příkladu je možné u projektových stránek mimo sociální síť, jejichž součástí může být prezentace aktuálních konverzací k danému tématu na Yammeru.

Yammer nabízí i další sociální pluginy, jako například možnost přihlášení přes Yammer, nicméně jejich smysluplnou využitelnost v navrhovaném řešení zatím nespátřuji.

5.11.2 Analytický Dashboard

Současná forma analytického administračního modulu Yammeru není příliš podrobná, a chybí v něm mnoho údajů, které napomáhají k Governance komunit a celého systému. Modul poskytuje pouze základní a navíc globální údaje o uživatelích, skupinách, zprávách, souborech, atp.

To je i důvodem, proč vzniklo několik aplikací, které tyto základní vestavěné funkce rozšiřují. Jednou z nich je například aplikace od českých Good-Data nebo další pak od společnosti Tryane, která poskytuje i verzi pro SharePoint. Zejména první zmíněná aplikace dává v případě investice do Yammeru v organizaci s několika tisíci uživateli opravdu smysl a velmi může usnadnit práci manažerů starajících se o Governance celého ekosystému.

Čím dál častěji společnosti využívají nejen komplexní analytické nástroje, ale například jednoduché analytické dashboardy prezentující aktivity nejen z podnikové sociální sítě. Takové dashboardy jsou často umísťovány fyzicky do prostředí organizace, anebo jsou veřejnou součástí intranetových stránek společnosti. Při této aplikaci se tak jedná spíše o doplněk pozitivně ovlivňující adopci a demonstrující živost a aktivnost, která je na Yammeru přítomna. Může také do velké míry nahrazovat případné reporty manažerům, kteří tak mají k základním číslům přístup kdykoliv, stejně jako jejich zaměstnanci. Otevřenost je zde rozhodně na místě a pokud se do takového nástroje investuje úsilí a finance, měl by být dostupný všem, a měl by být tak i koncipován.

Z technického pohledu je v případě vlastní tvorby takového dashboardu využito právě REST API a Data Export API, které je jeho podmnožina.

5.11.3 Automatizace zpracování obsahu

Jako velmi důležitý nástroj s velkou přidanou hodnotou je nástroj na automatizaci zpracování obsahu, který odchyťává obsah na základě klíčových slov a

použitých hashtagů a umožňuje další nakládání s ním.

Yammer samotný obsahuje administrátorský nástroj pod názvem Keyword Monitoring, který monitoruje obsah na síti a v případě výskytu sledovaného klíčového slova pošle zprávu o jeho výskytu definovanému uživateli. Nicméně neumožňuje v současné formě příliš vhodné další zpracování. Podobné je o i s Data Exportem, kde je sice možné data získat v relativně vhodné formě, nicméně je vhodný spíše pro ad-hoc potřebu a při soustavené činnosti je pak nutné využívat především API.

Uplatnění takového nástroje je zejména u nápadů, problémů, ale může najít uplatnění i v rámci interních komunikačních kampaní. Jakýkoliv uživatel publikuje na podnikové sociální síti příspěvek opatřený hashtagem např. #idea. Aplikace na automatizaci tohoto obsahu pak v pravidelných intervalech získává příspěvky opatřené právě tímto hashtagem a po vnitřním zpracování posílá tyto informace společně s doprovodnými informacemi jako je identifikace uživatele či doprovodné interakce u příspěvku k případnému dalšímu užití, což může být vstup další aplikace nebo prezentace těchto informací v prostředí organizace. Výsledkem může být například anketa, kde lidé hlasují o daném nápadu či iniciaci procesu, který o daném nápadu a jeho osudu dále rozhoduje.

Obecně se pro samotné uživatele jedná o extrémně nenáročnou formu jak informovat o klíčových tématech a při definici základních hashtagů a při vědomí, že se tím někdo dále zabývá je samotnými uživateli velmi vítána. Pro členy týmů, kteří se danými tématy (inovace, helpdesk, atp.) zabývají, je to zase přínosné ve formě, ve které se to k nim dostává, jelikož je pro ně vyhovující a nevyžaduje žádnou další složitou manipulaci.

Pro získání těchto informací z Yammeru je potřeba využít jeho aplikační rozhraní.

5.11.4 OpenGraph akce

Dalším zajímavým způsobem integrace jsou OpenGraph akce, které jsou dostupné také prostřednictvím API. Velmi podobného principu využívá architektura akcí na Facebooku a tyto akce se objevují na Yammeru v sekci pro aktuální aktivitu. Zjednodušeně se jedná o způsob, jakým je přenášena aktivita z nějakého zdroje na sociální síť s využitím protokolu OpenGraph.

Struktura takové akce odpovídá tomuto modelu: <Actor> <Action> <Object> on <App Name>: <Message>. V praxi je tohoto možné využít v mnoha dalších aplikacích, které na základě nějaké provedené akce vygenerují tuto OpenGraph akci, jenž je následně přenesena na sociální síť. Využití je možné v mnoha formách, a může jít o vážné i méně vážné informace, respektive transakce, které takto mohou být komunikovány a zachycovány. Tento model se osvědčil u mnoha Facebook aplikací a Yammer vsází na této premise i v tomto případě.

Příkladem takové OpenGraph akce je i Like, který funguje na úplně stejném modelu. Je tak možné podle tohoto vzoru identifikovat v organizaci mnoho akcí, transakcí, které mohou být zpracovány protokolem OpenGraph a sloužit pro účely vnitřní analýzy, k čemuž standardizace protokolem napomáhá, anebo sloužit jako informační zdroj pro uživatele. Na velmi podobném modelu totiž fungují i výpisy aktivity v SharePointu, ale i dalších nástrojích.

Aktuální nevýhodou této technologie je ale sekundární prezentace těchto akcí ostatním uživatelům, na niž není kladem přílišný důraz. Prostor pro zobrazení těchto akcí, které proběhly v jeho síti, má každý uživatel Yammeru v nenápadném boxu v pravé části uživatelského rozhraní.

5.12 Klíčové faktory pro úspěšné nasazení

Každá organizace, a Banka není výjimkou, má přirozené překážky bránící dosažení vytyčených cílů. Hlavními faktory je zde podniková kultura a vnitřní předpisy. Mnoho faktorů ale přichází i se samotným nasazením a fungováním systému. Takové faktory můžeme do jisté míry považovat i za rizika projektu, a měli bychom je tak očekávat a snažit se o jejich maximální mitigaci. Eliminací těchto rizikových faktorů by se mělo významně zvýšit naplnění definovaných cílů a také spokojenost koncových uživatelů systému.

Těmi hlavními identifikovanými faktory jsou:

1. Podpora managementu
2. Udržení zapojení
3. Prověrka pilotní fáze
4. Motivace uživatelů
5. Přiměřená úroveň moderace
6. Umožnění využití
7. Technické problémy
8. Udržitelná míra adopce

5.12.1 Podpora managementu

Podpora managementu je klíčová věc, bez které uvedení změn půjde jen velmi těžko. Obrovsky důležitým aspektem zde je i podpora zespod organizace, která je již nyní jasně patrná. Je tedy potřeba, aby ta podpora dosáhla i těch nejvyšších pater. To je i důvod, proč by měl být uspořádán workshop s managementem, aby byl přístup k Social Computingu správně pochopen, a následně byla vytvořena strategie Social Computingu a Social Computing byl zařazen do celkové strategie společnosti jako cesta, kterou by se Banka měla vydat.

5.12.2 Udržení zapojení

Udržení konverzace a zapojení je dalším nesmírně důležitým faktorem pro získání smysluplných výsledků a maxima z komunitní spolupráce. Zapojení ale nesmí být děláno tak zvaně „na sílu“ a za každou cenu. Jde nám o občasně impulsy, které budou v mnoha komunitách potřeba, a to zejména v počátcích, kdy komunity hledají svůj význam a formují se. Iniciativa by však neměla být jen na Community Ambasadorech a Leaderech, ale každém členovi komunity, který by se měl snažit přinášet témata ke kultivaci komunity a smysluplné konverzaci.

5.12.3 Prověrka pilotní fáze

Účelem pilotní fáze je otestování reálného provozu v menším měřítku. Je důležité k této fázi přistoupit zodpovědně tak, aby důkladně prověřila celý systém a předešlo se tak problémům, které by v mnohem větším měřítku mohly způsobit řádově větší komplikace.

5.12.4 Motivace lidí

V důsledku je vše jenom o lidech a jedním z identifikovaných problémů je i nízká míra motivace pro vlastní iniciativu. Lidé v organizace musí mít jasnou motivaci, proč by se měli zapojovat do komunitní spolupráce, a měli by mít relativně jasnou představu o smyslu, přínosu a možnostech Social Computingu pro ně samotné. Komunikační linka ve vztahu k nim samotným je klíčová a v kampani musí být jasná personifikace, a i když to mnohdy zní jako cliché, tak i příběh. Lidé by měli být motivováni nejen sami sebou a tím co jim Social Computing přináší, ale i od svých nadřízených, což souvisí s tou podporou managementu. Měli by být odměňováni za svou aktivitu, za své nápady, a to veřejně. Odměna neznamená vždy finance, ale drobná pochvala dělá s motivací lidí někdy zázraky.

5.12.5 Přiměřená úroveň moderace

To, jakým způsobem budou uživatelé korigováni, jak hodně bude probíhat aktivní moderování, významně ovlivňuje náladu v komunitě. Cílem je nastavit relativně široké mantinely, jelikož nařizováním způsobu využívání a neustálým dohledem, který připomíná „Velkého bratra“, dochází ke snižování motivace lidí, jejich zapojení a celkové aktivitě. Klíčem je tedy doporučovat, ale nenarizovat. V důsledku existuje totiž mnoho cest k jednomu cíli, a uživatelé by si sami měli do jisté míry tuto cestu vybrat.

5.12.6 Umožnění využití

Relativně častým a spíše negativním faktorem je způsob využívání nástrojů Social Computingu. Často totiž dochází z různých důvodů k zakazování použití. To se týká zejména podnikové sociální sítě, která je mnohdy z neznalosti vnímána jako ztráta času. Je důležité mít podporu nadřízených, managementu, a tyto osoby edukovat o přínosech a diskutovat s nimi jejich obavy.

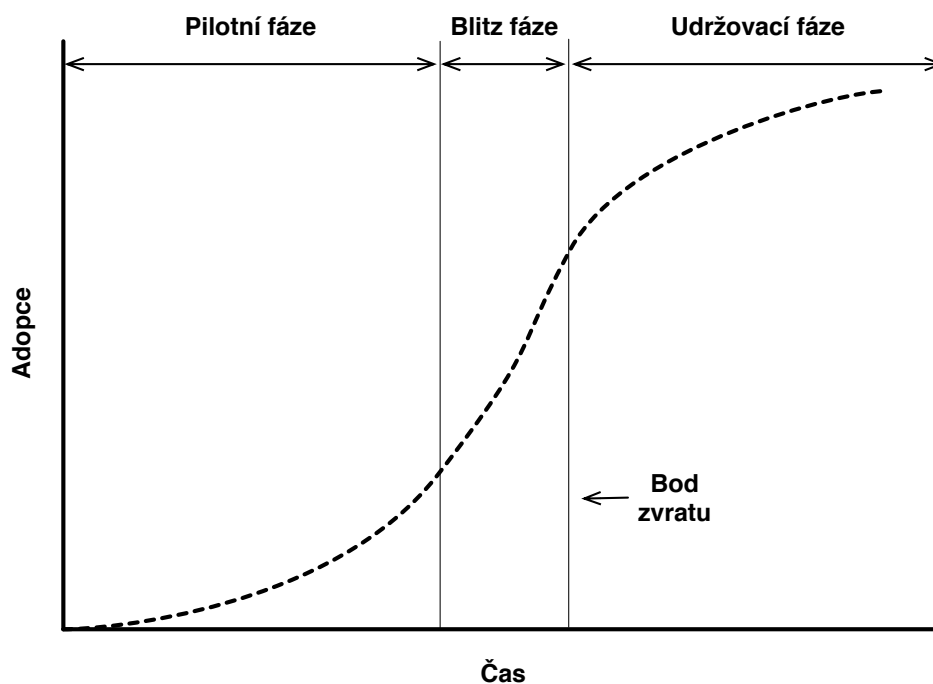
Opačným extrémem je pak i nařizování použití. Tím se velmi snižuje šance na kladné přijetí systému. Je nutné tedy zohledňovat smysluplnost takových nařízení, a proto při zřizování komunit, zejména těch neprojektových, tento účel posuzovat.

5.12.7 Technické problémy

Faktorem, který může mít i fatální důsledky, jsou technické problémy, a to ještě pokud jsou doprovázeny rychlou adopcí a tím rostoucí nespokojeností a frustrací uživatelů. Vzhledem k velké závislosti na technologiích je nutné tomuto aspektu věnovat patřičnou pozornost, a to již před pilotní fází. Zároveň je nutné se na technické problémy připravit a počítat s nimi.

5.12.8 Udržitelný růst adopce

I když máme za cíl co nejvyšší adopci Social Computingu a jeho nástrojů, tak zcela nekontrolovaný růst není vhodným způsobem a dává zárodek pro mnoho problémů, jejichž řešení následně zabírá mnoho času a úsilí. Typický a ideální růst míry adopce je naznačen na Obrázku 5.4.



Obrázek 5.4: Průběh adopce systému [7]

První část odpovídá našemu pilotu, který následně přechází ostrým spuštěním do tzv. „blitz fáze“, která je velmi krátká, řádově nižší jednotky týdnů, a při níž dochází k vysokému přijímání systému. Je důležité, aby na toto byl Governance tým připraven. Není příliš žádoucí tuto klíčovou fázi natahovat, a i z toho důvodu je nutné, aby systém neselhával na technických chybách. Poslední fáze nastává po dosažení kritické masy uživatelů v systému a růst je

5.12. Klíčové faktory pro úspěšné nasazení

pak spíše pozvolný. V této fázi také dochází k ustalování metrik, které během „blitz fáze“ vystřelují raketově nahoru.

Závěr

V rámci této práce se podařilo ukázat klíčové pilíře aplikace a nasazení Social Computingu v organizaci za účelem kolektivní spolupráce. Tyto pilíře rozhodně nejsou čistě technologické, ale jsou postaveny především na organizačních změnách a změnách v přístupu v oblasti pracovních návyků. Technologie pak v tomto hraje podpůrnou roli a je jedním z nástrojů k dosažení cílů, které jsou kolektivní spolupráci a hromadné komunikaci dávány. Social Computing v tomto kontextu považuji za zásadní výzvu, především pro velké a distribuované organizace.

Z výsledků práce vyplývá pro mnohé organizace nevyhnutelná nutnost aplikace těchto přístupů za účelem zachování jejich efektivního chodu a využití vnitřního inovačního potenciálu. Podařilo se také ukázat přínosy, jaké Social Computing pro vnitřní chod organizace má, a hodnoty, které může při jeho správné aplikaci generovat.

Vymezené cíle této práce byly naplněny a její přínos spatřuji především v praktické ukázce vztahu reálných problémů skutečné organizace, z toho vyplývajících cílů a navrhovaného řešení. Silnou stránku návrhu je orientace i na netechnologické aspekty řešení a aplikaci „best practices“ při návrhu tohoto řešení. Tímto aspektem je především přístup ke Governance navrhovaného systému a souvisejících IT nástrojů. Jako velmi přínosný bod pro organizaci v rámci případové studie považuji návrh rozšíření podnikové sociální sítě Yammer, na kterou se návrh řešení zaměřuje.

V první kapitole této práce byla také definována hypotéza, že poptávka po Social Computingu v oblasti Enterprise IT se neodvíjí od úspěchu sociálních sítí pro širokou veřejnost, jakou je například Facebook. Ověření této hypotézy bych opřel o to, že implementace nástrojů Social Computingu v organizacích má silně racionální příčiny, kterými rozhodně není zábava ale jasně definované cíle a související přínosy pro organizace. To je možné ilustrovat i na zpracované případové studii.

Zhodnocení využitelnosti práce

Obsah této diplomové práce může sloužit především zájemcům z IT managementu organizací jako seznámení s problematikou Social Computingu a jeho vztahu k chodu organizace. Tato práce prezentuje především využitelnost podnikových sociálních sítí pro hromadnou spolupráci a komunikaci v organizaci a vztah těchto nástrojů k ostatním nástrojům v organizaci. Práce se zaměřuje na klíčové faktory úspěšného nasazení a očekávatelné přínosy z tohoto nasazení pramenící. Práce představuje díky případové studii praktický návod pro adopci a přístup k Governance nástrojů Social Computingu, především pak podnikových sociálních sítí.

Náměty na další rozvoj

Bohužel i přes mnohá pozitivní zjištění aplikace Social Computingu považují tuto problematiku ve vztahu ke spolupráci uvnitř organizace jako velmi podceňovanou a často mylně chápanou, především ze strany managementu organizací.

To je dle mého názoru způsobeno absencí studií zabývajících se proměnami organizací v souvislosti s aplikací Social Computingu ve vnitřním kontextu organizace. Zároveň za tím stojí i náročné vyhodnocování vazby přínosu na dopad pro fungování organizace, a to zejména vzhledem k dlouhému horizontu, ve kterém se tyto vazby projevují. To jen dokazuje, že tato problematika velmi silně přesahuje hranice Enterprise IT.

Proto považují tvorbu strategií v této oblasti jako multidisciplinární a zasahující do všech částí organizace. Je tedy třeba zajistit úzkou spolupráci byznysu a IT na její tvorbě a následném naplňování, jelikož IT jako nositel této vize není schopno žádoucích výsledků bez široké podpory dosáhnout. Zároveň by tyto strategie měly mít jasnou vazbu na klíčové výkonnostní metriky organizací a měla by v této oblasti probíhat soustavná analytická činnost, což považují za rozsáhlý prostor pro další rozvoj těchto principů.

Literatura

- [1] Gartner: Hype Cycle for Social Software. 2014.
- [2] Fuloria, S.; Velusamy, Y.: Making the Case for Social Computing [online]. [cit. 30.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cognizant.ch/InsightsWhitepapers/Making-the-Case-for-Social-Computing.pdf>
- [3] IBM: Social Business - Understand the benefits [online]. [cit. 1.3.2015]. Dostupné z: <http://www-07.ibm.com/innovation/in/social-business/understand-the-benefits.html>
- [4] IBM: IBM Connections - How the modern business connects for success [online]. [cit. 20.1.2015]. Dostupné z: http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=BR&infotype=PM&appname=SWGE_LO_LC_USEN&htmlfid=LOB14069USEN&attachment=LOB14069USEN.PDF#loaded
- [5] Koplowitz, R.: The Forrester WaveTM: Enterprise Social Platforms, Q2 2014 [online]. Červen 2014, [cit. 6.10.2014]. Dostupné z: <https://www.forrester.com/The+Forrester+Wave+Enterprise+Social+Platforms+Q2+2014/fulltext/-/E-RES115980>
- [6] Drakos, N.; Mann, J.; Gotta, M.: Magic Quadrant for Social Software in the Workplace [online]. Zář 2014, [cit. 20.10.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-20TB0V4&ct=140903&st=sb>
- [7] Bradley, A. J.; McDonald, M. P.: *The Social Organization*. Harvard Business Review Press, 2011, ISBN 978-1-4221-7236-0.
- [8] Gartner: IT Glossary - Social Computing [online]. 2014, [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/social-computing>

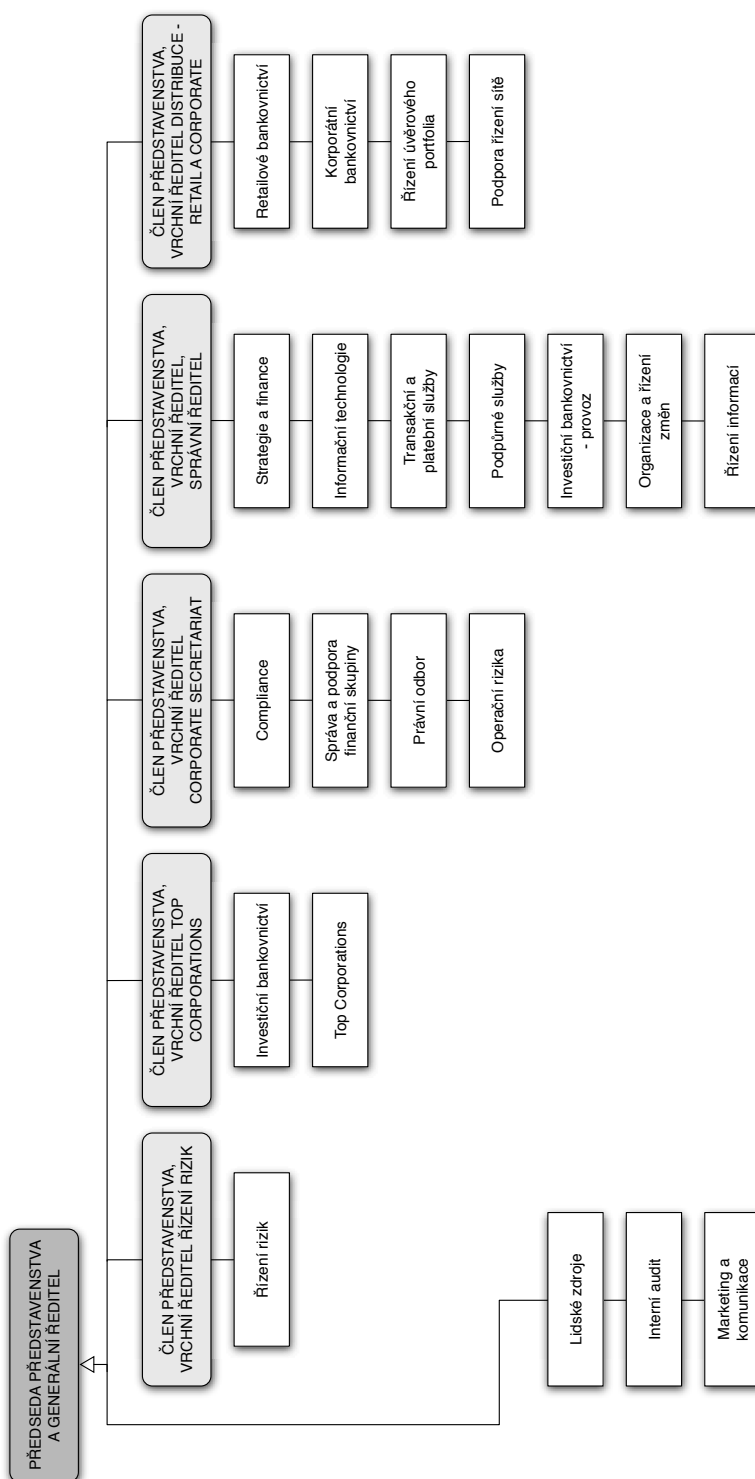
- [9] King-Turne, M.: Three Keys to IT System Success: People, Process, Technology [online]. Červenec 2014, [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: http://www.nb2bc.co.uk/managing_it_projects/articles/?id=181
- [10] Dohnal, J.: Podpora IT byznysu a role CIO: CRM - Technologie, ilustrace podpory procesum byznysu, podniková kultura Social Computing. 2013.
- [11] Dohnal, J.: F033: Social Computing [online]. 2013, [cit. 23.1.2015]. Dostupné z: <http://mbi.vse.cz/mbi/index.html#obj/FACTOR-104>
- [12] Miller, R.: Enterprise 2.0 Definition and Solutions [online]. Červenec 2007, [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: <http://www.cio.com/article/2438467/enterprise-software/enterprise-2-0-definition-and-solutions.html>
- [13] Hudson, D.: ENTERPRISE 3.0: SEMANTIC SOCIAL BUSINESS [online]. Květen 2011, [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: <http://webtechman.com/blog/2011/05/16/enterprise-3-0-semantic-social-business/>
- [14] Ashbrook, M.; Ray, T.: Social computing in the enterprise - Building a social computing strategy [online]. Prosinec 2012, [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: <http://download.microsoft.com/download/2/7/8/27848976-01A8-41D5-8890-A2465C2A26F8/Social%20Computing%20in%20the%20Enterprise.pdf>
- [15] White, M.; Briggs, B.: Tech Trends 2011 - Insights for Insurers on the Natural Convergence of Business and IT [online]. 2011, [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kenya/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Report_consulting_Insurance_Technology_trends.pdf
- [16] O'Reilly, T.: Web 2.0 Compact Definition: Trying Again [online]. prosinec 2006, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>
- [17] Abdelmalak, M.: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education [online]. Srpen 2013, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.editlib.org/p/114885>
- [18] Wikipedia: Blog [online]. [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Blog>
- [19] Gartner: IT Glossary - Discussion forum [online]. 2014, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/discussion-forum/>

-
- [20] Wikipedia: Wiki [online]. [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- [21] Gartner: IT Glossary - Wiki [online]. 2014, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/wiki/>
- [22] Wikipedia: Intranet [online]. [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet>
- [23] Gartner: IT Glossary - Intranet [online]. 2014, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/intranet/>
- [24] Gartner: IT Glossary - Social Networking [online]. 2014, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/social-networking/>
- [25] Gartner: IT Glossary - Social Networking Sites [online]. 2014, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/social-networking-sites/>
- [26] Wikipedia: Social Networking Services [online]. [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Social_networking_service
- [27] Danah M. Boyd, Nicole B. Ellison: Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship [online]. *Journal of Computer-Mediated Communication*, ročník 13, 2007: s. 210–230. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full>
- [28] Lomas, C. P.: 7 Things You Should Know About Social Bookmarking [online]. [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.educause.edu/library/resources/7-things-you-should-know-about-social-bookmarking>
- [29] Gartner: IT Glossary - Mashup [online]. 2014, [cit. 16.11.2014]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/mashup/>
- [30] Zbiejczuk, A.: *Web 2.0 - charakteristika a služby*. Diplomová práce, Masarykova Univerzita v Brně, 2007.
- [31] Wikipedia: Documenta Collaboration [online]. [cit. 2.5.2015]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Document_collaboration
- [32] TCSC: Business Socialization with Yammer? Understanding and Planning [online]. [cit. 10.3.2015]. Dostupné z: <http://www.tcsc.com/Resources/Socialize%20SharePoint%20-%20Business%20Socialization%20with%20Yammer.pdf>

- [33] Adiga, W.; Shockowitz, C.; Pickering, C.; aj.: Evolving Social Computing and Collaboration in the Enterprise [online]. [cit. 30.3.2015]. Dostupné z: <http://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/white-papers/evolving-social-computing-and-collaboration-in-the-enterprise.pdf>
- [34] Petrocelli, T.: Market Landscape Report: Social Collaboration Solutions. listopad 2012.
- [35] Deloitte: Social Computing for the Enterprise: Tool or Toy? [online]. [cit. 30.3.2015]. Dostupné z: http://deloitteblog.co.za/www102.cpt1.host-h.net/blog_staging/2011/01/28/social-computing-for-the-enterprise-tool-or-toy-deloitte-debates/
- [36] Software, J.: Jive Software - Product Solutions [online]. [cit. 10.2.2015]. Dostupné z: <https://www.jivesoftware.com/products-solutions/>
- [37] Carter, S.: *Get Bold: Using Social Media to Create a New Type of Social Business*. IBM Press, 2011, ISBN 0-1326-1831-1.
- [38] Wikipedia: SMART criteria [online]. 2015, [cit. 22.1.2015]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria
- [39] Yamaguchi, K.: How to Calculate Engagement Rate for Social Media Marketing [online]. [cit. 23.4.2015]. Dostupné z: <http://www.origamilogic.com/blog/how-to-calculate-engagement-rate-for-social-media-marketing>

Organizační struktura společnosti

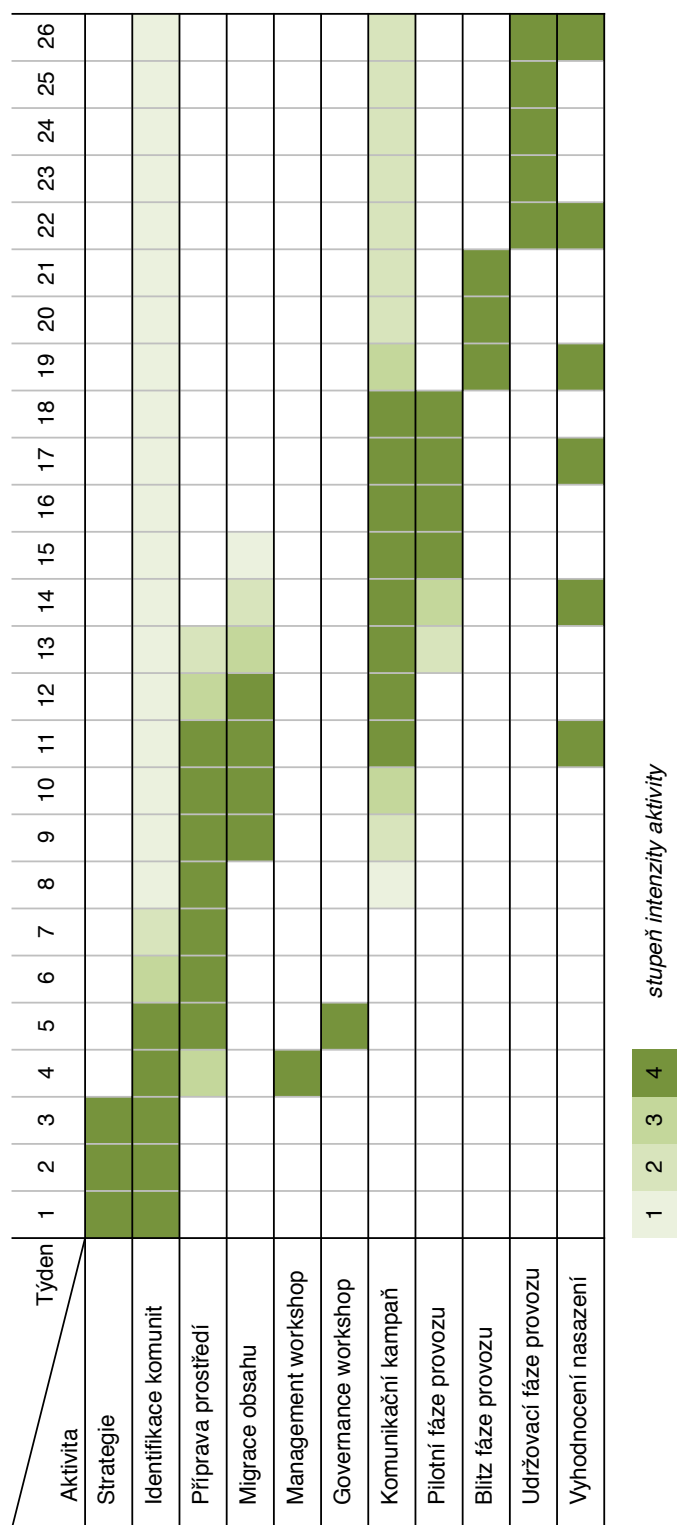
A. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Obrázek A.1: Organizační struktura společnosti

Roadmapa nasazení

B. ROADMAPA NASAZENÍ



Obrázek B.1: Roadmapa nasazení

Dokument použitý k osvětě cílů a prostředků k nasazení Social Computingu v Bance určený uživatelům v IT i v byznysu

1 - Co je sociální síť?

O sociálních sítích jste už asi slyšeli. Slova jako Facebook, Twitter a další hýbou dnešním světem. Existují ale i sociální sítě pro organizaci, jako je Banka. Účelem všech sociálních sítí je sdružovat lidi se stejným zájmem, se společnými potřebami, usnadnění hromadné komunikace a zkrácení vzdálenosti mezi sebou. Sociální síť, kterou budeme v Bance používat se jmenuje Yammer a pokud znáte alespoň trochu prostředí Facebooku, tak na ní budete jako ryba ve vodě.

2 - K čemu nám je sociální síť v Bance?

V Bance nám Yammer pomůže při komunikaci v rámci zájmových komunit, projektů i celých oddělení. Pomůže vám v případě, kdy si nevíte rady nebo když chcete získat zpětnou vazbu na svůj nápad. Všichni víme, že email je pro hromadnou komunikaci peklo. Na Yammeru to jde naopak jako jedna báseň. Už se na vás těšíme.

3 - Co sociální síť Yammer umožňuje?

Yammer umožňuje sdílet krátké zprávy. Počet znaků není nijak omezen, avšak sami víte, že lidé neradi čtou dlouhé texty. Můžete ke zprávě přiložit odkaz na zajímavý článek, web či nahrát dokumenty nebo fotografie. Každý příspěvek

může získat vaši podporu díky tlačítku Like a nebo zpětnou vazbu díky vašemu komentáři. Jednotlivé osoby můžete také kontaktovat napřímo a nemusíte si tak s nimi hrát emailový ping-pong.

4 - Jak tam najdu své kolegy?

Na sociální síti si můžete vybudovat okruh lidí, které chcete sledovat, být s nimi ve spojení a vidět tak, co píše a sdílí. Buď je můžete vyhledat podle jména a nebo podle emailu, který má v Bance každý uživatel. Na sociální síti neexistuje žádná hierarchie. Všichni jsou si rovni a názor každého je velmi cenný.

5 - Jak funguje komunikace na Yammeru?

Jednotliví uživatelé jsou zařazeni do skupin. Skupin je mnoho a každý tak může být hned v několika. Každá skupina představuje nějakou malou či větší komunitu, projekt, atp. Skupiny mohou být veřejné a soukromé. Příspěvky ve veřejné skupině může vidět kdokoliv a do skupiny se může také připojit. Soukromé skupiny jsou pak určeny ke sdílení informací a komunikaci v rámci uzavřeného okruhu lidí či ke sdílení citlivějších informací, kde je nežádoucí participace kohokoliv dalšího. Každá skupina má svého správce (Community managera), který o ní pečuje a pomáhá členům skupiny. Můžete ale psát mimo skupinu v rámci svého profilu pro sebe a pro své kolegy, kteří vás sledují.

6 - Váš názor a zpětná vazba je důležitá

Našli jste zajímavý článek, chcete sdílet nějakou informaci mezi svými kolegy či si nevíte s něčím rady? Přesně k tomu je zde sociální síť. Podělte se s ostatními. Máte k diskutovanému tématu co říci? Na nic nečekejte. Třeba právě váš komentář nebo sdílený článek pomůžeme vašemu kolegovi v práci.

7 - Máte nápad? Sem s ním.

Máte nápad, jak něco zlepšit či dělat jinak? Nebojte se jít s kůží na trh a napište to na Yammer. Každý nápad má pro nás ohromnou cenu a je naším posláním, aby nezapadl. Máte také možnost získat okamžitou zpětnou vazbu a uvidíte, že v tom nejste sami.

8 - Společně jde všechno lépe

Chybí vám nějaká skupina, chtěli byste s kolegy diskutovat v rámci nového projektu? Neváhejte se na nás obrátit na Yammeru nebo na emailu email@email.cz.

Rádi pro vás skupinu vytvoříme a pomůžeme s jejím nastavením. Nebo třeba zjistíme, že taková skupina již existuje, a rádi vás tak do ní přidáme.

9 - Jednoduchá pravidla

Není cílem Vás svazovat a omezovat, proto jsou pravidla velmi jednoduchá. Chovejte se k sobě navzájem stejně jako v reálném světě. Respektujte se navzájem, nebraňte se kritice a snažte se být nápomocní. Nesdílejte prosím klasifikované informace C2 a vyšší. Toť vše. Jednoduché, že?

10 - Nevíte si rady? Obráťte se na nás.

Nevíte si s něčím rady? Nebojte se zeptat a obraťte se na svého Community Ambadora nebo tým, který se stará o celou sociální síť. Naleznete nás na Yammeru, kde je pro dotazy vytvořena skupina (doplít URL) a nebo na emailu email@email.cz. Rádi pomůžeme.

Nyní už nezbyvá nic jiného než si vyplnit svůj profil a začít objevovat všechna zákoutí naší sociální sítě.

Seznam použitých zkratek

API Application Programming Interface

B2C Business to Consumer

C2C Consumer to Consumer

IT Information Technology

CIO Chief Information Officer

CRM Customer Relationship Management

DMS Document Management System

HR Human Resources

ESN Enterprise Social Network

ERP Enterprise resource planning

MS Microsoft

REST API Representational State Transfer Application Programming Interface

ROI Return on Investments

SaaS Software as a Service

SOA Service-oriented Architecture

SMART Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related

SMARTER Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related, Evaluated, Reviewed

Obsah přiloženého CD

	readme.txt.....	stručný popis obsahu CD
	src	
	thesis	zdrojová forma práce ve formátu L ^A T _E X
	text	text práce
	thesis.pdf	text práce ve formátu PDF
	thesis.ps	text práce ve formátu PS