

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

KATEDRA SOFTWAREVÉHO INŽENÝRSTVÍ



Bakalářská práce

Případová studie využitelnosti sociálních
sítí pro firemní účely

Jan Gottlieb

Vedoucí práce: Ing. Pavel Náplava

24.6.2015

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce panu Ing. Pavlu Náplavovi za jeho cenné rady, trpělivost a vstřícný přístup. Dále bych rád poděkoval všem, kteří mi při mé práci byli oporou.

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 c. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů, zejména skutečnost, že České vysoké učení technické v Praze má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

V Brandýse nad Labem dne 24.6.2015

.....

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta informačních technologií

©2015 Jan Gottlieb. 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.

Gottlieb, Jan. *Případová studie využitelnosti sociálních sítí pro firemní účely.*

Bakalářská práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2015.

Abstrakt

Tato bakalářská práce seznamuje čtenáře s problematikou podnikových sociálních sítí. Jsou zde nejprve rozebírány firemní komunikační kanály, zejména interní. V práci jsou popisovány jak veřejné sociální sítě, tak následně i pro firemní účely. Důraz je kladen na využití podnikových sociálních sítí. Práce obsahuje srovnání tří významných produktů na trhu. Ze získaných poznatků byl vytvořen a otestován průvodce využitím podnikových sociálních sítí.

Klíčová slova podnikové sociální síť, porovnání, průvodce, vnitrofiremní komunikační kanály

Abstract

This bachelor thesis introduces the reader to the issue of the enterprise social networks. First there are analyzed enterprise communication channels, especially the internal ones. This thesis describes both public social networks and afterwards those for enterprise purposes. The emphasis is on the use of enterprise social networks. This work contains a comparison of three major products on the market. From the findings obtained a guide of the enterprise social network usage was created and tested.

Klíčová slova enterprise social network, comparison, guide, internal communication channels

Obsah

1. Úvod.....	1
1.1.Motivace.....	1
1.2.Cíle.....	2
2. Vymezení souvisejících pojmů	3
2.1.Co je to komunikace?.....	3
2.2.Formy komunikace.....	4
2.3.Vnitropodniková komunikace.....	5
2.4.Komunikační kanál	6
2.5.Motivace zaměstnanců	7
2.6.Web 2.0	8
2.7.Groupware a Collaborative Software	9
2.8.Enterprise 2.0	9
2.9.Social business	9
2.10. Unified communications	10
2.11. Crowdsourcing	10
3. Druhy komunikačních kanálů	11
3.1.Off-line komunikační kanály	11
3.1.1. Tváří v tvář	11
3.1.2. Týmové porady	12
3.1.3. Časopisy, noviny.....	12
3.1.4. Manuály.....	12
3.1.5. Ostatní	12
3.2.On-line komunikační kanály.....	13
3.2.1. Telefonní hovor.....	13
3.2.2. VoIP	13
3.2.3. E-mail.....	14
3.2.4. Chat	15
3.2.5. Instant messaging.....	15

3.2.6.	Diskuzní fóra	16
3.2.7.	Blogy	16
3.2.8.	Mikroblogy	16
3.2.9.	Wiki.....	17
3.2.10.	Kalendář	17
3.2.11.	Reklamní systémy	17
3.2.12.	Intranet	18
3.2.13.	Extranet	18
3.2.14.	Sociální sítě.....	18
3.2.15.	Ostatní	18
3.3.	Interní komunikační kanály	19
4.	Sociální sítě.....	21
4.1.	Definice	21
4.2.	Historie	21
4.3.	Současný stav.....	23
5.	Podniková sociální síť	24
5.1.	Vymezení pojmu	24
5.2.	Komunikační kanály a uživatelské nástroje.....	25
5.3.	Analýza využitelnosti	28
5.3.1.	Sblížení podnikové kultury	28
5.3.2.	Hledání odborníků.....	29
5.3.3.	Naslouchání a porozumění zaměstnancům.....	29
5.3.4.	Zlepšení procesů	29
5.3.5.	Optimalizace managementu znalostí.....	30
5.3.6.	Motivace zaměstnanců	31
5.3.7.	Inovace	31
5.3.8.	Zlepšení mobility	32
5.3.9.	Napojení na další informační systémy	32
5.3.10.	Zvýšení zisku	32
5.4.	Shrnutí využitelnosti	33
5.5.	Nevýhody a rizika	34
6.	Srovnání produktů	37

6.1. Microsoft Yammer	39
6.1.1. Silné stránky	40
6.1.2. Nevýhody	40
6.1.3. Shrnutí	40
6.2. IBM Connections	41
6.2.1. Silné stránky	41
6.2.2. Nevýhody	41
6.2.3. Shrnutí	41
6.3. Jive-n	42
6.3.1. Silné stránky	42
6.3.2. Nevýhody	42
6.3.3. Shrnutí	43
6.4. Výběr produktu	43
7. Návrh a realizace průvodce	44
7.1. Popis	44
7.2. Vyhodnocení odpovědí	45
7.3. Technická realizace	46
8. Ověření a zhodnocení průvodce	47
8.1. Společnost Czech Computer	47
8.1.1. Strukturovaný popis	47
8.1.2. Výsledek	48
8.1.3. Shrnutí	48
8.2. Státní organizace (Obvodní soud)	49
8.2.1. Strukturovaný popis	49
8.2.2. Výsledek	50
8.2.3. Shrnutí	51
8.3. Zhodnocení průvodce	51
9. Závěr	52
Literatura	53
A. Příloha	56
B. Příloha	58
C. Příloha	62

D. Příloha.....	64
E. Příloha.....	68
F. Příloha.....	70
G. Příloha.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Srovnání účinnosti kanálů; Zdroj (13).....	20
Obrázek 2: Dopad výhod ESN na společnost; Zdroj (22)	34
Obrázek 3: Tržní podíl jednotlivých ESN produktů; Zdroj (22).....	38
Obrázek 4: Srovnání produktů podle společnosti Gartner; Zdroj (27)	39
Obrázek 5: Ukázka grafického výstupu z průvodce.....	46
Obrázek 6: Výsledek pro společnost Czech Computer	49
Obrázek 7: Výsledek pro Obvodní soud	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úrovně potřeb dle Maslowovy teorie; Zdroj (4).....	8
---	---

1. Úvod

Sociální sítě jsou bezesporu fenoménem dnešní internetové doby. Lidé si na ně velmi rychle zvykli a mnoho lidí na nich dobrovolně tráví spoustu svého volného a často i pracovního času. K tomu mimo jiné přispívá současný rozmach jak chytrých mobilních zařízení, tak i pokrytí rychlým mobilním připojením. Dnes, díky těmto vlivům, mohou být lidé na sociálních sítích prakticky nepřetržitě. Kromě toho, že zcela změnily způsob, jakým se bavíme ve volném čase a komunikujeme s okolím, firmám nabídly nové možnosti své prezentace, ale ovlivnily dokonce i naše pracovní návyky a požadavky na komunikační kanály.

Více lidí, než kdy v minulosti, je dnes zásluhou sociálních sítí zvyklých týmově spolupracovat online. Sociální sítě většinou umožňují k těmto účelům vytvořit rychle pohodlnější a produktivnější virtuální pracovní prostředí, než bylo dosud ve většině organizací standardem. Tyto návyky se pak přirozeně přenáší i do firem a spolu s někdy neproduktivním klábosením na sociálních sítích v pracovní době tak dotvářejí tlak na změny a kontrolu dosavadních interních firemních komunikačních kanálů. Na tuto situaci mohou firmy reagovat buď ignorací daného problému, nebo se pokusí vyjít vstříc zaměstnancům a na tyto požadavky budou hledat skutečné řešení.

Tato bakalářská práce pojednává o sociálních sítích pro firemní účely^{1,2}. I když jejich využití může být v drtivém počtu případů správná odpověď na výše nastíněné požadavky, mohou však někdy nastat situace, kdy ani firemní sociální sítě problémy s vnitrofiremní komunikací vůbec nevyřeší. Ve své práci pak upozorňuji na nebezpečné situace, díky kterým může v těchto případech dojít k nesplnění cílů a potenciálním ekonomickým ztrátám.

1.1. Motivace

Jednou z motivací pro výběr tohoto tématu pro mě byla má osobní a bohužel velmi negativní zkušenost s interní komunikací v zájmové organizaci, ve které jsem byl zakládajícím členem. Tato organizace byla velmi mladá, vznikala velmi rychle a nikdo se tehdy nezabýval tím, jak nastavit interní komunikační kanály. Už v době svého založení však čítala asi 20 členů.

¹ dále také jako Podnikové sociální sítě či Enterprise social networks

² nemusí nutně jít jen o firmy, ale může jít také o různé organizace a zájmové spolky

Vzhledem k tomu, že osobní setkání mezi členy probíhalo přibližně jednou za dva týdny, mnozí účastníci nebyli zaregistrováni na sociální síti Facebook a trpěli jsme nedostatkem času vše koordinovat, rozhodli jsme se komunikaci řešit pomocí velmi rozšířeného e-mailu.

To, jak zásadní nedostatek to je, nám došlo ve chvíli, kdy bylo nutné rychle řešit v organizaci úkoly, které na ní kladly zákony ČR a současně rychle vzrůstající počet členů. Každý z těchto členů měl svou vizi, kterou jsme, jako vedení, chtěli vyslechnout. Výsledkem bylo, že schránky našich e-mailových poskytovatelů byly přehlcené otázkami a hromadnými zprávami, které se opakovaly a reagovaly na sebe navzájem. Každá taková zpráva samozřejmě dorazila v jiný čas, a často se v ní odesílatel vracel k otázkám, již třeba uzavřeným, však se svým důležitým podnětem. Situaci dále zhoršovala nejednotnost názorů na řešení úkolů uvnitř sdružení. Tato zkušenost mě přesvědčila o tom, že e-mailová komunikace není vždy to správné řešení a i v malých organizacích je důležitý vhodný výběr komunikačních kanálů.

1.2. Cíle

Mým cílem je seznámit především manažery, resp. majitele firem s touto problematikou natolik, aby se po prostudování této práce dokázali lépe zorientovat v těchto oblastech:

1. Komunikační kanály používané na sociálních sítích
2. Využití podnikových sociálních sítí
3. Vlastnosti nejpoužívanějších podnikových sociálních sítí na trhu
4. Vhodnost nasazení podnikové sociální sítě pro různé druhy firem

Práci jsem se tedy rozhodl strukturovat tak, aby čtenáře postupně seznámila s výše uvedenými body.

Na začátku stručně popisuji nejdůležitější typy komunikačních kanálů, které v současnosti využívají firmy buď v rámci interní, nebo externí komunikace. Hluběji probírám vnitřní kanály a částečně vnitřní kulturu, neboť tyto dvě oblasti spolu úzce souvisí. Pokud totiž tyto dvě složky nejsou v harmonii, nemůže podle mého názoru probíhat skutečná komunikace. Stav podnikové kultury zcela zásadně ovlivňuje přijetí nových komunikačních kanálů zaměstnanci a jejich skutečné využití.

Dále se věnuji pojmu sociální síť. Popisuji historii sociálních sítí, současný stav užívání běžnou populací a základní rozdělení na kategorie podle jejich zaměření, a to na veřejné a firemní sociální sítě. Poté analyzuji výhody a nevýhody podnikových sociálních sítí a dopady jejich zavedení.

V praktické části jsem vytvořil průvodce, který má za úkol na základě získaných informací o dané firmě, tj. její velikosti, množství předávaných informací, technologických možnostech firmy, ekonomické situaci firmy apod., zjednodušit rozhodnutí o tom, zda podnikovou sociální síť do firmy skutečně nasadit.

2. Vymezení souvisejících pojmů

V této kapitole vysvětluji ve stručnosti základní pojmy a principy, které se vážou k podnikovým sociálním sítím.

Pro lepší pochopení požadavků kladených na firemní komunikační kanály a okolností výběru podnikových sociálních sítí se v této kapitole věnuji i samotné komunikaci a její souvislosti s vnitropodnikovou kulturou. Přímo pojmem sociální síť se zabírám ve zvláštní kapitole, a proto ho v této části neuvádím.

2.1. Co je to komunikace?

Každý instinktivně nějak chápeme pojem *komunikace*, a i proto si ho každý může vykládat trochu odlišně. Dokonce i odborné publikace nabízí více různých výkladů. S ohledem na zaměření této práce se mi jako nejvhodnější jeví výklad od autorky *Holé*. Ta ve své knize *Interní komunikace ve firmě* pojem komunikace definuje následovně:

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislosti a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se.“ (1)

Ačkoliv tato publikace vznikala v roce 2006, tedy ještě v době před globálním rozšířením sociálních sítí, plyne z tohoto výkladu, podle mého názoru podstatná informace: jakýkoliv komunikační kanál může zlepšit komunikaci tím, že zkvalitní alespoň některý ze tří uvedených faktorů (tj. data, informace, znalosti). Zajímavé však je, že schopnost intenzivně rozvíjet a využívat vnitropodnikové znalosti, se stala možná až s příchodem elektronické komunikace, především pak s Groupware³ a další pokrok přichází nyní ve formě podnikových sociálních sítí.

³ Groupware — softwarové systémy usnadňující spolupráci

2.2. Formy komunikace

Firma bez komunikace nemůže existovat. Například navenek firma komunikuje se zákazníky, dodavateli, odběrateli, spolupracujícími firmami, úřady, veřejností, médií atp. Zároveň také musí sledovat informace o trhu a konkurenci. Vnitřní komunikace však zpravidla (v závislosti na velikosti firmy) probíhá ještě mnohem intenzivněji a rychleji. Mezi zaměstnanci dochází v ideálním případě k výměně informací všemi směry a dochází tak mimo jiné k propojení mezi vedením, středním managementem a samotnými pracovníky. Právě kvalita tohoto propojení se později nutně projeví při následném rozhodování a celkovém směřování firmy.

Krom rozdělení na vnější a vnitřní, lze však komunikaci rozdělit i podle dalších kritérií. Například na verbální a neverbální (mimoslovní), horizontální, vertikální a diagonální, aj. Níže proto uvádím stručný popis jednotlivých druhů (je potřeba mít na paměti, že v praxi často působí více forem současně):

Podle prostředků komunikace:

- verbální (slovní) – ústní a písemná, je lépe řízena a kontrolována ve firemním kontextu
- neverbální – mimoslovní, tvoří ji tělní pohyby, výraz obličeje, gesta, mimika, pohyby rukou, způsob oblékání, postoje apod.

Podle směrů komunikace v organizaci:

- horizontální – komunikace mezi stejně pracovními členy firmy, vyznačuje se koordinací
- vertikální – komunikace mezi nadřízenými a podřízenými
- diagonální – komunikace napříč všemi útvary, pozicemi, úrovněmi, nerespektuje organizační strukturu

Vertikální komunikaci lze dále rozlišit na sestupnou a vzestupnou. První jmenovaná forma prochází shora dolů, je direktivní a informační tok zpravidla prochází přes několik úrovní. Vzestupná komunikace se naopak vyznačuje nedirektivní formou, schopností naslouchat „moudru zdola“ a otevřenou diskuzí. Diagonální forma kombinuje všechny výše uvedené formy a vyznačuje se urychlením informačního toku. Ačkoliv se tato forma vyskytuje ve firmách nejméně, tak je stejně důležitá. A právě tuto formu přirozeně podporují právě podnikové sociální sítě.

Další možné rozdělení komunikace je na formální a neformální:

- Formální komunikace obvykle dbá na organizační pravidla daná strukturou společnosti, sociální konvence, korektnost, apod. Příkladem jsou například firemní oběžníky, podnikové dopisy, pravidelné porady aj. Výhodou a zároveň nevýhodou se mohou stát jasné pokyny. Při špatné aplikaci to může v některých případech vést u zaměstnanců až k pocitu nedůležitosti, absenci motivace, pasivitě a zaměstnanci se pak mohou proměnit jen na „vykonavatele“ příkazů.
- Neformální komunikace obvykle představuje neformální rozhovory zaměstnanců od „tlachání“ až po pomluvy. Důležitým znakem této komunikace je to, že vzniká většinou náhodně a lze ji jen obtížně kontrolovat. Výhodou je, že často dochází ke skutečnému otevřenému vyjasňování si názorů a postojů. Pokud však chybí formální komunikace, tak se může pro danou organizaci stát velmi nežádoucí. Hrozí pak vznik buď názorové roztržičnosti, nebo zcela „jasných názorů“ a dokonce také fám a pomluv. Tyto fámy a pomluvy se pak navíc ještě mohou „nabalovat“ až do té míry, že jsou schopny v konečném důsledku paralyzovat celou společnost.

2.3. Vnitropodniková komunikace

Pokud má organizace efektivně dosahovat svých cílů, je důležité, aby tyto cíle byly v souladu s cíli zaměstnanců. Proto je také nutné cíle firmy a zaměstnanců neustále sledovat a sblížovat. Toto sblížování posiluje pocit sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků a je možné jen díky efektivní a dostatečné komunikaci. Snahou firmy tak je formování vědomí „my – naše firma“, což se stává neoddelitelnou součástí podnikové identity (2).

K vyvarování se omylů a fatálních selhání při nasazení podnikové sociální sítě je potřeba, aby si vedení bylo předem jisté, že alespoň částečně naplňuje každý z následujících cílů interní komunikace podle autorky Holé (1):

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Výše uvedené cíle by byly špatně pochopeny, pokud by si na základě nich top management udělal představu, že k jejich naplnění postačí nasadit lepší informační systém. Velmi pravděpodobně tomu tak nebude. Holá ve své knize dále píše: „Jsme posedlí informačními technologiemi a z pohodlnosti si myslíme, že za nás vše vyřeší. Nevyřeší.“ A například Hloušková k termínu vnitrofiremní komunikace dokonce uvádí:

„Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance. Většina manažerů si ale uvědomuje pouze vliv slovní a písemné komunikace, obě však přenášejí jen něco kolem 10% informačních a motivačních prvků. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků a systémem firemní kultury.“ (3)

Ačkoliv se domnívám, že možnosti podnikových sociálních sítí jsou mnohem širší než možnosti informačních systémů, o kterých uvedené autorky ve svých publikacích pojednávají, tak i přesto jakýkoliv software, který má za cíl usnadnit vnitrofiremní spolupráci, není a nikdy nebude samospasitelný. V příloze A proto jako pomůcku uvádím výčet možných konkrétních známek problémů s vnitrofiremní komunikací podle Hlouškové (3).

2.4. Komunikační kanál

Definice komunikačního kanálu je mnoho. Zjednodušeně lze říci, že komunikační kanál je médium, kterým je zpráva zaslána určenému příjemci. Pokud komunikace probíhá elektronickou formou, pak namísto výrazu *komunikační kanál* se používá častější termín *komunikační nástroj*.

V odborných publikacích se pak lze setkat s vymezeními popisujícími komunikační kanál jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Kanál je tvořen informačními a komunikačními technologiemi, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. Jeho základní aspekty jsou distribuce, umístění, sdílení, dostupnost a uchování informace. Kvalita kanálu je dána především rychlostí předávání a kvalitou informací, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi uchování, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují. Efektivita komunikačního kanálu je závislá především na tom, jestli příjemce informaci obdrží včas, rozumí jí, a reaguje na ni zpětnovazebním systémem, který komunikačnímu kanálu zajišťuje oboustrannost (1).

Komunikační kanály můžeme dělit podle jejich formy a to obvykle na osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mail, intranet). Podle Holé (1) nelze obecně určit efektivnější formu, neboť efektivita

této formy je závislá druhu a důležitosti komunikace. Jisté však je, že zvolená forma má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu.

2.5. Motivace zaměstnanců

Motivace pracovníků je velmi důležitou součástí řízení firmy. Bez dostatečné motivace zaměstnanců nemůže firma dlouhodobě růst. Zároveň platí, že čím je okolní společnost vyspělejší, tím větší je nutná rozmanitost stimulujících prostředků a naopak. Čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení (2). Tento fakt je v souladu s obecně známou Maslowovou teorií potřeb, podle které se člověk nejprve snaží uspokojit fyzické potřeby, dále potřeby jistoty, lásky, vážnosti a až nakonec potřebu seberealizace. Na jednotlivé potřeby působí odlišné druhy odměn různě. Tento fakt shrnuje tabulka 1 podle Dědiny a Cejthamra (4).

Ačkoliv ESN⁴ působí velmi motivačně na zaměstnance, tak se ale ze své povahy soustředí na vyšší úroveň potřeb. Pomáhají tak například v oblastech soudržnosti pracovních týmů, společenského uznání, zpětné vazby a kreativity. Na základě výše uvedených faktů lze konstatovat, že nikdy nebudou mít na zaměstnance takový rozhodující vliv jako například platové podmínky nebo nejistota práce související s ekonomickou situací podniku. Z tohoto důvodu, pokud se dále v textu zmiňuji o vlivu ESN na motivaci, je potřeba mít na paměti výše uvedená omezení.

⁴ ESN — Enterprise social networks

Tabulka 1: Úrovně potřeb dle Maslowovy teorie; Zdroj (4)

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek.	<ul style="list-style-type: none"> • Plat • Příjemné pracovní podmínky • Bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpečné pracovní podmínky • Podpora ze strany firmy • Jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet.	<ul style="list-style-type: none"> • Soudržný pracovní tým • Přátelský dohled • Profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	<ul style="list-style-type: none"> • Společenské uznání • Pojmenování práce • Vysoce postavená práce • Zpětná vazba od práce samotné
5. Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita.	<ul style="list-style-type: none"> • Práce vyžadující úkoly • Příležitosti ke kreativitě • Úspěch v práci • Postup v rámci organizace

2.6. Web 2.0

Až do příchodu webu 2.0 byl web prakticky pouhou nástěnkou – jeho obsah byl statický a uživatel často nemohl na obsah nijak reagovat nebo ho dokonce vytvářet. V období po roce 2004 se však pojetí webu měnilo až do dnešní interaktivní podoby. Web 2.0 dnes chápeme jako prostředí, které umožňuje vtáhnout uživatele do tvorby obsahu a poskytuje mu nástroje pro okamžitou interakci. Dále se vyznačuje se otevřenou komunikací, sdílením a opětovným využitím informací, decentralizací přispěvatelů, lepší organizací a provázaností obsahu. Vlastník webu tak často využívá jednotlivé příspěvky (texty, obrázky, video, aj.) uživatelů ke generování hodnotnějšího webu jako celku.

Za typické produkty webu 2.0 považujeme: sociální sítě, blogy, mikroblogy, wiki stránky, webové aplikace, mashup⁵ stránky, servery

⁵ mashup – stránka, na které je kombinován obsah z více různých zdrojů

umožňující sdílení videí, fotografií, tagů, nápadů, ale i například otázek a mnohé další.

2.7. Groupware a Collaborative Software

Ačkoliv tyto dva termíny jsou téměř stejné, ne-li totožné, tak pojmenování Groupware bylo populární především ke konci minulého tisíciletí. Dnes se podle mé zkušenosti toto označení příliš nepoužívá a obzvláště ve spojení webem 2.0 a s ESN se téměř výhradně upřednostňuje pojmenování Collaborative software.

V obou případech však jde o specifický informační systém, jehož cílem je usnadnit spolupráci mezi více lidmi. Autorka Kunstová Groupware popisuje slovy:

„Groupware je „programové vybavení, které umožňuje dvěma a více lidem navzájem komunikovat, kooperovat na společném díle a koordinovat jejich aktivity“, přičemž komunikace, kooperace a koordinace jsou tři formy spolupráce. Komunikací rozumíme výměnu zpráv, požadavků, instrukcí; kooperace je práce nad společnými dokumenty; koordinace znamená vzájemné sladění činností.“ (5)

2.8. Enterprise 2.0

Cílem Enterprise 2.0 je integrace technologií webu 2.0 do podnikového intranetu, extranetu a podnikových procesů. V praxi to znamená vytvoření komunikační platformy v rámci společnosti nebo společností a jejími partnery či zákazníky. Obvykle se přitom využívají blogy, RSS, wiki stránky, tagování a sociálních sítí.

Enterprise 2.0 jako pojem je však stále ještě ve vývinu a jeho významnou podmnožinou jsou právě rozrůstající se ESN.

2.9. Social business

Obsah pojmu Social business je ještě širší než Enterprise 2.0. Social business klade důraz na celou podnikovou kulturu firmy orientovanou na budování vztahů mezi lidmi – jak zaměstnanců a obchodních partnerů, tak i zákazníků. Někdy, v závislosti na kontextu, může být i chápán ještě šířeji, a sice jako podnikání se sociálním rozměrem.

Hlavním dlouholetým propagátorem této koncepce je bývalý zaměstnanec firmy IBM Luis Suarez, od kterého tuto roli následně převzala i celá společnost IBM (6). Ta za hlavní rysy Social businessu považuje tyto skutečnosti (6):

- Propojuje jednotlivé osoby, a přispívá tak k vyšší produktivitě a efektivitě.

- Boří hranice přístupu k informacím, odborníkům i dalším aktivům, a pomáhá tak lidem koordinovat veškeré aktivity.
- Urychluje podnikatelské aktivity díky informacím a poznatkům s možností předvídat nově se objevující příležitosti a reagovat na ně.

Analytická společnost IDC v roce 2010 provedla průzkum, ve kterém okolo 35% respondentů uvedlo, že nástroje pro social business podporují lepší vnitřní a vnější vztahy, zvyšují produktivitu pracovníků, zlepšují znalosti pracovníků a usnadňují shromažďování názorů a informací (6).

2.10. Unified communications

Unified communications (UC) je technologické řešení, jehož cílem je sjednotit veškerou komunikaci uvnitř i vně firmy pokud možno do jednoho uživatelského rozhraní a zvýšit tak produktivitu práce. Klíčová je mobilita, tedy schopnost komunikovat odkudkoliv. Při konkrétním nasazení je velmi důležité správné nastavení podnikové kultury a úprava řešení na míru zákazníkovi.

Vzhledem k technologické různorodosti komunikačních kanálů existuje jen velmi málo firem, které skutečně dokáží nabídnout univerzální sloučení veškerých komunikačních kanálů do jednoho. Často se proto využívá integrace komponent od více firem.

Některé ESN se také vyznačují výraznějším slučováním komunikačních kanálů (např. IPBRICK.CAFE), jiné se naopak pravděpodobně postupně stanou součástí širší platformy pro UC (např. Yammer).

2.11. Crowdsourcing

Crowdsourcing je novotvar, jehož smyslem je poukázat na tzv. „moudrost davů“ nebo také známé české přísloví „víc hlav — víc ví“. Pojem se začal používat ve spojení s webem 2.0, díky kterému je jednoduché oslovit davy a přijít levně s novými nápady a řešeními. Crowdsourcing nepředpokládá nějaké minimální znalosti účastníků. Na řešení se mohou podílet jak profesionálové z oboru, tak i dobrovolníci. V souvislosti s důrazem na spolupráci a tvoření nápadů pak tento pojem volně přechází v Crowdstorming.

3. Druhy komunikačních kanálů

Komunikační kanály můžeme rozdělit s ohledem na potřeby firmy na externí a interní. Externí slouží ke komunikaci s vnějškem firmy – tj. s dodavateli, obchodními partnery a zákazníky. Interní se využívají ke komunikaci zaměstnanců uvnitř firmy.

Mnohé komunikační kanály však mohou být využívány jak interně, tak externě. Konkrétní způsob využití pak závisí na interních pravidlech firmy. Z tohoto důvodu a s ohledem na zaměření této práce proto raději rozdělují kanály na on-line⁶ a off-line. Toto rozřídění také více poukazuje na dnešní změny v komunikaci a je méně sporné. Informaci o zaměření daného kanálu na interní nebo externí pak uvádím v jeho popisu. Současně vzhledem k nesmírnému množství kanálů popisují jen ty nejpoužívanější, popřípadě ty, které považuji za nejzajímavější.

Na závěr se pak ještě souhrnně věnuji interním komunikačním kanálům. Posuzuji především intenzivnost současného využití.

3.1. Off-line komunikační kanály

Off-line komunikační kanály jsou stále ve většině firem a organizací nejdůležitějším nositelem sdělení. Nicméně rychlý vývoj Informačních technologií začíná tuto situaci postupně měnit a v některých menších geograficky vzdálených týmech tyto kanály téměř vytlačil.

Touto podkapitolou chci také ukázat, že i moderní on-line nástroje ve skutečnosti čerpají inspiraci z mnohem starších off-line kanálů a zastávají i podobné funkce.

3.1.1. Tváří v tvář

Komunikace tváří v tvář je nejpoužívanější a nejdůležitější formou komunikace ve firmě. Mimo firmu se již tak často používat nemusí, ale záleží na velikosti firmy, postavení komunikujících apod. Umožňuje bezprostřední interakci, která vyniká tím, že dokáže ihned odstranit nedorozumění. Také obsahuje neverbální stránku, která usnadňuje vnímání a může umocňovat podstatné části sdělení.

⁶ On-line zařízení — zařízení, které je připraveno k použití bez nutnosti lidského zásahu a je pod kontrolou jiného zařízení, se kterým je asociováno.

Nevýhodou setkání tváří v tvář je pouhé vyslovení informace, kterou příjemce nemusí zachytit nebo ji může zapomenout. Z těchto důvodů je vhodné doplnění písemným nebo jiným záznamem. Ústní komunikace však obvykle bývá nahrazována jen v případech, kdy příjemce zprávy není k zastížení, někdo z komunikujících nemá čas, nebo náklady na osobní setkání jsou příliš vysoké.

3.1.2. Týmové porady

Porady jsou častým nástrojem především ve vnitrofiremní komunikaci. V některých firmách jsou však běžné i vícečlenné porady s obchodními partnery, zejména pokud existuje potřeba řídit rozsáhlejší projekty nebo firma některé své služby outsourcuje.

Pokud je porada dopředu dobře připravená a je dobře řízená, tak dochází k efektivní výměně názorů, odstraňování nedorozumění, stanovování cílů, ale i k posilování spolupráce. Naopak pokud není dobře vedená, mohou se projevat a prohlubovat rozpory mezi účastníky, což může mít za následek například demotivaci.

3.1.3. Časopisy, noviny

Firemní časopisy nebo noviny jsou oblíbeným komunikačním kanálem. Často v něm dochází ke shrnutí úspěchů týmů i firmy za minulé období a je ideálním nástrojem k posílení pocitu sounáležitosti. Firma v něm může efektivně vysvětlit některé zaměstnanci často kladené otázky a zároveň je informovat o dalších dlouhodobých cílech firmy.

Tento kanál cílí primárně na zaměstnance, ale vzhledem k tomu že jeho vyznění je obvykle pozitivní a zároveň je pro firmu dobrou „vizitkou“, může být někdy distribuován i blízkým obchodním partnerům.

3.1.4. Manuály

Manuály slouží ve firmě k soupisu činností v různých procesech, ale i pracovních pozic (pak obsahují např. kompetence, zodpovědnost a návaznost na ostatní pozice). Jejich hlavní výhodou je, že mohou velmi napomoci při orientaci nových i stávajících zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že sice výhodně, ale také detailně, mapují interní fungování firmy, bývají většinou přístupné pouze zaměstnancům.

3.1.5. Ostatní

Mezi další off-line komunikační kanály patří například: meetingy, nástěnky, tabule, velký nástěnný kalendář, běžná pošta a další.

3.2. On-line komunikační kanály

3.2.1. Telefonní hovor

Telefonní hovor je základní telekomunikační služba. Většinou je uskutečňován z pevné linky nebo mobilního telefonu. Po dlouhou dobu byl po ústní komunikaci nejinteraktivnějším kanálem. Ve firmách se dodnes často využívá jako okamžitý prostředek ke komunikaci mezi zaměstnanci, partnery a zákazníky (1).

Hlavní nevýhodou je vyrušení volané strany, která se navíc musí v krátké době rozhodnout, jestli hovor přijme či nikoliv. Telefon také umožňuje pouze konverzaci one-to-one⁷ – respektive one-to-many⁸ se téměř nepoužívá. Další drobnou nevýhodou na rozdíl od komunikace tváří v tvář je, že postrádá neverbální část vyjádření. Zanedbatelné však rozhodně nejsou ani poplatky za hovor.

Poslední dobou význam běžného telefonního hovoru mírně upadá v důsledku rozmachu sociálních sítí a chytrých mobilních zařízení.

3.2.2. VoIP

VoIP (Voice-over-IP) je technologie umožňující přenos hlasové komunikace, videa, faxu a dalších multimédií pomocí IP protokolu. Hlavní vývoj začal kolem roku 2004 a cílem bylo vyhnout se použití běžné veřejné telefonní sítě a namísto ní použít síť Internet. Díky tomu mohlo dojít ke snížení nákladů za uskutečněný hovor. Obzvláště výhodným se stalo použití VoIP při volání do zahraničí na velké vzdálenosti. S pokračujícím rozvojem Internetu a jeho propustností bylo najednou možné pořádat vlastní many-to-many⁹ videokonference s minimálními náklady.

Jednou z mála nevýhod je požadovaná minimální kvalita udržovaného spojení. To se pak kvůli výpadkům může v určitý okamžik stát prakticky nepoužitelné. Ostatní výhody a nevýhody jsou analogické komunikaci tváří v tvář.

VoIP je oblíbený komunikační prostředek jak při komunikaci se vzdálenými zaměstnanci, tak s obchodními partnery, ale celkově stále není tak rozšířený jako běžný telefonní hovor.

⁷ one-to-one — sdělení mezi dvěma jednotlivci

⁸ one-to-many — sdělení od jednotlivce ke skupině

⁹ many-to-many — sdělení mezi skupinami

3.2.3. E-mail

E-mail je zkratka pro elektronickou poštu. Vznikl v roce 1965 a postupem času se stal zcela běžným způsobem komunikace ve firmách i v osobním životě. Vzhledem k tomu, že počet uživatelů Internetu se dnes pohybuje okolo 3,2 miliardy (7) a počet e-mailových uživatelů se blíží 2,5 miliardám (8), lze s ohledem na nerovnoměrnost rozšíření Internetu konstatovat, že e-mail má dnes ve vyspělém světě téměř každý.

Podle zjištění společnosti Radicati Group z roku 2014 se na celém světě pošle okolo 196 miliard e-mailů za jediný den! Přitom průměrný zaměstnanec jich denně přijme okolo 121 a z toho 10 tvoří spam (8). A podle společnosti McKinsey tráví průměrný zaměstnanec 28% času čtením a odpovídáním na e-mail, což při 8 hodinové pracovní době odpovídá více jak 2 hodinám denně (9).

Ve firmě se e-mail běžně používá nejen ke komunikaci mezi zákazníky a partnery, ale také mezi samotnými zaměstnanci. Ti využívají toho, že k e-mailu lze přiložit libovolný soubor (s omezenou velikostí) a vyměňují si mezi sebou krom informací i dokumenty. Další podstatnou výhodou je poměrně dobrá rychlost doručení (nebývá ale okamžitě), možnost neobtěžovat příjemce bezprostřední reakcí a v neposlední řadě absencí poplatku za odeslání. Z tohoto důvodu se často také používá k rozesílání reklamních sdělení – nezřídka označovaných jako spam¹⁰.

Krom problému se spamem e-mail disponuje ještě jednou podstatnou nevýhodou. A sice že při svém vzniku nebyl zamýšlen jako kanál vhodný pro konverzace one-to-many nebo dokonce many-to-many. V případě takového použití dochází k řetězení a „nekonečnému“ duplikování zpráv, které se s časovým odstupem stávají ještě více nepřehlednými. Vzhledem k povaze e-mailu, jako nestrukturovaného textu, se v těchto konverzacích vyhledává běžnými nástroji s obtížemi. S rostoucím množstvím příspěvů se také zvyšuje riziko přehlédnutí důležitého poznatku některého z účastníků diskuze a dochází k rychlému zahlcování e-mailové schránky.

Tento problém se ještě znásobí, pokud jsou do hromadných e-mailů přikládány dokumenty. Pak hrozí, že po několika úpravách již žádný z účastníků hromadné konverzace nebude vědět, která verze je aktuální, které verze sloučit a podobně.

Závěrem lze konstatovat, že e-mail je efektivní jen pro jednorázovou komunikaci one-to-one (ideálně bez příloh) a s každou další zprávou, která souvisí se stejným problémem, mezi komunikujícími stranami jeho efektivita klesá.

¹⁰ spam — nevyžádané reklamní sdělení

3.2.4. Chat

Chat je komunikace dvou i více lidí v reálném čase, což je hlavní přínos oproti e-mailu a diskusním fóřům. Původně se tak označovala pouze textová verze chatu. Později se přidala možnost odesílat i zvuk (audiochat) a obraz (videochat). Příspěvky jsou obvykle kratší, aby ostatní mohli rychle reagovat, a tím se navodil pocit mluvené konverzace.

V užším slova smyslu jde o konverzaci v chatovací místnosti, kam se mohou připojit lidé se zájmem o téma. Příspěvky se řadí chronologicky a do místností se lze připojit jen s programem, který umí příslušný protokol (obvykle IRC).

Jako chat však lze volněji označovat i jiné komunikační kanály splňující podmínku komunikace v reálném čase. Poslední dobou je stále populárnější webchat, který je založen na běžném protokolu HTTP a další variantou je také dříve v soukromé komunikaci docela oblíbený Instant messaging (popsán níže), který se jako téměř jediný uchytil i ve firmách.

3.2.5. Instant messaging

Instant messaging (IM) je varianta chatovací služby, která vznikla jako odpověď na nedostatky e-mailu, u kterého nějakou dobu trvá doručení zprávy. Hlavní výhodou oproti e-mailu je, že umožňuje komunikaci v reálném čase a díky seznamu přátel uživatel ví, jestli je zamýšlený adresát zrovna připojen. Díky svým vlastnostem také většinou umožňuje sledovat, zda protějščí strana píše zrovna zprávu. Obvykle stejně jako e-mail umožňuje sdílet soubory a nenutí příjemce k okamžité reakci. Chat s více osobami typu many-to-many možný sice je, ale příliš se nevyužívá.

Jak jsem již uvedl, IM na rozdíl od e-mailu obsahuje autorizovaný seznam přátel. Před odesláním první zprávy je proto vhodné (někdy i nutné) nejprve požádat protistranu o autorizaci. Lidem mimo tento seznam totiž nemusí nutně zpráva dojít. Tento fakt může být výhoda (ochrana proti spamu), ale také nevýhoda. Například se může stát, že důležitou zprávu z neautorizovaného účtu si příjemce nemusí vůbec zobrazit. Další rizika spočívají v bezpečnostních slabínách klientského programu a v právních okolnostech používání firmami.

Možná právě tyto důvody jsou příčinou relativně malé rozšířenosti tohoto kanálu ve firemní komunikaci (1) a IM se tak vždy více používal v soukromé komunikaci. Navíc v poslední době i tito uživatelé IM opouští a přesouvají se na chat na sociálních sítích. Dokladem toho je například rychlá ztráta uživatelů používajících program ICQ (10).

3.2.6. Diskuzní fóra

Diskuzní fóra slouží podobně jako chat k výměně názorů mezi uživateli. Rozdíl je však v tom, že odeslané příspěvky jsou neustále „vyvěšené“ na stránce (v diskusním tématu) a příspěvatelé tak nemusí neustále sledovat tuto stránku s příspěvkem. Z tohoto důvodu je reakční doba mnohem delší než u chatu – může se pohybovat od vteřin až po měsíce.

Velkou výhodou oproti e-mailu je výborná podpora komunikace many-to-many. Lidé na sebe mohou vzájemně reagovat, a přesto se neztrácet v toku informací. Toho je často docíleno pomocí tzv. stromové struktury, kde jsou vizuálně odlišeny příspěvky reagující na sebe navzájem. Komentáře pak tvoří tzv. vlákna. Druhou možností je chronologické řazení. V takovém případě se pro odlišení vzájemných reakcí používá citací.

Na rozdíl od chatu se diskuzní fóra se s oblibou používají i pro řešení stálějších témat a netriviálních problémů. Příspěvky jsou pak obvykle delší a myšlenky lépe formulované. Využívají se především uživateli na volně přístupném internetu a do firem teprve pronikají.

3.2.7. Blogy

Blog je webová aplikace v prostoru Internetu, která funguje podobně jako deník či zápisník. Autor si zde zaznamenává svoje postřehy, zážitky, zkušenosti a názory. Autorem nemusí nutně být jen jedna osoba, ale může to být i skupina osob, popřípadě celá firma. Příspěvky na blogu jsou většinou řazeny od nejnovějších a často k nim také lze přidávat komentáře.

Čtení blogů je poměrně oblíbená činnost. Podle odhadu společnosti eMarketer v roce 2014 četlo alespoň jednou měsíčně nějaký blog okolo 60% amerických uživatelů internetu (11). I z tohoto důvodu se z blogování stal firemní PR¹¹ nástroj. Firmám totiž blog nabízí možnost nenásilné neformální komunikace, jak se zákazníky, tak i se zaměstnanci.

3.2.8. Mikroblogy

Mikroblogy jsou podobné normální blogům (popřípadě jednoduchým sociálním sítím), ale omezují délku příspěvku. Tato skutečnost vede pisatele k větší stručnosti, ale tím i výstižnosti. Obecně se mikroblogy snaží o co nejjednodušší funkčnost za účelem dosažení maximální uživatelské jednoduchosti, rychlosti vložení a tím i vyšší autentičnosti.

Ve sdělení se často objevují hypertextové odkazy, které čtenáři prozradí více informací. K příspěvku je také možné přidat jedno krátké slovo obvykle uvozené znakem „#“ (tzv. *hashtag*), čímž dojde k propojení příspěvků jiných autorů se stejným hashtagem.

¹¹ PR – jsou techniky a nástroje pomocí kterých firma buduje a ovlivňuje vztahy se svým okolím

Jednou z nejznámějších mikroblogovacích platforem je Twitter, který omezuje délku příspěvku na 140 znaků. Podle dostupných statistik je na něm přítomno okolo 750 milionů uživatelů a 70% malých firem (12). Dále se uvádí, že 85% odběratelů (čtenářů) firemních mikroblogů cítí s danou firmou větší propojení (12).

3.2.9. Wiki

Wiki je označení webů, které umožňují uživatelům volně přidávat obsah a také ho editovat. K tomu dokonce často nemusí být ani zaregistrováni. Dále se vyznačují spolehlivostí se na kolektivní přístup a principem, že lepší, než se snažit zamezit chybám, je usnadňovat opravy chyb.

Ideálním firemním praktickým využitím wiki stránek pak je například znalostní báze podobná off-line manuálům. Výhodou oproti off-line verzi je, že každý může kdykoliv jednoduše přispět svými znalostmi a daný dokument o kousek zase vylepšit.

Firemní využití wiki stránek je podle mého názoru velmi široké. Další uplatnění je například v oblasti produktové podpory, e-learningu či pouhé tvorbě jednoduchých webových stránek, které je potřeba snadno aktualizovat.

3.2.10. Kalendář

Kalendáře pomáhají organizovat pracovní i volný čas nejen vlastního uživateli, ale díky propojitelnosti a sdílení také ostatním zaměstnancům. Snadné sdílení informací z kalendáře (např. dovolená, zaneprázdněn, týmová porada) s ostatními členy týmu považují za klíčovou součást a obrovský přínos oproti běžnému „off-line“ kalendáři. Některé nástroje jsou dokonce schopny synchronizovat kalendář i s projektovými nástroji.

3.2.11. Reklamní systémy

Významným externím firemním komunikačním kanálem jsou internetové reklamní systémy. Placení za tuto reklamu lze rozdělit na placení za zobrazení (CPT) a platbu za klik (PPC). Výraznou výhodou těchto systémů oproti jiným je velmi dobré cílení a měření efektivity.

Nejznámější takové systémy jsou AdWords a AdSense od společnosti Google. V českých podmínkách kraluje Sklik od společnosti Seznam. Další možností je inzercie na sociálních sítích. Například Facebook umožňuje reklamu přesně zacílit podle věku, pohlaví, rodinného stavu, města, absolvované školy, zájmů a dalších vlastností.

3.2.12. Intranet

Intranet je soukromá uzavřená část počítačové sítě často pro interní účely firem nebo jiných organizací. Ačkoliv jde o kombinaci více různých komunikačních kanálů, tak některé odborné publikace a průzkumy ho uvádí jako jeden z komunikačních kanálů.

Základním cílem intranetu, podle Holé, je zajistit pracovníkům (1):

- přístup k informacím
- dostatek informací
- přístup k dokumentům
- sjednocení informačních zdrojů a jejich propojení
- efektivní vyhledávání
- jednotný a jednoduchý systém pro ukládání dat
- zjednodušení komunikace uvnitř firmy.
- zpětnou vazbu

Celkové pojetí intranetu a na něj kladené požadavky se dnes výrazně mění společně se změnami návyků uživatelů. Ti jsou dnes zvyklí ve svém soukromém životě běžně používat webové aplikace založené na webu 2.0. Intranet, který takovéto změny reflektuje, se obvykle označuje jako Intranet 2.0 nebo se uvádí, že splňuje principy Enterprise 2.0.

3.2.13. Extranet

Extranet je obvykle veřejná část firemní počítačové sítě, která je prostřednictvím Internetu k dispozici dodavatelům, obchodním partnerům a dalším spolupracujícím osobám. Souhrn konkrétních vlastností závisí podobně jako u intranetu na konkrétním nasazeném informačním systému.

3.2.14. Sociální sítě

Krom reklamního systému, který jsem popsal výše, se firmám nabízejí ještě další způsoby využití. První populární způsob spočívá ve vytvoření firemního profilu, pomocí kterého mohou firmy udržovat kontakt se zákazníky a prohlubovat tak důvěru ve své výrobky nebo služby. Druhý způsob využití jsou podnikové sociální sítě, které jsou cíleny na přínosy firemním zaměstnancům. Pro veřejnost pak bývají uzavřeny.

3.2.15. Ostatní

Mezi další on-line komunikační kanály lze zařadit: SMS, Fax, Webové prezentace, Vlog a další. Nyní je ve stručnosti popíši.

SMS

Jsou krátké textové zprávy odesílané mezi mobilními telefony. Často se používají pro soukromou korespondenci, ale pro vnitrofiremní komunikaci se používají spíše výjimečně. Více se hodí v situacích, kdy je potřeba například akutně kontaktovat obchodního partnera, který je zrovna mimo svoji kancelář. Hlavní výhodou spatřuji v telefonním čísle, které je většinou shodné s velmi oblíbeným telefonním hovorem.

Fax

Dříve často používaný nástroj, dnes je v silném útlumu a až na výjimky se s ním ve firmách do budoucna už nepočítá.

Webová prezentace

Úvodní webová stránka (Homepage) je často první kontakt nejen s novým potenciálním zákazníkem – na Internetu slouží jako „vizitka“ firmy.

Firemní video a rozhlas

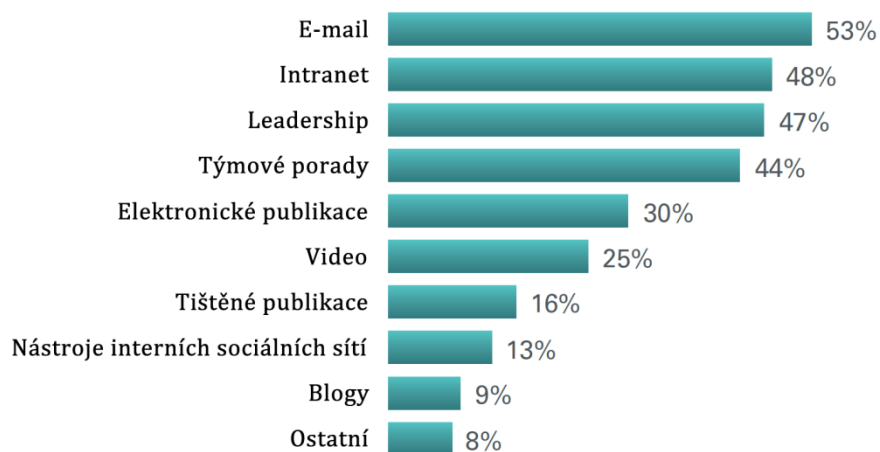
Zejména ve velkých firmách může tvořit video nebo rozhlas důležitý vnitrofiremní komunikační kanál. Například v jídelnách a halách mohou být rozmístěny obrazovky nebo reproduktory za účelem rychlého informování zaměstnanců. V jiných případech může být video umístěno na intranet, kde může být využíváno jako například učební pomůcka, pomocník v orientaci novým zaměstnancům, nebo jako nástroj pro leadership¹².

3.3. Interní komunikační kanály

Interní komunikační kanály jsou důležitou součástí každé firmy. Měření využití těchto kanálů ale není vždy snadné. Nejčastěji se proto vychází z dotazníků. Společnost Newsweaver a její partner Melcrum provedli v roce 2014 výzkum zaměřený na interní komunikaci (13). Na otázku „Které z kanálů jsou nejúčinnější?“ odpovědělo e-mail 53% dotazovaných a dále intranet (48%). Velkou míru užitečnosti má také leadership (47%), který ale v sobě kromě komunikace tváří v tvář skrývá i další kanály, a týmové porady (44%). Trochu překvapením jsou nástroje interních sociálních sítí (jen 13%), což však odpovídá tomu, že si své místo ve firmách teprve hledají – v témže průzkumu je plánuje přes 70% dotazovaných vylepšit nebo teprve nasadit. Další odpovědi viz obrázek 1.

¹² leadership – je druh komunikace směrem od vedení společnosti k zaměstnancům na nižších pozicích

Které z kanálů jsou neúčinnější?



Obrázek 1: Srovnání účinnosti kanálů; Zdroj (13)

I přesto, že z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci e-mail stále považují za neúčinnější vnitrofiremní komunikační kanál, tak naproti tomu 89% z nich také uvádí, že mají v e-mailové schránce chaos a cítí se e-maily zahlceni (13).

4. Sociální síť

V této kapitole popisují populární internetovou službu, kterou z pohledu technologií řadíme mezi weby 2.0. Její český překlad – sociální síť – může dokonce v některých laicích vzbuzovat zdání, že jde o součást systému sociálního zabezpečení. Přesnějším překladem anglického pojmu *Social network* by tak mohlo být *společenská síť*. Tento název se však neujal. Pro další úvahy na toto téma a pochopení souvislostí je ale nejprve nutné vymezit samotný pojem.

4.1. Definice

Sociální síť je internetová služba, jejíž podstatou je virtuální propojení lidí, kteří se vzájemně ovlivňují. K tomu mají k dispozici mnoho nástrojů, které se ale v závislosti na použité platformě liší. Uživatelé si například mohou vytvářet osobní (či firemní) profily, blogovat, zakládat skupiny sdružující osoby se stejným zájmem, komunikovat spolu, sdílet fotky, videa a dokumenty, označovat na fotkách své přátele (tzv. tagovat), ohodnocovat příspěvky a fotky (tzv. „lajkovat“), pokládat ostatním otázky, dokonce hrát hry nebo jen sledovat činnost svých přátel.

Všechny tyto nástroje jsou vyvíjeny s maximálním ohledem na uživatelskou snadnost použití, dokonalou interakci a vzájemnou propojitelnost. V ideálním případě by měly vybízet uživatele k opakovanému použití. Na rozdíl od jiných komunikačních služeb je tak ve středu zájmu nikoliv přeposílaná zpráva nebo zvolený komunikační kanál, ale především člověk.

4.2. Historie

Variace na sociální síť se vyvíjely postupně přibližně od poloviny devadesátých let. Nicméně jejich funkcionalita byla různá a v lecčems se od těch dnešních lišily. V průběhu času se také ukázalo, jak nesmírně podstatné jsou pro sociální síť noví uživatelé a zachování alespoň mírného trvalého růstu v počtu denních návštěv.

1. skutečnou sociální sítí s nástroji podobnými Facebooku byla síť Sixdegrees, jejíž název odkazoval na myšlenku šesti stupňů odloučení¹³. Tato síť

¹³ šest stupňů odloučení – teorie říkájící, že každý člověk se zná s každým člověkem prostřednictvím řetězce o maximálně 6 sobě navzájem známých lidí

však byla založena v roce 1997, v době kdy počet uživatelů Internetu ještě nebyl natolik vysoký jako dnes, a zkrachovala.

Další tentokrát velmi oblíbenou sítí byl Friendster. Založen byl v roce 2002 a jen za prvních několik měsíců měl 3 miliony uživatelů. O rok později dostal nabídku na odkup od společnosti Google za 30 milionů dolarů (14). Friendster ji ale odmítl. Od té doby však začal zaostávat za konkurencí, a přestože ještě v roce 2008 měl 115 milionů registrovaných uživatelů, tak další uživatele už příliš nezískával a postupně v této podobě skončil.

V roce 2003 byla založena síť MySpace. Ta byla zaměřena podobně jako Friendster, ale zanedlouho měla větší úspěch. V roce 2005 změnila vlastníka. Koupil ji známý mediální magnát Rupert Murdoch za 580 milionů dolarů a tentýž rok si již připsala úspěch ve formě překonání Friendsteru v počtu unikátních denních návštěv. Stala se nepsaným králem až do roku 2007, kdy ji naopak překonal Facebook. Vedení MySpace vědělo, že Facebooku nemůžou konkurovat. V roce 2011 tak došlo opět ke změně vlastníka (Robert Murdoch ji prodal jen za 35 milionů dolarů) a síť se přeorientovala z obecné na hudební. Od té doby, po velkém pádu návštěvnosti, MySpace víceméně stagnuje.

Ve stejném roce jako MySpace byla založena i profesní síť LinkedIn. Účel této sítě je prezentovat svůj životopis (vzdělání, zkušenosti a znalosti, dříve absolvované pozice), ale ještě důležitější je možná navazování kontaktů s dalšími odborníky podobného zaměření. Právě díky svému zaměření je tato síť ideálním prostředím pro personalisty. Ti v současné době mohou celosvětově hledat mezi 350 milióny registrovanými uživateli (15). Díky své povaze je oblíbená především mezi staršími lidmi a dodnes je stále největší sítí profesních kontaktů.

Světově známá sociální síť a dodnes lídr celého trhu je Facebook. Založil ho v roce 2004 Mark Zuckerberg při studiu na Harvardské univerzitě. Výjimečnost Facebooku, alespoň v počátcích, byla založena na tom, že registrace byly omezené pouze na studenty Harvardu, později na další studenty amerických vysokých škol. Facebook si tím si získal spokojené a nadšené uživatele, kteří po otevření přístupu i běžné veřejnosti v roce 2006, působili jako magnet (nejen) na další studenty po celém světě. Vzhledem k tomu, že Facebook má dnes přes 1,4 miliardy aktivních uživatelů (alespoň jednou měsíčně se přihlásí) nelze se příliš podívat nad tím, že někde se slovo Facebook stalo synonymem pro sociální síť (16). Samozřejmě je díky své naprosté dominanci v centru pozornosti jak firem, tak i personalistů.

V roce 2006 byla založena síť Twitter, kterou jsem již popisoval v kapitole Mikroblogy. Mladší bratříček Twitteru mikroblogovací síť Tumblr byla založena o rok později. Oproti Twitteru nabízí pár funkcí navíc a také není tolik striktní v délce příspěvku. Přesto jeho uživatelská základna je menší – v roce 2014 měla okolo 420 milionů registrovaných uživatelů.

Výhod sociálních sítí a jejich dopadů na spolupráci si všimla společnost Lotus a v roce 2007 uveřejnila podnikovou sociální síť Lotus Connections. Vzhledem k dřívější akvizici se společností IBM se tento produkt později

přejmenoval na IBM Connections. Mnoho poradenských společností řadí dodnes už několik posledních let právě tento produkt mezi lídry na trhu.

Instagram je další specifickou sítí. Vznikla v roce 2010 a specializuje se na sdílení právě pořízených fotografií z mobilních přístrojů. Příspěvky uživatelů jsou tak lákavé díky své autentičnosti, obzvláště pokud jsou doplněné o polohu.

Poslední z neznámějších produktů na trhu se jmenuje Google+ a pochází od společnosti Google. Byl založen v roce 2011 jako reakce na stále rostoucí vliv Facebooku. Na rozdíl od něj má však Google+ lepší správu přátel (pomocí tzv. kruhů) a tím lépe dokáže ochránit soukromí uživatelů. Podle posledních dostupných údajů má Google+ okolo 300 milionů aktivních uživatelů, kteří se alespoň jednou měsíčně se přihlásí (17).

V českém prostředí se výrazněji prosadila sociální síť Lidé.cz ve vlastnictví Seznam.cz. Ačkoliv v době své největší slávy, před příchodem lokalizované verze Facebooku, měl web Lidé.cz návštěvnost okolo necelých 1,5 milionu uživatelů měsíčně (18), nedokázal držet krok s konkurencí, a dnes se jeho měsíční návštěvnost pohybuje jen okolo 300 000 uživatelů (19).

4.3. Současný stav

Jedním z důvodů, proč jsou sociální sítě natolik oblíbené je, že spojují lidi s odlišnými sociálními okruhy, ale podobnými zkušenostmi, myšlenkami, zájmy a prací. K tomuto účelu jsou přímo stvořené zájmové skupiny.

Dnes jsme v době, kdy už se postupně začínají projevovat výhody i nevýhody sociálních sítí na různých úrovních.

- Lidé si na sociální sítě již přivykli a úspěšné produkty si upevňují své pozice. Méně úspěšné sítě zanikají, popřípadě mění svoji strategii. Ve všech měřítkách úspěšnosti vede Facebook.
- Firmy si všímají možností, které sociální sítě přinášejí, a využívají jich. Reagují také na změny zvyků ve spolupráci. Dokladem toho jsou podnikové sociální sítě.
- Lidé postupně slevují ze svých požadavků na soukromí. Svůj život po krůčcích přesouvají z reálného do virtuálního. Objevují se tak případy zneužití osobních údajů a kyberšikany.
- Čím dál častěji se k přístupu používají chytrá mobilní zařízení.

5. Podniková sociální síť

Mnoho společností má dnes problémy se sdílením informací. Čím je organizace rozsáhlejší, tím méně pravděpodobné je, že informace někde „nezapadne“, že se dostane ke všem potřebným spolupracovníkům, že nad týmž problémem neztrácí drahocenný čas více lidí současně, aniž by o tom věděli apod. S tím souvisí i to, že některé organizace tak s malou efektivitou využívají lidský potenciál, co se týče znalostí a nápadů či návrhů řešení svých zaměstnanců.

Tok informací není samozřejmě nahodilý, přesto není zdaleka dokonalý. K jakési optimalizaci těchto procesů mohou výrazně napomoci podnikové sociální sítě, jelikož dnešní řízení organizací, zvláště těch větších, se již bez zcela nového přístupu neobejde. Význam využití lidského kapitálu stále narůstá, jelikož suroviny a technologie jsou dostupné všem, avšak to, jak firma dokáže využít svých zaměstnanců, se významně podílí na jejím úspěchu či neúspěchu v porovnání s konkurencí. Managementy firem si to uvědomují a neváhají utrácet velké objemy finančních prostředků za různé teambuildingy, koučinky a v posledních letech i za nákup a realizaci IT nástrojů, které by mohly přispět k většímu rozvoji a lepší spolupráci zaměstnanců. Nejnovějším trendem v oblasti vnitrofiremní komunikace jsou právě podnikové sociální sítě.

V této kapitole volně vycházím z publikací (1), (3), (9), (20), (21), (22) a svých úvah a znalostí.

5.1. Vymezení pojmu

Podnikové sociální sítě (ESN) jsou místem pro sdílení, spolupráci a budování vnitřních firemních znalostí. Na rozdíl od veřejných sítí (Facebook apod.) nejsou zaměřeny na vztahy se zákazníky, ale jsou zaměřeny na zaměstnance, v některých případech i na obchodní partnery apod.

Funkcionalitou se ESN od veřejných sociálních sítí obvykle liší tím, že disponují zabezpečenou infrastrukturou, jistotou identity uživatele, možností ovlivňovat, kdo může jen číst a kdo i přispívat, a možností mazat z jakéhokoliv důvodu nevhodné příspěvky a dokumenty. Užitečná vlastnost je také sledování statistik a pro některé firmy zcela zásadní faktor – propojení s již používanými informačními systémy.

Technologicky jsou ESN's založeny, stejně jako veřejné sociální sítě, na technologii webu 2.0 a provozovat je lze buď v cloudu nebo na vlastních serverech.

5.2. Komunikační kanály a uživatelské nástroje

Podnikové sociální sítě jsou poskládány do celku z mnoha různých komunikačních kanálů a nástrojů. Výběr těchto kanálů tvoří jádro produktu a částečně tak předurčuje zacílení na určitou oblast trhu. I přesto se však skutečná vhodnost produktu pro danou firmu odvíjí spíše od celkové filozofie produktu, jeho napojení na ostatní systémy a dalších požadavků.

Na následujících řádkách popisuji nástroje a komunikační kanály podnikových sociálních sítí. Přitom je třeba mít na vědomí, že pojmenování a přítomnost (respektive absence) nástrojů se liší v závislosti na produktu. Kanály, které jsem již zmínil v kapitole 3.2, nebudu dále rozepisovat, poněvadž jejich princip se prakticky nemění.

Hlavní komunikační kanály a nástroje podporované většinou produktů na trhu jsou následující:

- Hlavní stránka (také jako Dashboard)
 - startovní bod, rozcestník
 - umožňuje uživateli zjistit, co se děje nového, v závislosti na jeho nastavení
- Organizační schéma
 - umožňuje jednoduše zobrazit hierarchickou strukturu společnosti
 - výhodné pro nováčky
- Profily
 - usnadňují nalezení vhodných spolupracovníků a odborníků na problematiku
 - často se označují přívlaskem „rich“, takové jsou pak ve stylu služby LinkedIn (obsahují podrobný životopis) nebo jsou na ni přímo napojené
- Adresář zaměstnanců
 - umožňuje jednoduše objevovat zaměstnance v celé společnosti
- komentáře
 - základní vlastnost všech ESN
 - umožňují všem povoláním snadno přispívat a tím se spolupodílet na obsahu
 - komentovat lze často téměř vše (včetně dokumentů)
- hodnocení příspěvků
 - podobně jako komentáře důležitý komunikační kanál
 - čtenáři mohou jednoduše jedním kliknutím vyjádřit, co si myslí
 - okamžitá zpětná vazba

- Skupiny (občas také Komunity)
 - umožňují virtuální sdružování se do zájmových skupin a efektivní řešení společných problémů
- Activity stream (také jako News feed)
 - je seznam posledních aktivit vyvolaných osobami, které daný uživatel sleduje (Follow) nebo je s nimi jinak ve spojení
- Notifikace
 - upozornění na různé události, do kterých je již uživatel nějak zapojen
- Mikroblogy
 - v prostředí sociálních sítí se tak obvykle označují statusy uživatele
- Diskuzní fóra
- Sdílení souborů a multimédií
- Inteligentní vyhledávání
 - umožňuje vyhledávat napříč celou podnikovou sociální sítí
 - někdy může být vyhledání informací důležitější, než samotná možnost sdílet
 - výsledky vyhledávání často kombinuje se všemi možnými dostupnými informacemi (dokumenty, fóra, blogy, wiki stránky, události, uživatelé, komentáře a další v závislosti na platformě)
- Tagování
 - umožňuje přiřazovat klíčová slova k téměř jakékoliv entitě (přesný výčet závisí na použité platformě)
 - uživatelé použitím tagů dokumenty mnohem lépe kategorizují
- Metadata
 - jsou doplňující informace o dokumentech
 - většinou obsahují informace o autorovi, datu změny, verzi souboru, tazích a seznam uživatelů, kteří si soubor stáhli (díky tomu je možné získat nové informace od nových lidí)

Následující kanály a nástroje již nebývají automaticky přítomné ve všech produktech. Mohou být placeným doplňkem samotného výrobce, lze je dokoupit od třetí strany nebo jejich implementace nemusí být pro daný produkt možná vůbec.

- Blogy
- wiki stránky
- Chat
- VoIP
- Průzkumy
 - umožňují rychle a jednoduše sdílet dotazníky mezi zaměstnanci a dostávat okamžitou zpětnou vazbu

- Záložky
 - místo pro ukládání, sdílení a vyhledávání záložek
- Nápady
 - poskytují prostor sdílení a hodnocení nápadů na zlepšení čehokoliv uvnitř společnosti
- Otázky
 - fóra uzpůsobená pro kladení otázek
- Reputace
 - uživatel sbírá virtuální body, odznaky, přijímá a dává poděkování, plní „mise“ a dokonce i může postupovat do dalších „úrovní“
- Žebříčky (také jako Leaderboards)
 - dávají reputacím sociální aspekt
 - vytváří pocit konkurence tím, že se uživatelé mohou snadno porovnávat s ostatními
- Společná editace dokumentů
 - editace dokumentů s ostatními spolupracovníky v reálném čase
- Verzování
 - uchovává historii provedených změn
 - v závislosti na zvoleném produktu eviduje změny ve sdílených dokumentech nebo i obsahu ESN
 - některé produkty však nemusí návrat ke starším verzím umožňovat
- Kalendář
 - sdílené údaje o událostech s ostatními pracovníky
- Workflow
 - pracovní postup komplexnějších činností
 - jednotlivé procesy jsou hlídány a podporované IS
- Správa úkolů (také jako Aktivity)
 - nástroje pro projektový management
 - každý produkt podporuje do jiné hloubky (některé podporují i například Ganttovy diagramy)
- To-do seznam
 - uspořádaný seznam osobních úkolů
- Analytické nástroje
 - umožňují zjistit využití sítě uživateli (celkové množství příspěvků, zhlédnutí)
- Propojení se sociálními médii
 - sdílení na sociální sítě Facebook, Google+, Twitter, apod.
- Externí síť
 - umožňuje vytvořit místo pro sdílení informací i pro obchodní partnery apod.
- Mobilita
 - různé produkty poskytují různou úroveň přístupnosti z chytrých mobilní zařízení (většinou poskytují alespoň chat a přístup k souborům)

- CRM
 - systém orientovaný na zákazníky

Administrátor navíc může, pokud to produkt dovoluje, upravovat uživatelské rozhraní podle potřeb firmy (tzv. kustomizace), zálohovat a obnovovat data, řídit bezpečnost, oprávnění, soukromí uživatelů a doplňovat platformu o další aplikace.

Vzhledem k tomu, že produktů pro provozování podnikových sociálních sítí je nespočet, tak zřejmě výše uvedený výčet nástrojů a kanálů nemůže být úplný. Nicméně jsem přesvědčen, že další funkčnost může být zajištěna buď kombinací výše uvedeného, nebo se pak již nebude pravděpodobně jednat o ESN, ale půjde o součást širšího řešení. V každém případě tendence na trhu jsou v současnosti takové, že obzvláště menší firmy se svými řešeními snaží obsáhnout co možná největší rozsah využití a „trumfnout“ tak větší zavedené firmy s již zavedenými produkty. Proto se v současné době lze setkat i s řešeními v základu poskytující například CRM systémy či podporující unified communications.

5.3. Analýza využitelnosti

V této kapitole popisují celkové možné dopady na společnost z různých úhlů pohledu. Ačkoliv účinky samostatně oddělených nástrojů a komunikačních kanálů jsou značně omezené, tak ale jejich souhrnnou kombinací vznikají značné stimuly na společnost. Tyto stimuly jsem roztřídil do několika kategorií. V každé z těchto kategorií přispívají nástroje a kanály jinou měrou, málokdy však působí zcela osamoceně. Níže uvedené dopady se také mohou více či méně lišit v závislosti na zvoleném řešení.

5.3.1. Sblížení podnikové kultury

Jedině sjednocená firemní kultura umožňuje, aby se celá organizace vyvíjela podle představ vedení firmy. Nově příchozí zaměstnanci si takovou kulturu a hodnoty snadněji osvojí a jednotnou kulturu ocení i zákazníci. Navíc v případě akvizice s jinou firmou bude sblížování kultur mnohem snadněji říditelné.

ESN podporují virální šíření nových metod a praktik mezi zaměstnanci a tím nepřímo pomáhají sjednocovat firemní kulturu a rozvíjejí tak angažovanost zaměstnanců. Zakládáním *skupin* (uvnitř ESN) dochází k tzv. boření sil (vytvořených geografickým rozptýlením, hierarchickou strukturou, apod.) a tím k vytváření nových efektivnějších funkčních struktur.

5.3.2. Hledání odborníků

Pro firmy je důležité, aby zaměstnanci věděli, na koho se mají s konkrétním problémem obrátit. Je to klíčové jak pro spolupráci, tak pro sdílení znalostí, pokud chce firma růst. Společnosti totiž většinou mají dostatek odborníků, ale lidé je obvykle hledají mezi svými nejbližšími známými spolupracovníky. Některé dovednosti zaměstnanců jsou často omezeny jen na jedno oddělení a spolupráce mezi odděleními bývá slabá. I v případě, že se podaří kontaktovat kompetentní osobu, ta za sdělování svých odborných znalostí bývá většinou manažery oceněna jen zřídka.

Nasazení ESN umožňuje, aby se odborné znalosti „nabalovaly“ a „nezapadly“. S ESN jsou zaměstnanci schopni snadným vyhledáním rychle naléznout kolegy, kteří jsou experti ve svém oboru. Některé ESN dokonce tyto odborníky doporučují podle toho, co uživatel právě dělá a o co se zajímá.

Obnovováním *statusu* má zaměstnanec možnost dát ostatním lidem vědět, na čem právě pracuje, s jakými problémy se přitom potýká a také to, jak je řeší. Těchto informací pak mohou snadno využít k inspiraci i ostatní.

K další výměně dovedností a znalostí také výborně pomáhají *skupiny*, které si zaměstnanci mohou libovolně vytvářet nezávisle na hierarchickém nebo zeměpisném uspořádání firmy.

Poslední nezanedbatelnou výhodou bývá přítomnost obsáhlé *profilové stránky*, která ostatním zaměstnancům poskytuje podrobné informace o vzdělání, znalostech, zkušenostech i aktuálních zájmech dané osoby.

5.3.3. Naslouchání a porozumění zaměstnancům

Nenaslouchání obecně vede k nedorozumění a nepochopení. Management by proto měl v zájmu firmy podporovat otevřenou vnitropodnikovou komunikaci a sám by se měl snažit svým zaměstnancům naslouchat tak, aby se k nim přiblížil a porozuměl jejich problémům.

Nicméně není vždy snadné dostat se do kontaktu s mnoha nejrozličnějšími pozicemi ve firmě. Díky ESN se vedení společnosti opět dostane do kontaktu se zaměstnanci pomocí *skupin*. Tím získá přehled o palčivých tématech. Další velkou výhodou ESN spatřuji v tom, že dávají zaměstnancům prostor k tomu, být vyslechnuti nejen svými kolegy, ale i svými nadřízenými. Mohou snadno sdílet své nápady, jak vylepšit produkt nebo proces a komunikace tedy funguje nejen pouze směrem shora-dolů, ale i naopak.

5.3.4. Zlepšení procesů

V dnešní době poskytují firmy na rozvinutých trzích podobné produkty a služby s použitím podobných surovin a podobných technologií. O tom, jestli budou na trhu úspěšní nebo ne, tak v nemalé míře rozhoduje využití lidského potenciálu. Jen malá část procesů má vliv na to, jak firma obstojí v dnešním konkurenčním prostředí. Pokud chce firma nabídnout zákazníkům více služeb nebo lepší služby

či lepší kvalitu produktu při zachování ceny, tak musí zlepšit produktivitu práce. K tomu mnohé ESN pomáhají několika způsoby.

Pokud to produkt umožňuje, je efektivním řízením procesů *workflow* a přiřazování úloh k dokumentům. Dalším způsobem, jak zefektivnit procesy uvnitř firmy, je zapojení obchodních partnerů a vnějších informací do vnitřních procesů firmy. Zefektivnění také nastává, pokud pracovníci mohou efektivněji využívat již nasazené podnikové nástroje, které zkombinují s ESN, a mohou tak například komunikovat o předávaných dokumentech a mediích. Avšak nejčastějším přínosem, napříč všemi produkty ESN, je řízení toku informací pomocí *mikroblogování, chatu, skupin a notifikací* namísto e-mailu.

5.3.5. Optimalizace managementu znalostí

„Kdyby firma HP věděla, co HP všechno ví, byli bychom 3x produktivnější“ — Lew Platt, CEO HP (23)

Hlavní slabinou dnešních podnikových intranetů bývá, že nejsou vždy aktuální, protože do něj nemohou přispívat všichni zaměstnanci, ale jen předem pár určených, přičemž i pro ně je někdy jednodušší sdílet informace e-mailem. Vyřizování doručených e-mailů je často velmi namáhavé, zdlouhavé, neefektivní a hlavně se v nich časem ztrácejí podnikové informace, zkušenosti a znalosti.

V případě velkých firem se tento problém navíc prohlubuje s fluktuací zaměstnanců, kterým jsou po jejich odchodu mazány e-mailové účty. Současně s tím si své nabyté zkušenosti a znalosti odnáší jen s sebou, aniž by se o ně nutně kdykoliv předtím podělili s firmou.

Společnost McKinsey uvádí, že ESN mohou zlepšit produktivitu znalostních pracovníků¹⁴ až o 25% (9). Tohoto cíle lze dosáhnout několika nástroji a použitím různých komunikačních kanálů. V první řadě lze díky ESN snadno snížit používání e-mailu jako komunikačního kanálu a zamezit tak faktické ztrátě dat obsažených v množství e-mailů. Dokumenty namísto e-mailu mohou být jednoduše sdíleny především pomocí podnikové sociální sítě. Všichni pracovníci tak mohou snadno vyhledávat mezi různými druhy informací a metadat. Nově přichozím zaměstnancům se přihlášením do správných *skupin* otevře přístup k široké databázi znalostí a tzv. „best practices“¹⁵.

U některých zaměstnanců může spíše než potřeba sdílet informace převažovat potřeba informace a znalosti vyhledávat. K tomu jim slouží inteligentní vyhledávací nástroje, jejichž použití by nebylo možné v takové míře, pokud by nedošlo ke snížení používání elektronické pošty.

¹⁴ znalostní pracovník – zabývá se informacemi a jejich další zpracováním

¹⁵ best practices – soubor nejefektivnějších metodik a osvědčených procesů, často schválených vyšší autoritou

5.3.6. Motivace zaměstnanců

Pro úspěch firmy je důležité, aby všichni zaměstnanci věřili v podnik a jeho cíle. Zaměstnanci jsou totiž efektivnější, více loajální k jejich společnosti a méně odcházejí, pokud jsou dostatečně angažováni.

Pro firmu je užitečné vytvořit například *skupiny* pro návrhy na nové produkty, zlepšení vnitřních procesů apod., kde se mohou lidé volně poznávat napříč všemi odděleními a úrovněmi podniku. Podobně díky *profilům*, kde mohou uvádět své zájmy a zaměření, mají zaměstnanci možnost vytvářet mezi sebou nové vztahy a stávající vazby se mezi nimi posilují. K příteli svého přítele mají lidé obvykle větší důvěru. A pokud lidé někomu více důvěřují, sdílí s ním více informací. Tím se v podniku zlepšuje ovzduší spolupráce, jedinec si více připadá platnou součástí celku a více se angažuje.

Samostatnou kapitolou zvyšující motivaci a zapálenost lidí do procesů firmy představuje skupina metodik zvaná Gamifikace. Jejím cílem je aplikovat techniky z herních návrhů v neherních prostředích, v tomto případě sociálních sítích určených firmám. K tomu jsou v produktech ESN vytvářeny nástroje pro sbírání bodů a odznáčků (*Reputace*). Také je možné plnit různé „mise“ a tím se propracovávat nahoru ve veřejném žebříčku (*Leaderboards*). Jednoduchý ale zároveň mocný nástroj je také zasílání *poděkování* za dobře vykonanou práci. Zbytek firmy se tak jednoduše dozví, kdo odvedl nejvíce práce a zaslouží si tak uznání ostatních. Celkově se tak při správném využití nejenže zvyšuje produktivita týmu, ale výsledný efekt se projevuje i dalším zvýšeným zápalem pracovníků. Dokladem toho jsou i statistiky od výrobce ESN produktů MangoApps, kterému se po zavedení gamifikačních prvků výrazně zvýšil počet návštěv a klesl počet tzv. neangažovaných uživatelů během jednoho měsíce na polovinu (24).

5.3.7. Inovace

Další podmínkou k tomu, aby firma v dnešním silně konkurenčním prostředí obstála, je její schopnost rychle zavádět nové produkty, které odpovídají požadavkům zákazníků. Inovace udržují podnik v kursu. Ekonomika je stále více konkurenční a bez zlepšování nových produktů, služeb a procesů si společnost nemůže zajistit dlouhodobě udržitelné výnosy.

ENS pomáhají zjednodušit proces sdílení myšlenek nebo žádání lidí o pomoc v rámci celé organizace. Zaměstnanci mohou napsat příspěvek na svoji zeď a kolegové na to mohou okamžitě zareagovat. Také je možné založit například „fóra s trhy nápadů“ („stránky nápadů“ apod.) určená pro jejich návrhy, sdílení, hodnocení a komentování. Současně je v některých produktech ESN možné do těchto skupin přizvat lidi z vnějšího prostředí. Tato fóra jsou ideálním prostorem pro rozvinutí brainstormingu.

5.3.8. Zlepšení mobility

Rozmach chytrých mobilních zařízení způsobil, že v dnešní době již není výjimkou pracovat například z domova, z dopravních prostředků (služební cesty) či přímo od klienta. BYOD¹⁶ je již dnes realitou. Lidé jsou dnes ve vyspělých zemích ve spojení s okolním světem 24 hodin denně. A pokud jim firma nenabídne vlastní vhodné nástroje pro komunikaci s kolegy, pak se stává, že zaměstnanci k tomuto účelu využívají veřejné sociální sítě a osobní zařízení.

ESN nabízejí zaměstnancům snadný komunikační prostředek, jak být ve spojení s ostatními spolupracovníky i za zdmi kanceláře. Uživatelé mohou pomocí mobilních zařízení i nadále sdílet s ostatními informace například přímo z terénu. Popřípadě mohou být ostatními upozorněni na novou situaci a mohou tak operativně zareagovat a být tak produktivnější.

ESN zachovávají pro mobilní platformy často mnoho funkcí jako například: aktualizování *statusu*, vyhledávání kolegů, komentování, sdílení souborů a multimédií, chat a další. Navíc s pomocí geolokace umožňují lidem v určité zeměpisné oblasti spolu sdílet související informace.

5.3.9. Napojení na další informační systémy

Firmy dnes využívají mnoho užitečných informačních systémů (CRM, CMS, aj.) a jejich počet ve firmách neustále roste. Avšak pro zaměstnance může být přepínání mezi nimi velmi rušivé a neproduktivní. Důležitou vlastností ESN je proto možnost integrace do ostatních softwarových řešení. Uživatelé pak ESN neobtěžuje, nýbrž mu naopak usnadňuje vkládání například příspěvků z jiných informačních systémů a zvyšují tím jeho produktivitu.

5.3.10. Zvýšení zisku

Jak už jsem dříve uvedl, průměrný zaměstnanec stráví 28% pracovní doby čtením e-mailů a odpovídáním na ně (9). Zaměstnanci s nižší mírou angažovanosti jsou s firmou méně loajální a častěji hrozí, že opustí své zaměstnání. To zvyšuje náklady zaměstnavatele o vyškolení nového pracovníka. Mnoho nákladů však může být sníženo díky větší angažovanosti zaměstnanců, zlepšení komunikace, lepší spolupráci, lepšímu využití pracovní doby a i školení by se mohlo stát efektivnější s využitím znalostí ostatních zaměstnanců.

McKinsey odhaduje, že pomocí nástrojů a technologií sociálních sítí lze dosáhnout ročních výnosů mezi 900 miliardami až 1,3 bilionu dolarů (9). Dále odhaduje, že s přijetím ESN by mohly společnosti zvýšit produktivitu znalostních pracovníků o 20 až 25 procent. Nicméně je potřeba si uvědomit, že dosažení takových zisků bude vyžadovat významné transformace v postupech řízení a organizačního chování.

¹⁶ BYOD (Bring Your Own Device) – je trend, kdy si zaměstnanci nosí vlastní chytrá zařízení do firmy

5.4. Shrnutí využitelnosti

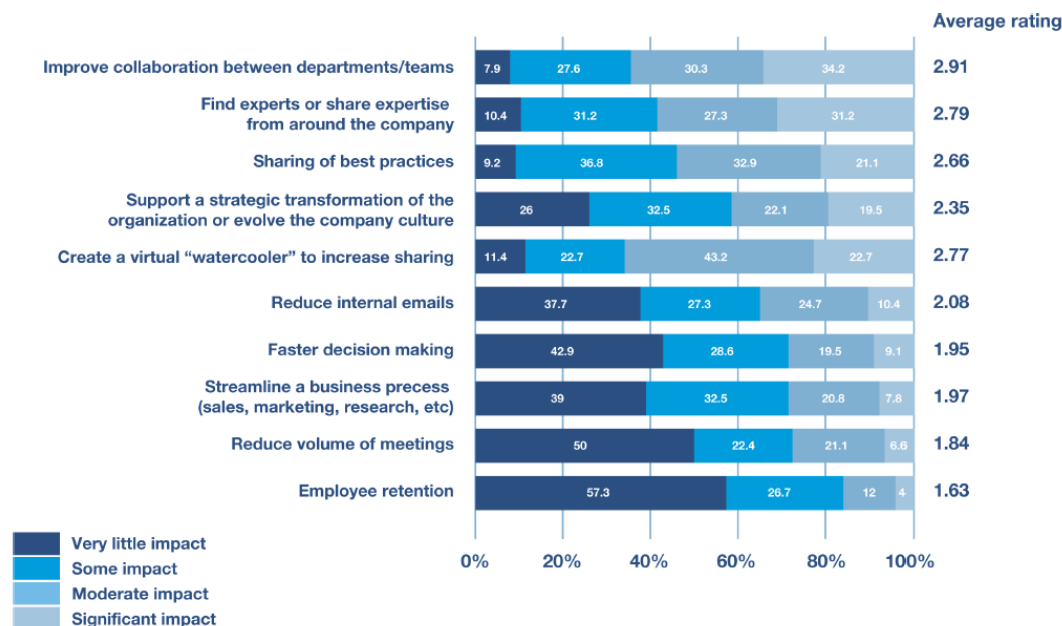
Z výše uvedených poznatků tak podle mého názoru plynou tyto hlavní výhody práce s ESN:

- zlepšení spolupráce v organizaci
- zlepšení angažovanosti zaměstnanců
- snazší nalézání odborníků
- posílení znalostního managementu
- podpora rozvoje firemní kultury
- snazší zachycení dobrých nápadů
- snížení objemu odesílaných e-mailů
- získání zkušeností a znalostí zdola
- kvalitnější a rychlejší rozhodovací procesy
- zvýšení produktivity zaměstnanců
- možnosti verzování dokumentů
- snížení úsilí věnovaného řízení firemních informací

Protože vliv jednotlivých výše uvedených výhod na společnost byl a je předmětem stálých diskuzí, provedla společnost Altimeter Group v roce 2011 průzkum mezi 77 společnostmi (22). Z tohoto průzkumu plyne, že nejvíce oceňovanou vlastností ESN je zlepšení spolupráce v rámci organizace (jen méně než 8% mu nepřikládá téměř žádný dopad), dále je to sdílení „best practices“ (9,2%), podpora sdílení či hledání odborníků (10,4%) a vytvoření virtuálního neformálního místa pro sdílení nápadů (11,4%). Naopak často propagovaná vlastnost podnikových sociálních sítí, jako nástroje pro snížení objemu e-mailů se příliš nepotvrdila – jen 10,5% dotázaných přiřadilo této možnosti významný dopad. Kompletní výsledky tohoto průzkumu viz obrázek 2.

Valdman a Kunc ve své prezentaci uvádí, že pokud vezmou v potaz statistiku společností, které již nějaký ESN nástroj zavedly, byl přínos v průměru následující: efektivita marketingu (+20%), zvýšení obrátu (+15%), zvýšení produktivity (+30%), spokojenost zákazníků (+20%), úspěšnost inovací (+20%), méně e-mailů (-25%) a méně telefonátů (-50%) (25).

“How much impact has the enterprise social network platform had on your organization in the following areas? (On a scale of 1 “Very little impact” to 4 “Significant impact”)”



Base: 77 companies with more than 250 employees (surveyed by Altimeter Group Q4 2011)

Source: Altimeter Group

Obrázek 2: Dopad výhod ESN na společnost; Zdroj (22)

5.5. Nevýhody a rizika

Ačkoliv se na první pohled může zdát, že ESN žádné nevýhody nemají, není tomu úplně tak. I v tomto případě několik nevýhod a rizik existuje.

Jako každý software, je potřeba i ESN nejprve správně nastavit a naplnit daty. V tomto případě jde o především o vytvoření profilů zaměstnanců a nastavení jejich práv. Pro některé produkty a velké společnosti, obzvláště pro ty s mnoha zaměstnanci a pobočkami po celém světě, může být tato správa uživatelů velmi obtížná nejen při zavádění systému. Dále v závislosti na zvoleném řešení, buď tzv. krabicovém¹⁷ nebo cloudovém, jsou kladeny různé nároky na IT infrastrukturu společnosti a její správu. Cloudové řešení představuje především větší požadavky na připojení k Internetu, ale také vyšší právní riziko a obecně větší závislost na poskytovateli. Naproti tomu krabicové řešení znamená větší nároky na IT infrastrukturu (např. na servery a administrátory). Obecně

¹⁷ krabicové řešení – software, který běží na serveru ve vlastnictví a pod přímou kontrolu firmy

vytvoření a udržování sítě vyžaduje mnoho času a úsilí na technické úrovni. Z tohoto důvodu tak nemálo společností tyto služby raději outsourcuje¹⁸. Tím sice šetří čas, ale také se jim to může rychle promítnout do nákladů.

Protože podnikové sociální sítě usnadňují a urychlují především diagonální formu komunikace (viz kapitola 2.2), pak na nich jednoznačně dochází také k prolínání formálních a neformálních typů komunikace. Na interní sociální síti mohou zaměstnanci diskutovat širokou škálu otázek, i ty, které by společnost nikdy nechtěla veřejně šířit. Dalším vážným problémem se může stát přítomnost příliš velkého počtu dominantních osobností. Méně průbojné osoby se pak mohou zdráhat publikovat své příspěvky a nápady a raději si je ponechají pro sebe. Z těchto důvodů je nutné přijmout bezpečnostní opatření taková, aby síť byla spolehlivým a bezpečným místem. Téměř nezbytným se tak stává vytvoření monitorovacích praktik. Měly by odpovídat například na otázky „Co může a nemůže být řečeno na ESN?“, „Kdo bude rozhodovat a zabývat se případným problematickým chováním?“. V případě, že by tyto politiky chyběly, mohly by mít pro některé velmi špatně řízené firmy, podle mého názoru, až sebezničující důsledky.

Pro některé osoby může být velkou nevýhodou samotná filozofie sociálních sítí. Mnohým středním manažerům mohou vyhovovat dosavadní praktiky a vnitřní otevřenost společnosti je proti jejich zájmům. Za těmito důvody mohou být především obavy ze ztráty autority ve firmě. Jiným zaměstnancům, především starším, se zase nemusí líbit snížená ochrana soukromí a mohou mít na sociální síť celkově negativní pohled. V některých určitých odvětvích pak zase panují představy o neprofesionálnosti nebo neproduktivitě sociálních sítí obecně, což opět nepomáhá cílům vedení společnosti, tedy prosazení ESN.

S ESN jsou spojené jak technické, tak i ekonomické náklady na pořízení a běžný provoz, stejně jako u všech ostatních informačních systémů. Navíc je však nutné počítat s rostoucí velikostí firmy i s dalšími náklady na změnu ve vnitropodnikové kultuře a přizpůsobení novým podmínkám v nastavení komunikace. V některých případech se kvůli tomu zavedení ESN nemusí ani vyplatit.

Celkově jsem přesvědčen, že zejména u podnikových sociálních sítí je velmi důležitá podpora zaměstnanců jak při nasazení, tak i při následném běžném provozu. A to v mnohem větší míře než u většiny ostatních informačních systémů. V případě absence podpory totiž hrozí nesprávné, částečné nebo úplné nevyužití některých funkcí, což může mít za následek mimo jiné frustraci některých pracovníků. Lze předpokládat, že ti pak svoji zkušenost „septandou“ budou distribuovat firmou dál a v konečném důsledku pak mohou být zcela popřeny výhody samotného řešení a dojde velmi snadno k odmítnutí software i ostatními zaměstnanci. K nápravě tohoto stavu je pak třeba mnohem

¹⁸ outsourcing – zajišťování částí provozu organizace jinou, externí organizací

většího úsilí, než v případě dostatečné podpory a pozornosti již od samého začátku nasazení.

6. Srovnání produktů

Produkty ESN lze rozlišit na produkty zacílené na velké podniky, pak na malé a střední podnikání a nakonec na produkty s minimální funkcí vhodné pro nenáročnou firmu, případně firmu, které pro chybějící funkce využívají již jiná řešení.

Po nastudování problematiky jsem dospěl k názoru, že svědomitý výběr toho správného řešení není snadný. Důvodů pro to je několik:

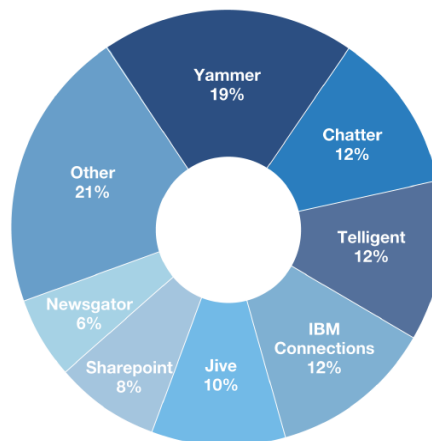
- 1) Existuje nepřehledné množství produktů ESN. Obzvláště to platí pro nižší cenové relace.
- 2) Z pohledu na obrázek 3 lze konstatovat, že v roce 2011 bylo na trhu mnoho hráčů a až okolo 21% trhu patřilo mnoha různým výrobcům, což dále znesnadňuje orientaci na trhu. Do dnešní doby se situace v tomto smyslu nijak zásadně nezměnila.
- 3) Jednotlivá řešení se mnohdy neodlišují tolik v tom, jestli danou funkci implementují, ale jak ji implementují (do jaké hloubky) a jakým způsobem ji propojují se zbytkem produktu. Tyto detailní informace jsou ale z produktových listů výrobců zjistitelné jen s velkými obtížemi, pokud jsou vůbec uvedeny. Pouhé zjednodušené tabulkové srovnání funkcí je tak pro většinu firem silně zavádějící.
- 4) Pro mnohé firmy může být dokonce důležitější, spíše než samotné množství nástrojů a funkcí, schopnost propojit produkt nyní nebo v budoucnu se svými používanými informačními systémy. Toho je možné dosáhnout buď pomocí API¹⁹, nebo již hotových doplňků.
- 5) Důležitý je osobní prožitek uživatele při práci s produktem. Toto hodnocení je sice velmi subjektivní, ale nelze ho zanedbat. Mnoho uživatelů by z tohoto důvodu mohlo upřednostnit řešení s o něco méně funkcemi, ale zato s příjemným uživatelským rozhraním.
- 6) Dobrým a ceněným vodítkem při výběru jsou uživatelé se získanými osobními zkušenostmi s více produkty. Z mnoha pročených diskuzních fór (například ITCentralStation (26)) jsem nabyl dojmu, že těchto uživatelů není ještě v současnosti mnoho, ale jejich uživatelská zkušenost je nezdárka v rozporu s uváděnou funkcí produktů prezentovaných jednotlivými výrobci. Tím se výběr konkrétní podnikové sociální sítě z produktových listů stává ještě více rozporuplný.

¹⁹ API (Application Programming Interface) – rozhraní pro programování aplikací

Z výše uvedených zjištění plyne, že pro většinu firem je lepší se při výběru soustředit na silné a slabé stránky jednotlivých produktů, propojitelnost s již používanými ostatními informačními systémy a nástroji, schopnost výrobce dodat další propojitelné produkty v závislosti na budoucích potřebách firmy, uživatelské rozhraní a jen v menší míře na rozsah jednotlivých nástrojů a funkcí. Ve svých srovnáních proto raději než z produktových listů výrobců, vycházím především z porovnání společností Gartner (27), Ovum (28) a DialogueConsulting (21).

Společnost Gartner v nedávném hodnocení produktů pro spolupráci uveřejnila svůj tzv. „Magic Quadrant“ (viz. obrázek 4), ve kterém označila jako přední lídry tohoto trhu především společnosti Microsoft, IBM a Jive (27). Na následujících řádkách proto popíši jejich produkty pro provozování podnikových sociálních sítí.

“What is your primary enterprise networking solution? Only one answer allowed.”



Base: 77 companies with more than 250 employees (surveyed by Altimeter Group Q4 2011)

Source: Altimeter Group

Obrázek 3: Tržní podíl jednotlivých ESN produktů; Zdroj (22)



Obrázek 4: Srovnání produktů podle společnosti Gartner;
Zdroj (27)

6.1. Microsoft Yammer

Yammer je jeden z nejrozšířenějších ESN produktů na trhu (28) a dnes tuto síť používá více než 85% firem ze žebříčku Fortune 500²⁰ (29). V roce 2012 byl pohlcen softwarovým gigantem společností Microsoft za 1,2 miliardy dolarů.

Dělí se na Yammer Basic, který je zdarma a funkcemi se podobá Facebooku, a Yammer Enterprise, který je zpoplatněn a propojen s Office365. Yammer Enterprise oproti Basic verzi přidává administrátorské nástroje pro správu, SSO²¹, synchronizaci s Active Directory²², analytické nástroje a technickou podporu. Ceny za Yammer Enterprise startují na 3 dolarech na osobu

²⁰ Fortune 500 – žebříček sestavovaný časopisem Fortune obsahující 500 amerických společností s největším hrubým obrátem

²¹ SSO – technologie umožňující jednotné přihlášení napříč více službami

²² Active Directory – adresářová služba společnosti Microsoft

na měsíc. Verze Yammer Enterprise společně s Office365 stojí aktuálně 5 dolarů na osobu na měsíc.

6.1.1. Silné stránky

- Vysoká podobnost s největší veřejnou sociální sítí Facebook, čímž je uživatelům maximálně ulehčen proces zaučení.
- Snaha o maximální integraci s ostatními produkty společnosti Microsoft (Dynamics CRM, Lync, Skype, SharePoint, Office365).
- Za produktem stojí silná společnost a dobré prodejní výsledky, takže je zaručen další vývoj.
- Jde o takzvanou freemium²³ službu, která je cenově velmi příznivá pro malé podniky, které nepotřebují pokročilé funkce nebo integraci dalších nástrojů).
- Široká podpora koncových zařízení (Android, BlackBerry, iPad, iPod, Windows Phone, Windows 8).

6.1.2. Nevýhody

- Chybí důležité nástroje podporující spolupráci (blogy, diskuzní fóra, kalendář a další)
- Jen minimální integrace s e-mailem.
- Většina příspěvků může být jen jako prostý text.
- Omezené možnosti vyhledávání.
- Služba je provozována jen v cloudu.
- Služba je neustále vyvíjena a to může některým zaměstnancům způsobovat problémy.

6.1.3. Shrnutí

Yammer lze zařadit mezi produkty s minimální možnou funkcionalitou. Jeho rozšíření však vypovídá o tom, že mnoha společnostem omezená funkcionalita postačuje. To co je jeho nevýhodou, je tak současně jeho výhodou.

Lze ho doporučit společnostem, které například požadují jednoduché řešení, nechťejí příliš měnit zaběhnuté procesy ve firmě a mají menší požadavky na spolupráci. Výhodný také může být pro menší společnosti usilující o nejnižší možnou cenu nebo pro společnosti využívající již jiná řešení společnosti Microsoft a Yammer jim tak slouží pouze jako společná sociální vrstva pro různé produkty.

²³ freemium – je cenová strategie produktu, který je v základu nabízen zdarma a zákazník si v průběhu času dokupuje funkčnost

6.2. IBM Connections

IBM Connections (dále pouze Connections) je produkt od velké známé společnosti IBM, který byl na trh poprvé uveden v roce 2007. Za tu dobu tento produkt velmi vyspěl a IBM tak patří v této oblasti už několik let k lídrům na trhu. Ostatní produkty v portfoliu společnosti ještě více rozšiřují použitelnost a atraktivitu Connections jako podnikové sociální sítě.

Cenu za produkt Connections firma IBM na svém webu v českém jazyce nikde neuvádí. Po usilovném pátrání se mi však podařilo najít cenotvorbu na americké uzavřené části webu. Nevím ale, jestli tyto ceny jsou stejné i pro Českou Republiku.

V USA tedy IBM nabízí dvě varianty. První varianta se jmenuje IBM Connections Cloud S2 (dále jen S2) a druhá IBM Connections Cloud S1 (dále jen S1). S2 stojí měsíčně 8 dolarů na osobu a má omezenou funkčnost (sdílení souborů, komunity, aktivity, meetingy, IM). Verze S1 stojí 10 dolarů na osobu. Oproti S2 však navíc poskytuje produkty IBM Verse a IBMSmartCloud Notes (pro e-mail a kalendář), IBM Traveler (synchronizace kalendáře a e-mailů v mobilním telefonu) a IBM Connections Docs (týmová editace dokumentů). Předpokládám však, že tyto možnosti nejsou jediné. IBM totiž dle dostupných zdrojů umožňuje také řešení on-premise²⁴ (28).

6.2.1. Silné stránky

- Mnoho „vyspělých“ vzájemně propojitelných produktů v portfoliu IBM.
- Otevřená platforma umožňující integrovat aplikace třetích stran.
- IBM má mnoho partnerů, kteří mohou firmě kvalifikovaně pomoci s přechodem na ESN.
- Velké množství dobře promyšlených funkcí.
- Unifikuje komunikační kanály.
- Produkt vyvíjí ekonomicky silná a celkově významná společnost.
- Je k dispozici cloud i on-premise řešení.

6.2.2. Nevýhody

- Velké firmy by uvítaly lepší nástroje pro správu skupin, komunit apod.
- Malé nedostatky v analytických nástrojích.
- Malé nedostatky ve správě dokumentů.
- Na některé uživatele může působit příliš strnulým dojmem.

6.2.3. Shrnutí

IBM Connections se hodí především pro velké firmy, které již používají některý z produktů firmy IBM a hledají v této oblasti kompletní řešení svých potřeb s dalším možným rozšířením do budoucna. Velkou roli však v tomto

²⁴ on-premise – model, kdy si společnost spravuje svůj hardware i software sama

rozhodování hraje také cena produktu. Ta se mi však bohužel pro ČR nepodařila z veřejně dostupných zdrojů zjistit.

6.3. Jive-n

Jive-n je společně s IBM Connections lídrem v oblasti ESN produktů. Na tomto trhu se pohybuje od roku 2001. Společnost se zaměřuje na podniky, které hledají v oblasti spolupráce široké možnosti použití. Kromě toho společnost vyvíjí i produkt Jive-x, který se zaměřuje na zákazníky a obchodní partnery.

Jive dělí svůj produkt do tří skupin Essentials, Essentials+ a Enterprise. Essentials nabízí jen bohatou základní funkčnost a mnohým společností tak může postačovat. Essentials+ přidává například integraci s Microsoft Outlook, Office a službou Gmail. Nejdůležitější přidanou funkční vlastností Essentials+ jsou prvky gamifikace (hodnocení, hlasování, žebříčky) a přidaný virtuální prostor pro sdílení nápadů. Verze Enterprise+ pak přidává především možnosti integrace pro Microsoft SharePoint a Lync.

Bohužel ceny za jednotlivá řešení v současnosti nejsou veřejně podobně jako u společnosti IBM. Dříve však produkt Essentials stál 12 dolarů na osobu a na měsíc a verze Essentials+ stála 18 dolarů na osobu a na měsíc.

6.3.1. Silné stránky

- Snadnost použití.
- Je k dispozici cloud i on-premise řešení.
- Uzpůsobeno pro velké množství uživatelů.
- Dobrý rozsah funkcí (mikroblogy, blogy, wiki, chat, projektová synchronizace).
- Obsahuje oblíbený inteligentní nástroj, který uživateli navrhuje věci, které by ho mohly zajímat.
- Dobré možnosti integrace (API, integrace s MS Outlook, Office, SharePoint, Office 365, Google Mail, Cisco WebEX a další).

6.3.2. Nevýhody

- Vysoká cena a z toho důvodu neatraktivní pro menší organizace.
- Produkt měl mezery v oblasti komunikace v reálném čase. Po vzniku spolupráce se společností Cisco tyto nedostatky však rychle smazává.
- Společnost se údajně nevěnuje dostatečně zákazníkům po nasazení produktu.
- Společnost je relativně malá organizace (jen o asi 650 zaměstnancích), klesá jí v posledních letech uživatelská základna a nemá za sebou silného partnera. Bude tak muset postupovat při dalších produktových inovacích opatrněji.
- Poslední dobou roste složitost produktu a s ním i náklady na další úpravy.
- Neposkytuje mobilní aplikaci pro Windows Phone.

6.3.3. Shrnutí

Jive-n cílí na podobnou skupinu jako IBM Connections a jsou tak spolu často srovnávány po stránce funkčnosti. Vzhledem k tomu, že Jive-n má nedostatky s komunikací v reálném čase, bych ho však firmám příliš nedoporučoval. Nicméně Jive společně se společností Cisco pracuje na jejich odstranění a pro některé firmy může být klíčová možnost integrace s dalšími systémy. Záleží tak velmi na konkrétních potřebách firmy a na tom, čemu se nakonec její vedení rozhodne dát přednost.

6.4. Výběr produktu

Během své práce jsem zjistil, že každý produkt má své silné, ale i slabé stránky, a o žádném nelze jednoznačně říci, že by byl po všech stránkách dokonalý a nejlepší. Mnoho z produktů na trhu disponuje přibližně stejným rozsahem funkcí, ale liší se v tom, jak jsou funkce zpracované, jak je produkt jako celek uživatelsky přívětivý, jak lze produkt integrovat do již existující vnitropodnikové komunikace a stávajících procesů a jak bude tato integrace technicky a ekonomicky pro daný podnik náročná.

Pro použití v praktické části jsem dal přednost osvědčenému produktu IBM Connections, protože za ním stojí silná firma, produkt disponuje jednou z nejširších funkčností na trhu a je ho možné snadno rozšířit o další produkty společnosti IBM.

7. Návrh a realizace průvodce

Praktickým výstupem mé práce je *průvodce využitím podnikových sociálních sítí*, který má formou dotazníku zhodnotit potenciální přínosy, rizika a technické (potažmo ekonomické) otázky nasazení podnikové sociální sítě (ESN).

7.1. Popis

Vzhledem k tomu, že ESN působí na firmy mnoha nesnadno měřitelnými podněty, tak bylo nutné k co nejpřesnější kvantifikaci přínosů použít co možná nejvíc otázek. Z toho důvodu se některé otázky mohou zdát na první pohled velmi podobné. Ve skutečnosti je však každá otázka zaměřena trochu jinak a tento – i jen drobný rozdíl – je odpovídajícím způsobem zanesen do hodnocení. To celkově poskytuje věrohodný nástin skutečného stavu firmy a lépe je tak také možné vyhodnotit přínosy pro firmu.

Otázky jsou rozděleny do několika kategorií a podkategorií:

- Obecné otázky
 - Celkový pohled na společnost
 - Inovace
 - Informace a znalosti
 - Komunikace
 - Zaměstnanci
- Úzce zaměřené otázky
 - Využitelnost komunikačních kanálů
 - Spolupráce
 - Produktivita
 - Ostatní
- Rizika
- Technické otázky

Obecné otázky mají za cíl získat informace o firmě především v oblasti: velikosti, jejího zaměření a vztahů mezi zaměstnanci. Výsledek je zobrazen na měřiči *Orientační rozbor*.

Úzce zaměřené otázky pak tento rámec doplňují o konkrétní problémy a potřeby zaměstnanců. Ty se jednotlivě třídí a měří na oblast *Spolupráce*, *Znalosti*, *Produktivita* a *Sjednocená komunikace*. Tato dílčí měření se následně zprůměrují (*Sjednocená komunikace* pouze s poloviční vahou) a výsledek se zobrazí na měřiči *Podrobný rozbor*.

Rizika působí jako rovnováha předcházejících bodů a odpovídají na to, jak moc velké hrozí obtíže při nasazení produktů. Dávají tak vyplňujícímu uživateli důležité vodítko, kdy se ještě vyplatí a kdy už ne, kvůli pravděpodobným obtížím nasadit podnikovou sociální síť.

Kategorie technické otázky je pak volně spojena s vybraným produktem IBM Connections. Hlavním cílem je zjistit, jestli pro podnik je vhodnější on-premise nebo cloud verze produktu. Ve vyhodnocení tak poskytuje informace o předpokládaných technických požadavcích a v rámci možností informuje o předpokládaných ekonomických nákladech. V některých odůvodněných případech (např. pokud by byl produkt pro firmu příliš drahý), může být dokonce doporučeno vybraný produkt nahradit alternativou od jiného výrobce.

Ačkoliv uživatel po dobu vyplňování dotazníku má k dispozici již dílčí výsledky hodnocení zobrazené vpravo na obrazovce (výjimkou jsou *technické otázky*, které kvůli své složitosti nemají jednotlicí prvek ve formě vizuálního měřidla), tak na závěr je provedeno konečné slovní vyhodnocení. Toto *Vyhodnocení* provádí důležitou interpretaci vypočtených metrik vzhledem k ohodnocení odpovědí a do značné míry tak oproti vizuálnímu zpracování omezuje subjektivní výklad vyplňujícího uživatele.

Zvláštní částí *Vyhodnocení* je *Podrobný rozbor*, ve kterém se zobrazují předpokládané přínosy v závislosti na výsledku měření malých tzv. „budíků“. Pokud příslušný „budík“ (*Spolupráce, Znalosti, Produktivita, Sjednocená komunikace*) dosáhne hodnoty alespoň 40%, je jeho interpretace zahrnuta ve výpisu možných přínosů. V opačném případě je přínos pro danou oblast spíše sporný, a proto textové vyjádření není ve výpisu uváděno.

7.2. Vyhodnocení odpovědí

Vyhodnocení otázek (až na technickou část) probíhá formou váženého průměru v jednotlivých kategoriích. Váhy jednotlivých otázek osobně považují za významnou přidanou hodnotu dotazníku, vzhledem k tomu, že byly voleny a ověřovány i na skutečných společnostech (Czech Computer a Koučink Centrum aj.), které produkt IBM Connections nasadily a úspěšně využívají.

Výjimkou v hodnocení je tak pouze technická část, která je řešena pomocí následujících podmínek.

- **Obává-li** se zájemce o firemní informace, data a znalosti a zároveň mu **nevadí** větší investice do IT infrastruktury, pak mu bude doporučeno řešení on-premise.
- **Obává-li** se zájemce o firemní informace, data a znalosti a zároveň mu **vadí** větší investice do IT infrastruktury, pak mu bude doporučeno zvážit levnější alternativní produkt ve variantě on-premise.
- Pokud se zájemce **neobává** o firemní informace, data a znalosti a zároveň mu **vadí** větší investice do IT infrastruktury, pak mu bude doporučeno řešení v cloudu a poskytnuta orientační cena.

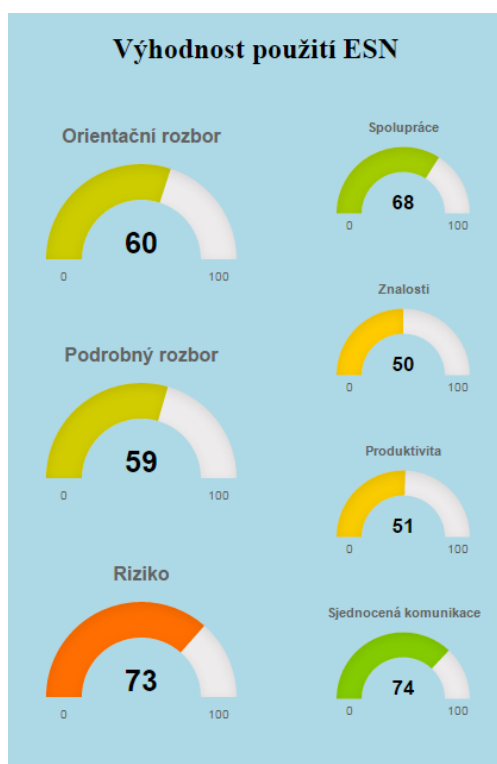
- Pokud se zájemce **neobává** o firemní informace, data a znalosti a zároveň mu **nevadí** větší investice do IT infrastruktury, pak mu bude doporučeno řešení v závislosti na tom, jestli jsou již produkty IBM součástí firemní IT infrastruktury. Pokud jsou, bude doporučeno řešení on-premis, pokud ne, bude doporučeno řešení v cloudu a poskytnuta orientační cena.

Zvlášť řešenou záležitostí je otázka na potřebnost integrace produktu. Z dostupných produktových informací je nejvíce podporovaná integrace s vlastními produkty IBM a také některými produkty společnosti Microsoft (30). Integrace s ostatními produkty lze zajistit pomocí API. Ať už doplněk, který API bude využívat, bude dokoupen od jiných společností, nebo si ho společnost vyvine samostatně, půjde však nepochybně o drahé řešení.

7.3. Technická realizace

Pro lepší okamžité znázornění měřených veličin jsem se rozhodl použít virtuální „budíky“ (viz obrázek 5). Protože jsem však chtěl zároveň zachovat jak uživatelskou jednoduchost aplikace, interaktivitu, tak i další potenciální zpracování dotazníku a maximální možnost vlastního návrhu logické vrstvy, nakódoval a naprogramoval jsem vlastní aplikaci ve formě webové stránky s použitím JavaScriptové knihovny JQuery a JavaScriptového pluginu JustGage.

Toto řešení disponuje jak minimálními technologickými nároky na uživatelskou softwarovou výbavu, tak i nízkými požadavky na programátory, kteří by případně tento dotazník v budoucnu rádi rozšířili.



Obrázek 5: Ukázka grafického výstupu z průvodce

8. Ověření a zhodnocení průvodce

V této části práce ověřuji funkčnost a kvalitu vytvořeného průvodce. Ověření realizuji v jednom případě na reálné české firmě a v druhém případě na státní organizaci, abych prokázal platnost vyhodnocení ve zcela odlišných případech.

Reálnou firmou, kterou zkoumám v prvním případě, je poměrně dobře známá firma Czech Computer. Zajímavá je tím, že přechod na produkt IBM Connections již provedla a se svými znalostmi a zkušenostmi se ochotně poděluje na různých konferencích apod. Dotazník tedy vyplňuji a sestavuji z veřejně dostupných zdrojů a z vlastních osobních zákaznických zkušeností a znalostí (31) (32).

Z důvodu, že ESN pomáhají především posilovat spolupráci mezi zaměstnanci, mohou se podnikové sociální sítě samozřejmě uplatňovat nejen v podnicích, ale také ve státní správě.

V mém druhém ukázkovém případě jsem proto zvolil skutečnou, velkou státní instituci, na které ukáži, že nasazení ESN není vhodné pro všechny společnosti a organizace, ačkoliv se situace na první pohled může jevit opačně.

8.1. Společnost Czech Computer

Společnost Czech Computer je jeden z největších internetových prodejců počítačů a elektroniky v ČR s obratem přes 1,5 miliardy Kč. V roce 2012 měla společnost přes 350 000 zákazníků.

8.1.1. Strukturovaný popis

Dále uvádím již podstatné informace pro využití v dotazníku ve strukturované podobě:

- 150 pracovníků
- 2/3 pracovníků využívá intenzivně PC
- nízký věkový průměr
- v roce 2012 přes 50 poboček (cíl byl 80)
- firma rychle rostla (mnoho lidí se neznalo)
- velký problém s množstvím e-mailů (obzvlášť s one-to-many)
- absence nástrojů pro interní marketing (dotazníky, feedback apod.)

- absence nástrojů pro management (úkolování, porady, projekty)
 - výstupy z porad „mizely“ v e-mailech
- absence nástrojů pro obchod (jednání s dodavateli, pobočkami, zákazníky)
- vzhledem k velkému obratu celkově velmi nákladné a pomalé sblížení potřeb jednotlivých oddělení
- *„Najednou vám jako řediteli začne strašně chybět přímočarost z dob, kdy jste byli jedna rodina, jeden člověk.“ – Josef Matějka, Generální ředitel společnosti Czech Computer (32)*

8.1.2. Výsledek

Po vyplnění známých skutečností (viz příloha B) dotazník vyhodnotil nasazení ESN pro tuto firmu v době, kdy se potýkala s problémy, jako *jednoznačně přínosné* (viz obrázek 6).

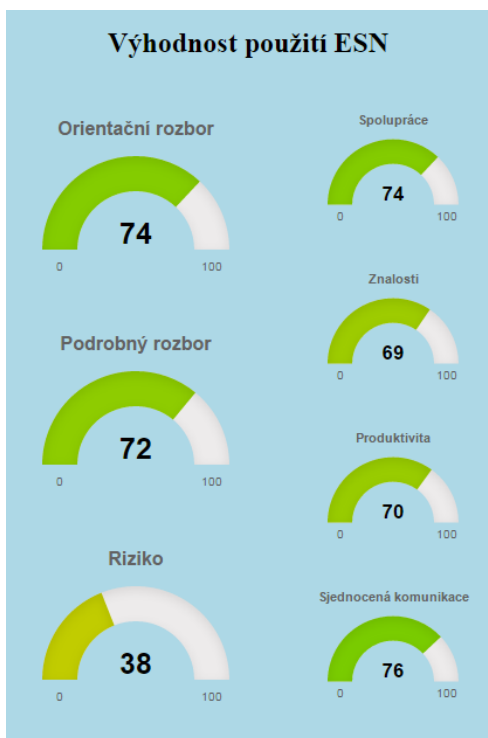
Níže uvádím souhrn textového výstupu průvodce (kompletně v příloze v C):

- Orientační i podrobný rozbor se shodují na výrazném přínosu ESN.
- Rizika jsou ještě zvládnutelná bez zásadních vlivů na chod podniku.
- Jako technické řešení průvodce doporučuje on-premise verzi, kvůli utajované produktové cenotvorbě IBM však bohužel neposkytuje informaci o ceně. Uvádí tak alespoň minimální náklady na koupi serveru (předpokládá se on-premise řešení) a varuje před vysokými náklady na integraci s ostatními produkty.

8.1.3. Shrnutí

Z dostupných informací je známo, že pro firmu Czech Computer mělo nasazení IBM Connections velký přínos. Firma se však při zavádění produktu potýkala s různými menšími obtížemi, které průvodce také správně odhadl.

Závěrem tak lze říci, že průvodce obstál velmi dobře a zodpověděl klíčové otázky týkající se nejen využitelnosti. Pokud by tak firma Czech Computer použila tohoto průvodce v době, kdy o nasazení ESN teprve uvažovala, pomohlo by jí to uspišit její rozhodnutí, dříve odstranit zmiňované problémy a dosáhnout tak vyšších zisků.



Obrázek 6: Výsledek pro společnost Czech Computer

8.2. Státní organizace (Obvodní soud)

Díky informacím „z první ruky“ se mi naskytla příležitost popsat skutečnou velkou státní instituci s velkým množstvím hierarchických úrovní, velkého podílu znalostních pracovníků, kteří jsou dokonce pro tuto organizaci klíčovými. Jde o Obvodní soud pro Prahu 10.

Na jednom místě se tak koncentruje nejméně přes tisíc pracovníků, jejichž životním je práce s informacemi a dokonce na základě těchto informací rozhodují o životech jiných. Z tohoto úhlu pohledu tak jde o významnou znalostní instituci. Současně vzhledem k tomu, že jde o velmi vzdělané zaměstnance, je zde předpokládán nízký odpor k sociálním sítím a informačním technologiím obecně.

8.2.1. Strukturovaný popis

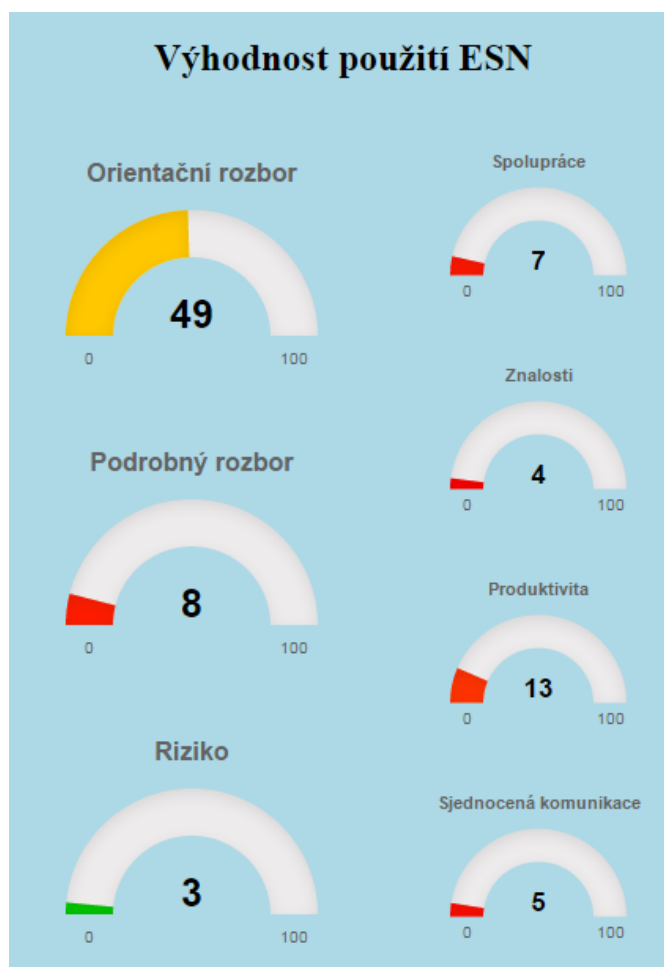
Výše popsaný případ tak lze shrnout těmito fakty podporující nasazení ESN:

- přes 1000 zaměstnanců

- téměř všichni zaměstnanci se dají považovat za znalostní pracovníky
- velké množství klíčových zaměstnanců
- existuje mnoho hierarchických úrovní
- jsou přítomny uzavřené komunity (tzv. síla)
- jde o státní aparát, který je většinou považován za méně efektivní než firmy v soukromém vlastnictví a ESN by jim mohlo pomoci zlepšit jejich procesy
- lze předpokládat, že zaměstnanci nebudou mít problém naučit se nové technologie

8.2.2. Výsledek

Po zodpovězení všech otázek obeznámenou osobou (viz příloha D) a zanesením těchto odpovědí do průvodce bylo zjištěno, že ESN jsou pro tuto organizaci *zcela nevhodné* (viz obrázek 7).



Obrázek 7: Výsledek pro Obvodní soud

Níže, stejně jako v předchozím případě, uvádím souhrn textového výstupu průvodce (kompletní výstup v příloze E):

- Orientační i podrobný rozbor se shodují, že podniková sociální síť by byla pro organizaci jen malým, spíš zanedbatelným přínosem.
- Potenciální rizika by byla minimální.
- Průvodce doporučuje řešení on-premise a i přes absenci cenové nabídky tohoto řešení ze strany IBM poskytuje alespoň orientační ekonomické požadavky.

Ačkoliv textový výstup z průvodce nevykazuje vnitřní nekonzistence, tak přesto je možné si snadno povšimnout rozporu mezi měříčem *Orientačního rozboru* (49%) a příslušné textové interpretace, která předpokládá jen malý přínos. Tento stav tak jen potvrzuje, že měřič *Orientačního rozboru* je skutečně jen přibližný a bez správné interpretace by mu neměla být přikládána taková váha. Tuto situaci pak právě napravuje textový výstup průvodce, který je kalibrován i pro tyto případy a představuje tak konečné vyhodnocení.

8.2.3. Shrnutí

Ačkoliv na vstupu průvodce je organizace, která se i ve více ohledech může jevit jako vhodná pro nasazení produktu ESN (*orientační rozbor* až 49%), tak podrobné vyhodnocení správně ukázalo (*podrobný rozbor* jen 8%), že nasazení této sítě by bylo pouhé mrhání penězi a časem zaměstnanců.

Obecnými příčinami této „nevýhodnosti nasazení ESN“ je podle mého názoru skutečnost, že jednotliví soudci se rozhodují samostatně a povaha organizace i zákony to tak přímo vyžadují. Z tohoto důvodu, ale i dalších, je spolupráce vyžadována jen ve specifických úlohách, kvůli kterým není nasazení ESN efektivní.

Pokud by tak někoho z vedení soudu napadla myšlenka na zavedení ESN (například díky popularizaci tohoto produktu), pak by tento průvodce mohl ušetřit už jen v procesu samotného prvotního rozhodování značné prostředky.

8.3. Zhodnocení průvodce

Na výše uvedených příkladech jsem prokázal účinnost průvodce ve dvou zcela odlišných situacích. Protože se však vždy mohou vyskytnout výjimky a nové kombinace otázek, je možné, že průvodce by na některé z nich mohl poskytnout částečně sporné textové výstupy. V takovém případě záleží především na uživateli, aby si sám upřednostnil, který faktor považuje za pro něj podstatnější.

9. Závěr

Na začátku mé práce jsem nejprve vymezil základní související pojmy, kterými jsem pomohl čtenářům i s méně hlubokými znalostmi se zorientovat v potřebných základech. Dále jsem čtenáře provedl firemními komunikačními kanály a poskytl mu informaci o tom, které z interních kanálů se nejvíce využívají a čím jsou pro firmu zajímavé. Nadefinoval jsem pojem sociální síť a seznámil čtenáře jak s jejich historií, tak současným stavem. Odlišil jsem pojem *podniková sociální síť*, popsal komunikační kanály a nástroje, které využívá a podrobně se zabýval její využitelností. Následně jsem také srovnal tři produkty (ESN) na trhu z hlediska významnosti podle společnosti Gartner.

Praktickým výsledkem mé práce byl vznik průvodce formou dotazníku, který zájemci umožňuje vyhodnotit využití, rizika a také rámcové technické a ekonomické požadavky podnikové sociální sítě pro jeho firmu. Tento průvodce je hodnotným nejen výběrem otázek, ale také způsobem jejich vyhodnocení a technickým zpracováním. Na závěr jsem tohoto průvodce ověřil na dvou praktických zcela rozdílných příkladech a v obou případech průvodce správně vyhodnotil situaci.

Při své práci jsem zjistil, že k této problematice téměř vůbec neexistují žádné publikace v českém jazyce, které by se dotýkaly přímo podnikových sociálních sítí. Díky tomu se zlepšily mé schopnosti komunikace v anglickém jazyce, což osobně hodnotím jako velký přínos. Také jsem zjistil, že problematika značně přesahuje obor IT a díky tomu jsem si v oblasti vnitropodnikové kultury a komunikace znatelně rozšířil svoje znalosti, které předpokládám, že v budoucnu využiji.

Další možností jak téma dále zpracovat, i když zřejmě vzdálenější oboru IT, by tak mohlo být vytvoření průvodce pomáhajícího s nasazením do firmy. V tom totiž spatřuji v současnosti velký problém. Podnikové sociální sítě si již své místo na trhu našly, ale firmy nyní hledají lepší způsoby, jak pomoci zaměstnancům produkt přijmout a používat.

Cíle mé závěrečné práce jsem tedy splnil. Umožnil jsem i neznalému čtenáři nahlédnout do u nás zcela opomíjených témat a věřím, že můj průvodce má potenciál ušetřit mnoha firmám značné finanční prostředky.

Literatura

1. **Holá, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
2. **Bedrnová, Eva a Nový, Ivan.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
3. **Hloušková, Ivana.** *Vnitrofiremní komunikace.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
4. **Dědina, Jiří a Cejthamr, Václav.** *Management a organizační chování.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
5. **Kunstová, Renáta.** *Skupinová spolupráce, správa a řízení oběhu dokumentů.* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-647-2.
6. **IBM.** Social business. [Online] [Citace: 8. 3 2015.] Dostupné z: <http://www.ibm.com/smarterplanet/cz/cs/socialbusiness/overview/>.
7. **ITU.** ICT Facts and Figures – The world in 2015. [Online] 10. 4 2015. [Citace: 10. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>.
8. **Radicati Group.** Email Statistics Report. [Online] 14. 4 2014. [Citace: 9. 3 2015.] Dostupné z: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/04/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.docx>.
9. **McKinsey.** The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. [Online] [Citace: 9. 3 2015.] Dostupné z: http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/Insights%20and%20pubs/MGI/Research/Technology%20and%20Innovation/The%20social%20economy/MGI_The_social_economy_Full_report.ashx.
10. **East-West Digital News.** ICQ quickly loses users, Telegram gets traction on global instant messenger scene. [Online] [Citace: 10. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.ewdn.com/2014/03/07/icq-loses-users-telegram-gets-traction-on-global-instant-messenger-scene/>.
11. **Emarketer.** The Continued Rise of Blogging. [Online] [Citace: 10. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.emarketer.com/Article/Continued-Rise-of-Blogging/1007941>.

12. **Small Business Sense.** 10 Insightful Twitter Statistics for Small Business. [Online] [Citace: 10. 4 2015.] Dostupné z: <http://small-bizsense.com/10-insightful-twitter-statistics-for-small-business/>.
13. **Newsweaver.** Internal Communications: Emerging Trends & the Use of Technology. [Online] [Citace: 11. 4 2015.] Dostupné z: <http://signup.newsweaver.com/internal-communication-survey-report>.
14. **LUPA.** Friendster se změnil na herní sociální síť, zanikl i původní profil Marka Zuckerberga. [Online] [Citace: 10. 3 2015.] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/friendster-se-zmenil-na-herni-socialni-sit-zanikl-i-puvodni-profil-marka-zuckerberga/>.
15. **Statista.** Numbers of LinkedIn members from 1st quarter 2009 to 1st quarter 2015 (in millions). [Online] [Citace: 1. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/274050/quarterly-numbers-of-linkedin-members/>.
16. **Facebook.** Investor Relations. [Online] [Citace: 13. 4 2015.] Dostupné z: http://investor.fb.com/common/download/download.cfm?companyid=AMDA-NJ5DZ&fileid=822961&filekey=FD718A09-C312-4605-9A17-1D6EF07BDD5A&filename=FB_Q115EarningsSlides.pdf.
17. **USATODAY.** Google's social network sees 58% jump in users. [Online] [Citace: 13. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.usatoday.com/story/tech/2013/10/29/google-plus/3296017/>.
18. **LUPA.** Lidé.cz sází na jazykové kurzy a učebnice. [Online] [Citace: 8. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/lide-cz-sazi-na-jazykove-kurzy-a-ucebnice/>.
19. **Kurzy.cz.** Netmonitor lide.cz, měsíc media - Statistika návštěvnosti. [Online] [Citace: 8. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/netmonitor/lide-cz#detail>.
20. **ePathLearning.** Enterprise Social Networking Technology. [Online] [Citace: 5. 1 2015.] Dostupné z: http://www.epathlearning.com/assets/Enterprise_Social_Network_White_Paper.pdf.
21. **DialogConsulting.** Enterprise Social Network (ESN) Vendor Comparison. [Online] [Citace: 25. 2 2015.] Dostupné z: <http://www.dialogueconsulting.com.au/documents/2013/05/report-enterprise-social-networking-platform-vendor-comparison.pdf>.
22. **Altimeter Group.** Making the Business Case for Enterprise Social Network. [Online] [Citace: 8. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.altimetergroup.com/2012/02/making-the-business-case-for-enterprise-social-networks/>.
23. **Atos Company.** Enterprise Collaboration Playbook. [Online] [Citace: 20. 4 2015.] Dostupné z: <http://www.bluekiwi-software.com/en/resources/enterprise-collaboration-playbook/>.

24. **MangoApps.** Let the Game Begin! Introducing Gamification to Reward and Encourage Your Employees with MangoApps. [Online] [Citace: 20. 4 2015.] Dostupné z: <http://blog.mangoapps.com/let-the-game-begin-introducing-gamification-to-reward-and-encourage-your-employees-with-mangoapps/>.
25. **Valdman, Jan a Kunc, Petr.** Introduction to Social Business. [Online] [Citace: 25. 5 2015.] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/soccnx/uvod-do-social-business-in-czech>.
26. **IT Central Station.** IT Central Station. [Online] [Citace: 10. 5 2015.] Dostupné také z: <http://www.itcentralstation.com/>.
27. **Gartner.** Gartner Magic Quadrant for Social Software in the Workplace. [Online] 3. 9 2014. [Citace: 10. 5 2015.] Dostupné z: <https://www.jivesoftware.com/discover-jive/analyst-reports/gartner-magic-quadrant/>.
28. **Ovum.** Ovum Decision Matrix: Selecting an Enterprise Social Networking Product, 2014. [Online] 30. 1 2014. [Citace: 16. 5 2015.] Dostupné z: http://info.jivesoftware.com/rs/jivesoftwareinc/images/Ovum%20Decision%20Matrix%20_jan%202014.pdf.
29. **Yammer.** Why Yammer. [Online] [Citace: 3. 6 2015.] Dostupné z: <https://about.yammer.com/why-yammer/>.
30. **IBM.** Integrating with other products. [Online] [Citace: 15. 6 2015.] Dostupné z: http://www-01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSYGQH_4.5.0/connectors/admin/c_connectors_over.dita?lookupName=Integration%2BPlugins%2BDocumentation%2Bfor%2BIBM%2BConnections%2B4.5.
31. **Holoubek, Michal.** Případová studie: CZC Czech Computer a social business. [Online] 23. 7 2013. [Citace: 15. 6 2015.] Dostupné z: <http://www.socialweb.cz/clients-view/pripadova-studie-czc-czech-computer-a-social-business/>.
32. **Michálek, Zdeněk.** SocBiz v CZC.cz – aneb rok a půl poté. [Online] 6. 11 2013. [Citace: 15. 6 2015.] Dostupné z: <https://slideslive.com/38890588/socbiz-v-czcz-aneb-rok-a-pul-pote>.

A. Příloha

Poškozování vnitrofiremní komunikace

Nejčastějšími příčinami poškozování funkce, úrovně a efektivity vnitrofiremní komunikace jsou (3):

- Malá ochota manažerů měnit organizační strukturu a organizaci práce tak, aby se pracovní procesy co nejvíce zjednodušily;
- Zaměřenost vedoucích pracovníků pouze na sebe a svoje zájmy, neochota podporovat firemní cíle, a tím i vnitrofiremní komunikaci;
- Nedostatečně vyvinutý cit pro morálku, odpovědnost a „férové“ jednání manažerů a vedoucích pracovníků firmy;
- Suchý a racionální přístup manažerů ke komunikaci, díky kterému si neuvědomují, že komunikace nemá jen racionální dimenzi;
- Neznalost základních pravidel interpersonální a vnitrofiremní komunikace ze strany manažerů všech úrovní;
- Časté blokování komunikace těmi, kteří chtějí být nepostradatelní, nikomu nic neřeknou, nevysvětlí, a tím získávají monopol na informace určitého druhu;
- Mnoho manažerů sice vyslechne své podřízené, ale chybí jim ochota něco řešit, protože je to pro ně nepohodlné; jejich podřízení jsou pak demotivováni a ztrácejí k vnitropodnikové komunikaci důvěru;
- Odlišný přístup ke komunikaci ze strany jednotlivých útvarů, tedy neexistence jednotných komunikačních pravidel pro standardní komunikační situace (například komunikačních kartiček);
- Používání komunikace či pseudokomunikace k manipulaci druhými, místo k vzájemnému dorozumění;
- Komunikace a spolupráce ve firmě je nesmírně blokována nespolehlivostí, která běžně vládne v českých firmách. Jestliže si někdo ověří, že se nerealizuje to, co si s někým domluvil, přestane se a takového

pracovníka obracet, přestane s ním komunikovat a spolupracovat. Bohužel nespolehlivost bývá v našich firmách tolerována;

- Komunikaci blokují i ti, kteří, obrátí-li se na ně někdo, dávají slovně či mimoslovně najevo, že je to obtěžuje;
- Vnitrofiremní komunikaci poškozují i alibismus, který je nejčastěji realizován formou písemného vnitrofiremního sdělení. Ten, kdo si nehodlá dát práci s tím, aby něco skutečně odkomunikoval, pošle vnitrofiremní sdělení a tím má alibi, že splnil svoji povinnost. Splnil ji však jen formálně;
- Manažeři někdy vydávají sdělení, která nejsou dostatečně adresná. Takové informace potom končí ve ztracenu.

B. Příloha

Vyplněný dotazník

Ukázka mnou vyplněného dotazníku pro firmu Czech Computer s. r. o.:

Obecné

- 1) Kolik zaměstnanců využívá intenzivně PC? **Méně než 800**
- 2) Má Vaše firma plochou nebo strmou organizační strukturu (málo / mnoho hierarchických úrovní)? **Spíše plochou**
- 3) S kolika z následujících oblastí se Vaše firma identifikuje? **1**
- 4) Máte hodně poboček, které spolu potřebují komunikovat nebo řeší podobné problémy? **Ano**
- 5) Má Vaše firma velké množství vazeb s dodavateli, obchodními partnery nebo zákazníky? **Ano**
- 6) Jsou pro Vaši firmu důležité inovace? **Spíše ano**
- 7) Trvá Vaší firmě dlouho, než přijde na trh s novým produktem, službou, novinkou apod.? **Spíše ne**
- 8) Myslíte, že by firmě pomohlo zvýšení samostatnosti zaměstnanců?
Spíše ano
- 9) Ztrácí se ve firmě informace a znalosti? **Ano, je to pro nás velký problém**
- 10) Jsou pro firmu důležité znalostní pracovníci? **Spíše ne**
- 11) Jak často ve firmě "vynalézáte" znovu "kolo"? **Jen zřídka**
- 12) Funguje ve společnosti dostatečně vnitřní komunikace a máte na ní vhodné nástroje? **Ne**
- 13) Postrádá vedení společnosti přímý vliv na řízení zaměstnanců i na (nej)nižších úrovních? **Ano**
- 14) Postrádá vedení společnosti zpětnou vazbu i od zaměstnanců z (nej)nižších pozic? **Ano**
- 15) Dochází uvnitř firmy k častým přesunům zaměstnanců do jiných oddělení nebo týmů? **Spíše ne**

- 16) Trvá novým zaměstnancům dlouho, než se zapracují a proniknou do kolektivu? **Spíše ano**
- 17) Myslíte si, že se zaměstnanci znají dostatečně napříč celou firmou?
Ne
- 18) Jsou ve firmě přítomny uzavřené komunity (tzv. sila) a jejich další izolace vůči zbytku firmy je nežádoucí? **Spíše ano**

Úzce zaměřené otázky

- 1) Sdílíte často své e-maily s dalšími lidmi (tzv. konverzace one-to-many)?
Často
- 2) Využíváte e-mail často k přeposílání souborů mezi ostatní zaměstnance?
Často
- 3) Ztrácíte v množství e-mailů někdy přehled o souvislostech? **Často**
- 4) Jste zahlcen množstvím pracovních e-mailů, které považujete pro Vás za nepodstatné? **Občas**
- 5) Jsou e-maily svoji strukturou pro Vás někdy nepřehledné? **Často**
- 6) Jsou e-maily často zduplikované? **Často**
- 7) Jak často dohledáváte ve starých e-mailech informace? **Občas**
- 8) Brání Vám současné komunikační kanály v lepší vzájemné spolupráci?
Ano
- 9) Pomohlo by Vám k práci více informací a znalostí od Vašich kolegů?
Ano
- 10) Chybí Vám často pracovní setkání s kolegy tváří v tvář? **Občas**
- 11) Tvoří spolupráce s ostatními nedílnou součást Vašeho pracovního dne?
Ano
- 12) Vyhledáváte často informace napříč celou firmou? **Občas**
- 13) Jste expert na určitý obor, jste ochoten se o své znalosti s ostatními podělit a chybí Vám k tomu komunikační nástroje? **Spíše ne**
- 14) Postrádáte někdy rychlou zpětnou vazbu od Vašich kolegů? **Často**
- 15) Je pro Vás obtížné z technologických důvodů spolupracovat na společných dokumentech? **Spíše ano**
- 16) Ztrácíte se v mnoha verzích společných dokumentů? **Spíše ano**
- 17) Děláte někdy svoji práci z velké části zbytečně, protože ji už dlouho před Vámi dokončil někdo jiný a v té chvíli o tom jen nevíte? **Občas**
- 18) Jak často se Vám stává, že nevíte, na koho se s nějakým problémem obrátit? **Občas**
- 19) Stává se Vám někdy, že kvůli nedostatečné pozornosti nadřízených upadají Vaše dobré nápady v zapomnění? **Spíše ano**

- 20) Jsou všechny informace a dokumenty, které jsou Vám k dispozici, rychle a jednoduše dohledatelné? **Spíše ne**
- 21) Pokud máte problém, trvá někdy dlouho, než naleznete vhodného experta na problematiku? **Spíše ano**
- 22) Využíváte při své práci velké množství komunikačních kanálů, jejichž rozptýlenost je pro Vás neefektivní? **Spíše ne**
- 23) Jste nucen pracovat "v terénu" a současné komunikační kanály jsou proto pro Vás neefektivní? **Ne**
- 24) Mají zaměstnanci dostatek příležitostí k neformálním rozhovorům?
Ne
- 25) Jsou pro firmu důležití zaměstnanci z generace Y a mladší (tedy s rokem narození 1986 a později)? **Spíše ano**
- 26) Myslíte si, že zaměstnancům dlouho trvá, než dostatečně přijmou nové trendy, kterými se firma (nebo jejich oddělení) zabývá? **Spíše ne**
- 27) Trpí firma odchodem klíčových zaměstnanců? **Vůbec**
- 28) Myslíte, že by zaměstnancům pomohlo větší uznání od kolegů a nadřízených za odvedenou práci? **Spíše ano**
- 29) Pomohlo by v něčem firmě, kdyby zaměstnanci lépe chápali užitečnost jejich práce? **Spíše ano**

Rizika

- 1) Existují problémy se středním managementem (vážné komunikace, neinformují správně vrcholový management nebo nejnižší pracovníky)?
Spíše ne
- 2) Je střední management přístupný k otevřenější komunikaci?
Spíše ano
- 3) Uvažujete o ESN i z důvodu změny vnitropodnikové kultury ve prospěch otevřenější komunikace? **Ano**
- 4) Je ve společnosti velké množství příliš dominantních osob, kvůli kterým by ostatní nechtěli být (na ESN) tolik otevření? **Ne**
- 5) Má hodně zaměstnanců k sociálním sítím předsudky nebo dokonce averzi? **Ne**
- 6) Jsou zaměstnanci schopni dobře přijímat nové technologie? **Ano**

Technická a ekonomická náročnost

- 1) Tvoří produkty IBM nezanedbatelnou část Vaší současné podnikové IT infrastruktury? **Ano**
- 2) Plánujete podnikovou sociální síť integrovat s dalšími softwarovými produkty? **Ano, s dalšími produkty od různých společností**
- 3) Je pro Vaši společnost rizikové svěřit firemní informace, data a znalosti jiné společnosti? **Ne**
- 4) Jste ochotni investovat do IT infrastruktury? **Ano**

C. Příloha

Textový výstup z průvodce

Výsledný textový výstup pro firmu Czech Computer s. r. o.:

Orientační rozbor:

Na základě orientační analýzy by mohla podniková sociální síť znamenat pro Váš podnik znatelný přínos.

Podrobný rozbor:

Na základě podrobné analýzy podniková sociální síť bude pro Váš podnik výrazným přínosem.

Přínos by pro Vás měla v těchto oblastech: [*Dále jsou uvedeny přínosy kategorií Spolupráce, Znalosti, Produktivita, Sjednocená komunikace*].

Rizika spojená s nasazením:

Obtíže spojené s riziky představující nasazení ESN by měly být ještě zvládnutelné bez zásadních vlivů na chod podniku.

Technické a ekonomické doporučení:

Zvolte řešení on-premise a kontaktujte obchodního partnera. IBM ČR bohužel neposkytuje informace o ceně. Cena za server IBM začíná na 20 000 Kč. Hrozí však vysoké náklady integraci. Zvažte proto produkt od jiného výrobce.

Technické a ekonomické dopady:

Obecně lze říci, že s rostoucí velikostí firmy a množstvím poboček stoupají nároky jak na podnikovou IT infrastrukturu, tak na správu profilů zaměstnanců. Z toho důvodu je potřeba zajistit alespoň jednoho systémového administrátora, který se bude starat o chod vnitřní sítě, a také vyškolený personál, který bude moci vytvářet a nastavovat profily ostatním zaměstnancům. V případě malých firem je možné obě role tyto role sloučit do jedné osoby, naopak v případě velkých firem s mnoha pobočkami po celém světě je možné, že bude nutné vytvořit tým o více lidech, kteří se budou o IT infrastrukturu a správu ESN starat.

Pokud se rozhodnete pro ESN ve formě **cloudu** musíte oproti on-premise verzi především:

- zajistit spolehlivý a dostatečně rychlý internet
- akceptovat vyšší riziko úniku firemních dat a závislost na poskytovateli služby
- akceptovat stálé měsíční platby provozovateli ESN

V případě cloudu bude pro Vás výhodou (oproti on-premise):

- nižší finanční nároky na systémové administrátory
- nižší finanční nároky na podnikovou IT infrastrukturu (např. servery, ceny za serverové licence)

D. Příloha

Vyplněný dotazník

Ukázka mnou vyplněného dotazníku pro Obvodní soud v Praze:

Obecné

- 1) Kolik zaměstnanců využívá intenzivně PC? **Více než 800**
- 2) Má Vaše firma plochou nebo strmou organizační strukturu (málo / mnoho hierarchických úrovní)? **Spíše strmou**
- 3) S kolika z následujících oblastí se Vaše firma identifikuje? **1**
- 4) Máte hodně poboček, které spolu potřebují komunikovat nebo řeší podobné problémy? **Spíše ano**
- 5) Má Vaše firma velké množství vazeb s dodavateli, obchodními partnery nebo zákazníky? **Ne**
- 6) Jsou pro Vaši firmu důležité inovace? **Ne**
- 7) Trvá Vaší firmě dlouho, než přijde na trh s novým produktem, službou, novinkou apod.? **Ne**
- 8) Myslíte, že by firmě pomohlo zvýšení samostatnosti zaměstnanců?
Ano
- 9) Ztrácí se ve firmě informace a znalosti?
Ne nebo jen v malé míře
- 10) Jsou pro firmu důležití znalostní pracovníci? **Ano**
- 11) Jak často ve firmě "vynalézáte" znovu "kolo"? **Vůbec**
- 12) Funguje ve společnosti dostatečně vnitrofiremní komunikace a máte na ní vhodné nástroje? **Spíše ne**
- 13) Postrádá vedení společnosti přímý vliv na řízení zaměstnanců i na (nej)nižších úrovních? **Spíše ano**
- 14) Postrádá vedení společnosti zpětnou vazbu i od zaměstnanců z (nej)nižších pozic? **Spíše ano**

- 15) Dochází uvnitř firmy k častým přesunům zaměstnanců do jiných oddělení nebo týmů? **Ne**
- 16) Trvá novým zaměstnancům dlouho, než se zapracují a proniknou do kolektivu? **Spíše ne**
- 17) Myslíte si, že se zaměstnanci znají dostatečně napříč celou firmou? **Ne**
- 18) Jsou ve firmě přítomny uzavřené komunity (tzv. sila) a jejich další izolace vůči zbytku firmy je nežádoucí? **Ne**

Úzce zaměřené otázky

- 1) Sdíleíte často své e-maily s dalšími lidmi (tzv. konverzace one-to-many)? **Vůbec**
- 2) Využíváte e-mail často k přeposílání souborů mezi ostatní zaměstnanci? **Vůbec**
- 3) Ztrácíte v množství e-mailů někdy přehled o souvislostech? **Vůbec**
- 4) Jste zahlcen množstvím pracovních e-mailů, které považujete pro Vás za nepodstatné? **Jen zřídka**
- 5) Jsou e-maily svoji strukturou pro Vás někdy nepřehledné? **Občas**
- 6) Jsou e-maily často zduplikované? **Vůbec**
- 7) Jak často dohledáváte ve starých e-mailech informace? **Občas**
- 8) Brání Vám současné komunikační kanály v lepší vzájemné spolupráci? **Ne**
- 9) Pomohlo by Vám k práci více informací a znalostí od Vašich kolegů? **Ne**
- 10) Chybí Vám často pracovní setkání s kolegy tváří v tvář? **Vůbec**
- 11) Tvoří spolupráce s ostatními nedílnou součást Vašeho pracovního dne? **Spíše ne**
- 12) Vyhledáváte často informace napříč celou firmou? **Vůbec**
- 13) Jste expert na určitý obor, jste ochoten se o své znalosti s ostatními podělit a chybí Vám k tomu komunikační nástroje? **Ne**
- 14) Postrádáte někdy rychlou zpětnou vazbu od Vašich kolegů? **Vůbec**
- 15) Je pro Vás obtížné z technologických důvodů spolupracovat na společných dokumentech? **Ne**
- 16) Ztrácíte se v mnoha verzích společných dokumentů? **Ne**
- 17) Děláte někdy svoji práci z velké části zbytečně, protože ji už dlouho před Vámi dokončil někdo jiný a v té chvíli o tom jen nevíte? **Vůbec**
- 18) Jak často se Vám stává, že nevíte, na koho se s nějakým problémem obrátit? **Vůbec**

- 19) Stává se Vám někdy, že kvůli nedostatečné pozornosti nadřízených upadají Vaše dobré nápady v zapomnění? **Ne**
- 20) Jsou všechny informace a dokumenty, které jsou Vám k dispozici, rychle a jednoduše dohledatelné? **Ano**
- 21) Pokud máte problém, trvá někdy dlouho, než naleznete vhodného experta na problematiku? **Ne**
- 22) Využíváte při své práci velké množství komunikačních kanálů, jejichž roztržitost je pro Vás neefektivní? **Ne**
- 23) Jste nucen pracovat "v terénu" a současné komunikační kanály jsou proto pro Vás neefektivní? **Ne**
- 24) Mají zaměstnanci dostatek příležitostí k neformálním rozhovorům?
Ano
- 25) Jsou pro firmu důležití zaměstnanci z generace Y a mladší (tedy s rokem narození 1986 a později)? **Ne**
- 26) Myslíte si, že zaměstnancům dlouho trvá, než dostatečně přijmou nové trendy, kterými se firma (nebo jejich oddělení) zabývá? **Ne**
- 27) Trpí firma odchodem klíčových zaměstnanců? **Jen zřídka**
- 28) Myslíte, že by zaměstnancům pomohlo větší uznání od kolegů a nadřízených za odvedenou práci? **Ne**
- 29) Pomohlo by v něčem firmě, kdyby zaměstnanci lépe chápali užitečnost jejich práce? **Ne**

Rizika

- 1) Existují problémy se středním managementem (vážne komunikace, neinformují správně vrcholový management nebo nejnižší pracovníky)?
Ne
- 2) Je střední management přístupný k otevřenější komunikaci? **Ano**
- 3) Uvažujete o ESN i z důvodu změny vnitropodnikové kultury ve prospěch otevřenější komunikace? **Ne**
- 4) Je ve společnosti velké množství příliš dominantních osob, kvůli kterým by ostatní nechtěli být (na ESN) tolik otevření? **Ne**
- 5) Má hodně zaměstnanců k sociálním sítím předsudky nebo dokonce averzi? **Ne**
- 6) Jsou zaměstnanci schopni dobře přijímat nové technologie? **Spíše ano**

Technická a ekonomická náročnost

- 1) Tvoří produkty IBM nezanedbatelnou část Vaší současné podnikové IT infrastruktury? **Ne**
- 2) Plánujete podnikovou sociální síť integrovat s dalšími softwarovými produkty? **Neplánujeme**
- 3) Je pro Vaši společnost rizikové svěřit firemní informace, data a znalosti jiné společnosti? **Ano**
- 4) Jste ochotni investovat do IT infrastruktury? **Ano**

E. Příloha

Textový výstup z průvodce

Výsledný textový výstup pro Obvodní soud:

Orientační rozbor:

Na základě orientační analýzy by podniková sociální síť byla pro Váš podnik jen malým přínosem.

Podrobný rozbor:

Na základě podrobné analýzy podniková sociální síť nebude pro Váš podnik téměř žádným přínosem.

Rizika spojená s nasazením:

Obtíže spojené s riziky představující nasazení ESN by měly být minimální a samotné nasazení by tak mělo probíhat relativně hladce.

Technické a ekonomické doporučení:

Zvolte řešení on-premise a kontaktujte obchodního partnera. IBM ČR bohužel neposkytuje informace o ceně. Cena za server IBM začíná na 20 000 Kč.

Technické a ekonomické dopady:

Obecně lze říci, že s rostoucí velikostí firmy a množstvím poboček stoupají nároky jak na podnikovou IT infrastrukturu, tak na správu profilů zaměstnanců. Z toho důvodu je potřeba zajistit alespoň jednoho systémového administrátora, který se bude starat o chod vnitřní sítě, a také vyškolený personál, který bude moci vytvářet a nastavovat profily ostatním zaměstnancům. V případě malých firem je možné obě role tyto role sloučit do jedné osoby, naopak v případě velkých firem s mnoha pobočkami po celém světě je možné, že bude nutné vytvořit tým o více lidech, kteří se budou o IT infrastrukturu a správu ESN starat.

Pokud se rozhodnete pro ESN ve formě **on-premise**, stoupají nároky na firemní IT infrastrukturu. Musíte proto oproti cloud verzi především:

- zajistit dostatečné množství systémových administrátorů
- vlastnit dostatečně výkonný server
- vlastnit licenci na provoz serverového operačního systému (ceny se odvíjí především na základě počtu CPU a počtů uživatelů)
- vlastnit místo pro ukládání dat (obzvláště ve větších firmách je nutné investovat do externího datového pole)
- mít vhodně zařízenou místnost pro provozování serveru (například vybavenou klimatizací a bezpečnostními opatřeními)

V případě varianty on-premise bude pro Vás výhodou (oproti cloudu):

- větší bezpečnost firemních dat
- zpravidla možnost provádět si zálohy dat ESN produktu (bez ohledu na to, jestli to daný produkt umožňuje)
- zpravidla možnost lépe integrovat produkt do dalších používaných informačních systémů
- celkově lepší možnosti kontroly
- absence stálých měsíčních poplatků za používání cloud řešení

F. Příloha

Seznam zkratk

API	Application programming interface
CMS	Content management system
CPU	Central processing unit
CRM	Customer relationship management
ESN	Enterprise social network
IM	Instant messaging

G. Příloha

Obsah přiloženého DVD

```
|  readme.txt.....stručný popis obsahu CD
|-- src
|  |-- apl.....složka obsahující webovou aplikaci
|  +-- thesis.....složka obsahující zdrojovou formu práce
+-- text.....text práce
    +-- BP_Gottlieb_Jan_2015.pdf.....text práce ve formátu PDF
```