

Sem vložte zadání Vaší práce.

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ
KATEDRA WEBOVÉ A SOFTWAREVÉ INŽENÝRSTVÍ



Diplomová práce

Měření aktivit inovací a nastavení KPI pro podporu spolupráce v sociální komunitě

Bc. Matěj Rešl

Vedoucí práce: prof. Ing. Jan Dohmal, CSc.

29. dubna 2015

Poděkování

Děkuji především prof. Ing. Janu Dohnalovi, CSc. za vedení této práce a za velkou trpělivost při konzultacích. Dále děkuji Ing. Janu Malému za oponenturu této práce a také Ing. Monice Drobna a Ing. Pavlu Krejčímu za cenné rady a připomínky v oblasti sociálních sítí a inovací. V neposlední řadě patří velké poděkování i mé přítelkyni, která mě po celou dobu psaní podporovala.

Prohlášení

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

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

V Praze dne 29. dubna 2015

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2015 Matěj Rešl. Všechna práva vyhrazena.

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

Odkaz na tuto práci

Rešl, Matěj. *Měření aktivit inovací a nastavení KPI pro podporu spolupráce v sociální komunitě*. Diplomová práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2015.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou fungování sociální sítě v korporaci, jakou je například bankovní instituce. Analyzuje přínosy, ale i možná úskalí a změny, která s sebou implementace a provoz sociální sítě přináší. Ve druhé části rozebírá proces inovací od prvotního podání nápadu, až po klíčové rozhodnutí o realizaci a alokaci prostředků. Práce ukazuje, jak může tento proces fungovat v prostředí sociální sítě, jak ho udělat rychlejší, výkonnější a uživatelsky přívětivější. Součástí praktické části je návržení procesu v prostředí bankovní instituce, jehož součástí je i algoritmus pro automatické hodnocení inovací. Posledním krokem je návržení metrik, hodnotících celý inovační proces.

Klíčová slova Digitální byznys, Social Computing, podniková sociální síť, hromadná spolupráce, správa komunit v sociální síti, proces inovací, inovace v sociální síti, kategorizace a parametrizace inovací, klíčové ukazatele výkonu inovačního procesu, měření inovací.

Abstract

This thesis deal with problems of running social network in corporation environment, which could be for example bank institution. Further it analyses

benefits and potential pitfalls and changes, which may arise during the implementation and operation of the social network. The second part of the thesis discusses the process from the first submission of the idea to the final allocation of resources for realization. The thesis also shows, how could this process work in the environment of the social network, how to make it faster, more efficient and userfriendly. Practical part is focused on designing process of innovations in bank institution, which also consist of algorithm for automatic evaluation of innovations. Last step is designing of metrics for evaluating whole innovation process.

Keywords Digital Business, Social Computing, Enterprise Social Network, Mass Collaboration, maintaining of Social Communities, innovation process, innovations in social network, categorization and parameterization of innovations, key performance indicators of innovation process, measuring innovations.

Obsah

Úvod	1
Cíle diplomové práce	2
Hypotézy diplomové práce	3
Použitá literatura	3
Použitá terminologie	4
1 Social Computing	5
1.1 Digital computing, social computing a sociální síť	5
1.2 Podniková sociální síť	8
1.3 Integrace a provoz podnikové sociální sítě ESN	15
1.4 Shrnutí problematiky ESN	24
2 Inovace	25
2.1 Co je to inovace?	25
2.2 Kategorizace inovací	26
2.3 Parametrizace inovací	28
3 Proces a řízení inovací	31
3.1 Model pro řízení inovací	31
3.2 Efektivní proces inovací	33
3.3 Měření procesu inovací	34
4 Stav v bance	37
4.1 Inovační aktivity a způsob hodnocení inovačních aktivit v bankovní instituci	37
4.2 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců banky	38
4.3 Analýza stávajícího inovačního procesu	39
4.4 Identifikované problémy	40
5 Návrh řešení	43

5.1	Návrh analýzy a potřebných organizačních a procesních změn	43
5.2	Nový proces inovací	44
5.3	Hodnocení nápadů	49
5.4	Finální návrh procesu	55
5.5	Měření úspěchu inovačního procesu a jeho působení v rámci sociální sítě	57
Závěr		61
	Předpokládané využití výsledků	61
	Náměty na další rozvoj	61
Literatura		63
A Seznam použitých zkratk		67
B Obsah příloženého CD		69

Seznam obrázků

0.1	Struktura diplomové práce	2
1.1	Druhy sociálních sítí	7
1.2	Základní tři fáze zavedení ESN	19
2.1	Schéma třídění typů inovačních aktivit podle Oslo manuálu	28
3.1	Inovační proces fází a bran	32
3.2	Governance vs. riziko vs. produktivita inovačního procesu	33
4.1	Inovační matice	40
5.1	Vlastní řešení - zjednodušený návrh inovačního procesu	45
5.2	Vlastní řešení - role inovačního procesu a inovační komunity	46
5.3	Vlastní řešení - stavový diagram nápadu	48
5.4	Vlastní řešení - detailní popis inovačního procesu	55

Seznam tabulek

1.1	Hromadná spolupráce - popis stavu před a po zavedení ESN	13
1.2	Tvorba znalostní báze - popis stavu před a po zavedení ESN	14
5.1	Potenciální přínosy nápadu	51
5.2	Potenciální specifické přínosy nápadu	51
5.3	Odhadovaná náročnost realizace a výše investice do nápadu	52
5.4	Potenciální rizika znesnadňující realizaci nápadu	53
5.5	Dopad rizika na celkové hodnocení	54

Úvod

V současné době je trh s informačními systémy pro velké společnosti značně přesycen. Rozvoj se odehrává ve většině případů pouze v oblasti specializace systémů a stylu prodeje zákazníkovi. Existující systémy již pokrývají většinu zákaznických potřeb. Klíčovými systémy jsou zpravidla ERP, pokrývající hlavní procesy generující firmám jejich přidanou hodnotu a zisk. Na ně jsou nebo mohou být napojeny další specifické informační systémy jako SCM, CRM, DMS, MIS, DSS a mnohé další.

Valnou většinu těchto systémů nabízí na trhu více společností, a co se funkcionalit týče, tak se systémy vzájemně moc neliší. Jinými slovy to znamená, že žádná firma nemůže získat výrazně lepší produkt, který by jí dokázal přinést konkurenční výhodu. A právě ve spojitosti s konkurenční výhodou se dostáváme k otázce sociálních sítí, tedy zda může sociální síť sloužící pro podnikové účely konkurenční výhodu poskytnout a zda ji lze v korporátním prostředí účinně využít.

Identifikace všech procesů a jejich přesné mapování do prostředí sociální sítě u tak velké společnosti, jakou je bankovní instituce, je mimo rozsah diplomové práce. Čtenář se seznámí s obecnými principy podnikové sociální sítě, jejími přínosy a nástrahami při implementaci i provozu. V praktické části je připravena ukázka integrace jednoho z firemních procesů bankovní instituce do prostředí podnikové sociální sítě (dále jen ESN – Enterprise Social Network) a vytvoření plánu metrik jeho měření.

Diplomová práce je členěna na kapitoly, zabývající se možnostmi implementace procesu generování inovací v prostředí podnikové sociální sítě. Klíčovou částí je část čtvrtá, jež popisuje implementaci v reálném prostředí, a tedy demonstruje hlavní přínos (viz obrázek 0.1):

1. **Seznámení s problematikou Social Computingu a inovacemi** – tato část práce poskytuje čistě teoretický, avšak nezbytně nutný základ pro pochopení souvislostí v dalších částech diplomové práce. Obsahuje kapitoly „Social Computing“ a „Inovace“.
2. **Proces generování inovací** – kapitola navazuje na předchozí dvě kapitoly a popisuje minimální kroky potřebné pro úspěšné řízení a měření procesu inovací.
3. **Problémy v reálné společnosti** – v první kapitole praktické části jsou identifikovány problémy, které společnost řeší v rámci současných inovačních aktivit.
4. **Kroky inovačního procesu v ESN** – poslední kapitola „Návrh řešení“ přináší nový jednotný proces inovací, dále představuje metodiku pro porovnání podaných návrhů na inovace a v neposlední řadě specifikuje také governance celého procesu. Poslední podkapitola je věnována stanovení ukazatelů, které pomáhají změřit výkonnost nového procesu i jeho integraci s podnikovou sociální sítí.

Struktura diplomové práce			
Teoretická část	(1)	Social Computing	Inovace
	(2)	Proces a řízení inovací	
Praktická část	(3)	Stav v Komerční bance	
	(4)	Návrh nového řešení	

Obrázek 0.1: Struktura diplomové práce

Cíle diplomové práce

Hlavním cílem práce je navržení procesu inovací v prostředí podnikové sociální sítě. Výsledek by měl obsahovat všechny náležitosti pro efektivní chod procesu, u kterého lze následně jeho efektivitu změřit. Dílčími cíli práce jsou:

1. Prozkoumání možností implementace inovačního procesu do ESN.
2. Prozkoumání kritických ukazatelů úspěchu a klíčových metrik výkonu v oblasti zavedení a provozu ESN a inovačního procesu.
3. Analýza problémů a návrh nového řešení procesu inovací v prostředí sociální komunity v bance.
4. Vytvoření detailního popisu nového inovačního procesu včetně všech potřebných organizačních a procesních změn.

5. Stanovení vhodných KPI pro změření úspěšnosti inovačního procesu v prostředí sociální komunity.

Hypotézy diplomové práce

Výchozí hypotézy, které budou ověřovány v rámci této diplomové práce, jsou následující:

1. Proces inovací může být efektivně implementován a provozován v prostředí ESN.
2. Využití nástrojů a postupů ESN zvyšuje jeho efektivitu.

Použitá literatura

Rešerše použité literatury je provedena ve třech základních oblastech. Nejprve v oblasti Social Computingu, dále pak sociálních sítí a jejich možného využití v podniku. Druhá oblast je zaměřena na inovace a inovační proces. Poslední oblast se týká měření. A to jak měření v oblasti podnikové sociální sítě, ale i v oblasti inovačního procesu.

V oblasti Social Computingu je klíčovou publikací pro tuto práci kniha „The Social Organization“ [5], která detailně vysvětluje problematiku sociální sítě a jejího využití v kontextu korporace. Pro základní seznámení s problematikou jsou použity přednášky předmětu MI-CIO [10],[11] a články z webových stránek MBI („Management Byznys Informatiky“) [8][9], které vznikly za úzké spolupráce ČVUT a VŠE. Dále je pracováno se studii společnosti McKinsey & Company [6] a Gartner, Inc. [13], články od Richarda Hudgese [15][16], a také s článkem od Mary Gormandy White [31].

Pro popis problematiky inovací jsou použity dvě publikace. První je Oslo manuál [25], který je významným průvodcem při sběru a vyhodnocování dat o inovacích. Druhou je manuál hodnocení inovační výkonosti [17], který vznikl pod hlavičkou Vysoké školy technické v Brně. Pro pochopení a popis fungování inovačního procesu byly použity přednášky pana doktora Vacka z ZČU v Plzni [29], článek z Harvard Business Review od Scotta D. Anthony [4] a přednášky doktora Muehlena ze Stevens Institute of Technology [22].

Jako zdroje pro měření ESN a inovací jsou použity publikace společnosti Gartner [7][28] a opět zdroje [17][25] z předchozího odstavce. Další použitá literatura je spíše podpůrného charakteru a netýká se přímo tématu, nicméně je pro tuto práci také důležitá. Kromě knižních publikací ([12] a [30]) bylo použito také několik internetových článků ([2][21][23][24] a [26]), online přednášek

a jedna diplomová práce [19]. Další použitá literatura je jmenovitě vypsána na konci této práce.

Zjištěné závěry jsou aplikovány na reálný návrh nového inovačního procesu v prostředí podnikové sociální sítě. Za pomoci všech zdrojů je popsán nový proces, který splňuje všechny podmínky pro začlenění do podnikové sociální sítě. Dále je popsán seznam KPI, který byl spolu s procesem akceptován zástupci banky. Akceptační protokol je přiložen na CD.

Použitá terminologie

Governance – politiky, zodpovědnosti a role nutné pro fungování rozhodovacího procesu.

Inovační proces – proces začínající podáním nápadu, pokračující kategorizací, vyhodnocením a končící rozhodnutím o realizaci inovace.

Korporace – společnost většího rozsahu, například bankovní instituce.

Sociální síť – propojení většího počtu osob prostřednictvím IT technologií za účelem hromadné komunikace.

Management – operativní a statutární vedoucí pracovníci společnosti.

Start-up – rychle rostoucí firma s vysokým potenciálem a inovativními službami či produkty.

Intranet – lokální komunikační síť vytvořená pro sdílení informací využívající webových technologií.

Wireframe – technika návrhu uživatelského rozhraní.

Workflow – sekvence výkonných, administrativních a organizačních kroků, které dohromady tvoří opakovatelný proces, monitorovaný pomocí technologického nástroje.

Zdroj – lidé, finance, časové možnosti, technologie.

Compliance – v korporátním prostředí zahrnuje komplexní systém postupů, nařízení a pravidel, která říkají, jak se zaměstnanec má chovat v prostředí firmy i mimo ni.

Outsourcing – přenesení odpovědnosti za určitou část (např. analýzu, programování) na jinou společnost.

Inovační proces – proces začínající nápadem a končící rozhodnutím o realizaci tohoto nápadu.

Gamifikace – strategický proces, při kterém je zaměstnanec hrou motivován k rychlejšímu pochopení a naučení se nové problematice. V tomto konkrétním případě se jedná také o motivaci k častějšímu používání ESN.

Social Computing

Popis kapitoly

Kapitola popisuje nový trend Social Computing. Nejprve zešíroka, posléze je téma zúženo na konkrétní druh sociální sítě provozovaný v korporaci. Zmíněny jsou přínosy zavedení sociální sítě v korporaci, ale i možné problémy při integraci ESN a následném provozu.

Účelem je seznámit čtenáře s druhy sociálních sítí, konkrétně s ESN, v čem jsou přínosné a co je potřeba při implementaci a provozu ESN řešit a hlídat.

Kapitola odpovídá na otázky:

- Co je sociální síť a jaké jsou základní druhy sociálních sítí?
- Jaké jsou základní principy a komponenty podnikové sociální sítě?
- Které aspekty je potřeba vzít v potaz při začleňování ESN do infrastruktury podniku?
- Co můžeme v souvislosti s ESN změřit, abychom získali přehled o jejím stavu a mohli vyhodnotit úspěšnost provozu?

1.1 Digital computing, social computing a sociální síť

Pod pojmem Digital Computing se skrývá velmi široká oblast. Definice společnosti Gartner [13] popisuje Digital Business takto:

„Digital Business znamená tvorbu úplně nového byznysu díky spojení digitálního a fyzického světa. Digital Business slibuje nebývalý nárůst sblížení lidí, podniků a dalších věcí, které naruší existující obchodní modely. S více než

7 miliardami lidí a 35 miliardami komunikujícími zařízeními, jenž spolu komunikují, vyjednávají a provádí mezi sebou transakce, ožívá nový svět – svět digitálního podnikání.“ (Gartner, Inc., 2015)

Zjednodušeně řečeno, libovolná IT aplikace, IT nástroj nebo oblast IT (např. Social Computing), které využívají digitálních zdrojů a generují firmě obrát, spadají pod Digital Business. Podle studie společnosti Gartner, jsou lídry v této oblasti následující tři kategorie: [8][9]

1. **Mobile Computing** – využití mobilních zařízení (např. internetové bankovníctví).
2. **Social Computing** – využití sociálního kontaktu pomocí IT technologií (např. na sociální síti).
3. **Big Data** – analýzy, what-if scénáře a predikce nad velkým množstvím dat.

Z výše popsaných oblastí se práce zaměřuje na oblast Social Computingu. Jedná se o společnou oblast pro sociální chování a výpočetní systémy. Tyto systémy bývají označovány jako sociální software a patří pod ně například email, chat, blogy, wikipedie a sociální síť. Podstatou přínosů Social Computingu pro firmu je využití analýzy komunikace uživatelů a vlastních zaměstnanců skrze sociální software pro úpravu vlastních produktů a služeb. Díky výsledkům této analýzy je firma schopna rychleji reagovat v oblasti marketingu, obchodu, služeb i výroby. [9][10][11] Podle [28] tvoří konkurenční výhodu právě Social Computing, který prolíná oblast marketingu, zákaznické podpory, vývoje a výzkumu, lidských zdrojů, prodeje, distribuce i exekutivního vedení.

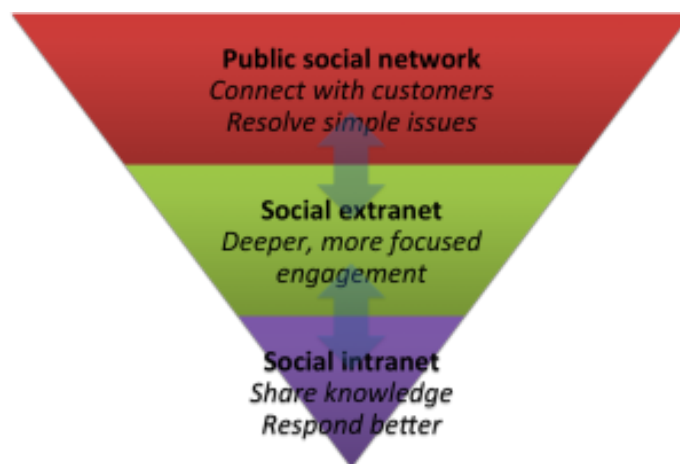
1.1.1 Sociální síť

V současné době, kdy internet ovládly společnosti jako Google, Facebook či Twitter lze předpokládat, že většina z nás již přišla do styku s nějakou sociální sítí. Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, sociální síť je druh sociálního softwaru, sloužícího ke sdílení informací a vzájemné komunikaci účastníků. Dělení sociálních sítí lze chápat vícero způsoby. Jeden ze způsobů popisuje článek od [31]. Ten dělí sociální síť do 7 hlavních kategorií dle účelu použití sítě z pohledu uživatele na:

1. **Sociální spojení** – primárním účelem této sítě je zůstat v kontaktu s přáteli a rodinou. Příkladem mohou být síť Facebook, Twitter či Google+.
2. **Sdílení multimédií** – sociální síť určené primárně ke sdílení multimediálního obsahu jako jsou fotky a videa. Zástupce těchto sítí představují například YouTube, Flickr či Picasa.

3. **Profesionální, pracovní** – tyto sítě jsou zaměřené na poskytování pracovních příležitostí, udržování pracovních kontaktů nebo mohou sloužit též k osobnímu rozvoji. Jako příklad uvádím sítě LinkedIn nebo Classroom 2.0.
4. **Informační** – osoby na těchto sociálních sítích hledají odpovědi na každodenní problémy. Například portál pro kutily Do-It-Yourself Community.
5. **Výukové** – sociální sítě sloužící primárně pro spolupráci studentů na školních projektech, podporu školních výzkumů, hledání literatury či interakci vyučujících se studenty. Jedná se například o sítě The Student Room či The Math Forum.
6. **Hobby, koníčky** – jedním z nejčastějších důvodů internetových vyhledávání je možnost dozvědět se více o svých zálibách či koníčcích. Příkladem jsou Oh My Bloom či Scrapbook.com.
7. **Akademické** – sociální sítě určené čistě pro sdílení výsledků výzkumu a získání názorů od ostatních akademiků. Zástupcem této skupiny je například Academia.edu.

Další, a z pohledu této práce důležitější dělení, popisuje R. Huges [16]. Jeho článek dělí sociální sítě z pohledu firmy a její komunikace s určitou cílovou skupinou. Trojúhelník na obrázku 1.1 demonstruje rozsah komunikujících uživatelů v jednotlivých typech sociálních sítí. Těmito typy jsou:



Obrázek 1.1: Druhy sociálních sítí

1. **Veřejná sociální síť** – z pohledu firmy slouží tato síť ke komunikaci se zákazníky, k propagaci produktů a služeb nebo řešení drobných problémů a stížností.
2. **Podniková sociální síť s přístupem veřejnosti** – jedná se o interní sociální síť, ke které má přístup schválená skupina uživatelů. Tato síť slouží pro hlubší komunikaci a kolaboraci se zákazníky nebo s obchodními partnery.
3. **Podniková sociální síť (ESN)** – síť sloužící čistě pro interní komunikaci. V současnosti se jedná o méně se rozvíjející druh sociální sítě navzdory tomu, že tato síť může v korporaci přinést největší přidanou hodnotu. Přínosy ESN jsou blíže popsány v kapitole 1.2.2 Přínosy ESN. [16]

Obecně by se dalo říci, že na sociálních sítích probíhají tři formy aktivit – masová komunikace, hodnocení a vyjadřování názorů. Další aktivity se podle [28] odehrávají nad sociální sítí. Jedná se o naslouchání (monitoring) a objevo-
vání neboli analýzu interakcí. Nyní vyvstává otázka, jak tyto aktivity využít k vytvoření přidané hodnoty pro velkou společnost, nebo zda alespoň lze do sociální sítě integrovat například část firemních procesů tak, aby byly rychlejší, efektivnější a ekonomičtější. Na tuto otázku se snaží podat odpověď následující kapitoly. [5]

1.2 Podniková sociální síť

Jak již bylo zmíněno v minulé kapitole, ESN je sociální síť sloužící výhradně interním zaměstnancům firmy. Hlavním rozdílem odlišujícím sociální síť typu Facebook od ESN je fakt, že ESN musí být jistým způsobem řízena a kontrolována. Neméně důležité pro samotnou realizaci využití ESN je též generování přidané hodnoty pro firmu. Účelem ESN je využít potenciál sociálních technologií k optimalizaci procesů, ke zjednodušení komunikace i uchování informací, a tak i k získání konkurenční výhody. [5]

Řešení komunikace pomocí ESN je vhodné tam, kde emailová komunikace selhává. Je to například v oblasti skupinové komunikace, kde je celkem zřejmé, že diskuse mezi pěti lidmi na sociální síti bude efektivnější a přehlednější než při posílání emailů a udržování všech účastníků v kopii a čekání a odpověď od jednoho z nich. [5][15]

Těchto a mnohých dále zmiňovaných výhod, jako je transformace procesů, blíže popsanych v kapitole 1.2.2, lze velmi efektivně využít v případě velké společnosti. Modelovým příkladem budiž bankovní instituce, kdy centrála má tři

budovy na různých adresách, k tomu desítky poboček po celé zemi a zaměstnanci se nemohou kdykoliv setkat. Spolupráce na větších projektech, sdružení zaměstnanců za stejným účelem nebo rychlé ověřování informací je oproti možnostem na ESN značně problematické a drahé.

Na druhou stranu, ESN není vhodná pro každý typ organizace. V rámci start-upů a menších společností, kde celá firma sídlí na jednom místě a všichni mají šanci komunikovat spolu tváří v tvář, je investice do ESN vcelku zbytečná. Také je dobré vzít v potaz, že pouhý SW nástroj k úspěšné implementaci nestačí. Pokud chce společnost zavést a provozovat ESN, je nutné radikálně změnit postoj managementu k řízení tohoto projektu, protože pro úspěšnou realizaci nelze zaměstnance k používání ESN nutit, nýbrž vhodně motivovat. [5]

Abychom zjistili, jak ESN může podniku poskytnout přidanou hodnotu, je nutné mít hlubší znalost o základních termínech a procesech týkajících se ESN.

1.2.1 Základní pojmy ESN

Tato kapitola popisuje fundamentální prvky, bez kterých by ESN byla pouze neřízená střela určená k zániku. Základní otázky, které jsou zde zodpovězeny:

- Co je bazální funkcí sociální sítě?
- Kde a prostřednictvím čeho se tato funkce realizuje?
- Jaké jsou základní stavební kameny pro organizaci ESN?

1.2.1.1 Hromadná spolupráce

Hromadná spolupráce (dále jen „MC“ nebo „Mass Collaboration“) říká, jak přimět firmu jako celek být produktivní. Čím větší firma je, tím specializovanější jsou jednotlivá oddělení. S tím ruku v ruce vznikají jistá omezení v oblasti komunikace a sdílení informací mezi odděleními. Dochází k omezení přímé komunikace, zaměstnanci pracují v různých budovách či pobočkách a potkávají se pouze na pravidelných schůzkách nebo na večírcích. Obvyklým řešením tohoto problému je zvýšení počtu hromadných informačních emailů, které obvykle v důsledku jejich četnosti a délky obsahu nakonec nikdo nečte. Z tohoto důvodu je problematické zapojit do projektů více oddělení, ba dokonce celou firmu, komunikovat efektivně s určitou skupinou lidí a zároveň mít transparentní a zpětně dohledatelné informace. Další problém může nastat při hledání zaměstnance, který má specifické schopnosti či kompetence. Tento problém řeší právě hromadná spolupráce, napomáhající ke zjednodušení komunikačních procesů a sběru komunikačních dat. MC stojí na pevném základě tří následujících pilířů. [5]

1.2.1.2 Sociální médium

Sociální médium je prostředek, sloužící k uskutečňování hromadné spolupráce. V případě sociální sítě poskytuje širokou paletu nástrojů, jako jsou wikipedie, blogy, sociální sítě, tagování, diskusní fóra, online hodnocení a dále například podpůrné komunikační nástroje či workflow. Sociální médium může být i firemní intranet s podporou sociálních funkcí. Sociální médium je první ze tří klíčových prvků hromadné spolupráce a udává, na jaké bázi se hromadná spolupráce realizuje. [5]

1.2.1.3 Komunita

Komunita je skupina jedinců využívajících sociální síť se společným účelem. Komunity jsou druhým stavebním kamenem pro uskutečnění hromadné spolupráce a určují, kteří zaměstnanci jsou součástí jaké komunity. [5]

1.2.1.4 Účel

Účel je prostředek, který vede zaměstnance k tomu, aby sdíleli své znalosti, zkušenosti a nápady. Účel je poslední z hlavních pilířů hromadné spolupráce. Bez zjevného účelu a cíle hromadné spolupráce dané komunity dostaneme pouze skupinu osob komentujících statusy stejně tak, jako na komerčních sítích sociálních. [5]

1.2.2 Přínosy ESN

Z výzkumu společnosti McKinsey & Company [6] vyplývá, že zavedením sociálních technologií v podobě ESN lze zvýšit produktivitu svých zaměstnanců až o 25 %. Tohoto procenta je docíleno snížením doby potřebné pro čtení zpráv, psaní odpovědí na emaily, hledání a získávání informací a k interní komunikaci celkově. Další potenciální doménou zvýšení produktivity je transformace a následná translace vybraných procesů do prostředí ESN. Procesy se po začlenění stanou rychlejšími, jednoduššími, efektivnějšími či levnějšími, a přesto budou dodávat stejnou nebo vyšší přidanou hodnotu.

Obecně lze přínosy ESN rozřadit do více skupin z různých úhlů pohledu. V následujících dvou podkapitolách jsou rozděleny do dvou hlavních kategorií, v nichž se ukrývají všechny ostatní.

1.2.2.1 Přínosy MC

Hromadná spolupráce poskytuje funkcionality z valné většiny dostupné v rámci jiných systémů nebo aplikací. Nicméně tyto funkcionality jsou dostupné v různých oddělených systémech a vazby, které by mezi nimi mohly vzniknout, jsou jen těžko dosažitelné. Hlavním přínosem je tedy sjednocení těchto

funkcionalit do jednoho virtuálního a hlavně transparentního prostoru, ve kterém přinášejí další přidanou hodnotu. V následující tabulce uvádím několik příkladů funkcionalit, které v korporátním ICT prostředí většinou nalezneme. Uvádím zde i výčet jejich omezení v současném stavu a následně výhody po jejich začlenění do ESN.

Benefit	Původní realizace a jejich omezení	Výhody ESN
Sdílení zkušeností	Dostupné na intranetu nebo DMS, v horším případě jednotlivé dokumenty na separátních datových úložištích. Dále pomocí hromadných přednášek, schůzek či zasílání hromadných emailů. Složitě sdílení mezi odděleními, téměř nemožné vyhledávání, například dovednosti jednotlivých zaměstnanců.	Všechny informace se nachází na jednom místě, je znám autor i datum a čas vložení, lze v nich fulltextově vyhledávat. Data lze ihned třídit podle autora, komunity, pracovního úseku, data apod.
Rychlá hromadná komunikace	Řešení nástěnkou na firemním webu nebo hromadným emailem. Problémy nastávají v případech, kdy je nutná reakce oslovených účastníků, například jejich názor. Shodné názory přijdou duplicitně a zbytečně zahlcují email. Navíc je nutná přesná specifikace oslovených, může snadno dojít k opomenutí nebo naopak ke spamu.	Jediným příspěvkem na sociální síti informujeme všechny zaměstnance nebo konkrétní oblast specifikovanou pomocí komunit. Reakce probíhají pomocí příspěvků, kde příspěvek lze ohodnotit, a tím zpřehlednit reakce respondentů na původní zprávu. Navíc veškerá komunikace je transparentní a sami zaměstnanci mohou přijít na řešení, které by vedení nenapadlo.

1. SOCIAL COMPUTING

Pokračování tabulky 1.1		
Benefit	Původní realizace a jejich omezení	Výhody ESN
Kultivace zájmů	Stejně jako hromadná korespondence je kultivace zájmů, například komunikace nové strategie nebo postoje firmy, zasílána pomocí emailu, vystavována na nástěnku nebo propagována skrze celofiremní přednášku. Tyto možnosti jsou opět časově, v případě přednášky i finančně náročné. Další komplikací je získání zpětné vazby od zaměstnanců.	Řešením je opět příspěvek na ESN, ať už v textové, obrazové či audiovizuální podobě. Ihned se můžeme dozvědět reakce a příslušně se jim přizpůsobit (například, že zpráva byla zaměstnanci správně pochopena a vyložena).
Rychlejší řešení problémů při projektech	V rámci projektů je definován konkrétní tým a v případě potřeby dalšího názoru na problém je potřeba sehnat osobu, která má specifické znalosti.	V případě položení otázky ve formě příspěvku na zeď oddělení (komunity), zabývající se danou problematikou, je možno získat více názorů na daný problém. Navíc od lidí, které jsme ani neznali, ale kteří měli potřebné znalosti.
Rychlé průzkumy mezi zaměstnanci	Hlasování na intranetu nebo emailem. V případě intranetu je potřeba zaměstnanec o prováděném průzkumu informovat nebo si tento průzkum musí zaměstnanec sám vyhledat. Zde je evidentní přílišná časová náročnost a neefektivita.	Sociální sítě nabízejí funkce interaktivních formulářů, které se zaměstnanci objeví po sdílení jediného příspěvku ze strany vedení společnosti. Formulář se ihned po vyplnění zpracuje a zobrazí například celofiremní výsledek.

Pokračování tabulky 1.1		
Benefit	Původní realizace a jejich omezení	Výhody ESN
Proces inovací, změn	Generování inovací bývá v kompetenci specializovaných týmů. Nápady od zaměstnanců se mohou sbírat v elektronické podobě formou ticketů nebo v rámci webového formuláře. V tomto případě může být problémem dlouhá odezva na posouzení a vyhodnocení nápadu.	ESN umožňuje využít takzvané kolektivních znalostí. Založením komunity, zabývající se inovacemi a přizpůsobením inovačního procesu, je možné výrazně optimalizovat celý proces generování inovací. Nehledě na to, že v krátké době po vložení nápadu se uživatel dozví názory svých spolupracovníků, kteří mohou nápad rozvinout nebo upřesnit.

Tabulka 1.1: Hromadná spolupráce - popis stavu před a po zavedení ESN

Lze se domnívat, že ESN všechny výše popsané aktivity, které se běžně v korporacích odehrávají, urychluje a zpřehledňuje. Navíc nabízí téměř okamžitou reakci na dané téma či problematiku. A to jak se strany zaměstnanců, tak ze strany vedení. Dále odstraňuje separaci jednotlivých oddělení v korporaci, protože prostor podnikové sociální sítě je pro všechny zaměstnance společný. [5]

1.2.2.2 Tvorba znalostní báze

Informace a data jsou v současnosti uložena v systémech, jako jsou CRM, DMS, CMS apod. Ale kupříkladu emaily jsou sice uloženy na nějakém serveru, nicméně po nějakém čase také začnou být těžce organizovatelné a uživatel je, celkem logicky, maže. Při používání sociální sítě je zredukována potřeba mazat emaily, protože se veškerá interní komunikace přesune na sociální síť a začlení se do znalostní báze podniku. Tím dojde k tomu, že žádné důležité informace řešené emailem již nebudou nikdy ztraceny. Veškeré další aktivity probíhající na sociální síti jsou také ukládány a tříděny do strukturované a dynamicky se rozvíjející komplexní znalostní báze podniku. V tabulce 1.2 jsou uvedeny přínosy plynoucí z jednotného ukládání dat a jednoduchého vyhledávání:

Benefit	Původní realizace a jejich omezení	Výhody ESN
Zlepšení interních HR procesů	Oddělení HR mívá databázi zaměstnanců a k nim příslušnou pozici. Popřípadě přiložené CV či doplňující informace. Udržovat přehled o nově nabytých zkušenostech, zájmech a oblastech, kterým se zaměstnanci věnují, je v současných HR systémech komplikované.	Díky ESN bude HR o každém zaměstnanci vědět, jakých aktivit se na ESN zúčastnil, kterých komunit je členem a jak je v nich aktivní. Tím může lépe naplánovat například kariérní růst nebo zaměstnance doporučit na lépe odpovídající pozici. Tyto informace jsou navíc aktualizovány v reálném čase.
Identifikace expertů	Hledání osob se specifickými vlastnostmi a schopnostmi pro projekty a úkoly může probíhat buď formou oslovení konkrétních zaměstnanců, nebo interním výběrovým řízením. Je nutné vést si detailní seznamy o projektech a aktivitách zaměstnanců, aby personální oddělení bylo schopno oslovit vhodné kandidáty a neztrácelo zbytečně čas.	Každý zaměstnanec má na svém profilu informace o zkušenostech, projektech, na kterých se podílel, seznam komunit, jejichž je členem a mnohé další informace generované přímo z jeho aktivit na sociální síti. Díky tomuto systému je mnohem snazší nalézt vhodnou osobu se specifickou kombinací znalostí a dovedností, a to pouhým zadáním jednotlivých kritérií.
Jednotná znalostní báze	DMS, CRM, CMS systémy. Bohužel emaily nejsou obvykle důsledně tříděny a archivovány, a tím dochází ke ztrátám cenných informací.	Většina interní emailové komunikace se přesouvá do veřejného prostoru a automaticky se třídí podle toho, kde je komunikace realizována – projekt, komunita atd. Později je možné pomocí fulltextového vyhledávání tuto informaci dohledat.

Tabulka 1.2: Tvorba znalostní báze - popis stavu před a po zavedení ESN

1.2.2.3 Transformace interních procesů

I některé procesy lze implementovat do prostředí sociální sítě. Pro rozhodnutí, zda je proces vhodné začlenit do sociální sítě, je nutné provést analýzu přínosů a nevýhod či omezení, související s případnou implementací. Nově implementovaný proces by měl splňovat ideálně všechny požadavky z níže vypsaneho seznamu:

- zrychlení procesu
- menší nároky na údržbu a zdroje
- možnost měření a vyhodnocení efektivity
- nová přidaná hodnota oproti původnímu procesu

Obecně nelze jednoznačně rozhodnout, zda se proces hodí pro začlenění do ESN. Záleží to na mnoha faktorech. Jednak na charakteristice procesu jako takového, ale i na firemní kultuře nebo oblasti podnikání. Možnost začlenění procesu je tedy odvislá případ od případu. V rámci této práce, konkrétně v praktické části, je provedena detailní analýza a ověření, zda proces generování inovací je vhodný pro začlenění do podnikové sociální sítě velké bankovní instituce.

Využití sociálních sítí v podniku, respektive jejich integrace do již existující informační architektury není ale jediný úkol, který firmu čeká. Produkty jako jsou Spark od Jive Software, Yammer od Microsoftu nebo Connections od IBM sice poskytují sociální funkcionality pro firmy, samotný produkt však konkurenční výhodu nepřinese. Je potřeba zajistit vhodnou adaptaci do celého podnikového prostředí.

1.3 Integrace a provoz podnikové sociální sítě ESN

Nyní víme, že pořízení ESN může přinášet výhody. Nicméně než začne firma sklízet přidanou hodnotu, je potřeba začlenit ESN do podnikové infrastruktury, a to jak po stránce technologické, tak po stránce organizační. Zaměstnanci, jakožto budoucí uživatelé, musí korporace na spuštění sociální sítě předem připravit, a to velmi důkladně a hlavně postupně. Žádná sociální síť nevyrostla přes noc, a také neměla veškeré funkcionality od začátku. Například Facebook byl původně určen pouze pro identifikaci (ne)zadaných studentek Harvardské univerzity. Nové funkce byly začleňovány postupně a většinou poté, co si uživatelé na ty staré zvykli. Integrace podnikové sociální sítě je tedy pozvolný proces a lze na něj nahlížet z více pohledů. [27]

1.3.1 Dělení integrace

Pohledy na integraci sociální sítě do firemního prostředí bych rozdělil do tří oblastí:

1. **Technologická integrace.** Jedná se čistě o technologický problém. Z tohoto pohledu definujeme, jak propojit současné systémy firmy se sociální sítí. Příkladem může být integrace HR modulu s profily uživatelů na ESN, kdy lze o zaměstnancích získat dodatečné informace o jejich zkušenostech a chování ze sociální sítě.
2. **Procesní integrace.** Tento pohled zahrnuje identifikaci vhodných procesů, které je možné integrovat do sociální sítě. Předpoklad je samozřejmě takový, že v prostředí sociální sítě bude tento proces fungovat rychleji, levněji nebo přinese firmě přidanou hodnotu oproti původnímu procesu.
3. **Behaviorální integrace.** Tento pojem se vztahuje k celkovému vnímání ESN z pohledu jejich uživatelů, a to jak řadových zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků. Všichni jsou uživateli ESN, a jak bude popsáno v kapitole 1.3.2, v ESN částečně mizí hierarchická členitost firmy, a proto je potřeba v rámci integrace popsat pravidla pro „řízení chování“ v rámci nové technologické platformy.
4. **Strategická integrace.** Integrace ze strategického hlediska upravuje plán nasazení nových funkcionalit sociální sítě ve vztahu k uživateli. Proces integrace zahrnuje cyklus začínající vizí, z ní vypracované strategie a následné adaptace společnosti. Plány obsahují například popis toho, kdy které funkcionality přidat, jaké skupiny uživatelů ve ESN mít, jak reagovat na problémy nebo jak vyhodnocovat celkovou úspěšnost integrace ze všech úhlů pohledu.

V této práci záměrně vynechávám technologické aspekty integrace. Procesní integrace je demonstrována na příkladu inovačního procesu v kapitole 5. Behaviorální a strategická integrace následuje v další kapitole 1.3.2.

1.3.2 Přeměna v sociální organizaci

Podle J. A. Bradlyho [5] je pro úspěšnou integraci podnikové sociální sítě potřeba přijmout koncept sociální organizace. Tento koncept přináší zcela odlišný přístup řízení firmy, respektive procesů, které jsou nově začleněny do podnikové sociální sítě a ostatních aktivit, které se přirozeně v ESN vyskytují. Přijmutí konceptu sociální organizace znamená pomyslné uvolnění hierarchické struktury zaměstnanců napříč celou korporací v prostoru sociální sítě. Nutno dodat, že mimo prostor sociální sítě zůstává vše v nezměněné podobě. Výhod konceptu sociální organizace je vícero. Na sociálních sítích budou

mít zaměstnanci pocit, že mají větší svobodu, a tím se zvýší jejich motivace i produktivita. Korporace dá zaměstnancům na sociální síti volnou ruku, a přesto budou výkonnější než předtím? Zní to jako science fiction, nicméně za dodržení určitých podmínek není tento cíl nedosažitelný.

Co pro to musí firma udělat? Nejprve je dobré si uvědomit, v čem tkví hlavní problém mezi veřejnou sociální sítí a ESN. Je to odlišný přístup k řízení lidí, ale také jiná procesní správa. Také motivaci zaměstnanců bude zprvu potřeba podnitit, protože budou přirozeně skeptičtí. Základní předpoklady pro úspěch definuji následovně (částečně inspirováno [5]):

1. **Formulovaná vize a cíle.** Bez formulované vize můžeme sice vytvořit fungující rostoucí vnitropodnikovou síť. Pokud ale nevíme, co od sociální sítě chceme, k jakému účelu ji použijeme a co nám přinese, může se stát pouze zbytečnou investicí.
2. **Pozvolná adaptace = dobře zvolená strategie.** V případě dobré vize a jasných cílů ještě pořad není vyhráno. V případě nasazení ESN jako celého produktu najedou a založení velkého množství komunit vzniká velké riziko. Zaměstnanci budou vnímat sociální síť jako další robustní nástroj, který je složité ovládat a i po delší době uběhlé od implementace nástroje bude sociální síť de facto prázdná.
3. **Management tento projekt veřejně podporuje, propaguje a je o něm vnitřně přesvědčen.** Rozhodnutí pro realizaci projektu ESN, v dnešní době ještě ve spoustě firem vnímaného jako projektu kontroverzního, nutně potřebuje silnou podporu statutárních orgánů společnosti. Pokud návrh na realizaci nepřijde takzvaně „ze shora“, musí si získat všechny klíčové řídicí pracovníky, aby měl vůbec šanci na úspěch. Také projektový manažer musí být silná vůdčí osobnost s dostatečným rozsahem znalostí v problematice firemních sociálních sítí a jejich principů.
4. **Všichni zaměstnanci chápou, jaké má ESN prvky a funkce a na co by ji měli využívat.** To znamená řádně zaškolit všechny uživatele, využít interaktivních učebních metod, jako například gamifikace, pro seznámení uživatele s novou aplikací. Cílem je naučit uživatele používat aplikaci při každodenních pracovních aktivitách a procesech, které se nově budou odehrávat na sociální síti.
5. **Dostatečná motivace zaměstnanců k podílení se na dění na ESN.** V případě neaktivních uživatelů ztrácí provozování samozřejmě smysl. Na druhou stranu, přímé nařízení povinnosti používat ESN sice docílí toho, že zaměstnanci budou tu a tam na ESN přispívat, ale ne tak, jak to doporučují principy sociální organizace. Kreativita a proaktivita, která má za výsledek vyšší přidanou hodnotu, se nedostaví a uživatel si

bude připadat svázaný a pod neustálou kontrolou. Mnohem vhodnější variantou je motivace formou gamifikace, tedy formou různých soutěží, sbíráním bodů za počet relevantních příspěvků.

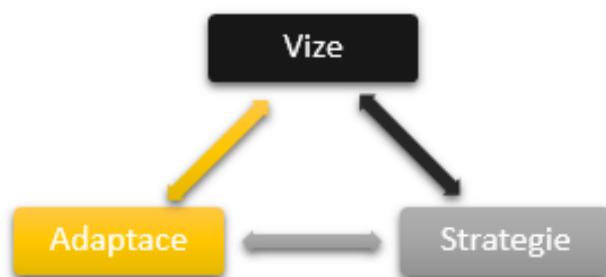
6. **Přílišné neomezování zaměstnanců, pouze usměrňování a podněcování debat.** Nyní zaměstnanci znají funkce, pravidelně přispívají, bohužel ne vždy věcně nebo vhodně. Standardní řízení v podobě směrnic a pohrůzek, co se na sociální síti smí a nesmí, bude mít opět demotivující efekt. Uživatelé budou mít pocit svázanosti a přílišného omezování. Není na škodu sepsat bazální pravidla, ale zároveň je nutno dodržet zásadu všeho s mírou. Kniha *The Social Organisation* pro tuto nenásilnou formu řízení definuje pojem „Guiding from the middle“ neboli řízení zevnitř. Radí vybrat uživatele, kteří dostanou pomyslnou roli nazvanou „moderátor“. Úkolem moderátora je podněcovat a usměrňovat diskusi na ESN nenásilnou formou tak, aby zůstala v mezích, které si management přeje.
7. **Správné nastavení procesů a komunit tak, aby nebyly duplicitní a generovaly přidanou hodnotu.** Jedním z přínosů ESN, zmiňovaných v kapitole 1.2.2.2 je jednotná znalostní báze a efektivní fulltextové vyhledávání. Pro nacházení relevantních výsledků je nutné udržovat správné komunity, tedy nepřekrývající se a nevytvářející duplicitní obsah. Řízení komunit obecně má mnohem větší dopad na úspěšné nasazení ESN, než by se mohlo na první pohled zdát. Řízením komunitního portfolia se blíže zabývá kapitola 1.3.4

1.3.3 Jak začít?

Stejně jako implementace ERP systému je i zavedení ESN projekt. A ač se mohou metodiky pro řízení projektů lišit (například IPMA nebo PRINCE2), shodují se, že projekt musí splňovat základní aspekty. A pokud jde o projekt většího rozsahu, jsou formulovány základní tři fáze:

1. **Vize** – k čemu projekt bude sloužit, tedy jaký je cíl projektu a jaký je ideální stav po realizaci.
2. **Strategie** – strukturovaný plán popisující, jakým způsobem bude cíle dosaženo.
3. **Adaptace** – pojem častěji označován jako realizace znamená provedení jednotlivých kroků.

V tomto bodě diplomové práce předpokládáme, že se podařilo zrealizovat všechny klíčové body k nasazení ESN. Management zavedení ESN podporuje, uživatelé vědí, jak ESN používat, jsou nastavena základní pravidla, jsou vybráni moderátoři a je připravená strategie motivace uživatelské aktivity.



Obrázek 1.2: Základní tři fáze zavedení ESN

Máme tedy připravenou technologii i vyškolené uživatele a ESN je spuštěna do provozu.

Nyní následuje nekonečný cyklus, ve kterém se opět opakují kroky vize, strategie a adaptace. Tentokrát jsou tyto kroky zaměřené přímo na dění na sociální síti a generování přidané hodnoty. Cílem cyklu, zobrazeného na obrázku níže, je nastavit a udržovat prostředí v ESN tak, aby kontinuálně, dlouhodobě, ale hlavně efektivně generovala přidanou hodnotu. Dosáhnout tohoto stavu můžeme především pomocí řízení komunit.

1.3.4 Spuštění a provoz sociální sítě

Řízení provozu sociální sítě z hlediska generování přidané hodnoty je zajištěno dvěma základními aspekty. Jednak je to vhodný proces zakládání a správy komunit, neboť právě uživatelé v jednotlivých komunitách vytvářejí obsah, jenž přináší cenné informace a know-how. Tento obsah nesmí být duplicitní a musí být co nejkvalitnější. Duplicitu je možné eliminovat využitím takzvané roadmapy řízení komunitního portfolia, kvalitu následně zajišťují moderátoři jednotlivých komunit. Proces je detailněji popsán v následující kapitole. [5]

Proces zakládání komunit

Komunity jsou klíčovými prvky ESN. Bez nich přidanou hodnotu nelze získat. Nicméně komunita nevznikne z ničeho nic. Roadmapa řízení komunitního portfolia je forma strategického plánu, který říká jak a kdy konkrétní komunitu založit a řídit. Úspěšné zapojení komunity do ESN provází dle A. Bradleyho následující kroky: [5]

- **Identifikace.** Ve strategickém plánu musí být specifikován postup, říkájící jakým způsobem a kdy podpořit a založit jakou komunitu. Komunita je identifikována primárně účelem a cílem. Zajímá nás také, kdo budou

budoucí účastníci a jaké budou jejich role a jestli již komunita neexistuje v jiné formě mimo sociální síť.

- **Spouštění komunity.** Některé komunity vznikají samy, některé je potřeba založit a investovat do nich čas i finance. Cílem managementu by měla být snaha o osamostatnění všech komunit tak, aby byly soběstačné a uživatelé měli dostatečnou motivaci sdílet svoje názory a vědomosti.
- Existují dva druhy komunit (adaptováno podle [5]):
 - ◊ **Grassroot** – komunity vznikající samovolně, není potřeba motivovat účastníky a významněji do komunity investovat. Je ale důležité hlídat účel a cíl komunity, aby přínosy převážily délku stráveného času účastníků na sociální síti.
 - ◊ **Top-down** – komunity chtěné primárně vedením podniku. Zde je účel obvykle daný a daný je i postup, jakým bude komunita dodávat přidanou hodnotu. Stěžejní je rozpoznat, kdy komunitu založit, jak komunitu moderovat a jak motivovat uživatele k pravidelné participaci.
- **Vedení komunity.** Jak říká kapitola 1.3.2, nelze u ESN aplikovat klasické metody řízení, jedná se spíše o moderování a usměrňování konverzací takzvaně „z prostředka“. Moderátor zajišťuje neodchýlení se od původního účelu a podněcuje další otázky týkající se tématu.
- **Adaptace společnosti.** Pro úspěšné založení a chod komunit je potřeba provést jisté změny ve společnosti. Konkrétně změny vedoucí k usnadnění práce v komunitách a zajištění podpory managementu. Další povinností vedoucích pracovníků je udržování propojení ESN a zbytku organizace z hlediska procesů a jejich návazností. Na druhou stranu, je důležité hlídat pomyslnou bariéru mezi benevolentnějším prostředím v ESN a pevnou hierarchií ve zbytku korporace.

1.3.5 Řízení a monitoring chodu sociální sítě a komunitního portfolia

Nyní víme, co udělat pro založení komunit, jaké komunity existují a jak je vést. Komunity jsou založeny, moderovány a samy následně generují hodnoty. Po čase může počet komunit vzrůst a je důležité je efektivně řídit. Komunitní portfolio obsahuje všechny komunity existující v ESN.

Klíčových je několik aspektů. Komunita by stále měla plnit účel, pro který byla vytvořena. V případě odchýlení od původního účelu, je třeba zkontrolovat, zda nový účel také přináší přidanou hodnotu, kterou je možné v korporaci

využít. Pokud ano, můžeme vytvořit novou komunitu, abychom zachovali původní i nový účel. V případě, že se komunita odchýlila od účelu, moderátoři musí nastalou situaci vyřešit.

Duplicitní komunity by dle správně nastaveného procesu zakládání komunit vznikat neměly, nicméně při odchýlení od původního účelu se toto také může stát. Při tomto incidentu je opět potřeba usměrnit komunitu správným směrem.

Další kontroly probíhají pomocí porovnávání nastavených KPI, tedy ukazatelů a metrik vycházejících z informací dostupných o komunitách. Metriky mohou být buďto jednoduché potažmo tvrdé: (dle [7], [19], [28])

- Počet uživatelů celkem
- Počet nových uživatelů
- Celkový počet skupin, týmů, blogů atd.
- Počet nových skupin, týmů, blogů atd.
- Procentuální podíl aktivních uživatelů (nad x příspěvků, komentářů) vs. registrovaní uživatelé
- Průměrný počet příspěvků na uživatele
- Počet skupin (komunit, týmů), ve kterých se uživatel angažuje (do kolika skupin je zapojen)
- Počet uživatelů, kteří nejsou v žádné komunitě
- Počet identifikovaných expertů skrze sociální síť
- Redukce emailů na uživatele aktivně využívajících sociální síť
- Počet úspěšných hledání (fulltextové hledání)
- Čas potřebný k nalezení potřebné informace
- Počet incidentů
- Čas potřebný k vyřešení incidentů
- Spokojenost uživatelů s prostředím, GUI, UI (skrze hodnotící dotazníky na měsíční bázi)
- Počet vyřešených problémů uživatelů
- Rychlost vyřešení problémů

- Počet žádostí o změnu (počet stížností)
- Aktivita účastníků komunitu
- Počet (snížení) počtu telefonních hovorů na helpdesk
- Počet nových nápadů (inovací)
- Počet schválených, realizovaných nápadů (dle procesu inovace)
- Počet porušení pravidel sítě
- Čas potřebný pro nalezení osoby s potřebnými kompetencemi
- Čas potřebný pro sestaví ad-hoc mini týmu
- Utilizace (změna) zaměstnanců aktivních na sociálních síti
- Čas potřebný pro schválení inovace (délka trvání celého procesu)
- Počet duplicitních blogů, komunit, skupin
- Počet nápadů řešících publikovaný problém
- Počet blogů, vyřešených problémů - zvětšení znalostní základny sociální sítě

Nebo komplexní, tedy složené z více ukazatelů dohromady:

- **Motivace účastníků v komunitě** (změna frekvence přidávání příspěvků na sociální síti)
- **Výše dosavadní investice do komunity** (jak finanční, tak počet moderátorů a jejich časové vytížení)
- **Velikost přínosu komunity** (tedy výše přidané hodnoty, kterou komunita generuje - specifické pro každou jednotlivou komunitu)
- **Efektivita komunity** (porovnání počtu aktivních účastníků, výše dosavadní investice, počtu příspěvků v čase a hodnotě, kterou generuje komunita)

Výše popsané komplexní metriky vycházejí z podstaty fungování komunit. Komunita obsahuje členy, ti sdílejí své názory. K tomu potřebují v případě grassroots komunit motivaci vnitřní, v případě top-down komunit motivaci vnější. V případě top-down komunit by společnost mělo zajímat, kolik zdrojů již do komunity investovala. Dalším aspektem k měření je porovnání očekávaného a reálného přínosu, popřípadě změna výše přínosu v čase. Poslední metrikou je efektivita komunity, která kombinuje více komplexních metrik a říká, jak si vede komunita jako celek.

Díky metrikám získáme reálný obraz toho, v jakém stavu je celá ESN, i jednotlivé komunity. Společnost je schopna rozpoznat, když má ESN někde problém nebo kdy je vhodné zkontrolovat komunitní portfolio. Tím udržuje sociální síť zdravou, uživatele spokojené a motivované a komunity produkující maximální přidanou hodnotu.

1.3.6 Zlepšení výsledků KPI s ohledem na komunitní spolupráci

U komplexních metrik, navázaných na zlepšení komunitní spolupráce, je potřeba identifikovat faktory, které zapříčiňují jejich zvýšení či snížení. Faktory lze obecně rozdělit na finanční a nefinanční. Níže uvádím možný vliv faktorů na jednotlivé komplexní metriky definované v kapitole 1.3.5:

- Motivace účastníků v komunitě:
 - ◇ Finanční faktory
 - Finanční ohodnocení za aktivitu/kvalitní příspěvky na sociální síti.
 - Finanční odměna za umístění v soutěži pořádané v rámci komunity.
 - ◇ Nefinanční faktory
 - Zviditelnění se před kolegy a vedoucími.
 - Zvýšení pravděpodobnosti kariérního růstu.
 - Zefektivnění komunikace (viz kapitola 1.2.2).
 - Transparentnost.
 - Rychlé zaškolení do moderního prostředí sociální sítě (většina uživatelů zpravidla využívá FB).
- Výše dosavadní investice do komunity:
 - ◇ Finanční faktory
 - Výše finančních prostředků jednorázově vynaložených na založení komunity (platí v případě top-down komunity).
 - Výše pravidelně vynaložených finančních prostředků pro správu či rozvoj komunity.
 - Počet, složení a vytížení zaměstnanců potřebných pro správu a růst komunity
- Velikost přínosu komunity
 - ◇ Finanční faktory
 - Finanční výnos generovaný komunitou.

- Úspora nákladů díky existenci komunity.
- ◊ Nefinanční faktory
 - Zrychlení, zpřehlednění, zjednodušení dodávky hodnot oproti původnímu procesu nebo v porovnání v průběhu času.
 - Jiné metriky lišící se zpravidla podle účelu komunity.

Záměrně v seznamu není uvedena poslední metrika, kterou je efektivita komunity, protože většina faktorů je zahrnuta v předchozích metrikách. Samozřejmě složení faktorů se může u KPI měnit, a to v závislosti na druhu komunity. Cílem této práce je demonstrovat aplikaci plánu KPI na jednom konkrétním případě, kterým je proces inovací.

1.4 Shrnutí problematiky ESN

Celá kapitola 1 přibližuje čtenáři možnost využití sociální sítě pro podnikové účely. Popsány jsou základní pojmy, dále postupy, jak ESN vzniká a které oblasti jsou stěžejní pro její úspěšnou implementaci a samotný chod. Následující kapitoly této práce se věnují problematice inovací a inovačnímu procesu. Kapitola 1.2.2 říká, že nelze obecně rozhodnout, zda je proces vhodný pro implementaci do ESN. Kapitoly 2 a 3 poskytují základní znalostní bázi nutnou pro následnou analýzu v praktické části této práce.

Inovace

Popis kapitoly

Tato kapitola je zaměřená na výčet různých aspektů souvisejících s inovacemi. Je zde vysvětlen pojem „inovace“ a rozdíl oproti změnovému požadavku. Dále je zde detailně popsáno, jak se mohou inovace dělit a jaké mohou mít parametry.

Cílem je popsat co možná nejvíce kategorií a parametrů inovací. Tyto informace jsou následně využity v praktické části této práce, konkrétně při návrhu inovačního procesu a jeho měření v kapitolách 5.2 a 5.4.

Kapitola odpovídá na otázky:

- Jak správně rozpoznat, co je inovací a co není?
- Jak se inovace klasifikují?
- Z jakých hledisek lze inovace porovnávat a která úskalí je potřeba brát v potaz?

2.1 Co je to inovace?

Pojem inovace pochází původně z latinského slova „innovare“ neboli obnovovat. Inovace je něco úplně nového, objeveného či obnoveného. Jako příklad uvádím několik nejvýznamnějších inovací lidské historie: [17][25]

- Oheň (Homo erectus, asi 500 000 let př. n. l.)
- Kalendář o 12 měsících a 365 dnech (Egypt, asi 2800 let př. n. l.)
- Kalkulačka (Blaise Pascal, 1642)

- iPod (Tony Fadel, 2001)

Definicí pojmu inovace bylo již napsáno mnoho, mě zaujala definice z roku 1995, napsaná Evropskou komisí, která zní následovně:

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytváření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“

V souvislosti s inovacemi je vhodné zmínit ještě jeden pojem, a tím je změna nebo změnový požadavek. Kdy se jedná o změnu a kdy o inovaci? Pokud se jedná o inovaci, vždy se jedná i o změnu, minimálně z nějaké části. Pokud však mluvíme o změně, inovace to už není. Při změnovém požadavku je současný i cílový stav předem znám. Při změně aplikujeme existující znalosti na předem definovaný stav, a po aplikaci změny přesně víme, jaký dopad bude změna mít a co nám přinese.

Kdežto při inovaci se z aktuálního stavu dostaneme do zatím neznámého stavu, který má ovšem potenciál a může být velkou příležitostí. Při inovování aplikujeme zatím nepoužité nebo úplně nové znalosti a postupy. Snažíme se najít nové cesty, jak společnost vylepšit a pomoci jí k větší profitabilitě. [23][26]

2.2 Kategorizace inovací

Za úplně základní klasifikaci inovací považuji tu, kterou zmiňuje Ing. J. Hadraba [14]. Jeho práce dělí inovace na interní a externí. Externí mají přímou vazbu na zákazníka. Jde tedy o vylepšení nabízených produktů a služeb, reklamy nebo například zjednodušení procesů ve vztahu k zákazníkovi. Na druhou stranu interní inovace jsou spíše organizačního a procesního charakteru. Nicméně tento typ zahrnuje i interní marketing a komunikaci změn v rámci organizační struktury podniku. [14][25]

Dle Oslo manuálu [25], zmíněného v předchozí kapitole, připraveného experty ze zemí OECD, se inovace řadí do čtyř základních kategorií – produktové inovace, procesní inovace, marketingové inovace a organizační inovace [17]. Následně Oslo manuál dělí inovace do dalších dvou paralelních kategorií na inovace technické a netechnické.

2.2.1 Produktové inovace

Pod slovem produkt je myšlen nejen produkt jako výrobek, ale i služba nebo jiná hodnota, která je prodávána zákazníkovi. Produktové inovace mohou

využívat nové znalosti či technologie nebo být kombinací existujících znalostí. Inovace produktů mohou zahrnovat:

- Zavedení nového produktu nebo služby.
- Významná zlepšení ve funkcích či uživatelských charakteristikách – například změny materiálu, komponent a jiných aspektů zvyšujících jejich výkonnost.
- Ve službách se jedná například o zlepšení ve způsobu poskytování stávajících služeb nebo přidání nových charakteristik služby.

2.2.2 Procesní inovace

Tento druh inovací představuje zavedení nových procesů nebo významné zlepšení produkce nebo dalších například dodavatelských metod. Inovace procesů zahrnuje:

- Významné změny v technice, zařízení nebo software.
- Snížení bezpečnostních rizik.
- Nové nebo výrazně zlepšené metody pro tvorbu nebo poskytování služeb.
- Nové nebo podstatně zlepšené (zrychlené, zjednodušené, zpřehledněné apod.) techniky, zařízení a software v hlavních i přidružených podpůrných činnostech, kterými může být například nákup, účetnictví, práce na počítači nebo HR.

2.2.3 Marketingové inovace

Marketingové inovace se zaměřují především na identifikaci a lepší zaměření na potřeby zákazníka. Jejich cílem je také otevření nového trhu nebo jiné marketingové aktivity za účelem zvýšení prodeje. Hlavním rysem těchto inovací je zavedení marketingové metody, která nebyla podnikem dříve používána, bez ohledu na to, zda byla vyvinuta přímo v podniku nebo převzata od konkurence. Marketingové inovace zahrnují:

- Významné změny v designu a vzhledu produktu nebo služby, které ovšem nemění funkčnost nebo jiné s funkčností spojené charakteristiky.
- Zavedení nových prodejních kanálů.
- Nové marketingové metody v podpoře produktu.

2.2.4 Organizační inovace

V podnikové praxi zahrnují organizační inovace:

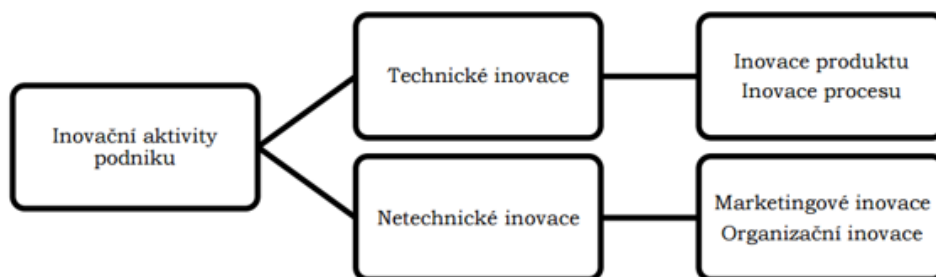
- Implementaci nových metod pro organizaci standardních postupů a procedur pro provádění práce.
- Nové metody pro rozdělení odpovědností a rozhodování, rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami a organizačními jednotkami.
- Nové způsoby řízení vztahů s jinými podniky či veřejnými institucemi, například v rámci dodavatelského řetězce nebo v oblasti outsourcingu, distribuce, nábory zaměstnanců a dalších pomocných služeb.

2.2.5 Technické inovace

Oslo manuál dále specifikuje dva druhy inovací. Dle něj technické inovace vytvářejí nové produkty, postupy a významné technické změny v produktech a postupech. Zahrnují tedy předchozí kapitoly 2.2.1 a 2.2.2.

2.2.6 Netechnické inovace

Netechnické inovace zahrnují zejména organizační, podnikatelské a sociální inovace. Zahrnují tedy inovace zmíněné v kapitole 2.2.3 a 2.2.4, a dotvářejí tak celkové schéma třídění typů inovačních aktivit podle Oslo manuálu (viz obrázek 2.1).



Obrázek 2.1: Schéma třídění typů inovačních aktivit podle Oslo manuálu

2.3 Parametrizace inovací

Podle Ing. Žižlavského [17] by se každá inovace měla v praxi realizovat jako investiční inovační projekt. Tedy projekt, zaměřený na zvýšení technických a užitných hodnot produktů, na zavedení pokrokových metod řízení, na zvýšení efektivnosti procesů výroby či zaměřený na významné změny v organizační

strukturu. Cílem inovací je posílit dlouhodobou konkurenceschopnost společnosti a její udržitelný růst.

Analýza inovačních aktivit je úzce svázaná s měřením efektivnosti investic. Z pohledu projektového řízení jsou posuzovány následující efekty: [12]

- Budoucí peněžní toky,
- Návratnost vynaložených finančních prostředků,
- Výpočet finančních ukazatelů – např. ROI či NPV.
- Finanční úspora po realizaci.

V případě radikální inovace, u které nelze jednoznačně určit budoucí finanční efekt, je nutné zvážit, zda praktická realizace přinese dostatečný pokrok a zda se má inovace kde uplatnit. U tohoto druhu inovací musíme také řešit předpokládanou náročnost na jejich realizaci. Ta může být finančního, nefinančního nebo obojího charakteru. Obojí charakter je vyjádřen zpravidla nefinanční metrikou s přímou návazností na metriku finanční. Pro představu uvádím příklady metrik v následujícím seznamu: [17]

- Finanční charakter – výše investice,
- Finanční i nefinanční charakter – počet MD potřebný k realizaci, počet realizátorů
- Nefinanční charakter – celková doba realizace, počet osob potřebných pro otestování inovace, potřeba specialistů, počet zainteresovaných oddělení do realizace projektu inovace.

Výběr hodnotících parametrů a kritérií je v počáteční fázi inovačního procesu, tedy v případě, že zatím existuje pouze myšlenka, velmi náročný na čas. Jednodušší a vhodnější je zaměřit se na technické, respektive nefinanční ukazatele, které říkají, zda má inovace potenciál být po svém dokončení rentabilní a přínosná. Kapitola 2.2 uvádí kategorie inovací, na které jsou navázány specifické přínosy pro každou kategorii. Tímto způsobem lze například odhadnout předpokládaný potenciál inovace. Tento potenciál lze svázat s rozsahem, který tato inovace bude mít. Inovace přinášející efekt na celé portfolio zákazníků je výhodnější, než inovace týkající se pouze oddělení lidských zdrojů, které pokrývá 3% z celkového počtu zaměstnanců.

Po zhodnocení potenciálních přínosů a náročnosti realizace je vhodné se zamyslet nad rizikovostí implementace. Při realizaci můžeme narazit na několik druhů překážek a rizikových oblastí. Metodik pro posouzení potenciálních rizik je celá řada, například SWOT analýza, metodika RIPRAN a mnohé další. Není však úplně podstatné využití konkrétní metodiky, jako pokrytí těch nejdůležitějších oblastí, ve kterých se mohou rizika vyskytovat. Hlavní oblasti jsou následující:

- Ekonomická a finanční rizika.
- Marketingová, komunikační a reputační rizika.
- Legislativní rizika.
- Politická, strategická a organizační rizika.
- Rizika závislosti na zainteresovaných osobách.
- Informační, technologická, bezpečnostní a integrační rizika [2][21].

Z dalších projektových metrik stojí za zmínku i cíl inovace. U projektu by měl cíl splňovat kritéria SMART. U inovací tomu tak být nemusí, nemusí být dopředu známo, zda budeme schopni změřit výsledek inovace nebo jak dlouho bude vývoj inovace trvat nebo zda se nám ho vůbec podaří dosáhnout. Čím méně kritérií bude možno pro inovaci definovat, tím větší bude riziko selhání.

Proces a řízení inovací

Popis kapitoly

Jako každý proces, i inovační proces by měl být formalizován a řízen. Tato kapitola se věnuje problematice procesního řízení a procesní politice v rámci inovačního procesu. Popisuje proces generování nápadů a následné rozhodnutí, zda se z nápadu stane inovace či nikoliv.

Cílem kapitoly je popsat důležitost nejen správného a detailního inovačního procesu, ale hlavně správný výběr metrik, které určí, zda a na kolik je proces efektivní.

Kapitola odpovídá na otázky:

- Proč je nutné proces inovací formalizovat?
- Jakým způsobem efektivně vyhodnocovat inovační proces?

3.1 Model pro řízení inovací

Inovace jsou již delší dobu velmi moderním trendem. A úspěšné inovativní produkty jsou základem pro udržitelný růst a konkurenceschopnost podniku. Na druhé straně existuje riziko, které říká, že vysoký objem finančních prostředků investovaných do inovací nezaručuje jejich úspěšnost. Řízení inovací se zabývá posuzováním a zaváděním něčeho nového do chodu podniku nebo do portfolia jeho služeb nebo výrobků. Předpokladem pro snížení pravděpodobnosti vzniku rizika, je zvýšení schopnosti podniku průběžně vyhodnocovat činnosti v inovačním procesu, a také předběžné zhodnocení podaných nápadů, tedy rozhodnutí zda mají potenciál a má v nich cenu pokračovat. Měřítka inovací a inovačního procesu jsou klíčovým nástrojem pro rozhodování a řízení budoucnosti inovací. Cílem inovačního procesu je hledání nových nápadů,

3. PROCES A ŘÍZENÍ INOVACÍ

hodnocení jejich proveditelnosti a zejména prognóza přínosů, nákladů a rizik. [17][20]

Téměř každá společnost přichází na trh s nějakou inovací. Ale podle [4] je důležité, jak k inovaci přišla. U většiny úspěšných inovací hrála roli náhoda, výjimečná snaha několika jedinců a velká dávka štěstí. Scott D. Anthony [4] specifikuje potřebu podniku vytvořit „Minimum viable innovation system“. Jinak řečeno, podniku by měl vytvořit systém či proces pro generování inovací tak, aby fungoval opakovaně bez potřeby jeho významnějších změn.

Také Jan Vacek [17] ve svých přednáškách uvádí následující tvrzení:

„Úspěch podniku při generování a zavádění inovací do značné míry závisí na schopnosti formalizovat a řádně strukturovat inovační proces.“

V souvislosti s inovačním procesem popisuje proces „Fází a bran“ neboli lineární model procesu inovací. Fází nazývá předem definované vstupy a výstupy, branou je zhodnocení aktuálního stavu inovace a následné rozhodnutí o pokračování v procesu. Následující obrázek je potřeba brát s ohledem na fakt, že proces je nastaven primárně pro IT inovace. Na druhou stranu tento fakt není tolik na škodu, jelikož v bankovním sektoru se většina inovací obvykle odehrává na poli IT nebo minimálně s jeho významným přičiněním. [29]



Obrázek 3.1: Inovační proces fází a bran

Výše popsany lineární model zmiňuje i Dr. Vijay Kr Khurana [18] ve svých přednáškách. Výhodou modelu je minimalizace rizik pomocí zhodnocení na jednotlivých branách. S modelem jsou ale spojena i nemalá rizika:

- Nízká znalost osoby zodpovědné za vyhodnocení na jednotlivých branách může vést ke špatnému rozhodnutí.

- Model je orientován primárně na akceptaci na branách, nikoliv na zákazníka (zde myšleno uživatele inovace).
- Relativně dlouhý potřebný čas pro přípravy a hodnocení
- Špatně nastavená kritéria mají zásadní dopad na správné fungování procesu. [18]

Pro použití tohoto modelu v praktické části je pro vytvoření modelu kladen důraz na minimalizace výše zmíněných rizik.

3.2 Efektivní proces inovací

Dalším důležitým aspektem při návrhu inovací je podle Michaela zur Muhlena [22] vyrovnanost mezi objemem nápadů, který proces generuje, kvalitou těchto nápadů a rizikovostí při jejich případné realizaci. Na obrázku 3.2 ukazuje dva extrémní případy, k nimž může při nesprávném návrhu dojít. Obrázek nazývá „Baloon vs. Marble“, a jednotlivé barvy mají následující význam:

- Červená = kontrolní a regulační prostředky.
- Oranžová = obrana proti riziku.
- Zelená = objem vygenerované přidané hodnoty.

„Baloon“ popisuje jednoduše navržený proces, neobsahující velký počet kontrolních mechanismů. Na druhou stranu bude proces generovat velké množství nápadů. Otázka zní, v jak velké kvalitě? Oproti tomu „Marble“ reprezentuje robustní proces, který je minimálně rizikový a obsahuje sofistikovaný systém kontrol a schvalovacích procesů.

„Baloon vs. Marble“



Obrázek 3.2: Governance vs. riziko vs. produktivita inovačního procesu

Cílem kapitoly je ukázat, že je třeba navrhnout proces, popřípadě nastavit metriky měření tak, aby bylo možné změřit tyto tři vrstvy. Zelená v inovačním procesu reprezentuje počet vygenerovaných nápadů, oranžová reprezentuje kontrolní mechanismy, které snižují riziko výskytu neinovativních nebo z jiného důvodu nevhodných nápadů. Červená vrstva zastupuje složitost návrhu procesu a jeho governance. Ne vždy musí proces vypadat. [22]

3.3 Měření procesu inovací

„If you can't measure it, you can't manage it“ (Peter. F. Drucker)

Důvodů, proč měřit proces, je možné nalézt více. Měření však primárně slouží k jeho řízení. Dále by výsledky měření měly sloužit jako ukazatelé výkonnosti společnosti, dále jako vyjádření hodnot, které jsou pro podnik důležité a v neposlední řadě pro revizi a možnost zlepšení procesu.

Obecné kategorie ukazatelů procesu lze definovat následovně (adaptováno dle [3], [7], [17])

- **Časové ukazatele.** Například celková průměrná doba trvání procesu nebo doba strávená mezi jednotlivými fázemi procesu. Slouží například k odhalení úzkých hrdel procesu.
- **Nákladové ukazatele.** Představují náklady vynaložené na implementaci běh procesu. Pro měření lze použít jeden z modelů TCO („Total cost of ownership“), ukazující přehlednou a úplnou skladbu nákladů jak při realizaci, tak při chodu procesu. [30]
- **Ukazatele kvality.** Například přidaná hodnota generovaná procesem, účinnost zajištění termínů dodávek, podíl reklamací aj.
- **Ukazatele splnění požadavků zákazníků.** Obvykle specifické pro každý proces. U inovačního procesu je to například příslušná kvalita posouzení nápadů pomocí daného hodnotícího algoritmu.
- **Ukazatele růstu.** Může představovat porovnání ukazatelů původního a současného procesu nebo porovnání ukazatelů procesu v průběhu času.
- **Finanční ukazatelé.** Průměrná ziskovost na pracovníka, obrátkovost materiálu apod.

Vhodnou kombinací výše uvedených ukazatelů, které jsou pro každý proces unikátní, lze změřit výkonnost procesu. Pro inovační proces jsou těmito ukazateli například počet nových nápadů přidaných za dané období, počet zamítnutých nápadů, doba od podání nápadu do finálního ohodnocení nápadu nebo počet realizovaných inovací, které skončily úspěchem. Více specifických ukazatelů pro měření inovačního procesu je popsáno v praktické části této diplomové práce, konkrétně v kapitole 5.5.

Stav v bance

Popis kapitoly

Tato kapitola jako taková spadá do praktické části, konkrétně seznámí se strukturou a cíli inovačních aktivit, a také s principy a postupy hodnocení inovací. Popisuje možná úskalí plynoucí z aktuálního stavu hodnocení inovací v bankovní instituci. Závěrem kapitoly jsou zmíněny klíčové problémy. Návrhu řešení jsou pak věnovány další dvě kapitoly.

Úkolem kapitoly je seznámit čtenáře s prostředím inovačních aktivit a hodnocení inovací v bance.

Kapitola odpovídá na otázky:

- Jaké inovační aktivity se odehrávají v prostředí tak velkého rozsahu, jakým je bankovní instituce?
- Jaké aspekty mají výrazný vliv na plynulost inovačního procesu?

4.1 Inovační aktivity a způsob hodnocení inovačních aktivit v bankovní instituci

Zmiňovaná banka je jednou z největších bankovních institucí v České republice, čítající přes osm tisíc zaměstnanců. Vrcholové vedení má zájem na tom, aby korporace šla s dobou a držela krok s konkurencí. Ale aby společnost držela krok s konkurencí nebo byla dokonce o krok dál, musí sledovat nové trendy a zákaznické potřeby. Nebo může přijít s dobrými nápady sama. Inovační potenciál čítá v jejím případě přes osm tisíc zaměstnanců, kdy každý z nich může přijít s novou myšlenkou či nápadem.

Pokud byt každý desátý zaměstnanec přijde s jedním nápadem ročně, získá korporace 800 nápadů. A co s nimi? Musí se evidovat, zkoumat a následně zhodnotit, zda jsou dobré či špatné a mají nějaký potenciál. Někdo musí také rozhodnout, které nápady budou realizovány a které ne. A pokud chce společnost udržet inovační potenciál vysoko, musí své zaměstnance k přemýšlení o inovacích a k podávání nových nápadů motivovat.

V bance existují tři separátní iniciativy, zabývající se problematikou inovací. První iniciativou je skupina, která spadá pod oddělení IT architektury. Soustředí na především na inovace v IT sektoru s důrazem na prototypizaci inovací, a to hlavně z ekonomických důvodů. V případě přímé realizace nápadu formou projektu stojí nápady při neúspěšné realizaci banku obrovské množství zdrojů. Tato skupina má za úkol pomocí tvorby prototypů rozhodnout, zda je nápad vhodný pro realizaci formou projektu, a tím výrazně snížit riziko selhání při realizaci projektu.

Druhou iniciativou je oficiální oddělení pro inovace, spadající pod oddělení marketingu a komunikace. Na starosti má většinu inovačních aktivit, ale hlavně interní inovační portál. Tento portál je určen pro všechny zaměstnance banky, kteří zde mají možnost podávat své nápady, například v rámci inovačních soutěží, a v případě realizace nápadu zde mají zaměstnanci možnost získat i finanční ohodnocení.

Třetí iniciativou je transformační program celé, jehož součástí je i „Stream B1 – Change Management“. Jeho primárním cílem je restrukturalizace celého ICT oddělení. Jedním z dalších cílů je však i sjednocení inovačních aktivit. V současné době probíhá v bance v rámci transformace zavedení nového intranetu integrovaného se sociální sítí.

Tato diplomová práce zkoumá možnost nasazení inovačního procesu do nově vznikajícího prostředí intranetu integrovaného se sociální sítí. Jedná se v podstatě o integraci prvních dvou inovačních aktivit, respektive jejich funkcionalit, a následné sestavení prototypu realizace do nově vznikající platformy. Nejprve je nutné detailněji analyzovat stávající inovační procesy a identifikovat jejich slabá místa.

4.2 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců banky

Z analýzy zaměstnaneckých pozic vyplývá, že se zaměstnanci dělí do pomyslných dvou skupin. Skupina front-office zahrnuje zaměstnance distribuční sítě pracující na pobočkách. Jsou to především lidé za přepážkami, poradci pro fyzické osoby a korporátní klientelu. Druhou skupinou je back-office, který

zahrnuje všechna oddělení starající se o interní fungování banky. Mezi tato oddělení patří oddělení ICT, komunikace, marketingu, HR a další.

Z výše popsaného hodnocení výkonnosti vyplývá, že zaměstnanci banky nemají variabilní složku mzdy, která by byla závislá na podílení se na aktivitách sociální sítě. Jednou z mála motivací je účast v inovační soutěži, ve které jsou vyhodnocovány zaměstnanecké nápady na zlepšení procesů, produktů, marketingu či operativy v bance.

4.3 Analýza stávajícího inovačního procesu

Stávající inovační proces je proces začínající podáním nápadů a končící realizací nápadu nebo jeho vyřazením. Manuál pro hodnocení inovací v bance popisuje proces inovací následovně:

1. Uživatel zapíše nápad do formuláře inovačního portálu.
2. Uživatel obdrží email o úspěšném přidání nápadu.
3. Následuje 1. kolo hodnocení:
 - a) Správce určí jednoho hodnotitele.
 - b) Hodnotitel spolupracuje s autorem nápadu na doplnění zadání.
 - c) Vyplní hodnoty do inovační matice – k inovační matici je přidělen vždy jen jeden hodnotitel. Pokud nápad nespadá pod jeho kompetenci, vrátí nápad správci nebo na jiného hodnotitele a ten hodnotící matici nápadu vyplní.
 - d) Inovační matice má následující podobu 4.1:
 - e) V případě, že si hodnotitel neví rady, ale nápad spadá pod jeho kompetenci, poradí se s příslušnými specialisty ze svého oddělení a s jejich pomocí matici vyplní.
 - f) Pokud se nápady týkají pobočkové sítě, je nápad ručně odeslán emailem pěti zástupcům pobočkové sítě k vyjádření.
 - g) V případě, že nápad je vyhodnocen jako duplicitní, neinovativní nebo nereálný je hodnotitelem nebo správcem vyřazen.
 - h) Uživatel je do 40 dní informován o stavu jeho nápadu, tedy zda byl vyřazen či nikoliv, další informaci zatím nedostane.
4. Následuje druhé kolo hodnocení:
 - a) Zasedá výbor hodnotitelů, tzv. inovační komise. Komise se schází čtyřikrát do roka a je složena z předem stanoveného počtu hodnotitelů a správce inovačního portálu.

4. STAV V BANCE

		Hodnocení			
	VÁHA	1	2	3	4
TECHNICKÁ		19%			
Posílení provozní a obchodní činnosti (včetně synergií ve Skupině)	12%	nízké	průměrné	významné	velmi významné
Riziková expozice	7%	velmi významné	významné	průměrné	nízké
MARKETINGOVÁ		33%			
Zachycení nové obchodní příležitosti (akvizice, aktivace, cross-selling, prodej)	14%	nízké	průměrné	významné	velmi významné
Vlivna image banky (na značku)	6%	nízké	průměrné	příležitost	výborná příležitost
Vlivna úroveň spokojenosti klientů	13%	nízké	průměrné	významné	velmi významné
"SOFT"		24%			
Vlivna úroveň spokojenosti zaměstnanců	10%	nízké	průměrné	významné	velmi významné
Inovační potenciál v KB	14%	nízké	průměrné	významné	velmi významné
FINANČNÍ		24%			
Finanční úspora, kterou by případná realizace nápadu přinesla (jestliže je možné kvantifikovat) ≤ 100 000 CZK: 1 / ≤ 3 mio CZK: 2 / ≤ 5 mio CZK: 3 / ≥ 5 mio CZK: 4	10%	nízké	průměrné	významné	velmi významné
Výše investice (náklady na řešení) ≤ 5 mio CZK: 4 / ≥ 5 mio CZK: 3 / ≥ 30 mio CZK: 2 / ≥ 80 mio CZK: 1	14%	velmi významné	významné	průměrné	nízké
CELKEM		100%			

Obrázek 4.1: Inovační matice

- b) Komise konzultuje nejlepší nápady z 1. kola. Hodnotí jejich přínosy a složitost realizace.
- c) Následuje finální rozhodnutí o výběru určitého počtu nejlepších nápadů. Tyto nápady dostanou status „K realizaci“.
- d) Zbytek nápadů je ručně označen jako „Vyřazen“ nebo „Odložen“.
- e) Pro nápady k realizaci jsou připraveny prezentace pro představení nápadů vrcholovému vedení.

5. Finální kolo hodnocení nápadů:

- a) Nápady jsou představeny vrcholovému vedení a následně jsou vybrány vítězné nápady a odměněni vítězové.

4.4 Identifikované problémy

Hlavní nevýhodou současného inovačního procesu je roztržitost inovačních aktivit do dvou skupin, kde každá zastřešuje proces jinak. Skupina "inovační laboratoř" vede formální evidenci o inovačních aktivitách pouze interně a je zaměřená pouze na prototypy IT. Nejpokročilejší, co se formálního popisu procesu týče, je skupina kolem inovačního portálu. Od toho se v této práci budou odvíjet všechny analýzy, porovnání a návrhy metrik.

Co se týká problémů v rámci Inovačního portálu, dají se rozdělit do následujících skupin:

- Z pohledu uživatele podávajícího nápad:
 - ◇ Složitě zadávání nápadu a obtížně vyhledatelné nápady na současném portálu.
 - ◇ Netransparentnost procesu hodnocení - uživatel není informován o postupném vývoji hodnocení a stavu nápadu. Emailem obdrží pouze informaci o registraci nápadu, následně po čtyřiceti dnech obdrží vyjádření o vyřazení či nevyřazení nápadu. Následuje již jen finální vyjádření k nápadu, tedy zda byl nápad přijat k realizaci či vyřazen.
 - ◇ Vyhodnocení probíhá čtyřikrát do roka a čekání na prvotní vyjádření k nápadu trvá čtyřicet dní, což vede k značné demotivaci zaměstnanců přidávat nové nápady. Uživatel může čekat na vyjádření k nápadu celkem až tři měsíce, a to není vhodné motivující prostředí.
 - ◇ Složitě komentování a prohlížení ostatních nápadů vede zaprvé ke tvorbě duplicit, za druhé k omezení vyjádřit se k nápadu, a pomoci tak v procesu hodnocení.
 - ◇ Uživatel nemá možnost se k nápadu vyjádřit jinak než slovně. Neexistuje číselné vyjádření uživatelského hodnocení nápadu.
- Z pohledu hodnotitele inovací:
 - ◇ Vyjadřování se k nápadům je z pohledu uživatele tak komplikované, že svá vyjádření zasílají hodnotitelé přímo správci inovačního portálu, namísto jejich umístování na inovační portál.
- Z pohledu správce inovačního portálu:
 - ◇ Namísto koordinace soutěže a pověřování příslušných hodnotitelů, provádí správce v současné době hodnocení inovací téměř sám.
 - ◇ Proces se zbytečně prodlužuje v případě, že se nápad týká distribuční sítě, od které je očekávána zpětná vazba.
 - ◇ Správce může vybrat pouze jednoho hodnotitele na nápad, a tím vystavuje nápad riziku nízkého ohodnocení v případě zaujatosti, neznalosti nebo jen překlepu.
- Z pohledu hodnotící komise:
 - ◇ Kvartální hodnocení trvá několik hodin, protože se probírají veškeré aspekty nápadů, jako jsou přínosy, rizika, náklady atd.
- Z konceptuálního pohledu:
 - ◇ Hodnocení inovací pomocí hodnotící matice neposkytuje relevantní výsledky, protože nezahrnuje rizika ani možnou výši investice.

4. STAV V BANCE

- ◇ Uživatelské rozhraní obsahuje z pohledu Nielsonovy heuristiky [24] chyby v návrhu.
- Z pohledu procesu a měření:
 - ◇ Nejsou formalizovány metriky hodnotící výkon sociální komunity v rámci inovačního procesu.
- Z pohledu managementu:
 - ◇ Celkový stav byl dlouhodobě frustrující, a proto stojí o nápravu a sjednocení inovačních aktivit.

Návrh řešení

Popis kapitoly

Integrace procesu inovací do podnikové sociální sítě si žádá poměrně významné změny v samotném procesu. Navíc vzhledem k původnímu nastavení procesu inovací jsou nutné změny i v logice procesu jako takovém, nejen co se týče změn spojených s přesunem na novou platformu.

Následující kapitola popisuje oblasti, na které je potřeba se zaměřit při tvorbě nového procesu, jeho integraci do nového prostředí a zvolení vhodných KPI pro měření úspěšnosti.

Kapitola odpovídá na otázky:

- V jakých oblastech návrhu a řízení procesu je vhodné provést analýzu?
- Jaký dopad má tato analýza na stanovená KPI?

5.1 Návrh analýzy a potřebných organizačních a procesních změn

Na základě popisu původního procesu v kapitole 4.2 a problémů z něj plynoucích v kapitole 4.4 jsou definovány následující oblasti, které je vhodné analyzovat a formalizovat pro nový proces:

1. Slovní formalizace požadavků na proces
2. Zjednodušený návrh procesu
3. Formalizace governance rolí – práva jednotlivých rolí
4. Formalizace stavů nápadu

5. Jasně definované hodnocení nápadů – kategorizace + matice
6. Detailní návrh procesu
7. Hrubý návrh uživatelského rozhraní
8. Nastavení vhodných KPI pro měření úspěšnosti inovační komunity a inovačního procesu

5.2 Nový proces inovací

5.2.1 Obecné požadavky kladené na proces

Původní inovační proces měl za úkol poskytnout všem zaměstnancům možnost vyjádřit své myšlenky a napsat svůj nápad do inovačního portálu, a tím se také zúčastnit soutěže o nejlepší nápad. Následně proběhlo hodnocení a vyhlášení vítězů. Jedna takováto iterace trvala celkem 4 měsíce a proces hodnocení obsahoval úzká hrdla. Prvním požadavkem na nový proces je jeho zrychlení v oblastech zpětné vazby uživateli a hodnocení nápadů.

Dalším požadavkem je zjednodušení, automatizace a transparentnost celého procesu. Každý uživatel i hodnotitel musí naprosto přesně vědět, kde se v procesu nachází, jestli má nějaké úkoly a jak je jednoduše splnit. Úkolem je tedy i dodržení principů návrhu uživatelského rozhraní.

Klíčovým prvkem procesu je myšlenka, lépe řečeno nápad. Uživatel zaznamená nápad skrze jednoduché rozhraní tak, aby posléze byl nápad jednoduše vyhledatelný a bylo s ním možné dále pracovat, například přidat k němu komentář. Hodnocení nápadů musí opět fungovat skrze hodnotící matici.

Dále správce musí mít pohromadě všechny potřebné nástroje na správu portálu, více viz kapitola 5.2.3.

Inovační komise musí být minimálně časově zatížena.

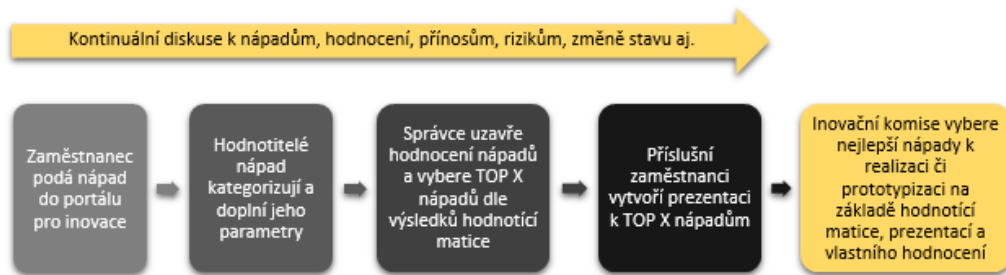
Z technologických požadavků je dána platforma Sharepoint pro intranet a Yammer pro sociální síť, což jsou dvě platformy společnosti Microsoft, v tomto případě vzájemně integrované.

Dalším požadavkem je i zahrnutí aktivit skupiny inovační laboratoře. To znamená, že nápad musí být po schválení rozdělen na tři možné scénáře realizace. První scénář je nejrychlejší a je označen jako „QuickWin“: Nápad nepotřebuje být z hlediska složitosti realizován projektem, ale stačí několik málo osob a nízká investice. Druhou variantou je realizace pomocí projektu.

Třetí variantou je možnost prototypu či analýzy. Tato varianta je, jak již bylo zmíněno, realizována z důvodu nejasného výsledku a je vhodné vytvořit cvičný model nebo studii, zda má smysl investovat větší peníze do projektu.

5.2.2 Zjednodušený návrh procesu

Po zhodnocení všech požadavků jsem proces z pohledu uživatele popsal následujícím způsobem (viz 5.1). Jde o minimální počet kroků, které musí následovat k úspěšnému výběru nápadů pro realizaci. Tento proces jsem podrobněji rozpracoval až po zahrnutí dalších aspektů, jako jsou role a jejich práva, průběh stavu nápadu a metodika hodnocení inovací.



Obrázek 5.1: Vlastní řešení - zjednodušený návrh inovačního procesu

Detailní analýza a návrh celého procesu inovací a chování v rámci inovační komunity si klade za cíl, aby výsledný návrh byl číselně vyjádřitelný, tedy měřitelný, a bylo tak možné vyhodnotit jeho úspěšnost.

5.2.3 Governance procesu a komunity

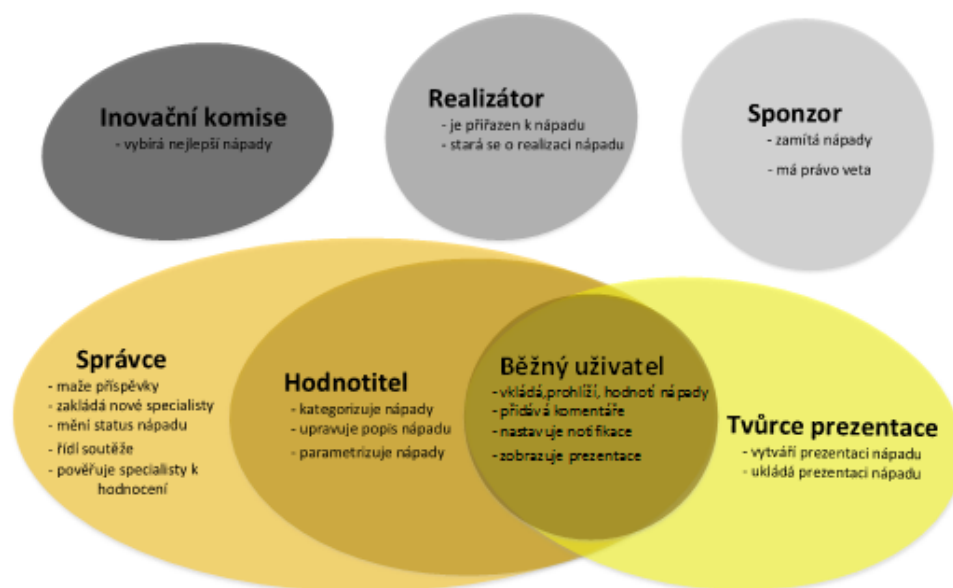
Institute on Governance definuje problematiku governance následovně:

„Governance určuje, kdo má moc, kdo činí rozhodnutí a kdo je za co odpovědný.“ [1]

Navrhuji definici rozšířit o výčet možností, které jsou k dispozici. V tomto konkrétním případě se jedná o governance procesu. Ta říká, jaké jsou role, kdo co může a kdo má jakou zodpovědnost. Následující Vennův diagram popisuje role a jejich práva na inovačním portálu. Inovačním portálem rozumíme implementaci inovačního procesu v prostředí sociálních nástrojů.

Obrázkem 5.2 popisují dva typy rolí. Prvním typem je externí role, existující pouze mimo technickou platformu. Externími rolami jsou inovační komise, sponzor a realizátor. Inovační komise si v rámci procesu hodnocení vyslechne

5. NÁVRH ŘEŠENÍ



Obrázek 5.2: Vlastní řešení - role inovačního procesu a inovační komunity

prezentace určitého počtu nejlepších nápadů, přidá vlastní subjektivní hodnocení a následně vyhodnotí daný počet nejlepších a doporučí je k realizaci. Sponzor, jakožto osoba rozhodující o přidělení financí, nebude v této práci zmiňován, protože do části inovačního procesu, která se odehrává v prostředí ESN, nezasahuje. Obdobný případ je role realizátora, ke kterému se dostane již vybraný nápad, a on zodpovídá jen za jeho realizaci.

Pro účely této práce je významnější druhý typ role, a tou je role interní. Všechny role tohoto typu provádí operace v prostředí inovačního portálu a jsou důležitým vstupem pro měření úspěchu procesu i komunity. Nejjednodušší rolí je běžný uživatel, který se může pohybovat v prostředí inovačního portálu, prohlížet stránky a prezentace, vkládat nápady, vyhledávat a filtrovat je, hodnotit a komentovat, a v neposlední řadě také být informován o změnách a stavech svých nápadů.

Další rolí je hodnotitel, který má kromě práv běžného uživatele i několik nadstandardních oprávnění. Hodnotitel je zaměstnanec s určitou specializací a je schopen posoudit nápad z určitého úhlu pohledu, například v pohledu IT, marketingu nebo legislativy. Oproti běžnému uživateli zařazuje nápady do správných kategorií, přidává jim náležitě parametry, a může také upravovat popis nápadu a mazat nevhodné komentáře.

Předposlední rolí je správce inovačního portálu. Ten je zodpovědný za plynulý chod celého procesu. Správce vytváří a vyhodnocuje nové soutěže, přiřazuje a odebírá uživatelům roli hodnotitel. V první fázi po podání nápadu vyřazuje duplicitní, neinovativní nebo nerealizovatelné nápady. Dále přiřazuje hodnotitele k hodnocení jednotlivých nápadů. V průběhu procesu také mění status nápadů. Správce má navíc práva běžného uživatele, ale i hodnotitele, kterého může v případě potřeby zastoupit.

Poslední rolí je tvůrce prezentace, který v případě postoupení nápadu do užšího výběru dostane za úkol připravit prezentaci pro inovační komisi a uložit ji na inovační portál. Taktéž má navíc práva běžného uživatele.

5.2.4 Formalizace stavů nápadu

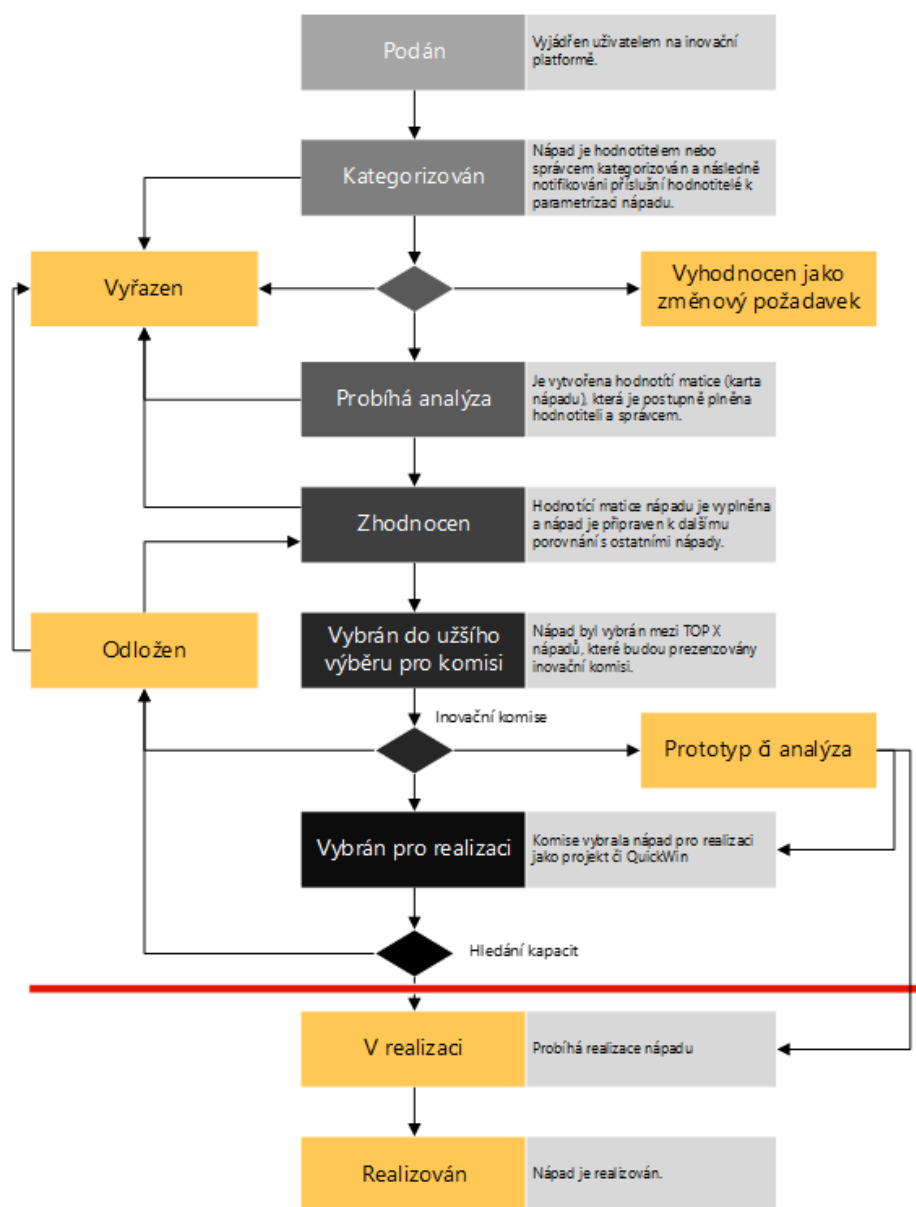
Nápad je klíčovým prvkem inovačního portálu. Během procesu se prochází různými stavy, které znázorňuje následující stavový diagram: 5.3

Původní proces měl celkem šest stavů – „Podán“, „Vyřazen“, „Odložen“, „Přiját do 2. kola“, „Přiját k realizaci“ a „Vrácen autorovi k doplnění“. V novém procesu je o čtyři stavy více. Stav „Vrácen autorovi k doplnění“ zanikl, protože ke každému nápadu probíhá diskuse obdobně, jako na sociální síti. Přímo v konverzaci je možné označit uživatele, kterému je zpráva určena, a tím ho požádat o doplnění. Další stavy, které byly nově vytvořeny, jsou popsány v následujícím seznamu.

Jedním z cílů návrhu nového inovačního procesu je snížení zátěže pro správce portálu. Při návrhu stavového diagramu je kladen důraz na co nejvyšší automatizaci. V původním procesu musel správce měnit každý status každého nápadu. Nyní probíhá změna stavů následovně:

1. Uživatel zadá nápad – automaticky přiřazen status „Zadán“.
2. Hodnotitel nebo správce zařadí nápad – nastaven status „Kategorizován“. Po nastavení tohoto stavu se zpřístupní hodnotící matice, ke které správce přiřadí hodnotitele.
3. Správce může nápad vyřadit (důvody viz kapitola 5.2.3) – nastaven status „Vyřazen“.
4. Správce může nápad vyhodnotit jako potřebný leč neinovativní – v tom případě je nastaven status „Vyhodnocen jako změnový požadavek“. Tento stav slouží pro budoucí integraci s ticketovacím systémem, zaznamenávající požadavky na změny a jejich vyřízení.

5. NÁVRH ŘEŠENÍ



Obrázek 5.3: Vlastní řešení - stavový diagram nápadu

- Hodnotitelé nebo správce přiřadí nápadu parametry – po vyplnění matice všemi přiřazenými hodnotiteli je automaticky nastaven stav „Zhodnocen“. Uživatel v tuto chvíli ví, že všichni hodnotitelé vyplnili hodnocení a má poslední možnost, doplnit zadání nebo napsat své argumenty vůči hodnocení.

6. Systém bodů vypočtených hodnotící maticí vybere daný počet nejlepších nápadů – jejich stav se automaticky změní jejich na „Vybrán do užšího výběru pro komisi“.
7. Po prezentování nejlepších nápadů hodnotící komisi je vybrán daný počet nápadů pro realizaci a zbytek odložen – správce ručně nastaví status buďto „Odložen“, „Vyřazen“, „Prototyp či analýza“ nebo „Vybrán pro realizaci“, „Vybrán pro realizaci“ bude v případě, že typem realizace bude projekt či QuickWin.
8. Stav „V realizaci“ a „Realizován“ jsou sice součástí procesu, nejsou však realizovány na úrovni platformy, a proto jsou odděleny červenou čarou a nebudou se vyskytovat v dalších částech této práce.

Shrme-li všechny stavy, lze je zařadit do tří skupin. Automatické, poloautomatické a manuální. Automatické se mění samy, poloautomatické jsou navázány na nějakou akci a manuální musí správce přepnout sám po subjektivním zhodnocení. Původní proces měl pouze jeden stav automatický, dva stavy poloautomatické a zbytek manuální, přičemž manuální převažovaly. V novém procesu jsou dva automatické, sedm poloautomatických a jen dva manuální. Návrh stavů lze zhodnotit jako ulehčení práce správci, a tedy posun k lepšímu.

5.3 Hodnocení nápadů

Cílem zhodnocení nápadů není jejich 100% seřazení a určení, který bude nejlepší, a který přinese korporaci konkurenční výhodu. Ve společnosti jako je banka, čítající tisíce zaměstnanců, desítky systémů, procesů, regulatorních omezení a dalších součástí tvořící fungující ekosystém, není možné přesně říci, jaký bude mít nápad, popřípadě inovace dopad.

Co je tedy cílem hodnocení nápadů? Cílem je vytvořit nástroj, co nejpřesněji posuzující potenciál nápadu s ohledem na náročnost realizace a rizika. Dalším cílem je navržení nástroje tak, aby jeho použití nezabralo uživatelům více času než je nezbytně nutné. Proto musí být brán ohled na přiměřenou úroveň detailu.

V následujících třech kapitolách je popsán a odůvodněn návrh hodnotícího nástroje pro porovnání inovací s ohledem na míru časového zatížení hodnotitelů, rozumnou úroveň detailu, ale i na zajištění objektivitu při hodnocení nápadu.

5.3.1 Kategorie a typy inovací

Základním předpokladem pro zhodnocení inovace je zjištění, které oblasti v bance se týká. Tyto kategorie byly převzaty z původního procesu a zde uvádím jen několik základních příkladů – IT aplikace a IT vybavení, lidské zdroje, platby, platební karty a další. Při měření kategorií můžeme zjistit, kolik inovací se týká jakých oblastí a směřovat inovační potenciál požadovaným směrem (například vyhlášením soutěže na méně používanou kategorii inovací).

Typy inovací v procesu byly použity dle Oslo manuálu, tedy čtyři základní kategorie – produktové, procesní, marketingové a organizační. Záměrně byla vynechána úroveň dělení na technické a netechnické. A to z toho důvodu, že bankovníctví je z větší části postaveno na informačních systémech. Uživatel, subjektivně zařazující inovace podle typů, by se mohl snadno splést.

5.3.2 Hodnotící matice

Posouzení inovačního potenciálu je postaveno na třech základních aspektech – potenciální přínos, odhadované potřebné zdroje na realizaci, a nakonec rizika ohrožující průběh realizace. Každý aspekt má několik kritérií. Následný seznam vznikl po schválení a připomínkování manažerů z banky. Navíc na celé matici bylo otestováno více jako 100 nápadů podaných zaměstnanci banky.

Přínosy. Říkají, jaký kladný efekt bude mít inovace na společnost. Jsou velmi obecné, ale pokrývají většinu nápadů, které na nich byly testovány.

Specifický přínos a subjektivní hodnocení. Specifické přínosy se doplňují do matice až po zařazení nápadu k nějakému typu. Každý nápad musí být zařazen alespoň jako jeden typ a celkový počet typů na jeden nápad není omezen. Níže uvádím několik příkladů identifikovaných při testování matice na konkrétních nápadech, kde každé kritérium lze označit pouze volbou ano/ne:

Výše uvedený seznam není konečný a při hodnocení existuje vždy možnost doplnit nový specifický přínos a rozšířit jím seznam. Správce specifický přínos zkontroluje a potvrdí nebo naopak smaže jako duplicitní.

Další položkou v hodnocení je subjektivní hodnocení správce. Při testování inovací na hodnotící matici vyplynulo, že některé inovace mají nízké hodnocení, protože jejich přínos pro společnost není okamžitý. Na druhou stranu

5.3. Hodnocení nápadů

Název kritéria	Důvod/vysvětlení použití	Hodnoty
Soulad se strategií firmy	Čím více je nápad v souladu s firemní strategií, tím zajímavější pro firmu je a o to větší šanci na úspěch by měl mít. Nápad ale nesmí strategii odporovat.	Neodporuje strategii Částečně v souladu Téměř v souladu Plně v souladu
Odhadovaný roční výnos	-	Finanční rozsah v Kč
Odhadovaná úspora nákladů	-	Finanční rozsah v Kč
Klientský přínos	Toto kritérium říká, kolika zákazníků se inovace dotkne. Čím více, tím lépe.	Udáváno v procentech na stupnici 0 – 100%
Zaměstnanecký přínos	Toto kritérium říká, kolika zaměstnanců se inovace dotkne. Čím více, tím lépe.	Udáváno v procentech na stupnici 0 – 100%

Tabulka 5.1: Potenciální přínosy nápadu

Typ inovace	Specifický přínos
Produktové	Úplně nový produkt na trhu Nový produkt v rámci firmy Rozšíření funkcionality produktu
Procesní	Zrychlení procesu Zpřehlednění procesu Zlepšení sběru dat a analýzy Zvýšení bezpečnosti Zvýšení informovanosti Zlepšení komunikace se zaměstnanci, zákazníky, třetími stranami
Marketingové	Zvýšení spokojenosti klientů Zjednodušení ovládání aplikací Zvýšení konkurenceschopnosti Zlepšení image firmy Zlepšení klientského portfolia (retence stávajících, získání solventních klientů)
Organizační	Usnadnění práce zaměstnancům Zlepšení organizační struktury Pozitivní motivace zaměstnanců

Tabulka 5.2: Potenciální specifické přínosy nápadu

5. NÁVRH ŘEŠENÍ

Název kritéria	Důvod/vysvětlení použití	Hodnoty
Odhadovaná investice	-	Částka v Kč
Časová náročnost	Celkový počet člověkodnů (MD), které budou potřeba pro realizaci inovace.	Počet MD
Doba realizace	Celková délka trvání projektu. Ne vždy lze pracovat celý čas na jednom projektu.	Doba trvání ve dnech
Počet osob v realizačním týmu	Čím více osob je potřeba, tím obtížnější je projekt na koordinaci a tím více času stojí vzájemná komunikace v realizačním týmu.	Počet osob
Počet testerů	Další náklady a překážky mohou přijít, pokud je k realizaci nutné testování (UAT) většího množství osob	Nejsou potřeba Jednotky Desítky Stovky a více
Potřeba externistů	Pokud firma nemá dostatek vlastních zaměstnanců k realizaci inovace, musí některé části outsourcovat.	Ano Ne
Potřeba odborníků	Jedná se o specifickou potřebu osob, kteří mají jednak velmi jedinečnou znalost a náklady na jejich účast při realizaci jsou velmi vysoké. Může se jednat jak o externisty, tak o interní zaměstnance.	Ano Ne

Tabulka 5.3: Odhadovaná náročnost realizace a výše investice do nápadu

se v nich skrýval velký inovační potenciál, který by se projevil v delším časovém horizontu. Proto byla zavedena kategorie, kterou může do jisté míry ovlivnit výsledné hodnocení (například o 10%). Dalším aspektem, které subjektivní hodnocení zohledňuje je hodnocení nápadu uživateli, kteří hodnotí nápad škálou od nuly do pěti hvězdiček.

Zdroje. Zahrnují finanční prostředky, časovou náročnost i předpokládaný počet participujících osob a jejich skladbu.

5.3. Hodnocení nápadů

Název kritéria	Důvod/vysvětlení použití	Hodnoty
Zainteresaná oddělení	Specifický parametr pro banku. Z historie projektů, na nichž se podílelo více oddělení, vyplývá, že schopnost dohodnout se mezi více odděleními je značně problematická.	Počet oddělení, kterých se realizace projektu týká.
SMART cíl	Projektová a strategická metrika. SMART znamená, že cíl je specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený.	Kolik nesplněných kritérií.
Právní riziko	-	Žádné Nízké Střední Vyšší
Organizační a procesní riziko	-	Viz výše
Technologické a integrační riziko	-	Viz výše
Závislost na zainteresanovaných stranách	-	Viz výše
Reputační a compliance riziko	-	Viz výše

Tabulka 5.4: Potenciální rizika znesnadňující realizaci nápadu

Rizika. Určují, s jakou pravděpodobností může při realizaci nastat kritický problém. Jsou opět velmi obecná, ale aplikovat na každý druh rizika metodiky řízení rizik jako určování pravděpodobnosti výskytu, dopad, možnost snížení nebo odstranění apod., je značně zdlouhavé. Problém se správným vyplnění tohoto kritéria je ošetřen přiřazením kompetentních osob k vyplnění příslušných kritérií.

Celý seznam je postaven na výběru hodnot z několika možností, což značně zjednodušuje výpočet. Každé kritérium je tedy reprezentováno seznamem hodnot, kde každá hodnota má stanovenou váhu. Také samotná kritéria mají různé váhy. Celkové bodové ohodnocení každého kritéria je rovno váze kritéria násobeného vahou vybrané hodnoty. Jak váhy kritérií, tak hodnot jednotlivých

Přínosy	Zdroje	Riziko	Výsledné hodnocení
15	5	5	2,0
15	5	10	1,0
15	10	5	1,0
15	10	10	0,5
20	5	5	3,0
20	5	10	1,5
20	10	5	2,0
20	10	10	1,0
40	20	20	1,0

Tabulka 5.5: Dopad rizika na celkové hodnocení

kritérií jsou zastoupeny v metadatech, později využitelných pro optimalizaci hodnotící matice. Kompletní návrh hodnotící matice je zahrnut v příloze.

5.3.3 Proces vyplnění a vyhodnocení

Ze stavového diagramu v kapitole 5.2.4 vyplývá, že po přiřazení příslušného typu a kategorie se otevře hodnotící matice. Správce inovačního portálu přiřadí k určitým oblastem jednotlivé hodnotitele a ti vyplní hodnotící matici. Kompletní matice má právě n prvků, kdy každý prvek musí být vyplněn nejméně jednou. Každý přiřazený hodnotitel vyplní určitý počet kategorií, které mu určil správce. V případě, že se kategorie jednotlivých hodnotitelů překrývají, je ve výsledku proveden aritmetický průměr. Touto metodou se zamezí chybám při neznalosti hodnotitelů.

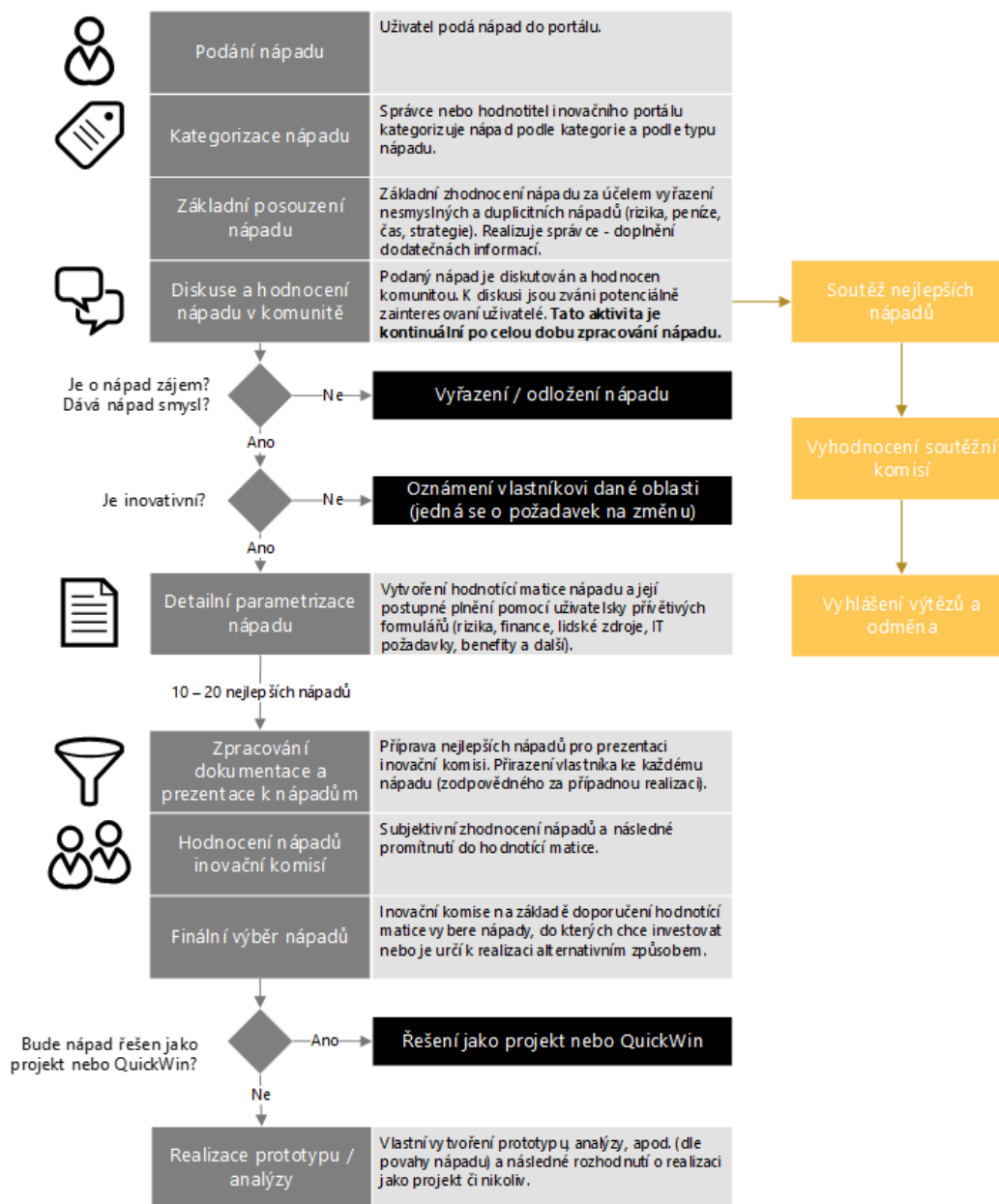
Celkové hodnocení nápadu je vypočteno následujícím způsobem:

$$\frac{(\text{součet přínosů} + \text{součet specifických přínosů} - \text{součet předpokládaných zdrojů})}{\text{součet rizik}}$$

Metadate jsou nastavena takovým způsobem, aby nemohla být vypočtena záporná hodnota. Důvod rozdílu přínosů a potřebných zdrojů je triviální, důvod dělení rizikem demonstruje následující tabulka: 5.5

Nápady s velkými přínosy a vyšším rizikem jsou srovnatelné s nápady s menšími přínosy s malým rizikem. Dopad je takový, že i menší nápady, které mají zpravidla menší přínos, jsou vyhodnoceny podobě jako nápady s velkým přínosem, ale s velkou mírou rizika.

5.4 Finální návrh procesu



Obrázek 5.4: Vlastní řešení - detailní popis inovačního procesu

Kromě samotného návrhu procesu, byl proveden i částečný návrh wireframe prototypu, který je ke zhlédnutí v příloze. Prototyp i proces byl schválen skupi-

nou inovační laboratoře, správcem inovačního portálu i zástupcem inovačního oddělení banky.

5.4.1 Zhodnocení návrhu

V kapitole 5 byly provedeny všechny potřebné analýzy a formalizovány všechny postupy potřebné pro fungování procesu a jeho následné měření. Změny v jednotlivých oblastech jsou následující:

Inovační aktivity v bance – Oproti původnímu stavu byly sjednoceny všechny inovační aktivity do jednoho procesu, pokrývajícího potřeby všech zúčastněných stran. Celý proces se nachází v jednotném intranetu, integrovaném se sociální sítí.

Obecný postup inovačního procesu – Původní tři kola hodnocení byla spojena do dvou. Pro připomenutí první kolo zahrnovalo prvotní zařazení, doplnění zadání a vyplnění hodnotící matice. Druhé kolo pokrývalo doplnění přínosů a odhad náročnosti realizace a výběr nejlepších dvaceti nápadů. Třetí kolo spočívalo v představení nejlepších nápadů vrcholovému vedení, které vybralo vítěze. V novém procesu jsou první dvě kola spojena a probíhají současně, nápady jsou hodnoceny postupně, hodnotící matice dává relevantní výsledky, a proto není potřeba znovu nápady detailně hodnotit. Navíc systém sám vybere předem zadaný počet nejlepších nápadů dle definovaného hodnocení. Hodnotitelé si nemusí pamatovat nebo připomínat v druhém kole, kterým nápadům dali jaké hodnocení v rámci hodnotící matice a proč. Kategorizaci, doplnění zadání i hodnot do hodnotící matice lze provést v krátkém časovém horizontu. Další důležitou změnou je, že ihned po podání nápadu je možné nápad nepřetržitě komentovat a vyjadřovat se k němu i po vypočtení hodnocení hodnotící maticí. Navíc diskuse zůstává viditelná i po uzavření nápadu.

Governance procesu – Role a názvy zůstaly oproti minulému procesu stejné. Tyto role byly původně popsány velmi neformálně, a přestože je možné je ze starého systému exportovat i s právy, většina aktivit, na které mají tyto role oprávnění, je prováděna mimo inovační portál pomocí emailů a excelových souborů. V novém procesu jsou role formalizovány a jejich práva definována s úzkou návazností na proces. Toto opatření přináší jednodušší orientaci v tom, kdo má za jaký úkol zodpovědnost a například na koho se v procesu čeká.

Diagram stavů nápadu – Oproti původnímu procesu počet nápadů vzrostl. Jedním z důvodů je sloučení se skupinou inovační laboratoř, která vyžaduje oproti původnímu procesu nové funkce. Dalším důvodem je zpřehlednění procesu, kde každý nový stav má svůj důvod. Většina nových stavů je automatická nebo poloautomatická a nezatěžují správce, který je původně musel všechny

5.5. Měření úspěchu inovačního procesu a jeho působení v rámci sociální sítě

měnit ručně. Více stavů umožňuje také detailněji změřit dobu strávenou v jednom stavu a určit úzká hrdla procesu, protože každá změna stavu je automaticky označena časovou značkou. Všechny změny stavů se zobrazují v hodnocení nápadu a jsou transparentní ve smyslu kdy, jaká a z jakého důvodu změna nastala.

Hodnocení nápadů – Hodnocení vypočtené novou hodnotící maticí poskytuje dostatečné množství informací a není potřeba svolávat další komisi pro zhodnocení nápadů, čímž se snižuje zátěž hodnotitelů. Veškeré hodnocení probíhá na jednom místě a hodnocení je možné doplňovat průběžně ve volných chvílích. Hodnocení je viditelné u každého nápadu, a tím je zajištěna transparentnost. Navíc díky možnosti hodnocení jednoho nápadu více hodnotiteli je zajištěna regularita celého hodnocení.

Další zlepšení – Odstranění nadbytečného časového zatížení při dodatečném hodnocení nápadů týkajících se distribuční sítě.

Návrh nového inovačního procesu nijak nebrání implementaci do sociální sítě, naopak jsou v něm již zakomponovány sociální funkce. Také u něj je kladen důraz na co největší transparentnost a otevřenost, což je podstata fungování sociální sítě.

Další výhodou procesu je připravenost na možné změny a úpravy, jako je změna kritérií a metadat v hodnotící matici, doplnění specifických přínosů, tvorba a řízení tematických inovačních soutěží, připravenost na integraci se systémem řízení změn nebo na možnost rozšíření procesu o stavy, kdy je nápad v realizaci a je potřeba k němu dodat nástroj na řízení a sledování projektů.

5.5 Měření úspěchu inovačního procesu a jeho působení v rámci sociální sítě

5.5.1 Klíčové ukazatele výkonu

Úspěšnost chodu navrženého procesu změříme pomocí KPI. Jelikož je proces inovací integrován do prostředí firemní sociální sítě, je taktéž sociální komunitou, a proto je nutné k němu i takto přistupovat. Tedy první KPI budou směřovat k úspěchu sociální komunity, a budou také navazovat na kapitolu 1.3.6, zabývající se zlepšením výsledků sociálních komunit.

KPI inovačního procesu souvisí úzce s efektivitou komunity, tj. nelze se zaměřit jen na motivovanost zaměstnanců, ale i na koncept inovačního procesu jako takového, a proto je potřeba ho změřit. Druhý typ KPI je proto koncipován tak, aby podal informace o samotném procesu inovací, nehledě na jeho

5. NÁVRH ŘEŠENÍ

Popis kapitoly
Závěrečná kapitola praktické části této práce je věnována měření. Její součástí je dokumentovaný plán klíčových ukazatelů úspěchu. Tyto KPI jsou cílené na dvě oblasti: jednak na měření úspěchu inovační komunity v rámci podnikové sociální sítě s ohledem na spolupráci uživatelů v dané komunitě a dále na měření úspěšnosti samotného inovačního procesu s ohledem na rizika a problémy definované v kapitole 3.1 a 4.4.
Kapitola odpovídá na otázky:
<ul style="list-style-type: none">• Jaké KPI je potřeba zahrnout pro zvýšení efektivity inovačního procesu a inovační komunity?• Jak interpretovat výsledky po měření KPI?

zakomponování do ESN. Metriky jsou zaměřeny na vyhodnocení slabých míst původního procesu a možnou identifikaci jiných rizikových oblastí procesu.

5.5.1.1 KPI inovační komunity v rámci ESN

V teoretické části byly definovány KPI vztahující k měření výkonu sociální komunity. Všechny metriky jsou měřeny průběžně a vyhodnocovány a srovnávány mezi sebou po měsících. Tak bude docíleno správného měření a porovnání výkonnosti v čase. První metrikou je vždy KPI, podřazené jsou jí PI (performance indicators).

Motivace účastníků v komunitě

- Aktivita uživatelů
 - ◊ Celkový počet uživatelů komunity
 - ◊ Podíl aktivních uživatelů komunity
 - ◊ Celkový počet příspěvků
 - ◊ Počet příspěvků na uživatele

Investice do komunity

- Náklady na hodnotitele a správce
- Čas strávený na portálu
 - ◊ Čas správce
 - ◊ Čas hodnotitele

Velikost přínosu komunity

5.5. Měření úspěchu inovačního procesu a jeho působení v rámci sociální sítě

- Počet přidávaných nápadů
- Počet nevyřazených nápadů

Vybrané metriky reflektují oblasti, které jsou klíčové pro zhodnocení úspěšnosti komunity v rámci komunitního portfolia podnikové sociální sítě. Je možné vybrat vícero metrik, nicméně, vzhledem k tomu, že inovační proces je pouze podpůrným procesem firmy, je vhodné použít jejich co nejmenší počet ke snadnému vyhodnocení.

5.5.1.2 KPI úspěšnosti inovačního procesu

Následující text navazuje na kapitolu 3.3, zabývající se možnostmi měření procesů. Klíčové aspekty efektivního procesu inovací jsou plynulost procesu, kvalitní zhodnocení nápadů a adekvátní zátěž hodnotitelů a správce. Následující seznam popisuje KPI v jednotlivých kategoriích ukazatelů pro měření procesu:

- Časové metriky
 - ◇ Délka trvání zhodnocení nápadu (maximum, průměr)
 - ◇ Doba, kterou nápad setrvává v jednom stavu (maximum, průměr)
 - ◇ Průměrná doba, kterou hodnotitelé potřebují k vyplnění hodnotící matice
- Ukazatele kvality
 - ◇ Průměrné skóre nápadů vypočítané hodnotící maticí
 - ◇ Počet zaznamenaných nápadů
 - ◇ Počet úspěšně realizovaných nápadů
- Finanční metriky
 - ◇ Průměrná ziskovost realizovaných nápadů

Zvolené metriky hodnotí proces nejprve z hlediska doby trvání, kde je možné identifikovat stavy, ve kterých setrvává nápad zbytečně dlouho, a tvoří tak úzká hrdla nebo hodnotitele, kteří nevěnují dostatečnou pozornost hodnocení nápadů, které dostanou přiřazené. Dále metriky hodnotí kvalitu nápadů, kde zvyšující se průměrné bodové skóre z hodnotící matice znamená zvyšující se kvalitu nápadů.

Závěr

V rámci této diplomové práce se podařilo navrhnout proces inovací, který je v souladu s principy podnikové sociální sítě. Výsledný proces je detailně popsán a jsou nastaveny klíčové ukazatele výkonu, které vyhodnocují jak samostatný proces, tak jeho působení v rámci komunitního portfolia. Díky těmto ukazatelům lze proces snadno řídit a případně objevit slabá místa, například v hodnotící. Po otestování procesu v prostředí bankovní instituce, byly procesy i KPI akceptovány zástupci banky za oblast inovací a IT.

Všechny cíle stanovené v zadání se podařilo naplnit. Obě hypotézy se podařilo v rámci praktické části ověřit. Prvním zjištěním je, že proces generování inovací může být efektivně implementován a provozován v prostředí ESN. Nový proces je navržen tak, aby byl rychlejší, více pod kontrolou a aby dodával výstupy v lepší kvalitě.

Předpokládané využití výsledků

Text a závěry diplomové práce využije banka jako podklad pro nacenění, tvorbu a následné měření nového inovačního procesu a inovační komunity v probíhajícím celofiremním projektu implementace nového intranetu integrovaného se sociální sítí.

Náměty na další rozvoj

Jako možné pokračování tématu vidím ověření možnosti integraci dalších procesů korporace do prostředí sociální sítě. Zajímavým tématem by bylo ověření, zda procesy, jako je například změnové řízení, procesy pro lidské zdroje a mnohé další, mohou být v prostředí sociální sítě efektivnější a přinášet další přidanou hodnotu.

Literatura

- [1] Defining Governance. Institute on Governance [online], [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://iog.ca/defining-governance/>
- [2] Druhy podnikatelských rizik. Management mania. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/druhy-podnikatelskych-rizik>
- [3] Podnikové procesy. Podnikator. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>
- [4] ANTHONY, S. D.; DUNCAN, D. S.; SIREN, P. M.: Build an Innovation Engine in 90 Days. Harvard Business Review [online], 2014, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/12/build-an-innovation-engine-in-90-days>
- [5] BRADLEY, A. J.; MCDONALD, M. P.: *The social organization: how to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*. Boston: Mass.: Harvard Business Review Press, 2011, ISBN 9781422172360, 252 s.
- [6] CHUI, M.; MANYIKA, J.; BUGHIN, J.; aj.: *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. MCKINSEY GLOBAL INSITUTE, 2012, ISBN 978-0985564711. Dostupné z: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy
- [7] Collins, K.; Buckmaster, L. M.: How to Establish Key KPIs for top CRM Marketing Processes. *Gartner*, 2010.
- [8] Dohnal, J.: F031: Digitální byznys. 2013, [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://mbi.vse.cz/mbi/xqy/process-report-001.xqy?codes=F031>

- [9] Dohnal, J.: F381: Social Computing. 2013, [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://mbi.vse.cz/mbi/xqy/process-report-001.xqy?codes=F381>
- [10] Dohnal, J.: Podpora IT byznysu a role CIO: CRM - Technologie, ilustrace podpory procesům byznysu, podniková kultura Social Computing. 2013. Dostupné z: DOPLNIT!!!
- [11] Dohnal, J.: Podpora IT byznysu a role CIO: Social Computing - Social CRM. 2013. Dostupné z: DOPLNIT!!!
- [12] DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B.: *Projektový management podle IPMA. 1*. Praha: Grada, první vydání, 2009, ISBN 978-80-247-2848-3, 507 s.
- [13] Gartner Inc.: Putting Digital Business to Work in 2015. [online], 2015, [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/technology/research/digital-business/>
- [14] HARDABA, J.: K problematice členění inovací. [online], [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <files.svses.webnode.cz/200004841.../hadraba.pdf>
- [15] HUDGES, R.: The Promise of Enterprise Social Networking. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://enterprisinglysosocial.com/the-promise-of-enterprise-social-networking/>
- [16] HUDGES, R.: The Three Types Of Social Network. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://enterprisinglysosocial.com/the-three-types-of-social-network/>
- [17] ŽIŽLAVSKÝ, O.: *Manuál hodnocení inovační výkonnosti [online]*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, první vydání, 2012, ISBN 978-80-7204-796-3, 55 s. Dostupné z: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf
- [18] KHURANA, V. K.: Innovation Process. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://www.slideshare.net/VijayKrKhurana/innovation-process-models?next_slideshow=1
- [19] Krejčí, P.: *IT jako součást byznysu v modelu Management of Business Informatics*. Diplomová práce, České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, Praha, 2014.
- [20] Management mania: Řízení inovací. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-inovaci>
- [21] MAR, A.: 22 Types Of Project Risk. Simplicable. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://management.simplicable.com/management/new/22-types-of-project-risk>

-
- [22] MUEHLEN, M.: Process Innovation vs Governance, Risk and Compliance. [online], 2008, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://www.slideshare.net/mzurmuehlen/process-innovation-vs-governance-risk-and-compliance-presentation-664426?qid=b54492a4-16d3-4296-817b-6d89013281d8&v=default&b=&from_search=1
- [23] NEUMANN, M.: Change vs Innovation. [online], 2014, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.wazoku.com/blog/change-vs-innovation/>
- [24] NIELSEN, J.: 10 Usability Heuristics for User Interface Design. [online], 1995, [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: [Dostupné z: http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/](http://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/)
- [25] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT AND STATISTICAL OFFICE OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *Oslo manual guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Luxembourg; Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, třetí vydání, 2005, ISBN 9789264013100.
- [26] PEARL, Z.: Innovation vs. Change Management. [online], 2013, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://futureofcio.blogspot.cz/2013/10/innovation-vs-change-management.html>
- [27] REŠL, M.: *Integrace sociální sítě do SIN*. Semestrální práce, České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, Praha, 2014.
- [28] Rozwell, C.; Sussin, J.: Business Gets Social Examples Highlight Adoption Trends and Key Performance Indicators. *Gartner*, 2012.
- [29] VACEK, J.: Strukturování inovačních procesů. [online], 2007, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2344951/>
- [30] VOŘÍŠEK, J.: *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha: Oeconomica, první vydání, 2008, ISBN 978-80-245-1440-6, 446 s.
- [31] WHITE, M. G.: What Types of Social Networks Exist?. [online], 2012, [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://socialnetworking.lovetoknow.com/What_Types_of_Social_Networks_Exist

Seznam použitých zkratk

CSF Critical Success Factor – kritický ukazatel úspěchu.

KPI Key Performance Indicator – klíčový ukazatel výkonu, skládá se z několika PI.

PI Performance Indicators – ukazatel výkonu.

ESN Enterprise Social Network - podniková sociální síť.

HR Human Resources – oddělení lidských zdrojů, personální oddělení.

MC Mass Collaboration – hromadná spolupráce.

DMS Document Management System – informační systém pro správu firemních dokumentů.

ERP Enterprise Resource Planning – klíčový informační systém podniku podporující hlavní procesy.

SCM Supply chain management – systém pro podporu dodavatelského řetězce.

CRM Customer Relationship Management – systém pro správu zákazníků.

MIS Manager Information System – manažerský informační systém.

DSS Decisive Support System – systém poskytující informace pro realizaci klíčových rozhodnutí.

ICT Information and Communication Technologies – informační a komunikační technologie.

CV Curriculum Vitae – životopis.

A. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

IPMA International Project Management Association – mezinárodní asociace projektového řízení.

PRINCE2 Projects in controlled environment – metodika projektového řízení.

SWOT Strengths Weaknesses Opportunities Threats – posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

CIO Chief Information Officer – nejvyšší ředitel úseku korporátní informatiky.

UI User interface – uživatelské rozhraní.

UAT User acceptance testing – uživatelské akceptační testování.

MD ManDay – člověkoden = 8 hodin práce jednoho zaměstnance.

ROI Return on Investment – návratnost investice, udáváno v měsících.

NPV Net Present Value – čistá současná hodnota investice, zohledňuje peněžní toky, dobu investice a hodnotu příležitosti.

TCO Total Costs of Ownership - analýza celkových nákladů na realizaci a provoz.

SW Software – programové vybavení.

Obsah přiloženého CD

readme.txt.....	stručný popis obsahu CD
additions	
_ inovmat.....	Matice pro hodnocení inovací
_ ui.....	Interaktivní wireframe návrhu uživatelského rozhraní
_ thesis	zdrojová forma práce ve formátu L ^A T _E X
text	text práce
_ thesis.pdf	text práce ve formátu PDF
_ thesis.ps	text práce ve formátu PS