

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

**Kolektívna inteligencia a sociálne médiá vo firemnej praxi**  
**Diplomová práca**

**Autor:** Bc. Zuzana Šimičáková

**Vedúci práce:** Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Academic Year: 2011/2012

Study Programme: Humanitní studia

Form: Prezenční

Field/comb.: Komunikační studia - Aplikovaná ekonomická studia (KO-AE)

Document for registration DIPLOMA student thesis

Submits:	ADDRESS	PERSONAL NUMBER
Bc. KRIŠTOFÍKOVÁ Zuzana	Rovnianka 3, Martin	F110612

**TOPIC TITLE IN CZECH:**

Kolektivní inteligence a sociální média vo firemnej praxi

**THESIS TITLE IN ENGLISH:**

Collective intelligence and social media in company practices

**SUPERVISOR:**

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

**GUIDELINES FOR THESIS**

1. Vymedzenie základných pojmov (kolektivní inteligencia, sociálne médiá).
2. Možnosti využitia sociálnych médií a ich vplyvu na rozvoj a rast kolektivnej inteligencie, súčasné trendy.
3. Analýza prípadových štúdií (best practices) organizácií, ktoré efektívne využívajú sociálne médiá v prospech organizácie, zamestnancov a rast kolektivnej inteligencie a konkurencieschopnosti.
4. Prehľad odporúčaní, postupov pre organizácie, ktoré by chceli lepšie využívať sociálne médiá a kolektivnú inteligenciu.
5. Záver.

**List of recommended literature:**

1. Boughzala, I. - Dudezert, A. Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies. IGI Global, 2011. ISBN 1613501951.
2. Centre for Collective intelligence MIT. <http://cci.mit.edu/>
3. Davenport, T. The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. Harvard Business Press, 2001. ISBN 157851441X.
4. Hamel, G. What matters now. John Wiley & Sons, 2012. ISBN 1118219163.
5. Hensler, Ch. Generation X Goes Global: Mapping A Youth Culture in Motion. Routledge, 2012. ISBN 0415699444.
6. Hobart, B. - Sendek, H. Gen Y Now: How Generation Y Changes Your Workplace and Why It Requires a New Leadership Style. Select Press, 2009. ISBN 1890777269.
7. Jue, A. - Marr, J. - Kassotakis, M. Social Media at Work: How Networking Tools Propel Organizational Performance. Jossey-Bass, 2009. ISBN 0470405430.
8. Lipkin, A. - Perrymore, A. Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation. Career Press, 2009. ISBN 1601630719.
9. Llerena, P. - Matt, M. Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy: Theory and Practice. Springer, 2005. ISBN 3540255818.
10. Management Innovation Exchange. <http://www.managementexchange.com>
11. Manpower Group. <http://www.manpowergroup.com>
12. McAfee, A. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organisation's Toughest Challenges. Harvard Business School Press, 2009. ISBN 1422125874.
13. O'Dell, C. - Hubert, C. The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing the Way We Do Business. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 0470917393.

*Kuz*  
*Jaroslava*

17. 5. 2012

A. 5. 2012

## **Prehlásenie**

Miestoprísažne prehlasujem, že som diplomovú prácu na téma: „Kolektívna inteligencia a sociálne médiá vo firemnej praxi“ vypracovala samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.

V Olomouci dňa .....

Podpis .....

## **Pod'akovanie**

Ďakujem vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Jaroslave Kubátovej, Ph.D. za cenné rady, pripomienky a metodické vedenie práce.

## **Anotácia**

V dnešnej dobe sme svedkami významných zmien vyvolaných novými technológiami a online sociálnymi sieťami, ktoré predstavujú pre spoločnosti i management veľké výzvy. Diplomová práca sa zaoberá sociálnymi médiami a kolektívnou inteligenciou a vplyvom, ktorý majú na management a spoločnosti. Cieľom práce je predstaviť vybrané spoločnosti ako príklady najlepších praktík, zanalyzovať jednotlivé managementy znalostí a rôznorodé nástroje, ktoré využívajú sociálne médiá na efektívne zdieľanie znalostí, komunikáciu, zabezpečenie prístupu k potrebným informáciám, rast kolektívnej inteligencie a konkurencieschopnosti. Hlavným cieľom diplomovej práce je generácia odporúčaní pre ostatné spoločnosti, ktoré chcú efektívne využívať sociálne médiá a kolektívnu inteligenciu. Metodológiou sú analýzy dostupných dokumentov a prípadových štúdií vybraných spoločnosti spolu s inými relevantnými knižnými a elektronickými zdrojmi.

Kľúčové slová: sociálne médiá, kolektívna inteligencia, management znalostí, najlepšie praktiky

## **Summary**

Nowadays we witness significant changes caused by new technologies and online social networks, which mean new challenges for both management and companies. This diploma thesis deals with social media and collective intelligence and the impact they have on management and companies. The aim is to introduce chosen companies as examples of best practices and analyse their knowledge managements and the various tools that use social media to share knowledge effectively, communicate, provide access to valuable information, foster collective intelligence and competitiveness. The main goal of this diploma thesis is to generate guidelines for other companies that aim to use social media and collective intelligence effectively. Methodology includes analysis of the available documents and case studies of the chosen companies as well as other relevant sources concerning knowledge management and social media.

Key words: social media, collective intelligence, knowledge management, best practices

## Obsah

Obsah .....	2
Úvod .....	4
1. Sociálne médiá .....	5
1.1. Sociálne médiá a komunikácia so zákazníkmi .....	7
1.2. Obavy pri začleňovaní sociálnych médií do firemnej praxe .....	12
2. Kolektívna inteligencia .....	14
2.1. Gény a genómy kolektívnej inteligencie .....	15
3. Management znalostí 2.0.....	21
3.1. Aplikácie managementu znalostí .....	22
3.2. Management znalostí 1.0 a 2.0 .....	23
3.3. Nástroje managementu znalostí .....	25
4.4. Ľudia v managemente znalostí .....	28
6. Sociálne médiá vo firemnej praxi .....	30
6.1. MITRE .....	30
6.1.1. Management znalostí.....	31
6.1.2. Nástroje MITRE .....	33
MITRE MII .....	34
MITREpedia .....	34
ProjectPages Online .....	35
Community Share.....	35
MII Search .....	36
Onomi.....	36
TWITRE .....	37
OneCommunity .....	37
Handshake.....	38
Idea Market.....	38
6.1.3. Podpora používania nástrojov na zdieľanie znalostí.....	38
6.1.4. Komunikácia so zákazníkmi.....	39
6.2. FLUOR.....	40
6.2.1. Management znalostí.....	40
6.2.2. Nástroje Fluor.....	41
Knowledge OnLine .....	41

Projects OnLine .....	42
6.2.3. Motivácia zamestnancov .....	42
6.3. ConocoPhillips .....	43
6.3.1. Management znalostí.....	44
6.3.2. Nástroje ConocoPhillips .....	44
OneWiki.....	44
Ask and Discuss .....	45
Knowledge Library.....	45
6.3.3. Motivácia zamestnancov .....	45
6.3.4. Komunikácia so zákazníkmi.....	46
6.4. NASA.....	46
6.4.1. Management znalostí.....	46
6.4.2. Nástroje NASA.....	47
NASA Digital Library .....	47
Technical Questions Database .....	47
Lessons Learned Information System .....	47
KnowWho Directory.....	47
Yammer .....	48
NASAsphere .....	48
6.4.3. Komunikácia so zákazníkmi.....	50
6.5. IBM .....	50
6.5.1. Management znalostí.....	51
6.5.2. Nástroje IBM .....	53
Practitioner Portal.....	53
SmallBlue.....	53
WikiCentral.....	54
BluePedia .....	55
6.6. Accenture .....	55
6.6.1. Management znalostí.....	56
6.6.2. Nástroje Accenture .....	56
Knowledge Exchange .....	56
Accenture Portal .....	57
Accenture People .....	57
6.6.3. Komunikácia so zákazníkmi.....	58

6.7. České Centrum Brusel .....	58
6.8. Konfuciova Akadémia Brusel.....	60
7. Gény kolektívnej inteligencie v nástrojoch vybraných spoločností .....	62
8. Odporúčania pre využívanie sociálnych médií vo firemnej praxi.....	66
8.1. Zavádzanie managementu znalostí.....	66
8.2. Výber a tvorba nástrojov managementu znalostí.....	67
8.3. Podpora používania nástrojov managementu znalostí.....	70
Záver.....	71
Bibliografia .....	72
Zoznam obrázkov .....	79
Zoznam tabuliek.....	80



## Úvod

V dnešnej dobe sme svedkami veľkých zmien vyvolaných novými technológiami a sociálnymi sieťami. Nejedná sa však o úplne nový trend, ľudia si navzájom vymieňali informácie a názory už oddávna. Tieto výmeny sa uskutočňovali prostredníctvom kanálov, ktoré umožňovali komunikáciu len medzi dvoma osobami. Čím sa teda odlišujú sociálne médiá od tradičných komunikačných kanálov, ako sú napríklad osobná komunikácia, listy, či e-maily? V čom spočíva ich prínos?

Sociálne médiá ponúkajú možnosť komunikácie jedinca k masám, alebo dokonca komunikáciu más k masám. Ich používanie je jednoduché, verejné, transparentné, a pre generácie mladých ľudí nastupujúcich do zamestnania absolútne prirodzené a očakávané. Sú prístupné takmer všade na svete a v každom čase, obsah môže vytvárať a vkladať každý. Dôležitým aspektom je aj ich popularnosť, sociálne médiá sú využívané masami ľudí, a ich nástup nie je možné zastaviť.

Mnohé organizácie si už uvedomili prínos, ktorý sociálne médiá môžu znamenať. Začlenili ich do svojej firemnej praxe v podobe rôznych nástrojov a postupov, ktoré umožňujú rast kolektívnej inteligencie, efektívnu komunikáciu, prístup k potrebným informáciám, rast konkurencieschopnosti a efektívne zdieľanie znalostí, ktoré nie je obmedzované geograficky ani časovo. Iné organizácie sa sociálnym médiám vyhýbajú z obavy pred stratou kontroly, zneužitím možností sociálnych médií, alebo inými negatívnymi dopadmi, ktoré v prípade nesprávneho predstavenia a používania sociálnych médií v organizácii môžu hroziť.

Diplomová práca sa sústreďí na možnosti využívania sociálnych médií v prospech organizácie i zamestnancov, ošetrenie možných negatívnych vplyvov a súčasné trendy v danej oblasti. Poskytuje prehľad prípadových štúdií organizácií, ktoré sociálne médiá využívajú efektívne, a to nie len v svoj vlastný prospech, ale aj v prospech svojich zamestnancov a zákazníkov. Hlavnými zdrojmi diplomovej práce sú prípadové štúdie a vlastný výskum využívania sociálnych médií v zahraničných inštitúciách Českého centra a Konfuciovej akadémie v Bruseli. Cieľom je zovšeobecnenie postupov týchto organizácií a vytvorenie odporúčaní pre ostatné organizácie. Metodológiou sú analýzy dostupných dokumentov daných organizácií, doplnené o ďalšie relevantné knižné a elektronické zdroje.

# 1. Sociálne médiá

Sociálne médiá sú dnes už známym a bežne používaným pojmom. Keďže sa diplomová práca zameriava na zavedenie sociálnych médií do firemnej praxi, je nevyhnutné tento pojem charakterizovať. Predstaveniu tohto pojmu, jeho charakteristike a dôležitosti sa venuje nasledovná kapitola.

Čo presne znamenajú pojem sociálne médiá a v čom spočíva ich veľký prínos? Sociálne médiá sú chápané ako komunikačné kanály, prostredníctvom ktorých si ľudia môžu navzájom poskytovať odporúčania, komunikovať či zdieľať svoje názory<sup>1</sup>. Sociálne médiá však prinášajú nový trend<sup>2</sup>, s ich používaním sú tradičné komunikačné kanály ako napríklad listy, telefón, komunikácia F2F (Face to face) či v modernejšej dobe e-maily nahradené kanálmi s novými vlastnosťami a možnosťami. V čom sa teda odlišujú? Prínos sociálnych médií spočíva v nasledovnom:

- Umožňujú komunikáciu jedného užívateľa k mnohým alebo mnohých užívateľov k mnohým
- Zobrazujú obsah pridaný a vytvorený samotnými užívateľmi
- Ich používanie je jednoduché
- Jednoduchý prístup takmer všade na svete v každom čase
- Sú verejné a transparentné
- Sociálne médiá sú využívané masami, v roku 2012 mal Facebook viac ako jednu miliardu<sup>3</sup> užívateľov a ich počty neustále rastú

Sociálne médiá sú v dnešnej dobe označované aj ako sociálne médiá 2.0. Tento pojem zahŕňa sociálne médiá súčasnosti, teda sociálne médiá ako produkty a služby, ktoré umožňujú sociálnu interakciu v digitálnom svete, a tým umožňujú ľuďom spájať sa a komunikovať virtuálne. Tieto technológie umožňujú komunikáciu, pridávanie či zmeny obsahu a jeho konzumovanie.

---

<sup>1</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>2</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.

<sup>3</sup> Vance, A. Facebook: The Making of 1 Billion Users. [online]. Cit. 2013-02-10. Dostupné z: <<http://www.businessweek.com/articles/2012-10-04/facebook-the-making-of-1-billion-users>>.

Spôsob a rýchlosť akou sa rozšírili sociálne médiá je doposiaľ nevídaný. Televízii trvalo 13 rokov než sa rozšírila do 50 miliónov domácností<sup>4</sup>. Facebook to zvládol za rok, Twitter za 9 mesiacov. Používanie sociálnych technológií sa však pravdepodobne rozšíri ešte viac – nástupom mobilných prístrojov ako sú smartphones (chytřé telefóny) a tablety.

Kolektív autorov z Inštitútu McKinsey<sup>5</sup> charakterizuje sociálne médiá tromi hlavnými znakmi:

- Fungujú na základe informačných technológií
- Ponúkajú kolektívne právo na vytváranie, menenie a pridávanie obsahu a komunikáciu
- Ponúkajú kolektívny prístup k používaniu obsahu a komunikácie

Okrem iného umožňujú sociálne médiá sledovať sociálne grafy (social graphs), ktoré zobrazujú sociálne vzťahy. Môžu byť recipročné, o tých hovoríme ak obaja zúčastnení užívatelia o sebe navzájom vedia, a vzájomne sa nejak označili (napríklad priatelia na Facebook), alebo jednosmerné, ku ktorým dochádza napríklad v prípade, že jeden užívateľ nasleduje link druhého. Sociálne grafy predstavujú obrovskú príležitosť hlavne pre marketing, ktorý je pri správnom využívaní informácií zo sociálnych grafov schopný predpovedať, ktorí jedinci majú schopnosť ovplyvniť svojim názorom ostatných, a na ktorých užívateľov by teda mali sústrediť svoju pozornosť.

Nástup sociálnych médií už nie je možné zastaviť. Nemali by sa im brániť ani spoločnosti, práve naopak, mali by sa zamerať na správne a efektívne využívanie sociálnych médií. V súčasnosti využívajú spoločnosti sociálne médiá stále vo väčšej miere. V roku 2011<sup>6</sup> sa 72% spoločností zúčastnených na výskume Inštitútu McKinsey vyjadrilo, že používa nejakú formu sociálnych médií. Až 90% z nich potvrdilo, že sociálne médiá prinášajú prospech. Sociálne médiá v spoločnostiach postupne vytlačujú tradičné komunikačné kanály. Medzi príkladmi možno uviesť IBM, ktoré má „e-mail-less“ taktiku, čo znamená, že namiesto e-mailov sa snažia čo najviac využívať sociálne

---

<sup>4</sup> McKinsey Global Institute. *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. 2012.

<sup>5</sup> McKinsey Global Institute. *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. 2012.

<sup>6</sup> McKinsey Global Institute. *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. 2012.

médiá. „Zero e-mail“ taktiku má zas francúzska spoločnosť Atos, ktorá sa snaží používanie e-mailov obmedziť na nulu.

Medzi hlavné ciele využívania sociálnych sietí vo firemnej praxi patria<sup>7</sup>:

- Efektívne zdieľanie znalostí
- Efektívna komunikácia
- Efektívny prístup k potrebným informáciám, znalostiam a expertíze
- Rast kolektívnej inteligencie
- Rast konkurencieschopnosti

### **1.1. Sociálne médiá a komunikácia so zákazníkmi**

Sociálne médiá neovplyvňujú len vzťahy a procesy vo vnútri spoločnosti, ale predstavujú aj dôležitý faktor komunikácie a vzťahov so zákazníkmi a spoločnosťou. Moderné technológie presúvajú väčšiu moc a kontrolu smerom k zákazníkovi, ktorí už nie sú len prijímateľmi produktov a služieb, ale majú možnosť aktívne sa podieľať na určitých procesoch a dialógoch. Podkapitola sa venuje spôsobom využívania sociálnych sietí v komunikácii so zákazníkmi, meniacim sa spôsobom, ktorým zákazníci získavajú informácie a zmenám, ktoré sociálne médiá pre spoločnosti predstavujú.

Pravdepodobne najlepšou a najlacnejšou reklamou je šírenie dobrého mena spoločnosti a spokojnosti s jej produktmi či službami medzi zákazníkmi. Jedná sa o neformálne šírenie informácií prostredníctvom komunikácie. Tradičný model je založený na pomalom ústnom šírení, a preto medzi jeho hlavné nevýhody patrí pomalé šírenie informácií, alebo zmena pôvodnej informácie v procese šírenia<sup>8</sup>. Tieto nedostatky efektívne prekonávajú sociálne médiá, ktoré zabezpečujú rýchle šírenie správy a vďaka digitálnej podobe správy je jej obsah nezmenený. Sociálne médiá zároveň umožňujú organizácii spoznať „skryté“ informácie o zákazníkovi, tie ktoré boli doteraz neznáme. Organizácie potrebujú o svojich zákazníkoch vedieť aký majú z produktu pocit, či spĺňa ich požiadavky, alebo aký produkt si pravdepodobne kúpi ako ďalší. Kým zákazník používa zakúpený produkt je pravdepodobné, že použije sociálne médiá, aby o tom povedal ostatným. Tento ukazovateľ je označovaný aj ako zdravie zákazníka (customer

---

<sup>7</sup> McAfee, A. *Enterprise 2.0*. Harvard Business Publishing, 2009. ISBN 1422125874.

<sup>8</sup> Qualman, E. *Socialnomics*. Wiley, 2011. ISBN 0470638842.

health)<sup>9</sup>, odkazuje na skutočnú a potenciálnu hodnotu zákazníka pre organizáciu. Každého zákazníka je možné umiestniť na škálu medzi „apatiu“ a „advokáta zisku“. Umiestnenie záleží na vyjadreniach zákazníka o spoločnosti. Najhorším prípadom je apatický zákazník, ktorý neprejavuje žiadne známky záujmu o spoločnosť. Od takého zákazníka nie je možné získať takmer žiadne informácie. Na druhej strane „advokát“ reprezentuje organizáciu vždy a všade, je lojálny. Nie je dôležité, koľko daný zákazník minie na produkty organizácie, omnoho dôležitejšie je jeho „zdravie“, to ako sa o organizácii vyjadruje, aký má k nej vzťah. Týmto ovplyvňuje ďalších zákazníkov, reálnych i potenciálnych, a aj jeho vlastné budúce správanie voči organizácii.

Sociálne médiá menia aj spôsob, akým ľudia získavajú informácie. Správy, novinky a informácie už nehľadáme sami, ale oni nájdu nás. Prostredníctvom sociálnych sietí nám ostatní užívatelia odporúčajú články či videá, ktoré by nás mohli zaujímať. Informácie a novinky sa šíria obrovskou rýchlosťou a noviny by teda už nemali prinášať správy rovnakým spôsobom, ako to robili doteraz, ale ich novou úlohou by malo byť správy komentovať – všetci už o nich predsa vedia. Sociálne médiá môžu spoločnostiam poskytnúť veľmi hodnotné informácie, ktoré sú takmer vždy zdarma a poskytujú kvalitatívne dáta v digitálnej podobe, ktoré je inými spôsobmi obtiažne získať. Spoločnosti by však nemali úplne opustiť tradičné postupy, ktoré sú na rozdiel od feedbacku zo sociálnych médií predpovedateľné – vieme, kedy získame výsledky. Oba prístupy by sa mali zlúčiť.

Sociálne médiá predstavujú pre spoločnosť mnoho zmien. Menia aj zaužívané koncepty, medzi inými aj koncept 4 „P“ (promotion, produkt, place, price), ku ktorým pridáva piate P<sup>10</sup>, a to people – ľudia. Pôvodné 4 P predstavujú aktivity a veci, ktoré spoločnosť môže určovať, a tým ovplyvňovať záujem zákazníkov. Piate P predstavuje pridanie spolupráce na základe vzťahu medzi spoločnosťou a zákazníkom, ktorá je umožnená práve vďaka sociálnym médiám.

Spomínané piate „P“ (ľudia) sa skladá z piatich elementov označovaných ako 5„R“<sup>11</sup>:

---

<sup>9</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.

<sup>10</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.

<sup>11</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.

- Reputation (reputácia)

V dnešnom svete si už spoločnosti nemôžu dovoliť klamať svojich zákazníkov, neplniť svoje sľuby a dúfať, že sa na to nepríde. Ich reputácia by bola poškodená veľmi rýchlo. Toto „R“ ale predstavuje aj nutnosť reagovať a komunikovať s kritikmi a nespokojnými zákazníkmi, čo je možné rýchlo a efektívne uskutočniť prostredníctvom sociálnych médií.

- Responsibility (zodpovednosť)

Zodpovednosť predstavuje na jednej strane potrebu ochrany informácií nie len firemných, ale aj citlivých informácií o klientoch. Na strane druhej hovoríme o spoločenskej zodpovednosti (social responsibility), ktorá je v dnešnej dobe pre zákazníkov stále viac a viac dôležitou.

- Relationship (vzťah)

Spoločnosť musí prostredníctvom sociálnych médií nadviazať so svojimi zákazníkmi správne vzťahy. Dôležité je vyhnúť sa jednosmerným vzťahom, ktoré zabezpečuje reklama, a podporiť vznik vzťahov, v ktorých je možný vzájomný dialóg a spolupráca so zákazníkmi.

- Reward (odmena)

Sociálne médiá predstavujú prístup k obrovskému množstvu externých informácií o klientoch. Z týchto informácií má spoločnosť možnosť získať svoju „odmenu“, správne ich využiť a zvýšiť hodnotu organizácie.

- Rigor (dôslednosť)

Spoločnosť musí byť dôsledná v dodržovaní postupov a krokov, ktoré zákazníci vidia. Každý rozpor a nekonzistentnosť môžu byť považované za neschopnosť organizácie dodržať svoje záväzky alebo dokonca za neúprimnosť.

V dnešnej dobe nastáva aj čas sociálneho obchodu (social commerce), ktorý je založený na myšlienke, že ľudia si vážia názoru ostatných ľudí, predovšetkým svojich priateľov a známych. Do budúcnosti to znamená, že produkty a služby už nebudú vyhľadávať ľudia samostatne, ale naopak, produkty a služby si ich nájdu sami. Nie je novinkou, že ľudia sa zaujímajú o názory ostatných, sociálne médiá však priniesli zmenu v rýchlosti šírenia informácií a názorov, a v prístupe k týmto informáciám. Prostredníctvom sociálnych médií môžeme nie len publikovať svoje vlastné názory a postrehy o danom produkte či službe, ale umožňujú nám aj získať názory, pripomienky či odporúčania ostatných užívateľov, ktorí majú s daným produktom či službou skúsenosť. Sociálne médiá

a sociálny obchod teda neprinášajú výhody len pre zákazníkov a kupujúcich, ale aj pre samotných výrobcov a predávajúcich, ktorí majú možnosť sledovať spokojnosť či nespokojnosť svojich zákazníkov a neustále vylepšovať svoje produkty.

Aj napriek tomu, že existuje množstvo stránok, ktoré ponúkajú a uvádzajú názory ostatných ľudí (napríklad TripAdvisor), nevýhodou oproti sociálnym médiám je, že daných ľudí nepoznáme. Priateľov na sociálnej sieti väčšinou poznáme, dôverujeme ich hodnoteniam. Toto je dôvod prečo sa TripAdvisor v roku 2010 spojil s Facebookom a začali používať Facebook Connect, vďaka ktorému vidíme hodnotenia hotelov a rôznych atrakcií od našich priateľov aj na Facebooku.

Sociálne médiá slúžia aj ako nekonečný zdroj informácií. „Ak TripAdvisor vidí v októbri, že 80% mužov medzi 55 a 65 rokov udáva Machu Picchu ako miesto, ktoré túžia navštíviť, a pritom len 20% si naozaj danú destináciu vyberie, tak by dávalo zmysel zmeniť domovskú stránku TripAdvisor tak, aby ponúkala zájazd pre seniorov na Machu Picchu. Toto zásade mení prácu marketingu.“<sup>12</sup> Ďalším príkladom výborného využitia informácií získaných zo sociálnych médií je Google Flu Trends (Google Vývoj Chrípky), ktorý sleduje koľko ľudí a na akých miestach zadáva do internetového vyhľadávača Google vyhľadávanie symptómov chrípky alebo „ako vyliečiť chrípku“. Údaje o rozšírení chrípky poskytuje CDC (Centre for Disease Control), ktoré monitoruje rozšírenie chrípky v USA. Google je pred CDC o dva týždne popredu.

Qualman<sup>13</sup> predpokladá, že čoskoro nastane zmena aj v procese hľadania zamestnancov či hľadania práce. Papierové formy životopisov či odporúčaní budú prevalcované virtuálnymi formami, videami, osobnými či profesionálnymi webovými stránkami. Zároveň môžu možnosti sociálnych sietí využiť aj samotný uchádzači o pracovné miesto. Príprave a interview určite pomôžu znalosti o budúcom zamestnávateľovi, či o osobe vykonávajúcej interview.

Ako uspieť a vytvoriť pomocou sociálnych médií efektívne fungujúci vzťah so zákazníkmi? Qualman<sup>14</sup> odporúča nasledovať štyri kroky:

1. Počúvaj: naslúchanie zákazníkovi a konverzáciám o vašej značke
2. Zapojenie sa, interakcia: zapojenie sa do konverzácie

---

<sup>12</sup> Qualman, E. *Socialnomics*. Wiley, 2011. ISBN 0470638842. S. 111.

<sup>13</sup> Qualman, E. *Socialnomics*. Wiley, 2011. ISBN 0470638842

<sup>14</sup> Qualman, E. *Socialnomics*. Wiley, 2011. ISBN 0470638842

3. Reaguj: upravte svoj produkt a služby na základe feedbacku
4. Predaj: ak počúvate, zapájate sa, reagujete, tento bod nastane s vynaložením menšej námahy

Accenture<sup>15</sup> ponúka model SLOPE, ktorý pozostáva z piatich krokov smerujúcich k efektívnemu využívaniu sociálnych médií vo vzťahu k zákazníkom:

#### 1. Synchronizácia

Tento bod predstavuje spojenie všetkých metód a technológií, ktoré sa organizácia rozhodne používať. Môže sa jednať o telefonické centrá, e-maily, korešpondenciu, či sociálne médiá. Sociálne médiá sú rozdelené na „onboard“, to sú médiá ktoré spravuje sama organizácia a „offboard“, to sú médiá, na ktoré organizácia nemá dosah. Medzi „offboard“ médiá patria sociálne siete (Facebook), mikroblogging (Twitter), hodnotenie produktov a služieb (TripAdvisor), diskusné fóra, alebo multimedialne siete (YouTube). Analýzu internetu nemusí spoločnosť vykonávať sama, v dnešnej dobe je možné si najatť profesionálne firmy.

#### 2. Počúvaj a uč sa (Listen and Learn)

Sociálne siete poskytujú hodnotný feedback, ktorý môžeme kategorizovať (napríklad o čom zákazníci hovoria, píšú), a s akými emóciami (pozitívne, negatívne, neutrálne). Analýzou celkového feedbacku získaného zo všetkých kanálov a médií by spoločnosť mala zistiť informácie o:

- a. Značke: Aký majú zákazníci vzťah ku značke.
- b. Produktoch a servise: Splňajú požiadavky zákazníkov?
- c. Kanáloch: Ako môže organizácia zlepšiť spôsob, akým zákazníci požívajú jej kanály?
- d. Konkurencii: Čo so myslia zákazníci o spoločnosti v súvislosti s jej konkurentmi?

#### 3. Optimalizuj a sprovodźuj

Po získaní informácií z analýz musí organizácia rozhodnúť o tom, aké zmeny sú potrebné a ako ich uskutoční.

#### 4. Personalizuj a propaguj

Aký dopad budú mať nové zmeny na celú organizáciu? Organizácia by mala o zmenách informovať zákazníkov vhodným spôsobom – robí ich predsa pre nich.

---

<sup>15</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.



## 5. Očakávania a výsledky

Ako reagujú zákazníci na zmenu? Sú očakávania splnené?

Ďalšou výhodou spojenia spoločnosti so zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií je možnosť získania informácií, podnetov a nápadov na vývoj nových produktov a inovácie. Napríklad Marmite<sup>16</sup> chcel vytvoriť novú verziu svojho produktu. Na svojich sociálnych sieťach vybral najaktívnejších členov – zákazníkov, a im poslal ochutnávky, ktoré mali hodnotiť. Získali feedback a zároveň im pomohli s výberom najlepšej varianty. Ďalším príkladom efektívneho využívania sociálnych médií a spojenia s celým svetom je spoločnosť Starbucks, ktorá vytvorila MyStarbucksIdea<sup>17</sup>, kde má každý možnosť vložiť vlastnú predstavu, návrh zmien alebo inovácií pre Starbucks. Zároveň môžu užívatelia hodnotiť, komentovať návrhy ostatných a zapojiť sa do diskusie. Obdobný projekt podporuje aj Dell, ktorý vytvoril program IdeaStorm<sup>18</sup>, ktorý umožňuje zákazníkom vytvárať vlastné návrhy na vylepšenie súčasných alebo vytvorenie budúcich produktov a služieb Dell. Od spustenia programu v roku 2007 bolo prijatých a využitých takmer 500 návrhov. Toto je len pár z mnohých príkladov efektívneho využitia sociálnych médií a spojenia so zákazníkmi.

### 1.2. Obavy pri začleňovaní sociálnych médií do firemnej praxe

Sociálne médiá predstavujú pre firmy obrovský prínos, mnohé spoločnosti však majú zo začlenenia sociálnych sietí do svojej praxe obavy. Dôsledkom je vyhýbanie sa sociálnym sieťam. Ako už bolo naznačené, ignorovanie sociálnych médií je veľmi zlou stratégiou. Ich sila a hodnota, ktorú vytvárajú je nezanedbateľná, a už nie je možné sa im ubrániť. Aj napriek tomu sa mnohé spoločnosti stále snažia bojovať proti ich nástupu. Z akých dôvodov nevedia mnohé organizácie ako k sociálnym médiám pristúpiť, a ako ich efektívne začleniť do svojej praxe tak, aby vytvárali hodnotu? Medzi najčastejšie dôvody patria<sup>19</sup>:

- Strata kontroly

---

<sup>16</sup> Whitehead, J. *Marmite launches new product following social media campaign*. Marketing Week, 2010. [online]. Cit. 2013-01-20. Dostupné z: <<http://www.marketingweek.co.uk/marmite-launches-new-product-following-social-media-campaign/3010572.article>>.

<sup>17</sup> My Starbucks Idea. [online]. Cit. 2013-01-20. Dostupné z: <<http://www.starbucks.com/coffeehouse/learn-more/my-starbucks-idea>>.

<sup>18</sup> About Ideastorm. [online]. Cit. 2013-01-20. Dostupné z: <<http://www.ideastorm.com/idea2AboutIdeaStorm?v=1360022705433>>.

<sup>19</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.

Sociálne médiá nie je možné úplne regulovať, obsah nemusí byť pravdivý, jeho kvalita je kolísavá a nestála, záleží od osoby, ktorá obsah pridáva a dopad sociálnych médií sa nedá zastaviť.

- Sú všade

Presahujú všetky hranice: geografické, časové, ekonomické aj demografické.

- Sú emocionálne aj funkčné

Obsah pridaný užívateľom je často vyvolaný emóciami, šíri sa obrovskou rýchlosťou, a preto musia spoločnosti robiť a prijímať rozhodnutia omnoho rýchlejšie než bez sociálnych médií.

- Presun moci a kontroly zákazníkom

Zákazníci už nie sú len prijímateľmi produktov a služieb, ale je im umožnené aktívne sa podieľať na určitých procesoch a dialógoch.

- Sociálna kohézia

Sociálna kohézia predstavuje spojenie, puto medzi ľuďmi. Sociálne siete obmedzujú fyzický kontakt, a tým obmedzujú sociálnu kohéziu.

- Produktivita zamestnanca

Produktivita zamestnanca môže používaním sociálnych sietí klesnúť, zamestnanec sa venuje činnostiam nesúvisiacim s prácou.

- Reputácia značky

Zamestnanci môžu uverejňovať aj negatívne názory na spoločnosť.

- Intelektuálne vlastníctvo

Sociálne siete umožňujú rýchle šírenie ukradnutého „vlastníctva“.

- Strata citlivých informácií

S uvedenými rizikami sociálnych médií je potrebné počítať a dôkladne ich ošetriť. Je dôležité na ne myslieť už pri zavádzaní sociálnych médií do firemnej praxe. Takmer vždy je nevyhnutné zmeniť samotné myslenie spoločnosti, rovnako ako aj mnohé zaužívané koncepty. Pre správne začleňovanie a riadenie sociálnych médií vo firemnej praxi je nevyhnutý efektívne fungujúci management znalostí. V súčasnej dobe hovoríme o managemente znalostí 2.0.

## 2. Kolektívna inteligencia

Jedným z hlavných cieľov využívania sociálnych médií vo firemnej paxi je podpora využívania a rast kolektívnej inteligencie. Kapitola sa zameriava na predstavenie pojmu kolektívnej inteligencie a pochopenie jej základu pomocou aktuálneho výskumu, čo je nevyhnutné aj pre nasledujúcu analýzu vybraných spoločností.

Medzi najvýznamnejších výskumníkov a odborníkov na kolektívnu inteligenciu nepochybne patrí Inštitút Technológie v Massachusetts (MIT) a ich Centrum pre Kolektívnu Inteligenciu<sup>20</sup>. MIT charakterizuje kolektívnu inteligenciu nasledovne: „skupina jednotlivcov robí kolektívne niečo, čo sa zdá inteligentné“<sup>21</sup>. Základnou otázkou, ktorú si v MIT kladú je, ako môžu byť počítače a ľudia prepojený tak, že spolu, kolektívne, jedajú inteligentnejšie než hocijaký jedinec, počítač či skupina kedykoľvek predtým.

Súčasne s kolektívnou inteligenciou však nezabúdajú ani na kolektívnu „hlúposť“. Nie všetky skupiny ľudí, ktorí sú akokoľvek inteligentnými jedincami, vytvárajú kolektívnu inteligenciu. Štúdia uskutočnená na Union College<sup>22</sup> poukazuje na fakt, že inteligencia jedincov tvoriacich skupinu nie je najdôležitejším faktorom na dosiahnutie kolektívnej inteligencie. Ako najdôležitejšie sú uvedené nasledujúce tri faktory:

- schopnosť porozumieť emóciám ostatných ľudí
- dať ostatným šancu hovoriť
- počet žien v skupine

Cieľom výskumu bolo zistiť, aké faktory ovplyvňujú kolektívnu inteligenciu skupiny. Jednotlivé skupiny ľudí mali za úlohu riešiť rôzne problémy. Lepšie výsledky a najvyššiu kolektívnu inteligenciu dosahovali skupiny, v ktorých sa všetci členovia striedali v rozprávaní, a skupiny, v ktorých mali jednotlivci vyššiu sociálnu citlivosť (social sensitivity). Sociálna citlivosť bola meraná na základe testu, v ktorom mali

---

<sup>20</sup> Centre for Collective Intelligence. [online]. Cit. 2013-01-14. Dostupné z: <<http://cci.mit.edu/>>.

<sup>21</sup> Malone, T. *What is Collective Intelligence and what will we do about it?* [online]. Cit. 2013-01-14. Dostupné z: <<http://cci.mit.edu/about/MaloneLaunchRemarks.html>>.

<sup>22</sup> Crowley, C. *You're smart, they're smart, it didn't work.* [online]. Cit. 2013-01-14. Dostupné z: <<https://secure.timesunion.com/ASPStories/Story.asp?storyID=978596&newsdate=12/3/2010&BCCode=MBTA>>.

jednotlivci prisudzovať emócie ľuďom zobrazeným na fotografiách, pričom videli len ich oči. Aj v tomto teste výrazne viedli ženy.

Hoci o kolektívnej inteligencii hovoríme už oddávna, a to napríklad v súvislosti s kolektívnou inteligenciou, ktorú vytvárajú rodiny, armády či celé národy, až nástup internetu umožnil vznik novej formy kolektívnej inteligencie. Medzi všeobecne známých predstaviteľov kolektívnej inteligencie patrí nepochybne Wikipedia. Wikipedia predstavuje obrovský intelektuálny produkt, ktorý vznikol vzájomnou, kolektívnou spoluprácou ľudí z celého sveta, pričom to všetci robili zadarmo a boli minimálne kontrovaní. Ďalším príkladom môže byť Google, kde technológia, ktorú Google používa, vyberie tú najvhodnejšiu znalosť, informáciu zo vzájomne prepojených webových stránok vytvorených ľuďmi na celom svete. V MIT veria, že toto je len začiatok veľkej budúcnosti spojenia kolektívnej inteligencie a internetu.

## 2.1. Gény a genómy kolektívnej inteligencie

V MIT sa snažia kolektívnu inteligenciu pochopiť od základu. V rámci projektu Mapovanie genómov kolektívnej inteligencie<sup>23</sup> sa autori snažia o zmapovanie nových foriem kolektívnej inteligencie, ktorých vznik bol umožnený vznikom a rozšírením internetu. Pre účely výskumu a mapovania bolo zozbieraných 250 príkladov kolektívnej inteligencie na internete, medzi inými Wikipedia, Google či Threadless. Následne v nich boli rozlíšené štyri organizačné gény<sup>24</sup>:

- Staffing (obsadenie): **Kto** vykonáva úlohu?
- Incentives (pobídka): **Prečo** to robia?
- Goal (cieľ): **Čo** tým dosahujú?
- Structure/Process (štruktúra/proces): **Ako** to robia?

Gén kolektívnej inteligencie je odpoveďou na každú otázku samostatne, predstavuje základný prvok každého systému kolektívnej inteligencie. Genóm je potom súbor jednotlivých génov v špecifickom prípade. Pre účely používania tohto prístupu je potrebné identifikovať možné odpovede na tieto otázky, možné gény.

---

<sup>23</sup> Malone, T. W. – Laubacher, R. – Dellarocas, Ch. *Mapping the Genome of Collective Intelligence*. MIT, 2009.

<sup>24</sup> Malone, T. W. – Laubacher, R. – Dellarocas, Ch. *Mapping the Genome of Collective Intelligence*. MIT, 2009.

## Kto vykonáva úlohu?

Pri prvej otázke, ktorá musí byť zodpovedaná, rozlišujú autori dva základné gény:

1. *Hierarchia* (Hierarchy): V tradičných spoločnostiach, ktoré sa vyznačujú hierarchiou, je odpoveďou väčšinou „...niekto s autoritou pridelí danej osobe alebo skupine ľudí určitú úlohu.“<sup>25</sup>
2. *Skupina* (Group): V tomto géne je úloha vykonávaná hocikým v širokej skupine ľudí, pričom daný jedinec sa pre vykonanie úlohy rozhodne sám, nie je mu pridelená. Tento gén môžeme pozorovať napríklad aj keď sa niekto rozhodne vytvoriť novú web stránku, táto stránka sa stane súčasťou databáze Google, a tým sa stáva súčasťou vyhľadávania. Tak isto môže hocikto vytvoriť nový, alebo upravovať už existujúci článok na Wikipedii. Gén skupiny je základným génom kolektívnej inteligencie.

## Prečo to robia?

Druhou otázkou je, prečo sa ľudia zúčastňujú, vykonávajú takéto úlohy? Čo ich k tomu vedie? Čo je ich motiváciou? Tu autori rozlišujú tri gény:

1. *Peniaze* (Money): Finančný zisk je odpradávnou vysoko motivujúcim faktorom. Niekedy jedinci vykonávajú danú aktivitu za mzdu, inokedy ju vykonávajú s vyhlídkou na budúci príjem, ktorý im daná aktivita môže priniesť. Môže sa napríklad jednať o seba vzdelávanie či zlepšenie reputácie.
2. *Záľuba* (Love): Záľuba je rovnako silným motivačným génom. S týmto génom sa môžeme stretnúť vo viacerých formách, napríklad keď sú jedinci motivovaný samotnou radosťou, pôžitkom z aktivity, možnosťami socializácie s ostatnými, alebo ich motivuje fakt, že sa podieľajú na niečom, čo je väčšie ako oni samotní. Autori uvádzajú, že štúdie Wikipédie poukázali na to, že prispievatelia sú motivovaní všetkými tromi formami tohto génu.
3. *Sláva* (Glory): Ďalším silným motivátorom je sláva či uznanie. Mnohí jedinci sú motivovaní tým, že na základe svojej práce či príspevkov budú svojimi spolupracovníkmi či ostatnými členmi komunity rozpoznaní a ich práca bude ocenená.

---

<sup>25</sup> Malone, T. W. – Laubacher, R. – Dellarocas, Ch. *Mapping the Genome of Collective Intelligence*. MIT, 2009. S. 4.

V súčasných systémoch kolektívnej inteligencie prevládajú gény záľuby a slávy nad génom peňazí, ktorý je typickým skôr pre tradičné hierarchie.

### Čo tím dosahujú?

V tradičných spoločnostiach je odpoveďou na túto otázku cieľ či misia. V súčasných systémoch kolektívnej inteligencie hovoríme o dvoch génoch.

1. *Vytváranie* (Create): Jedinci majú možnosť vytvárať niečo nové, môže to byť článok na blogu, počítačový kód či nové unikátne tričko (Threadless).
2. *Rozhodovanie* (Decide): Jedinci rozhodujú, vyberajú najlepšiu alternatívu, hlasujú a hodnotia. Napríklad v Threadless môže každý navrhnúť nové tričko (vytváranie), a následne všetci hodnotia a hlasujú za návrhy ostatných, na základe čoho je rozhodnuté, ktoré návrhy budú uskutočnené (rozhodovanie).

### Ako to robia?

Odpoveďou na túto otázku by v tradičných spoločnostiach bol popis procesov a štruktúr v spoločnosti. V systémoch kolektívnej inteligencie sa autori sústredia na prípady tohto génu, keď skupina ľudí pracuje na úlohe vytvárania alebo rozhodovania (predchádzajúci gén). Rozhodujúcim faktorom je, či jednotliví členovia skupiny vytvárajú svoje príspevky a rozhodnutia nezávisle na ostatných, alebo naopak, existujú silné väzby, závislosti medzi jednotlivými príspevkami a rozhodnutiami. Tento pohľad poskytuje štyri základné gény uvedené v tabuľke.

	Nezávislé	Závislé, väzby
<b>Vytvárať</b>	Kolekcia, súbor	Spolupráca, kolaborácia
<b>Rozhodovať</b>	Individuálne rozhodnutia	Skupinové, kolektívne rozhodnutia

Tabuľka 1: Variations of the How gene for Crowds. Zdroj: Malone, T. W. – Laubacher, R. – Dellarocas, Ch. Mapping the Genome of Collective Intelligence. S. 6.

1. *Kolekcia, súbor* (Collection): O tomto géne hovoríme v prípade, že jednotlivé príspevky členov skupiny vznikli nezávisle na ostatných členoch. Ako príklady môžu slúžiť Youtube, kde jednotlivé videá vznikajú nezávisle na ostatných užívateľov, je to teda kolekcia, súbor videí, alebo Flickr, kolekcia fotografií. V súvislosti s génom kolekcie hovoria autori aj o subgéne *súťaž*, ktorý sa

objavuje v prípade, že jednotlivé príspevky spolu súťažia o výhru či inú formu ocenenia (Threadless).

2. *Kolaborácia* (Collaboration): Gén kolaborácia spočíva v spolupráci členov skupiny, pričom medzi ich príspevkami existujú silné väzby, závislosti. Ako najlepší príklad môže poslúžiť Wikipedia. Keďže jednotlivé príspevky, články na Wikipedii vznikajú samostatne, hovoríme o géne kolekcia. Wikipedia ako taká je teda kolekciou článkov. Avšak komentáre a editačné zmeny v rámci jedného článku sú vzájomne silne previazané, späté, a preto samostatný článok na Wikipedii je génom kolaborácie, vytvorenom viacerými užívateľmi.
3. *Skupinové rozhodnutia* (Group Decision): Gén skupinového rozhodnutia nastáva v prípade, keď sú združené všetky príspevky členov skupiny, a na ich základe je vytvorené rozhodnutie, ktoré platí pre celú skupinu. V rámci tohto génu autori rozoznávajú štyri formy:
  - a. *Hlasovanie* (Voting): Napríklad na stránkach Digg užívatelia hlasujú za jednotlivé články, pričom články s najlepšimi hodnoteniami sú umiestnené na prominentných miestach. Hlasovanie môžeme rozdeliť na *implicitné* a *vážené*. O implicitnom hovoríme, ak sa za hlas počítajú aktivity užívateľa ako napríklad kúpenie určitého predmetu, či sledovanie videa (Youtube). Vážené hlasovanie využíva medzi inými Google. Výsledky vyhľadávania sú čiastočne závislé na počte ďalších webových stránok, ktoré sú prepojené so stránkami na zozname.
  - b. *Konsenzus* (Consensus): Gén konsenzu vzniká, ak všetci členovia skupiny súhlasia s konečným rozhodnutím, s konečnou verziou. O konsenze hovoríme v súvislosti s článkom na Wikipedii, ktorý nie je nijak editovaný ani upravovaný. Znamená to, že všetci, ktorých sa článok týka alebo ich zaujíma, sú s obsahom spokojní.
  - c. *Priemerovanie* (Averaging): Priemerovanie sa najčastejšie používa v tých systémoch kolektívnej inteligencie, ktoré využívajú hodnotenia kvality založené na číselnej škále. Tento gén využíva napríklad Amazon, kde užívatelia hodnotia knihy alebo CD prostredníctvom škály piatich hviezdíčiek. Následne sú všetky hodnotenie spriemerované, a tým je dosiahnuté celkové hodnotenie. V našom prostredí využíva priemerovanie ČSFD, kde užívatelia hodnotia filmy.

- d. *Trh predpovedí* (Prediction market): Trhy predpovedí využívajú členov skupiny na predpovede a odhady do budúcnosti. Na trhoch predpovedí môžu užívatelia nakupovať či predávať podiely predpovedí budúcich udalostí. Ak sú predpovede užívateľov správne, získavajú finančnú výhru alebo inú formu odmeny. Trhy predpovedí na zachytenie kolektívnej inteligencie využívajú aj Google či Microsoft.
4. *Individuálne rozhodnutia* (Individual Decisions): Gén individuálneho rozhodnutia nastáva v prípade, keď sú síce združené všetky príspevky členov skupiny, ale rozhodnutie vytvorené na ich základe nie je skupinové, nie je záväzné pre celú skupinu, ale naopak, je individuálne. Napríklad sledovanie videí užívateľov na Youtube môže byť ovplyvnené odporúčaniami ostatných, ale konečné rozhodnutie, ktoré video si užívateľ pozrie, závisí len na ňom. Aj v rámci tohto génu rozlišujú autori dve formy:
- a. *Trhy* (Markets): Tento gén zahŕňa do rozhodnutia nejaký druh formálnej výmeny, napríklad finančnej. Každý člen skupiny sám rozhoduje o tom, čo predá či kúpi. Teda rozhodnutie niečo kúpiť ovplyvňuje kolektívny dopyt, ktorý následne ovplyvňuje dostupnosť tovaru. A zároveň ceny a množstvá tovaru predávané predávajúcimi ovplyvňujú rozhodnutia nakupujúcich. Tento gén môžeme sledovať na eBay, kde predávajúci pridávajú tovar, ktorý chcú predáť a kupujúci prihadzujú k cene.
- b. *Sociálne siete* (Social Networks): V sociálnych sieťach vytvárajú členovia skupiny sieť, ktorá je založená na určitom vzťahu. Môže sa jednať o vzťah vytvorený na základe spoločných názorov, záľub, či iných spoločných prvkov. Amazon automaticky vytvára siete pre každého užívateľa, kde ho spája s ostatnými, ktorí si kúpili či hodnotili rovnaké produkty. Následne vytvára personalizované odporúčania.

Uvedené gény sú v jednotlivých systémoch kolektívnej inteligencie kombinované, čím vznikajú genómy, a tým aj samotné systémy kolektívnej inteligencie. Autori vo svojej štúdií uvádzajú množstvo príkladov genómov v konkrétnych systémoch. Za názorný príklad možno pokladať Wikipediou, ktorej zloženie génov tvoriacich genóm je uvedené v tabuľke nižšie.



Čo		Kto	Prečo	Ako
Vytvoriť	Nová verzia článku	Skupina	Záľuba, Sláva	Kolaborácia, spolupráca
Rozhodnúť	Či nechať článok v pôvodnej verzii	Skupina	Záľuba, Sláva	Konsenzus

**Tabuľka 2: Mapping the collective intelligence genome for Wikipedia. Zdroj: Malone, T. W. – Laubacher, R. – Dellarocas, Ch. Mapping the Genome of Collective Intelligence. S. 12.**

Kombinácie génov sa v konkrétnych systémoch kolektívnej inteligencie (genómoch) líšia. Najpodstatnejším rozhodnutím je určenie toho, ktorý gén je pre danú situáciu najvhodnejší a najefektívnejší. Základom je teda určenie najvhodnejších génov, a ich kombinácia do efektívne fungujúceho systému kolektívnej inteligencie.

MIT v rámci skúmania kolektívnej inteligencie uskutočňuje aj iné projekty. Medzi najdôležitejšie určite patrí Climate CoLab<sup>26</sup>. Tento projekt sa snaží vytvoriť nový systém kolektívnej inteligencie, a tým prispieť k riešeniu problému klimatických zmien. V rámci projektu bola vytvorená online platforma a komunita, ktorá momentálne zahŕňa 4000 užívateľov. Celý problém klimatických zmien je rozdelený na čiastkové problémy, ktoré riešia jednotlivé komunity užívateľov. Následne budú najlepšie návrhy na riešenie čiastkových problémov integrované do celkového návrhu riešenia. Všetci sa snažia navrhnúť čo najlepšie riešenie, pričom víťazi každoročnej súťaže prezentujú svoje návrhy napríklad aj pred United Nations.

<sup>26</sup> Iandoli, L. - Klein, M. – Zollo, G. *Can we Exploit Collective Intelligence for Collaborative Deliberation? The case of the Climate Change Collaboration*. MIT, 2007. [online]. Cit. 2013-01-15. Dostupné z: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1084069](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1084069)>.

### 3. Management znalostí 2.0

Rast kolektívnej inteligencie je v dnešnej dobe nevyhnutným faktorom úspechu firiem. Aby však bol rast dosiahnutý, je potrebné uvedomiť si význam a dôležitosť znalostí. Znalosť, ako súčasť intelektuálneho kapitálu, sa významne podieľa na efektívnom využívaní kolektívnej inteligencie. Nasledujúca kapitola sa venuje práve riadeniu znalostí (managementu znalostí), ktorého cieľom je hlavne tvorba a zdieľanie znalostí, a to aj s využitím sociálnych médií.

Management znalostí 2.0 sa od tradičného managementu znalostí odlišuje vnímaním znalosti<sup>27</sup>. Tradičný management znalostí sa sústreďuje na znalosť samotnú, management znalostí 2.0 kladie najväčší dôraz na miesto, kde je znalosť uložená, jej vlastníka, kolaboráciu a zdieľanie znalostí. Ďalšie rozdiely spočívajú aj v prístupe ku hierarchii a kontrole, ktoré sú v managemente znalostí značne oslabené.

Na úvod pokladám za vhodné bližšie vysvetliť a charakterizovať samotný pojem znalosť. Aby sme o informácii mohli hovoriť ako o znalosti, musia byť splnené tri podmienky<sup>28</sup>:

- Znalosti sú vždy poprepájané, existujú v rámci skupiny (kolekcie) viacerých skúseností a perspektív
- Management znalostí slúži ako „katalyzátor“, stimuluje jednanie, podnecuje akcie, činy
- Znalosť je znalosťou ak je využívaná predovšetkým v nových situáciách, na riešenie nových problémov, pre ktoré ešte neexistujú zaužívané postupy riešenia
- Znalosti sú ukryté vo vnútri hláv ľudí, papierové a elektronické zdroje sú len dočasnými úschovňami znalostí

Pochopenie managementu znalostí začína pochopením jeho dvoch hlavných charakteristík<sup>29</sup>:

#### 1. Zložitosť znalosti

---

<sup>27</sup> Boughzala, I. – Dudezrt, A. *Knowledge Management 2.0*. IGI Global, 2011. ISBN 1613501951.

<sup>28</sup> Frappaolo, C. *Knowledge Management*. Capstone Publishing, Ltd., 2006. ISBN 1841127051.

<sup>29</sup> Frappaolo, C. *Knowledge Management*. Capstone Publishing, Ltd., 2006. ISBN 1841127051.

Je dôležité pochopiť zložitosť fyzického prejavu a hĺbky znalosti, a na základe toho ku znalosti pristupovať. Iné postupy je vhodné zvoliť napríklad pri tacitných, a iné pri explicitných znalostiach.

## 2. Aplikácie znalosti

Predstavujú spôsoby spájania znalostí s ľuďmi a procesmi. Cieľom aplikácií znalostí je vytvorenie mechanizmov, ktoré umožňujú jednej osobe identifikovať a spojiť sa s druhou osobou, napríklad sa môže jednať o komunity znalostí. Pri aplikáciách znalostí je spravidla najdôležitejšia dôvera, spájanie ľudí a kolaborácia. Management znalostí musí odpovedať na zmeny rýchlo, je tu potreba neustálych inovácií.

### 3.1. Aplikácie managementu znalostí

Frappaolo<sup>30</sup> uvádza štyri základné aplikácie managementu znalostí, ktorých hlavným cieľom je zdieľanie znalostí vo firemnej praxi tak, aby každý jedinec alebo skupina chápali znalosť v dostatočnej hĺbke a kontexte, a zároveň ju vedeli efektívne použiť v rozhodovacích procesoch a inováciách. Základnými aplikáciami managementu znalostí sú nasledovné:

- *Intermediácia*

Intermediácia predstavuje spojenie medzi znalosťou a ľuďmi. Spája tých, ktorí nejakú znalosť potrebujú, s tými, ktorí ju majú. Intermediáciu je možné podporiť rôznymi technológiami. Medzi tieto technológie patria napríklad intranety alebo online kolaborácie, ktoré sú vhodné predovšetkým pre spoločnosti, ktoré sú geograficky rozložené.

- *Externalizácia*

Externalizácia predstavuje spojenie znalosti so znalosťou. Pozostáva zo zachytenia externej znalosti a jej následnej klasifikácie, alebo zaradenia podľa určitej ontológie. Môže sa jednať aj o zachytenie znalosti do databázy, či na videokazetách. Množstvá takýchto znalostí vyžadujú inteligentné prístupy ich kategorizácie, znalosti by mali byť uložené v kontexte.

---

<sup>30</sup> Frappaolo, C. *Knowledge Management*. Capstone Publishing, Ltd., 2006. ISBN 1841127051.

- *Internalizácia*

Internalizácia popisuje spojenie znalosti s dotazom, hľadaním. Hlavnou technológiou pre internalizáciu je efektívna funkcia vyhľadávania.

- *Kognícia*

Kognícia predstavuje spojenie znalosti s procesom. Je to proces rozhodovania na základe dostupných znalostí.

Súčasná technológia, digitálny svet či sociálne médiá a ich rozšírenie do všetkých sfér života predstavuje pre firmy obrovské zmeny a výzvy. Zamestnanci sú z vlastného súkromného života zvyknutí na rýchly prístup k informáciám, ľahkú a rýchlu komunikáciu a chcú moderné technológie využívať aj na pracovisku. Dnes už bežné zariadenia, ako sú napríklad chytré telefóny, umožňujú získať informácie a komunikovať v každej chvíli, a tým zabezpečiť prístup k znalostiam v ten najvhodnejší moment.

Management znalostí by sa preto mal snažiť, aby všetkými dostupnými a vhodnými spôsobmi umožňoval znalostiam aby rástli, presúvali sa a vytvárali hodnotu. Tým by mal management znalostí zabezpečiť, aby sa správna znalosť dostala v správnom čase k správny zamestnancom, a aby títo zamestnanci využili danú znalosť k zlepšeniu výkonu firmy. Efektívny management znalostí by teda mal spájať zamestnancov tak, aby im pomáhal excelovať v ich práci a spájať tých, ktorí majú znalosť, s tými, ktorí ju potrebujú.

### **3.2. Management znalostí 1.0 a 2.0**

Prechod od managementu znalostí 1.0 k managementu znalostí 2.0 spočíva aj v zmenách, ktoré nastali v technológiách používaných či dostupných firmám. Medzi hlavné trendy patria<sup>31</sup>:

- Jednoduché platformy určené na komunikáciu a interakciu, ktoré sú zadarmo

V tomto smere autor rozoznáva *kanály* (channels) a platformy. Kanály predstavujú nástroj súkromnej komunikácie, o ktorej nikto nezúčastnený nevie. Jedná sa napríklad

---

<sup>31</sup> McAfee, A. *Enterprise 2.0*. Harvard Business Publishing, 2009. ISBN 1422125874.

o e-mail, alebo SMS správy. Informácie vymenené prostredníctvom kanálov nie sú dohľadateľné ani viditeľné, nemajú teda žiaden znak kolaborácie. Na druhej strane stoja platformy, ktoré predstavujú súbor digitálneho obsahu. Všetky príspevky sú v rámci platformy viditeľné, zostávajú na danom mieste dlhodobo, sú dohľadateľné. Prístup k platformám môže byť podľa potreby obmedzený, napríklad len pre členov určitej komunity, čo zabraňuje šíreniu citlivého obsahu. Výhodou je, že na pridávanie obsahu či jeho editovanie nepotrebujú užívatelia takmer žiadne technické schopnosti a platformy sú zdarma.

- Žiadna predpísaná štruktúra

Veľká zmena nastala aj v prístupe tvorcov platformami, ktorí sa namiesto zavedenia vlastných predstáv o štruktúre obsahu a práce na platformách zamerali na vyhnutie sa takýmto predpísaným štruktúram. V platformách i iných technológiách 2.0 sa s predpísanou štruktúrou nestretáme. Neexistujú tu definované toky práce, nie sú teda definované kroky, ktoré musia byť splnené, aby bola úloha hotová. Nestretáme sa ani s pevne pridelenými právomocami a autoritou k rozhodnutiam, či s nariadeniami ohľadom informácií, ich zahrnutia, spôsobu uvedenia, formátovania, prezentovania alebo ich potreby.

Technológie 2.0 štruktúry nemajú. Zaujímavým príkladom je príbeh a história Wikipédie. Prvá verzia Wikipedia bola známa pod menom Nupedia<sup>32</sup>. Všetky články na Nupedii podliehali prísnemu hodnoteniu, museli prejsť kontrolou. Tento proces schvaľovania bol nie len zdĺhavý, ale aj nákladný, a za dôsledok mal len veľmi pomalé rozširovanie encyklopédie. Po osemnástich mesiacoch fungovania Nupedia obsahovala len dvanásť článkov. Zakladatelia sa v tom období rozhodli prejsť na novú technológiu – wiki. V súčasnej Wikipedii preto môžu užívatelia voľne pridávať obsah, meniť ho, či úplne článok vymazať. Všetky zmeny sú uchované v databáze, je možné ich dohľadať a vrátiť späť. V súčasnosti Wikipedia obsahuje milióny článkov a je najväčšou a najznámejšou encyklopédiou na svete.

- Mechanizmus na to, aby sa štruktúra zjavila sama

Hoci v technológiách 2.0 neexistujú žiadne predpísané štruktúry, neznamená to, že sa štruktúra nemôže objaviť sama. Pôvodné internetové vyhľadávače boli nepresné, ich

---

<sup>32</sup> McAfee, A. *Enterprise 2.0*. Harvard Business Publishing, 2009. ISBN 1422125874.

výsledky sa dali jednoducho zmanipulovať, záležali na zadaných kľúčových slovách a vlastných popisoch webových stránok. Zmenu priniesol až Google, ktorý vidí internet ako komunitu ľudí, nie ako súbor individuálnych stránok. Výsledky Google závisia na spojení vyhľadávanej stránky s ostatnými webovými stránkami, na tom, ako často je daná stránka citovaná, ako často sa na ňu ostatné stránky odkazujú. Na základe toho sú vybrané stránky, ktoré budú vo výsledkoch vyhľadávania umiestnené prominentne. Ďalším mechanizmom na to, aby sa štruktúra zjavila sama je tagging - značkovanie. Značkovanie spočíva v pridaní kľúčového slova - značky k nejakej informácii či článku. Následne môžu byť vytvorené „tag clouds“, ktoré predstavujú vizuálnu reprezentáciu značiek napríklad na určitej stránke. Táto vizuálna reprezentácia je vlastne folksonómiou, kategorizačným systémom vytvoreným v priebehu času ľuďmi, a teda štruktúrou, ktorá vznikla prirodzene a sama. Predstavuje protiklad taxonómie, ktorá je vytvorená autoritou v určitom čase.

Pre efektívny management znalostí je nevyhnutná tvorba, výber a používanie vhodných nástrojov, založených na vyššie uvedených technológiách. Dôležité je vybrať také portfólio nástrojov, ktoré bude vyhovovať potrebám spoločnosti a umožní znalostiam správne prúdiť.

### **3.3. Nástroje managementu znalostí**

Americké Centrum Produktivity a Kvality<sup>33</sup> (APQC – American Productivity & Quality Center) rozdeľuje nástroje managementu znalostí do štyroch kategórií: samoobsluha (self-service), naučené lekcie (lessons learned), komunity znalostí (communities of practice) a uľahčenie transferu najlepších praktík (facilitated transfer of best practices). Zároveň upozorňujú na to, že najväčšou chybou je domnievať sa, že jeden nástroj managementu znalostí vyrieši všetky problémy. Veria, že na to, aby bolo zabezpečené efektívne prúdenie a zdieľanie znalostí vyhovujúce potrebám a cieľom spoločnosti, je nutné vytvoriť súbor nástrojov, ktoré budú pracovať spoločne v súlade.

Uvedené kategórie nástrojov<sup>34</sup> managementu znalostí sa líšia zameraním na tacitné a explicitné znalosti, a tým, do akej miery zahŕňajú ľudskú interakciu.

---

<sup>33</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>34</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

### 1. Samoobsluha (self-service)

Táto kategória je prevažne zameraná na technológie, umožňuje prístup k znalostiam a informáciám prostredníctvom dialógov a diskusií. Patria sem predovšetkým intranety, vyhľadávacie nástroje, alebo portály. Zamestnanci sa môžu „obslúžiť sami“. Cieľom týchto nástrojov je spojiť zamestnanca z miesta, kde sa nachádza s databázami znalostí, tak aby bol zabezpečený prístup k znalostiam a informáciám, a tým bolo zamestnancom umožnené vykonávať ich prácu efektívnejšie.

### 2. Naučené lekcie (lessons learned)

Cieľom nástrojov v tejto kategórii je umožniť zamestnancom zachytiť, zdieľať a znovu použiť získané a naučené znalosti vychádzajúce z ich skúseností. Podstata spočíva v zachytení najlepších praktík, získaných znalostí a kľúčových faktorov úspechu i neúspechu, pričom cieľom je zamedziť opakovaniu rovnakých chýb a inšpirovať sa pri riešení podobných problémov či úloh.

### 3. Komunity znalostí (communities of practice)

Komunity predstavujú skupiny, siete ľudí, ktorí sa spoja s cieľom zdieľať svoje znalosti, učiť sa od ostatných, a tak spoločne riešiť úlohy či problémy. Tieto skupiny ľudí sú spojené spoločným záujmom či cieľom, a sú základom každého vyspelého managementu znalostí. Komunity znalostí zabezpečujú zber informácií a znalostí dôležitých pre danú komunitu, a tým umožňujú udržanie znalostí aj pri odchode zamestnancov zo spoločnosti. Ďalšou výhodou je udržiavanie obsahu aktuálnym.

### 4. Uľahčenie transferu najlepších praktík (The facilitated transfer of best practices)

Nástroje v tejto kategórii umožňujú identifikovať a presunúť úspešné praktiky a najlepšie postupy medzi jednotlivými časťami spoločnosti. Cieľom je zjednotiť podobné oddelenia v rámci spoločnosti a priviesť ich na spoločnú úroveň. Keďže sa jedná o overené a fungujúce praktiky, je riziko neúspechu veľmi nízke.

Jedným z najdôležitejších krokov v managemente znalostí je aj výber najvhodnejších nástrojov. Pri výbere je vhodné určiť, či sa v spoločnosť nachádzajú skôr tacitné, alebo prevažne explicitné znalosti a aká aplikácia znalostí je potrebná (internalizácia, externalizácia, kognícia, intermediácia). Výhodou môže byť, ak už existuje nejaká sieť, spojenie zamestnancov, ktorí by spolu mali spolupracovať a zdieľať znalosti.

Okrem spomínaných tradičných prístupov a nástrojov managementu znalostí sa v dnešnej dobe stretávame aj s modernejšími a novšími postupmi. Patria medzi ne nasledovné:

- Blogy

Pojem blog vznikol ako skratka zo slovného spojenia Web logs. Blogy predstavujú online denníky či zápisníky. Blogy sú zvyčajne písané jednou osobou, ale stretávame sa aj so skupinovými či firemnými blogmi.

- Mikroblogy

Mikroblogy predstavujú krátke blogy, obmedzené rozsahom. Umožňujú publikovanie a zdieľanie krátkych správ určených pre väčší počet ľudí, väčšinou sa jedná o statusy (Twitter).

- RSS (Really Simple Syndication)

RSS ponúka možnosť odoberať novinky, informácie alebo upozornenia na nový obsah z mnohých zdrojov. Výhodou je zhromaždenie informácií z viacerých zdrojov do jediného miesta.

- Vyhľadávanie

Jedná sa o vyhľadávanie a spojenie relevantných informácií, ľudí, znalostí či potrebnej expertízy v rámci spoločnosti. Mnohé organizácie využívajú vlastnú obdobu internetového vyhľadávača Google (MITREpedia, BluePedia v IBM).

- Wiki

Wiki predstavujú databázy alebo systémy stránok a obsahu, ktoré môže každý užívateľ vytvárať a publikovať, zdieľať, editovať a upravovať. Umožňujú komentovanie iných wiki, čím výrazne prispievajú koordinácii a kolaborácii pracovných tímov v rámci spoločného zdieľaného online priestoru.

- Sociálne záložkovanie, značkovanie, folksonómie

Tieto technológie umožňujú užívateľom voľne a na základe svojho uváženia pridať obsah, článkom vlastné označenia či kategórie (značky - tag). Tento spôsob označovania uľahčuje orientáciu v rozmanitom a širokom prostredí webu. Zároveň umožňuje jednoduché zdieľanie odkazov z rôznych zdrojov, nie sú teda zdieľané samotné zdroje ako také. Tým vznikajú folksonómie, ktoré predstavujú systém kategórií vytvorený užívateľmi.



Význam technológií pre efektívny management znalostí je nepopierateľný. Aj napriek tomu platí, že ľudia, nie technológie, sú kľúčovým faktorom úspechu managementu znalostí. „*Je dôležité nemyslieť si, že nástroje sú odpoveďou. A toto je kľúčom celého managementu znalostí. Ľudia sú stredobodom záujmu a nástroje ich obklopujú ako pomôcky. Ak sa začneme spoliehať len na online nástroje a zabudneme na ľudí a ich spojenia a interakcie, potom zomrú znalosti aj informácie.*“<sup>35</sup> Dôvod je teda jednoduchý, keďže je zdieľanie spoločenskou, sociálnou aktivitou, ktorá prebieha medzi ľuďmi, management znalostí sa musí zamerať aj na zamestnancov samotných. Nástroje majú slúžiť ako pomôcky v ich práci.

#### **4.4. Ľudia v managemente znalostí**

Pri zavádzaní nových nástrojov zdieľania znalostí bojujú organizácie s množstvom problémov a výziev. Aby nástroje managementu znalostí fungovali efektívne a naozaj dochádzalo k zdieľaniu znalostí je potrebné, aby sa ich používanie stalo pre zamestnancov čo najprirodzenejším. Je dôležité, aby boli nástroje používané čo najväčším počtom ľudí a zamestnanci mohli systému dôverovať. Rovnako podstatné je zabezpečiť aj kvalitný, relevantný a spoľahlivý obsah. Používanie by malo byť nie len bezpečné, ale predovšetkým jednoduché. Efektívny management znalostí musí byť neustále podporovaný aj hlavnými predstaviteľmi spoločnosti, ktorí by mali byť príkladom zdieľania znalostí, a tomu by mala zodpovedať aj celá firemná kultúra. Kľúčová je motivácia zamestnancov, ktorí by vo využívaní týchto nástrojov mali vidieť výhodu pri práci. Podporou motivácie sú aj rôzne kampane, školenie a dôležité je aj verejné oceňovanie najaktívnejších a najtalentovanejších zamestnancov.

Sociálne médiá sú v dnešnej dobe veľmi rozšírené, môžeme si teda dovoliť predpokladať, že sa s nimi už každý zamestnanec stretol, a aktívne ich používa vo svojom súkromnom živote. Zamestnanci sú zvyknutí na určitý typ a štandard sociálnych médií, a preto je vhodné, ak je to možné, využívať systémy, ktoré už fungujú. Mnohé spoločnosti majú vlastnú podobu vyhľadávacích programov fungujúcich ako Google, či encyklopédie zhromažďujúce znalosti vo vnútri spoločnosti fungujúce ako Wikipedia. Tento prístup „imitujte to, čo funguje“<sup>36</sup> (imitate what works) dopomôže

---

<sup>35</sup> Boughzala, I. – Duderzt, A. *Knowledge Management 2.0*. IGI Global, 2011. ISBN 1613501951.

<sup>36</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

k zjednodušeniu používania nástrojov managementu znalostí, a tým zabezpečí aj prirodzenosť používania pre zamestnancov.

Po zavedení nástrojov managementu znalostí je nevyhnutné ich pozorné sledovanie. Spoločnosti by mali zhromažďovať, sledovať a pravidelne vyhodnocovať dáta o používaní, kontaktoch či hodnotení nástrojov managementu znalostí. Tieto hodnotenia by mali ukázať, ktoré nástroje sa stali zaužívanými a pre zamestnancov prirodzenými, a preto ich treba naďalej podporovať, a naopak, ktoré nástroje je potrebné zmeniť či dokonca vylúčiť.

Používanie nástrojov managementu znalostí je dobrovoľné, nie je možné zamestnancov nútiť zdieľať znalosti. To je dôvodom, prečo sa spoločnosti musia okrem iného sústrediť aj na neustálu motiváciu svojich zamestnancov. Cieľom je vyjadrenie postoja spoločnosti z zdieľaniu znalostí, a zdôraznenie hodnoty, ktorú zdieľanie znalostí pre organizáciu prináša. Spoločnosti využívajú rôznorodé postupy. Medzi najčastejšie patrí organizovanie kampaní, školení či webinárov. Rovnako vhodné je aj verejné oceňovanie najaktívnejších a najtalentovanejších zamestnancov.

## 6. Sociálne médiá vo firemnej praxi

Začlenenie sociálnych médií do firemnej praxe nie je krátkodobou ani jednoduchou záležitosťou. Ak už bolo spomínané, je nevyhnutné prijať v spoločnosti potrebné zmeny, vybrať vhodné nástroje managementu znalostí, efektívne tieto nástroje riadiť, a neustále podporovať ich používanie u zamestnancov. Diplomová práca sa zameriava na analýzu spoločností, ktoré úspešne zapojili sociálne médiá do svojej praxe, a môžu preto slúžiť ako predstavitelia najlepších praktík v tejto oblasti. Nasledujúca kapitola ponúka prehľad takýchto spoločností a nástrojov a postupov, ktoré využívajú.

Spoločnosti sú vybrané na základe výskumného programu MAKE<sup>37</sup> (The Most Admired Knowledge Enterprises). Program hodnotí spoločnosti prostredníctvom Delfskej metódy, kde experti vyberajú spoločnosti, ktoré majú v znalostnej ekonomike vedúce postavenie. V roku 2012 bolo na cenu MAKE nominovaných 112 spoločností, z ktorých bolo vybraných 47 finalistov. Výhercami sa stalo 20 spoločností. Na základe tohto programu boli na analýzu v diplomovej práci vybrané nasledovné spoločnosti:

- IBM
- Accenture
- ConocoPhillips
- Fluor
- MITRE
- NASA

Uvedené spoločnosti sú doplnené o analýzy inštitúcií České Centrum a Konfuciova Akadémia v Bruseli. Tieto inštitúcie predstavujú iné možnosti používania sociálnych médií. Pri svojej práci sa zameriavajú predovšetkým na využívanie sociálnych médií na komunikáciu s klientmi a verejnosťou, čo mi bolo umožnené preskúmať prostredníctvom osobných pohovorov s predstaviteľmi týchto inštitúcií.

### 6.1. MITRE

---

<sup>37</sup> The KNOW Network. 2012 *Global MAKE Study Executive Summary*. [online]. Cit. 2013-01-30. Dostupné z: <  
<http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/templates/TextAndLinksList.aspx?siteId=1&menuItemId=133>>.

Spoločnosť MITRE je neziskovou organizáciou, ktorá sa venuje práci v prospech verejnosti. Dve hlavné centrály sa nachádzajú vo Washingtone a Massachusetts, MITRE však spravuje aj množstvo pobočiek po celom svete. Hlavou náplňou MITRE je riadenie štátom financovaných výskumov a vývojových centier (FFRDCs<sup>38</sup>). MITRE spravuje päť takýchto centier: Centrum riadenia národnej bezpečnosti (The National Security Engineering Center), Centrum rozvoja leteckých systémov (The Center for Advanced Aviation System Development), Centrum modernizácie podnikania (The Center for Enterprise Modernization), Inštitút rozvoja a systémového riadenia bezpečnosti vlasti (The Homeland Security Systems Engineering and Development Institute), Centrum modernizácie a riadenia súdnictva (The Judiciary Engineering and Modernization Center). Zároveň MITRE od roku 1958 spolupracuje so štátnymi orgánmi, ktoré podporujú a spolupracujú s MITRE na národne významných projektoch a misiách. Cieľom tejto spolupráce je objektívne, kreatívne a efektívne riešenie zložitých problémov, k čomu MITRE prispieva vysoko kvalitným vedeckým výskumom, modernými technológiami a systémovým inžinierstvom. Spoločnosť MITRE sa venuje aj svojmu vlastnému nezávislému výskumnému programu. Medzi hlavných klientov a zároveň sponzorov MITRE patria Ministerstvo obrany, Štátna správa letectva, či Ministerstvo národnej bezpečnosti.

Spoločnosť MITRE si ako svoj hlavný cieľ určila stanovenie štandardu excelentnosti v obchodných činnostiach. Tento cieľ sa snaží napĺňať aj pomocou Centier technickej excelentnosti, ktoré v MITRE fungujú už viac než dvadsať rokov. V spoločnosti nájdeme šesť takýchto centier, ku ktorým patrí aj Centrum informačných technológií, ktoré sa okrem iných oblastí venuje aj problematike riadenia znalostí a informácií, či moderným technológiám virtuálnych sietí.

### **6.1.1. Management znalostí**

Spoločnosť MITRE sa neustále sústreďuje na rozvoj kolektívnej inteligencie, a to prostredníctvom managementu znalostí. MITRE rozumie tomu, že ich úspech, kvalita práce, ale aj hodnota, ktorú prinášajú svojim klientom a sponzorom úzko súvisí s úrovňou toho, ako sa v spoločnosti zdieľajú a využívajú znalosti, a zároveň aj s tým, či je v spoločnosti vytvorené vhodné prostredie a kultúra na vytváranie nových znalostí.

---

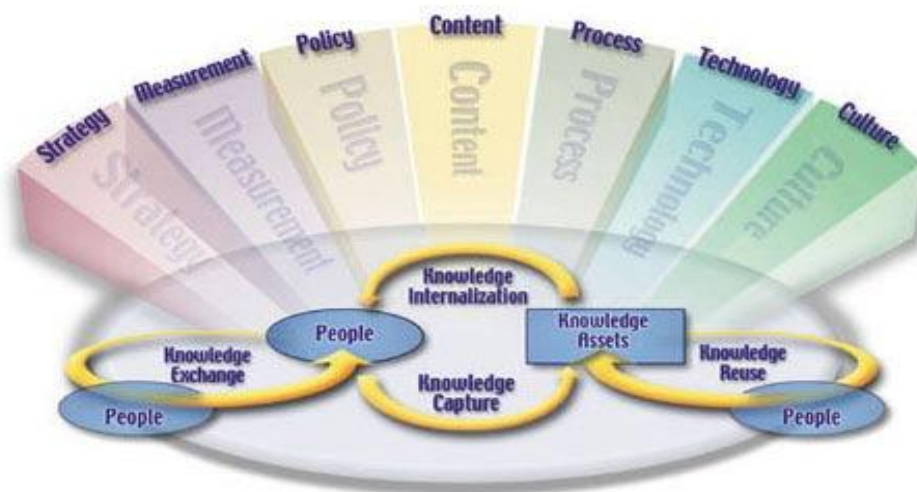
<sup>38</sup> Federally Funded Research and Development Centers

Program riadenia znalostí bol vyvinutý Inovačným Tímom (I-Team) v roku 1998 a MITRE sa neustále snaží o jeho vylepšenie. Program managementu znalostí<sup>39</sup> by sa mal systematicky snažiť o to, aby bol umožnený rast znalostí, ich presun do miest, kde sú potrebné a vytváranie hodnoty. Správna informácia či znalosť by sa mala dostať s správnemu zamestnancovi v správny moment, zamestnanec ju tak môže využiť k zlepšeniu výkonu organizácie. Dobre fungujúci management znalostí spája zamestnancov, pomáha im excelovať v práci, zabezpečuje prístup k potrebným informáciám, a spája tých, ktorí majú know-how s tými, ktorí ho potrebujú. Cieľom managementu znalostí MITRE je „vytvoriť učebné prostredie aby sa nepretržite zvyšovala hodnota MITRE pre ich zákazníkov. V tomto prostredí sú tvorba, zdieľanie a opätovné používanie znalostí cenené, očakávané, podporované a oceňované.“<sup>40</sup> Pre dosiahnutie tohto cieľa vyvinul I-Tím deskriptívny model managementu znalostí. Tento model vníma management znalostí ako spojenie dvoch dimenzií. Prvá dimenzia, ktorú reprezentuje spodná časť obrázku, zahŕňa činnosti dôležité pre tvorbu a inovácie znalostí. Táto dimenzia pozostáva zo zdieľania, internalizácie, zachytenia a opätovného používania znalostí. Všetky tieto činnosti vytvárajú učebné prostredie. Druhá dimenzia, ktorá je zobrazená vo vrchnej časti obrázku, znázorňuje prvky, ktoré umožňujú a ovplyvňujú činnosti spojené s tvorbou a inováciami znalostí (prvá dimezia). Tieto prvky zahŕňujú stratégiu, meranie výsledkov a úspešnosti managementu znalostí, firemnú politiku, obsah znalostí, proces, ktorým sa v organizácii dosahujú ciele, technológia a kultúra.

---

<sup>39</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>40</sup> Small, C. T. – Tatalias, J. *Knowledge Management Model Guides KM Process*. The Edge. [online]. Cit. 2013-01-21. Dostupné z: <[http://www.mitre.org/news/the\\_edge/april\\_00/small.html](http://www.mitre.org/news/the_edge/april_00/small.html)>.



Obrázok 1: MITRE KM Model. Zdroj: Maybury, M. T. Knowledge Management at The MITRE Corporation. MITRE, 2003.

MITRE vytvorilo aj program Knowledge Partners, ktorý umožňuje rýchle vyhľadanie, vytvorenie znalosti a rýchly kontakt s expertmi na celom svete. V súčasnosti sa pracuje na vytvorení webových služieb zameraných práve na Knowledge Partners. Aj toto je jeden z dôkazov, že MITRE neustále pracuje na rozvoji svojho programu managementu znalostí.

### Ciele Managementu znalostí<sup>41</sup>

1. Umožniť prenos a zdieľanie znalostí z osoby na osobu: zvýšiť a zjednodušiť možnosť nájdenia odbornej znalosti, podporovať možnosti prostredníctvom ktorých sa zamestnanci zúčastňujú zdieľania znalostí
2. Umožniť opätovné používanie znalostí: zamestnanci môžu nájsť potrebné informácie na opätovné použitie prostredníctvom intranetu, podpora inovácií a vylepšeného učenia sa prostredníctvom zachytenia a prenosu znalostí a informácií
3. Umožniť zachytenie znalostí: vytvoriť v organizácii „základňu znalostí“ a zaviesť zachytenie znalostí a ich zdieľanie do všetkých procesov organizácie

### 6.1.2. Nástroje MITRE

Efektívne fungujúci management znalostí sa nezaobíde bez nástrojov, ktoré využívajú najmodernejšie technológie. Medzi najdôležitejšie nástroje MITRE patria nasledovné.

<sup>41</sup> Tatalias, J. *Introduction to the MII and KM at MITRE*. MITRE, 2008.

## **MITRE MII**

Jeden z najvýznamnejších nástrojov, ktoré MITRE používa v rámci managementu znalostí je MITRE's Information Infrastructure MII. MII<sup>42</sup> je firemný intranet, v ktorom je možné nájsť nie len administratívne a technické informácie, ale umožňuje aj prístup k firemným novinkám, službám a rôznym systémom, či informáciám o rozvojových programoch MITRE. Ku všetkým týmto informáciám majú zamestnanci prístup z celého sveta. Zároveň MII poskytuje priestor na zdieľanie informácií a vzájomnú kolaboráciu. Zdieľanie znalostí sa v MII uskutočňuje prostredníctvom zložiek, ktoré majú zamestnanci k dispozícii. V týchto zložkách publikujú proces a výsledky svojej práce a projektov. Týmto sa napĺňa jedno z hesiel MITRE: „ak to niekto vie, vie to celá spoločnosť“.

MII obsahuje aj firemný telefónny zoznam PhoneBook, vďaka ktorému sa môžu zamestnanci okamžite kontaktovať. Nájdeme v ňom aj profily zamestnancov (About Me), informácie o komunitách v rámci organizácie. Prostredníctvom toho zoznamu sa môžu zamestnanci navzájom kontaktovať, organizovať si stretnutia, vyhľadávať ľudí s potrebnými znalosťami, vzdelaním, skúsenosťami. Využívané sú aj sociálne značky (tagy) na označenie najdôležitejších a najzaujímavejších odkazov a informácií. S nimi súvisí aj funkcia FastJump, ktorá znázorňuje „súbor značiek“ (tag cloud), ktoré boli najnavštevovanejšie a najvyhľadávanejšie za posledných 30 dní. MII ponúka aj aplikáciu RSS (Really Simple Syndication<sup>43</sup>), ktorá informuje zamestnancov o zmenách obsahu, doplnení či vytvorení nových stránok. Takto majú zamestnanci neustále aktuálne informácie. Intranet MII je neustále vylepšovaný, a to priebežne každých 3 až 5 rokov.

## **MITREpedia**

MITREpedia<sup>44</sup> vychádza z Wikipédie, najpopulárnejšej online encyklopédie na svete. Ako wiki sústreďuje do seba MITREpedia obrovské množstvo znalostí, informácií o projektoch, zákazníkoch, technológiách a zároveň umožňuje všetkým zamestnancom MITRE pridávať, zdieľať, vylepšovať, dopĺňať informácie, ktoré MITREpedia obsahuje. Aby bolo používanie čo najjednoduchšie, je funguje MITREpedia takmer

---

<sup>42</sup> MITRE Information Infrastructure. MITRE, 2000. [online]. Cit. 2013-01-21. Dostupné z: <<http://www.mitre.org/news/digest/archives/2000/mii.html>>.

<sup>43</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>44</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

rovnako ako jej predloha Wikipedia. Wiki<sup>45</sup> je webová stránka, v rámci ktorej môžu jej užívatelia pridávať, meniť či zmazať jej obsah. Wiki sú najčastejšie vytvárané v spolupráci s ostatnými užívateľmi, pretože umožňujú komentovanie, upravovanie a editovanie wiki iného užívateľa. MITREpedia je privátnou, čiže uzavretou wiki komunitou, ktorá je prístupná len zamestnancom MITRE.

### **ProjectPages Online**

MITRE sa podieľa na množstve projektov a výskumov. Aby boli znalosti z týchto činností zdokumentované a bolo umožnené ich opätovné využitie, vytvorilo MITRE projekt ProjectPages Online<sup>46</sup>. Každému projektu je priradená samostatná stránka, kde sú uvedené informácie o projekte. Stránka obsahuje popis, ciele, značky, zamestnancov pracujúcich na projekte, ale napríklad aj prepojenie na relevantné odkazy MITREpedia a MII PhoneBook.

Vďaka tomuto projektu je umožnený rýchlejší a jednoduchší prístup k informáciám o projekte, využívaným technológiám, znalostiam, nájdenie a využitie podobností medzi projektmi a predovšetkým zamedzenie opakovanému riešeniu rovnakého problému – ak už sa daný problém v nejakom projekte vyskytol, zamestnanci majú prístup k jeho riešeniu.

### **Community Share**

Community Share<sup>47</sup> je aplikácia založená na Microsoft SharePoint. SharePoint uľahčuje spoluprácu medzi ľuďmi, umožňuje predovšetkým zdieľanie dokumentov, ich spravovanie s kolegami či partnermi, zadávanie úloh, diskusie a publikáciu dokumentov pre zákazníkov. SharePoint ponúka jednu platformu na správu všetkých dokumentov, čo podporuje kolaboráciu.

Community Share funguje ako hlavný zdroj a úschovňa znalostí MITRE týkajúcich sa všetkých projektových informácií. Každý zamestnanec môže požiadať o vytvorenie stránky pre určitý projekt, stačí vyplniť online formulár. Následne vznikne tím Community Share spolu s majiteľom community, ktorí stránku vytvorí. Majiteľ je zodpovedný za obsah stránky a zároveň má za povinnosť podporovať ostatných členov tímu k jej používaniu. Všetci členovia komunity - tímu môžu pridávať obsah, odkazy,

---

<sup>45</sup> Wiki. [online]. Cit. 2013-01-22. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>>.

<sup>46</sup> MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.

<sup>47</sup> MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.



oznámenia či upravovať dokumenty. V prípade, že stránka nie je používaná po dobu dlhšiu než 90 dní, je automaticky zrušená.

Hlavnými výhodami Community Share je možnosť sledovať best practices, podpora zdieľania informácií a znalostí, sprístupnenie informácií o projektovom tíme či komunite a podpora používania vhodnej formy na ukladanie dokumentov.

### **MII Search**

MII Search<sup>48</sup> (alebo MII Google) spája všetky zdroje a úschovne znalostí a informácií MITRE. MII Search je vyhľadávací systém, ktorý umožňuje nájdenie informácií o ľuďoch, projektoch, technických informáciách alebo rôznych udalostiach. Výsledky vyhľadávania obsahujú napríklad aj najlepšie tipy (best bets), ktoré sú založené na MII FastJump.

Na MII Search je založený aj Expert Finder, aplikácia, ktorá umožňuje rýchle vyhľadanie experta na určitú problematiku a jeho kontaktovanie. Užívatelia môžu nie len vyhľadať a kontaktovať osobu, ale môžu odoslať svoju otázku či problém členom na zozname expertov k danej oblasti prostredníctvom e-mailu.

### **Onomi**

Onomi<sup>49</sup> je nástroj používaný na vkladanie sociálnych záložiek a značiek (social bookmarking, tagging). Na rozdiel od tradičných záložiek, ktoré si užívateľ vytvorí na vlastnom internetovom prehliadači a sú prístupné len z prehliadača, na ktorom boli vytvorené, systém Onomi sprístupňuje záložky a značky z každého prehliadača a počítača. Zároveň Onomi neposkytuje len možnosť záložky uložiť pod vlastným názvom, ale aj pridať popis, ktorý užívateľovi rýchlejšie pripomenie, čo pod danou záložkou či značkou nájde.

Systém Onomi ponúka možnosť označiť rôzne zdroje, pridať k nim popis a zdieľať tieto zdroje s ostatnými zamestnancami. Táto funkcia umožňuje zamestnancom MITRE zdieľať interné aj externé zdroje v rámci organizácie, objavovanie nových zdrojov, expertov a zároveň efektívne dopĺňa ostatné nástroje MITRE.

---

<sup>48</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>49</sup> Damianos, L. – Griffith, J. – Cuomo, D. *Onomi: Social Bookmarking on a Corporate Intranet*.

Záložky a značky je možné vyhľadať na základe užívateľa, osoby, značky, kľúčových slov alebo zadania krátkeho textu. Užívatelia majú možnosť vytvoriť nie len verejné, ale aj súkromné záložky a značky.

### **TWITRE**

TWITRE<sup>50</sup> je nástroj slúžiaci na vkladanie krátkych poznámok a mikroblogov, fungujúci ako Twitter. Cieľom TWITRE je predovšetkým uľahčiť a zrýchliť riešenie problémov a projektov MITRE, a to prostredníctvom prístupu k informáciám týkajúcich sa lokalizácie znalostí zamestnancov, ich dostupnosti a miesta, kde sa nachádzajú. Tento nástroj umožňuje efektívnejšiu komunikáciu a výmenu informácií medzi rôznymi pobočkami MITRE na celom svete, a tým aj zrýchľuje a zefektívňuje prácu a spoluprácu.

TWITRE vznikol ako projekt troch internistov MITRE, ktorí boli požiadaní, aby vytvorili nástroj, ktorý bude aplikovať najmodernejšie a najpopulárnejšie technológie ich generácie na riešenie skutočných problémov, a to v oblasti podpory spolupráce a lokalizácie ľudí s potrebnými znalosťami. Internisti sa rozhodli problém riešiť pomocou Twitter.

Medzi hlavné funkcie a možnosti, ktoré TWITRE ponúka patria zverejňovanie a zdieľanie stretnutí v kalendári užívateľov, zadávanie aktuálnych informácií a tom, kde sa daná osoba nachádza, čomu sa venuje a či je v danej chvíli dostupná. TWITRE zároveň slúži aj ako nástroj na vytváranie nových a upevňovanie už existujúcich vzťahov medzi zamestnancami.

### **OneCommunity**

OneCommunity<sup>51</sup> je nástroj slúžiaci predovšetkým „inteligentným komunitám“ (intelligence community), do ktorých patrí množstvo ľudí z rôznych častí sveta. Problémom týchto komunit je vzájomná komunikácia a spolupráca. Cieľom OneCommunity je zlepšiť spoluprácu v rámci aj medzi komunitami, a to prostredníctvom sociálnej siete OneCommunity, ktorá umožňuje členom komunity nájsť a kontaktovať iných členov s rovnakými záujmami alebo problémami.

System OneCommunity automaticky zhromažďuje informácie o zamestnancoch a vytvára odporúčania na kontakty. OneCommunity hľadá užitočné kontakty nie len

---

<sup>50</sup> MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.

<sup>51</sup> MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.

v rámci pobočiek MITRE, ale aj v iných orgánoch (CIA, Ozbrojené sily). Na rozdiel od ostatných nástrojov MITRE, OneCommunity nepotrebuje na vygenerovanie odporúčaných kontaktov žiadne kľúčové slová ani iné zadania. Odporúčania vytvára automaticky, a sú založené na získaných informáciách o danom užívateľovi a jeho profile.

### **Handshake**

Podobne ako ostatné nástroje, aj Handshake<sup>52</sup> má za úlohu zjednodušiť spoluprácu. V prípade Handshake sa jedná o spoluprácu s klientmi a partnermi, MITRE sa snaží byť súčasťou ich virtuálneho tímu. Handshake umožňuje internú aj externú komunikáciu prostredníctvom profilov, diskusií, správ a wiki. V systéme je možné vytvoriť skupinu pozostávajúcu z interných aj externých členov, skupina je sústredená okolo určitej témy. Handshake spája ľudí z akademického prostredia, priemyslu, vlády či obchodu a umožňuje im vymieňať si nápady, zdieľať znalosti, navrhovať riešenia pre problémy ostatných alebo brainstorming.

### **Idea Market**

Idea Market<sup>53</sup> vznikol ako súčasť Programu Inovácii MITRE. Zameriava sa v predstihu na riešenie budúcich problémov a potrieb vládnych organizácií a svojich klientov. Idea Market je fórum, ktoré zahŕňa najväčšie výzvy MITRE v daných výskumných oblastiach. Tieto výzvy boli dopredu stanovené a tvoria rámec Idea Market. Cieľom je nájsť to najlepšie riešenie, ktoré MITRE v daných oblastiach ponúka. Idea Market funguje ako fórum, a teda každý môže vložiť svoj návrh riešenia alebo komentovať a dopĺňať návrhy iných, čo zlepšuje pôvodný návrh. Následne sú najlepšie návrhy predložené klientom a nahradené novými výzvami. Prostredníctvom Idea Market dochádza k využitiu nie len kolektívnej inteligencie a skúseností zamestnancov MITRE, ale aj k podpore spolupráce a zdieľania znalostí.

### **6.1.3. Podpora používania nástrojov na zdieľanie znalostí**

MITRE je vhodným príkladom motivácie zamestnancov k používaniu nástrojov managementu znalostí. Väčšina nástrojov MITRE je založených na už známych systémoch, čo uľahčuje prácu s novými nástrojmi. Zamestnanci už daný systém poznajú, jeho fungovanie považujú za prirodzené a nie sú potrebné zdĺhavé školenia,

---

<sup>52</sup> MITRE. MITRE's „Handshake“ Lets Users Meet and Collaborate in the Virtual World. The MITRE Digest, 2010.

<sup>53</sup> Active Collaboration Improves Research Results at MITRE's Idea Market. MITRE, 2010. [online]. Cit. 2013-01-22. Dostupné z: <[http://www.mitre.org/news/digest/advanced\\_research/10\\_10/idea.html](http://www.mitre.org/news/digest/advanced_research/10_10/idea.html)>.

ktoré často od používania odradzujú. MITREpedia funguje ako Wikipedia, MII Search ako Google.

Využívanie moderných technológií je pre efektívne fungovanie managementu znalostí bezpodmienečne dôležité. Technológie ale nie sú v tomto procese najdôležitejšie, podstatnejší sú ľudia. MITRE rozpoznáva a oceňuje správanie svojich zamestnancov, ktorí podporujú management znalostí a aktívne sa zúčastňujú na ich zdieľaní. Cieľom nie je len motivácia, ale predovšetkým vyzdvihnutie hodnoty a dôležitosti zdieľania znalostí pre organizáciu, význam, ktorý takéto správanie pre organizáciu prináša. V MITRE funguje Program ocenení v rámci managementu znalostí, ktorý zahŕňa napríklad každoročnú Cenu riaditeľa. Motivácia je podporovaná aj rôznymi kurzami pre zamestnancov, ktoré prezentujú spôsoby ako nástroje používať a zároveň propagujú aj užívanie. Jedná sa o vyučovacie hodiny počas obedných prestávok, webinára alebo online tutoriály.

Na propagáciu svojich nástrojov managementu znalostí MITRE organizuje aj rôzne kampane<sup>54</sup>. V rokoch 2004 a 2005 prebehla kampaň Collaborative IQ, ktorá prostredníctvom MII či stretnutí propagovala zdieľanie, ochranu a správu informácií a znalostí. V roku 2008 sa uskutočnila kampaň Communication campaign, a zároveň prebehla kampaň managementu informácií Sedem Základných Krokov pre Management Informácií MITRE (Seven Essential Steps for MITRE Information Management). Cieľom kampane bolo propagovať základné postupy pre zamestnancov týkajúce sa riadenia informácií.

Z uvedeného vyplýva, že MITRE sa aktívne snaží nie len o motiváciu zamestnancov a propagáciu nástrojov managementu znalostí, ale talentovaných zamestnancov aj oceňuje a podporuje. Snaží sa o čo najjednoduchšie a najprirodzenejšie ovládanie nástrojov managementu znalostí, organizuje rôzne kampane a školenia, čo všetko prispieva k väčšiemu a aktívnejšiemu zapojeniu zamestnancov, podpore zdieľania znalostí a rozvoju managementu znalostí.

#### **6.1.4. Komunikácia so zákazníkmi**

Vyspelé spoločnosti nepoužívajú sociálne médiá len na komunikáciu a kolaboráciu vo vnútri spoločnosti, ale aj na zefektívnenie zákazníckeho servisu a komunikácie so zákazníkmi. MITRE si uvedomuje potrebu kontaktu so zákazníkmi takou formou, ktorá

---

<sup>54</sup> MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.

je pre nich prirodzená a očakávaná. Spoločnosť je aktívna na stránkach Facebook<sup>55</sup>, kde má takmer 2000 nasledovateľov, rovnako ako aj na Twitter<sup>56</sup>. MITRE ponúka možnosť kontaktu aj prostredníctvom LinkedIn<sup>57</sup>, či YouTube<sup>58</sup>, kde je možné nájsť videá spoločnosti. Ďalej MITRE vyvinulo aplikáciu MITRE News & Information<sup>59</sup>, ktorá je určená pre Android, iPhone a BlackBerry. Všetky tieto prístupy slúžia nie len na získanie informácií o spoločnosti MITRE, ale predovšetkým na zabezpečenie rýchlej a efektívnej komunikácie so zákazníkmi.

## 6.2. FLUOR

Fluor je spoločnosť, ktorá poskytuje inžinierske, zásobovacie, konštrukčné služby, údržbu a služby projektového managementu pre vládu a klientov z celého sveta. Spoločnosť poskytuje svoje služby v 25 krajinách na 6 kontinentoch, zamestnáva viac než 43 000 zamestnancov<sup>60</sup>. Klienti sa môžu spoľahnúť na to, že projekty vedené Fluor budú splnené načas, v rámci rozpočtu a bezpečne.

### 6.2.1. Management znalostí

Obrovský počet zamestnancov v rôznych častiach sveta znamená aj veľké množstvo rôznych znalostí a skúseností. Zamestnanci Fluor pracujú v tímoch, po dokončení projektu je však tím rozpustený a vytvárajú sa tímy nové. V minulosti mali zamestnanci k dispozícii len tie znalosti, ktoré si sami zobrali z predchádzajúcich projektov. Fluor si však uvedomil obrovský potenciál, ktorý by pre spoločnosť znamenalo zdieľanie znalostí jej zamestnancov, a preto sa rozhodli zaviesť management znalostí.

Management znalostí sa vo Fluor objavuje v roku 1999<sup>61</sup>. Spoločnosť si stanovila za cieľ stať sa popredným poskytovateľom inžinierskych, zásobovacích a konštrukčných služieb a bola si vedomá toho, že bez programu managementu znalostí tento cieľ pravdepodobne nenaplní. V Fluor už dlho vedeli, že ich zamestnanci predstavujú jadro

---

<sup>55</sup> The Official MITRE News & Information Community. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.facebook.com/MITREcorp>>.

<sup>56</sup> Twitter. MITRE. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<https://twitter.com/MITREcorp>>.

<sup>57</sup> LinkedIn. MITRE. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.linkedin.com/company/mitre>>.

<sup>58</sup> YouTube. MITRE. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.youtube.com/user/mitrecorp>>.

<sup>59</sup> MITRE. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.mitre.org/news/rss.html#mobile>>.

<sup>60</sup> *About Fluor*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <[http://www.fluor.com/about\\_fluor/Pages/default.aspx](http://www.fluor.com/about_fluor/Pages/default.aspx)>.

<sup>61</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

znalostí spoločnosti, a spojenie týchto znalostí, vytvorenie komunity a kultúry zdieľania znalostí by viedlo nie len k efektívnejšej práci, ale aj lepšiemu zákazníckemu servisu. Toto viedlo Fluor k vytvoreniu nástrojov managementu znalostí.

## 6.2.2. Nástroje Fluor

### Knowledge OnLine

Knowledge OnLine<sup>62</sup> je systém managementu znalostí, ktorý je prístupný výhradne pre zamestnancov Fluor. Poskytuje zamestnancom prostredie, v ktorom môžu spolupracovať s kolegami na celom svete. Ďalej poskytuje prístup ku expertným znalostiam spoločnosti a všetkým materiálom.

Systém spája zamestnancov z celého sveta v znalostných komunitách a umožňuje im zachytiť, vložiť, zdieľať, upravovať a používať všetky informácie v bezpečnom prostredí. Zamestnanci môžu získané informácie a znalosti potrebovať a používať nie len ak pracujú v spoločnom tíme a majú spoločný cieľ, ale aj ak pracujú v rozdielnych tímoch, v rôznych častiach sveta a riešia podobné problémy, alebo chcú získané informácie použiť na iný pracovný problém.

Systém Knowledge OnLine viedol k rozpoznaní štyroch základných zásad<sup>63</sup> pre úspech nástroja managementu znalostí:

- Dôraz na ľudí

Pre úspech managementu znalostí a aj celej spoločnosti sú potrební nadšení zamestnanci, ktorí pomôžu zakoreniť zdieľanie znalostí do kultúry spoločnosti.

- Podpora globálnych komunit používajúcich technológií

Aby spojenie ľudí na celom svete fungovalo efektívne, je potrebné vytvoriť silnú platformu.

- Silné, dobre fungujúce komunity so silnými vedúcimi osobami
- Aktívne a zúčastnené vodcovstvo

---

<sup>62</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>63</sup> *Case Study – Fluor Corporation*. Inside Knowledge, 2006. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <http://www.ikmagazine.com/xq/asp/txtSearch.CoP/exactphrase.1/sid.0/articleid.2F806554-8C44-47DF-8BC8-40E528B026CD/qx/display.htm>.

Jednou z najpoužívanějších funkcií Knowledge OnLine je funkcia vyhľadávania<sup>64</sup>. Systém umožňuje roztriediť výsledky podľa kategórií, a to na „všetky výsledky“, „znalosti“, „ľudia“, „fórum“ a podobne. Zároveň výsledky vždy obsahujú aj kontakt na autora vyhľadaného príspevku a odkaz k jeho profilu. Tým hľadajúci získa nie len kontakt, ale aj možnosť posúdiť príspevok aj na základe predchádzajúcich projektov a skúseností autora.

### **Projects OnLine**

Projects OnLine<sup>65</sup> je nástroj projektovej kolaborácie a riadenia dokumentov. Tento nástroj spája všetkých investorov, klientov, dodávateľov podieľajúcich sa a spolupracujúcich na spoločnom projekte. Uľahčuje komunikáciu a zdieľanie informácií medzi členmi tímu bez ohľadu na to, kde sa nachádzajú. Systém umožňuje neustále aktualizácie informácií o projekte a prístup k nim.

### **6.2.3. Motivácia zamestnancov**

Spoločnosť Fluor nezanedbáva ani jednu z najpodstatnejších súčastí managementu znalostí – motiváciu svojich zamestnancov k aktívnemu užívaniu nástrojov managementu znalostí. Každý november usporiada kampaň znalostí pod názvom Knowvember<sup>66</sup>, v rámci ktorej sú prezentované „úspešné príbehy“ (success stories), ktoré sú vložené samotnými zamestnancami. Program Pacesetter (udávač tempa) rozpoznáva a oceňuje zamestnancov, ktorí aktívne vkladajú a zdieľajú svoje znalosti. Zdieľanie znalostí napomáha okrem iného aj zachovaniu znalostí v organizácii pri odchode zamestnancov. Strata informácií a znalostí pri odchode zamestnancov sa Fluor snaží predchádzať aj pomocou programu expertov, v ktorom sú mladší zamestnanci zaúčani skúsenejšími zamestnancami. Pozitívne výsledky managementu znalostí v zapájaní zamestnancov v spoločnosti Fluor prezentuje aj výrok jedného zo zamestnancov: *„Teraz používame Knowledge OnLine aj na spustenie a dosiahnutie ďalších cieľov spoločnosti. Knowledge OnLine je tak populárna, že ju používajú aj ostatné komunity v rámci spoločnosti Fluor na informovanie ostatných kolegov o rôznych udalostiach. To vyjadruje, ako veľmi je komunita znalostí zakorenená*

---

<sup>64</sup> Javernick-Will, A. *The Institutionalization of Knowledge Management in an Engineering Organization*. Stanford University: Collaboratory for Research on Global Projects, 2008.

<sup>65</sup> Fluor. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <[http://www.fluor.com/pages/client\\_login.aspx](http://www.fluor.com/pages/client_login.aspx)>.

<sup>66</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

v spoločnosti. <sup>67</sup> Spoločnosť Fluor teda splňa svoj cieľ, nástroje managementu znalostí sa stávajú pre zamestnancov prirodzenými a pravidelne používanými.

### 6.3. ConocoPhillips

Spoločnosť ConocoPhillips je popredným výrobcom a predajcom zemného plynu. V posledných rokoch začala spoločnosť vyrábať aj obnoviteľnú motorovú naftu a oznámila plány na zriadenie globálneho centra udržateľnosti vody.

ConocoPhillips vyhľadáva, produkuje, prepravuje a predáva surovú naftu a zemný plyn po celom svete. Spoločnosť je aktívna v takmer tridsiatich krajinách. Najdôležitejšie hodnoty ConocoPhillips sú ukryté v akronyme SPIRIT<sup>68</sup>.

- S (safety - bezpečnosť)

Bezpečnosť je jedným z kľúčových zámerov spoločnosti

- P (people - ľudia)

Spoločnosť podporuje vzájomný rešpekt uvedomujúc si, že úspech celej spoločnosti závisí na schopnostiach, spolupráci a diverzite jej zamestnancov.

- I (integrity - integrita)

ConocoPhillips kladie veľký dôraz na dôveru a etiku vo vzťahu k investorom.

- R (responsibility - zodpovednosť)

Spoločnosť rovnako ako všetci zamestnanci prijímajú a chápu zodpovednosť za svoje činy.

- I (innovation - inovácia)

Dôraz je kladený aj na inovácie, schopnosť učenia sa a na zmeny, prispôsobenia novým požiadavkám investorov.

- T (teamwork - tímová spolupráca)

Jednou z kľúčových hodnôt je aj tímová spolupráca a kolaborácia.

---

<sup>67</sup> Javernick-Will, A. *The Institutionalization of Knowledge Management in an Engineering Organization*. Stanford University: Collaboratory for Research on Global Projects, 2008.

<sup>68</sup> ConocoPhillips. *Our Mission*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: [http://www.conocophillips.com/EN/about/who\\_we\\_are/purpose\\_values/Pages/index.aspx](http://www.conocophillips.com/EN/about/who_we_are/purpose_values/Pages/index.aspx).



Hodnoty SPIRIT spolu s talentom a znalosťami zamestnancov tvoria hlavnú konkurenčnú výhodu ConocoPhillips. Spoločnosť pripisuje svoj úspech predovšetkým oddanosti a schopnostiam svojich zamestnancov po celom svete. S tým súvisí aj vízia spoločnosti, a tou je vytvoriť pracovisko, kde zamestnanci neustále vytvárajú pridanú hodnotu prostredníctvom globálnej spolupráce a zdieľania znalostí a expertízy, čo si vyžaduje efektívne fungujúci management znalostí.

### 6.3.1. Management znalostí

Za účelom podpory zdieľania znalostí a expertízy podporuje ConocoPhillips management znalostí, v rámci ktorého vznikajú komunity znalostí označované aj ako siete excelentnosti (networks of excellence). Tieto siete podporujú najmä neformálne učenie sa a zdieľanie znalostí. Podpora zdieľania je zrejmá aj v motte, podľa ktorého pracujú zamestnanci ConocoPhillips. Motto FAST<sup>69</sup> reprezentuje nasledovné zásady práce:

- F (find): Nájdi možnosti ako získať informácie a znalosti, ktoré potrebuješ.
- A (ask): Opýtaj sa kolegov, či potrebné znalosti nemajú oni.
- S (share): Zdieľaj svoje znalosti.
- T (trust): Dôveruj, pretože len v prostredí, kde si ľudia navzájom dôverujú, dochádza k efektívnemu zdieľaniu znalostí.

### 6.3.2. Nástroje ConocoPhillips

ConocoPhillips používa tri hlavné nástroje zdieľania znalostí, ktoré sú bližšie charakterizované v tejto podkapitole.

#### OneWiki

V roku 2009 bol v ConocoPhillips vytvorená online encyklopédia OneWiki<sup>70</sup>, ktorý funguje ako Wikipedia. OneWiki sústreďuje všetky potrebné znalosti na jednom mieste, a je prvým miestom, kde zamestnanci hľadajú informácie. Predstavuje priestor, kde zamestnanci môžu vytvárať, zdieľať a udržiavať znalosti, a na základe ktorého sú schopní robiť rýchlejšie rozhodnutia, ktoré sú podložené relevantnými informáciami a zdrojmi. OneWiki je súborom vzájomne prepojených stránok, ktoré je možné

---

<sup>69</sup>O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>70</sup>Lesser, Ch. *See how ConocoPhillips has saved hundreds of millions of dollars through Knowledge Sharing*. IBF, 2012. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.ibforum.com/2012/02/27/see-how-conocophillips-has-saved-hundreds-of-millions-of-dollars-through-knowledge-sharing/>>.

jednoducho vytvoriť a editovať, a tak môže každý zamestnanec zdieľať najlepšie praktiky a naučené postupy (lessons learned).

### **Ask and Discuss**

Fórum Ask and Discuss<sup>71</sup> (opýtaj sa a diskutuj) predstavuje miesto, kde zamestnanci môžu publikovať svoje otázky, problémy, odpovedať na dotazy ostatných a diskutovať o rôznych spôsoboch a návrhoch riešenia. Fórum podporuje vznik a udržiavania neformálnych vzťahov medzi zamestnancami na celom svete. Tento systém umožňuje získať obrovské množstvo potencionálnych riešení problému z celého sveta.

### **Knowledge Library**

Tretím nástrojom je Knižnica znalostí<sup>72</sup> (Knowledge Library), v ktorej sú sústredené dokumenty, informácie o projektoch či technické informácie.

### **6.3.3. Motivácia zamestnancov**

Podobne ako v ostatných úspešných spoločnostiach, aj v ConocoPhillips si uvedomujú dôležitosť svojich zamestnancov. Snažia sa preto o maximálnu podporu používania nástrojov managementu znalostí. Jednou z udeľovaných cien, ktorá oceňuje najaktívnejších zamestnancov, je Archimedes Award<sup>73</sup>. Ocenenia sú udeľované v štyroch kategóriách, ktoré predstavujú štyri vlastnosti nevyhnutné pre efektívne fungujúcu kultúru zdieľania. Kategórie sú označované ako 4 „G“, a symbolizujú dávanie (giving), uchopenie (grabbing), hromadenie (gathering) znalostí a odvahu (guts) podeliť sa o skúsenosti, aby už nikto nemusel opakovať rovnaké chyby. Ďalším ocenením v ConocoPhillips je cena Sieť roka<sup>74</sup>, ktorá je udelená najlepšej fungujúcej a najaktívnejšej sieti (komunita) v spoločnosti. Zároveň v ConocoPhillips pravidelne prebiehajú rôzne školenia či webináre.

---

<sup>71</sup> ConocoPhillips. 2010 MAKE Finalist Case Study. 2010. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <[http://www.aiim.org/documents/chapters/southwest/AIIM\\_SWChapter\\_17Feb2011\\_DanRanta\\_2010%20COP%20case%20study.pdf](http://www.aiim.org/documents/chapters/southwest/AIIM_SWChapter_17Feb2011_DanRanta_2010%20COP%20case%20study.pdf)>.

<sup>72</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>73</sup> Ives, B. *Creating Global Knowledge Sharing Networks at ConocoPhillips*. CMC, 2011. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.contentmanagementconnection.com/Home/34618/>>.

<sup>74</sup> ConocoPhillips. 2010 MAKE Finalist Case Study. 2010. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <[http://www.aiim.org/documents/chapters/southwest/AIIM\\_SWChapter\\_17Feb2011\\_DanRanta\\_2010%20COP%20case%20study.pdf](http://www.aiim.org/documents/chapters/southwest/AIIM_SWChapter_17Feb2011_DanRanta_2010%20COP%20case%20study.pdf)>.

### 6.3.4. Komunikácia so zákazníkmi

Podobne ako MITRE, aj spoločnosť ConocoPhillips je aktívna na verejných sociálnych sieťach. Na Facebook<sup>75</sup> má viac ako 9000 nasledovateľov, na Twitter<sup>76</sup> dokonca viac než 27000. Spoločnosť na svoju prezentáciu verejnosti a na komunikáciu využíva aj YouTube<sup>77</sup>. Uvedenými spôsobmi ConocoPhillips prezentuje svoje záujmy, misie a inovácie verejnosti, a zároveň umožňuje verejnosti podieľať sa na nich, komentovať ich i kontaktovať predstaviteľov samotnej spoločnosti.

## 6.4. NASA

Víziou NASA je „...dosahovať nových výšok a odhaľovať neznáme tak, aby to čo zistíme a čo sa naučíme bolo prínosom pre ľudstvo.“<sup>78</sup> V súčasnosti NASA pracuje v troch hlavných oblastiach:

- Aeronautika
- Hľadanie ľudského života mimo Zem a operácie na vesmírnych staniciach
- Veda, skúmanie Zeme, solárneho systému

### 6.4.1. Management znalostí

NASA si uvedomuje dôležitosť spojenia správnej informácie so správnou osobou v správny čas. Práve preto je management znalostí kľúčovým faktorom úspechu aj pre NASA. Cieľom je pomôcť zamestnancom vytvárať znalosti, zdieľať ich a jednať na základe týchto znalostí tak, aby sa zlepšoval výkon zamestnancov, spoločnosti aj jej partnerov. Základnými cieľmi managementu znalostí NASA sú nasledovné<sup>79</sup>:

- Udržiavať znalosti NASA v rôznych misiách a generáciách
- Identifikovať a zachytiť informácie, ktoré v NASA existujú
- Pomôcť ľuďom nájsť, zorganizovať a zdieľať znalosti, ktoré majú
- Efektívne spravovať zdroje znalostí NASA
- Zlepšiť kolaboráciu a umožniť vytváranie a zdieľanie znalostí

<sup>75</sup> Facebook. *ConocoPhillips*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.facebook.com/conocophillips?ref=ts>>.

<sup>76</sup> Twitter. *ConocoPhillips*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<https://twitter.com/conocophillips>>.

<sup>77</sup> YouTube. *ConocoPhillips*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.youtube.com/conocophillips>>.

<sup>78</sup> NASA. *What does NASA do?* [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <[http://www.nasa.gov/about/highlights/what\\_does\\_nasa\\_do.html](http://www.nasa.gov/about/highlights/what_does_nasa_do.html)>.

<sup>79</sup> Holm, J. *Knowledge Management at NASA*. NASA/Jet Propulsion Laboratory, 2009.

- Vytvoriť techniky a nástroje, ktoré umožnia tímom a komunitám spolupracovať aj napriek časovým a geografickým bariéram

NASA nie je reprezentovaná len jedným pracovníkom, ale množstvom znalostných pracovníkov rozmiestnených po celom svete. Ich spojením a prepojením ich znalostí prostredníctvom nástrojov managementu znalostí vytvára NASA kolektívnu inteligenciu a komunitu, ktorá efektívne rieši úlohy a splňa misu NASA.

## 6.4.2. Nástroje NASA

### **NASA Digital Library**

NASA Digitálna Knižnica<sup>80</sup> poskytuje prístup ku všetkým znalostiam NASA, zdrojom, špecialistom a iným službám. Knižnica je prístupná 24 hodín denne, 7 dní v týždni a vznikla integráciou všetkých knižníc NASA. V systéme je možné efektívne vyhľadávanie v celej databáze, alebo v rôznych kategóriách.

### **Technical Questions Database**

Databáza Technických Otázok<sup>81</sup> obsahuje súbor kľúčových technických otázok, ktoré sa týkajú procesov v NASA. Cieľom je identifikovať možné problémy a zabrániť opakovaniu rovnakých problémov v projektoch. Databáza pozostáva z množín otázok kategorizovaných podľa oblasti technických disciplín a ponúka možnosť vyhľadávania.

### **Lessons Learned Information System**

Informačný systém<sup>82</sup> poskytuje mechanizmus na zdieľanie získaných (naučených) znalostí z celej spoločnosti. Obsahuje skúsenosti a informácie z projektov a operácií NASA, v ktorých zamestnanci môže vyhľadávať a získavať informácie a znalosti vhodné pre riešenie ich aktuálneho projektu či problému.

### **KnowWho Directory**

KnowWho Directory<sup>83</sup> obsahuje databázu 1200 expertov, ktorých je možné prostredníctvom databázy vyhľadať a kontaktovať. K dispozícii sú profily expertov, poskytujúce informácie o ich skúsenostiach, znalostiach, či projektoch, na ktorých sa

<sup>80</sup> Lowe, G. *IT and IM: Promises and Pitfalls*. NASA, 2011.

<sup>81</sup> Holm, J. *Lessons Learned in Managing Knowledge at the US Space Agency*. NASA, 2002.

<sup>82</sup> Leonard, D. – Kiron, D. *Managing Knowledge and Learning at NASA and the Jet Propulsion Laboratory*. Harvard Business School, 2002.

<sup>83</sup> Leonard, D. – Kiron, D. *Managing Knowledge and Learning at NASA and the Jet Propulsion Laboratory*. Harvard Business School, 2002.

podieľali. Vyhľadávanie je možné pomocou kategórií špecializácie expertov, alebo pomocou rozšíreného vyhľadávania.

### **Yammer**

Yammer<sup>84</sup> je určený na internú komunikáciu, podporu kolaborácie, zdieľania znalostí a zvýšenie efektivity pracovných tímov. Umožňuje prepojenie nie len so spolupracovníkmi na celom svete, ale aj obchodnými partnermi či zákazníkmi. Obsahuje profily zamestnancov, funkciu vyhľadávania, alebo aj funkciu „pochvaly“ ostatných užívateľov. Je možné voľne a jednoducho zdieľať obsah či vytvárať skupiny.

### **NASAsphere**

NASA sa neustále zaoberá aj výskumom v oblasti nástrojov managementu znalostí. Jedným z výskumných projektov je aj projekt NASAsphere<sup>85</sup>. NASAsphere je sociálna sieť vytvorená a zavedená tímom NASA Jet Propulsion Laboratory. Tento projekt mal za úlohu preskúmať zavádzanie siete, prístup a používanie siete zamestnancami. Výskumné otázky sa týkali aj názoru zamestnancov na výhody sociálnej siete, používania siete rôznymi generáciami, toho, či bude sieť využívaná na diskusie o pracovných témach alebo či zamestnanci budú používanie siete považovať za tak výhodné, že pozvú aj svojich kolegov. Do výskumu sa zapojilo 87 ľudí. Pilotný program trval 60 dní a na konci vzrástol počet užívateľov zo 78 na 295.

### **Výhody NASAsphere pre NASA:**

- Rýchlejšia komunikácia, riešenie problémov, vytváranie kontaktov medzi kolegami
- Vytváranie kolektívnej inteligencie a zachytenie individuálnej znalosti a know-how jedného pracovníka pre použitie mnohými inými
- Vytváranie komunikácie medzi zamestnancami v rámci určitej témy, prehĺbuje pochopenie v rozhodovaní

V rámci NASAsphere boli vytvorené rôzne stránky, medzi inými napríklad „otázky“ alebo „nápady“. Dotazy publikované na týchto stránkach boli v 93% prípadov zodpovedané osobami z iného oddelenia/centra než bola osoba, ktorá dotaz publikovala.

---

<sup>84</sup> Yammer – The Enterprise Social Network. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<https://www.yammer.com/product/>>.

<sup>85</sup> Merryman, C. *Findings from the NASAsphere Pilot*. California: Institute of technology, 2008.

Výsledky výskumu ukázali, že 38% užívateľov by NASAsphere čítalo denne, 36% raz týždenne. 17% užívateľov by prispievalo denne, 45% týždenne.

Zavádzanie NASAsphere vychádzalo z troch zásad zameraných predovšetkým na podporu aktívneho používania sociálnej siete zamestnancami:

- Vytvoriť jedno prostredie pre všetky úlohy
- Vytvoriť jednoduché zdieľanie znalostí (aby bolo jednoduché zdieľať znalosti, aby to zamestnanci robili bez zbytočného premýšľania)
- Vytvoriť silnú komunitu, kde môžu ľudia komunikovať spolupracovať kontextuálne

NASA sa teda snažila o vytvorenie prístupnej sociálnej siete jednoduchej na používanie. Užívateľom boli dané základné pravidlá, medzi inými nebolo napríklad dovolené pridávať obsah netýkajúci sa práce a copyright materiál, a len ľudia s e-mailom NASA sa mohli stať užívateľmi. Zároveň bola stanovená minimálna účasť, užívateľ musel pridať minimálne 5 otázok/nápadov, odpovedať alebo komentovať na minimálne 2 otázky/nápady a upraviť si svoj profil. Užívatelia dostali aj zoznam ďalších vecí, ktoré je možné na NASAsphere robiť – pridávať fotografie, vytvárať skupiny, pozývať ďalších ľudí, vytvárať značky a záložky. Všetkým užívateľom bol v prvý týždeň projektu poskytnutý návod na prácu s NASAsphere.

Záver výskumu poukázal na to, že NASAsphere je jednoduchá na používanie, počet užívateľov rýchlo rastie, jednoducho sa riadi, dopĺňa a podporuje ostatné nástroje NASA a zároveň je lacná.

Medzi najvýznamnejšie prínosy NASAsphere sú pokladané:

- Vytvorenie pocitu komunity

NASAsphere napomáha odstráneniu bariér geografických a bariér medzi pracovnými pozíciami (nezleží na tom, kto sa pýta, ale aká je otázka).

- Vytváranie kontaktov, vzťahov

Sociálna sieť umožňuje zistiť, kto čo v NASA vie, kto sa čomu venuje a následne túto osobu kontaktovať a vytvoriť vzťah.

- NASAsphere bola použitá na NASA business

System bol využívaný aj keď nikto nevedel odpovedať na položenú otázku, v takom prípade bol pýtajúci sa nasmerovaný na správnych ľudí, skupinu, či dokumenty.

### 6.4.3. Komunikácia so zákazníkmi

NASA predstavuje spoločnosť využívajúcu na komunikáciu so zákazníkmi takmer všetky dostupné sociálne siete. Okrem toho, že je aktívna na Facebook<sup>86</sup>, kde má viac ako 1 700 000 nasledovateľov a Twittri<sup>87</sup>, kde ich je vyše 3 500 000, využíva NASA aj Google+<sup>88</sup>, Flickr<sup>89</sup>, Ustream<sup>90</sup>, či iTunes<sup>91</sup>. NASA dokonca uskutočňuje Google+ Hangout<sup>92</sup>, živé spojenia s astronautmi vo vesmírnych staniciach. Každý môže vložiť svoju otázku astronautom prostredníctvom videa na YouTube, Facebook, Twittri či Google+. Okrem toho unikátneho projektu umožňuje NASA verejnosti klásť otázky jej expertom skrz chaty a diskusie<sup>93</sup>. Všetky tieto možnosti komunikácie s NASA sú doplnené programom NASA Social<sup>94</sup>, do ktorého je možné sa zaregistrovať a následne získať informácie o spoločenských akciách, ktoré NASA organizuje prostredníctvom sociálnych sietí.

## 6.5. IBM

Spoločnosť IBM sa zameriava predovšetkým na vyspelé technológie, konkrétne sa snažia „...udávať tempo vo vytváraní, vývoji a výrobe priemyselne najpokrokovejších informačných technológií, vrátane počítačových systémov, softwaru, sieťových systémov, systémov na uskladnenie údajov a mikroelektroniky.“<sup>95</sup> IBM ponúka služby umožňujúce zdieľanie znalostí, edukačné služby a benchmarking. Spoločnosť je aktívna v 170 krajinách a zamestnáva viac než 370 000 zamestnancov. Medzi kľúčové hodnoty vyznávané IBM patria:

- Nadšenie pre úspech všetkých našich klientov

<sup>86</sup> Facebook. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.facebook.com/NASA>>.

<sup>87</sup> Twitter. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<https://twitter.com/nasa>>.

<sup>88</sup> Google+. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<https://plus.google.com/u/0/+NASA/posts>>.

<sup>89</sup> Flickr. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.flickr.com/photos/nasahqphoto/>>.

<sup>90</sup> Ustream. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.ustream.tv/nasahdtv>>.

<sup>91</sup> iTunes. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<https://itunes.apple.com/podcast/nasacast-video/id201661703?mt=2>>.

<sup>92</sup> NASA. NASA Connect. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.nasa.gov/connect/hangout.html>>.

<sup>93</sup> NASA. NASA Chat. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.nasa.gov/connect/chat/index.html>>.

<sup>94</sup> NASA. NASA Social. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.nasa.gov/connect/social/index.html>>.

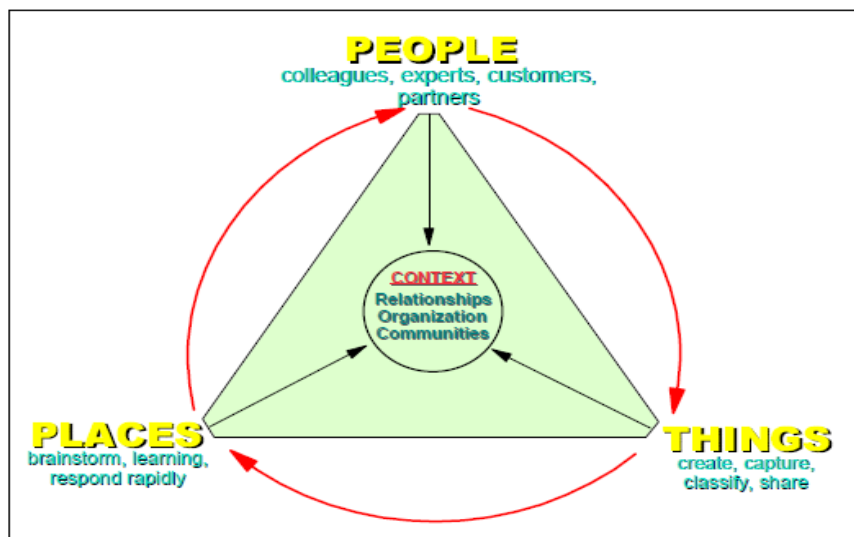
<sup>95</sup> IBM. O IBM. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<http://www.ibm.com/ibm/sk/sk/?lnk=ftai>>.

- Inovácia, na ktorej záleží - našej spoločnosti aj celému svetu
- Dôvera a osobná zodpovednosť vo všetkých našich vzťahoch

IBM verí, že kľúčová hodnota spoločnosti leží v „nehmatateľných aktívach“<sup>96</sup>, ktoré predstavujú schopnosti, vzťahy a informácie existujúce všade v organizácii, a to nie len v databázach a dokumentoch, ale aj v procesoch či myšliach zamestnancov. Spoločnosť IBM si uvedomuje potrebu zachytiť, využívať a zdieľať všetky tieto nehmatateľné aktíva, a preto aplikuje management znalostí.

### 6.5.1. Management znalostí

Management znalostí v IBM je založený na piatich technológiách: obchodná inteligencia, kolaborácia, transfer znalostí, odkrývanie znalostí a lokalizácia expertízy. Aby management znalostí mohol efektívne fungovať, identifikuje IBM tri základné prvky, na ktorých by mal management znalostí stáť.



Obrázok 2: Lotus and IBM Knowledge Management Strategy. Zdroj: Lotus and IBM Knowledge Management Strategy. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<ftp://ftp.software.ibm.com/pub/lotusweb/knowmgt/KMStrat.pdf>>.

Tento koncept sa sústreďuje na *ľudí*, nie fakty, ako na kľúčový prvok managementu znalostí. Ako ľudí chápeme v tomto koncepte kolegov, expertov, zákazníkov a partnerov. Ľudia potrebujú *miesta*, kde môžu vykonávať svoju prácu, kde môžu zdieľať znalosti a učiť sa. Management znalostí by mal vytvárať virtuálne priestory umožňujúce interakciu, nadväzovanie kontaktov a poskytujúce podporu potrebnými

<sup>96</sup> Lotus and IBM Knowledge Management Strategy. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<ftp://ftp.software.ibm.com/pub/lotusweb/knowmgt/KMStrat.pdf>>.



technológiami. Zároveň potrebujú *veci*, ktoré im toto všetko umožnia. Tento prvok managementu znalostí predstavuje dáta, informácie a procesy, ktoré sú v spoločnosti zachytené, uložené a využívané ľuďmi na dosahovanie cieľov.

IBM vytvorilo model zdieľania znalostí, ktorého cieľom je zachytiť skryté znalosti a expertízy, a plne využívať silu sociálnych sietí na zvýšenie kolaborácie a zdieľanie znalostí. Model je rozdelený do štyroch častí: Profesný rast, Produktivita, Zdieľanie znalostí a Kolaborácia. Jednotlivé časti bližšie popisuje nasledujúca tabuľka.

<p><b>PROFESNÝ RAST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšiť rozpoznanie, reputáciu a oceňovanie v spoločnosti</li> <li>• Podporovať osobné vzťahy a rozširovať osobné siete</li> <li>• Nepretržite podporovať kultúru zdieľania znalostí a učenia sa</li> </ul>	<p><b>PRODUKTIVITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urýchliť čas hľadania a kontaktovania expertízy</li> <li>• Rýchlejšia identifikácia ľudí, ktorí môžu pozitívne ovplyvniť výsledok práce</li> <li>• Zvýšiť množstvo príležitostí na inovácie</li> <li>• Prospešnejšia a účelnejšia tvorba a zdieľanie znalostí</li> </ul>
<p><b>ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšiť povedomie a podporiť expertízu</li> <li>• Zvýšiť kolaboráciu medzi oddeleniami a medzi pobočkami v rôznych častiach sveta</li> <li>• Urýchliť nepretržité rozširovanie znalostí (tacitných a kodifikovaných)</li> <li>• Optimalizovať používanie obsahu prostredníctvom sociálnych sietí</li> </ul>	<p><b>KOLABORÁCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšiť množstvo neformálnej a formálnej</li> <li>• Viditeľnosť formálnych a neformálnych komunít – tok informácií a kolaborácia</li> <li>• Viditeľnosť expertízy a rýchlejší vzájomný kontakt vďaka predstaveniu sociálnych sietí</li> <li>• Zvýšiť efektivitu a efektívnosť kolaborácie</li> </ul>

Tabuľka 3: Value Matrix for IBM GBS's New Knowledge-Sharing Model. Zdroj: O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8. S. 201.

## 6.5.2. Nástroje IBM

### Practitioner Portal

Portál<sup>97</sup> IBM predstavuje jediné miesto, kde majú zamestnanci prístup k ľuďom, obsahu a službám umožňujúcich zdieľanie znalostí. Poskytuje funkcie vyhľadávania aj lokalizácie expertízy. Cieľom funkcie lokalizácie expertízy je zachytiť znalosti vznikajúce prirodzene ako súčasť práce a projektov prebiehajúcich v IBM. Rovnako umožňuje aj aktivity ako sociálne záložkovanie a značky (tag). Portál má za úlohu nájsť, zachytiť a sprístupniť znalosti a expertízu naprieč celou spoločnosťou, podporiť kolaboráciu a zdieľanie znalostí.

Practitioner Portal je rozdelený na jednotlivé portlety, ktoré predstavujú samostatné skupiny služieb a obsahu získaného a vytvoreného z mnohých zdrojov. Každý portlet poskytuje funkciu záložiek na prehľadnejšie vyhľadávanie obsahu či lokalizácie expertízy. Portlety je možné personalizovať, takže zamestnanci získavajú len informácie, ktoré potrebujú na svoju prácu.

Jednu z najvyužívanejších funkcií portálu je funkcia vyhľadávania, ktorá ponúka efektívne vyhľadávanie vo všetkých zdrojoch znalostí IBM. Zdroje nahromadené vo vyhľadávaní obsahujú wiki, dokumenty, profily zamestnancov, alebo knižnice komunit. Medzi ďalšie významné funkcie patria<sup>98</sup>:

- SmallBlue
- My Place: záložka, do ktorej zamestnanci na základe vlastného rozhodnutia pridávajú portlety
- Sociálne záložkovanie
- RSS
- Funkcia sumarizujúca zadávanie značiek jednotlivými zamestnancami

### SmallBlue

SmallBlue<sup>99</sup> alebo Atlas je platforma, ktorá umožňuje vyhľadávanie expertízy a sociálnych sietí. SmallBlue spája dáta z internej domény so štatistickými dátami. Zo

---

<sup>97</sup> *Using Knowledge: Advances in Expertize Location and Social Networking. Best Practices from IBM Global Business Services.* APQC, 2010. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <ftp://ftp.software.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/expertiselocation.pdf>.

<sup>98</sup> *Using Knowledge: Advances in Expertize Location and Social Networking. Best Practices from IBM Global Business Services.* APQC, 2010. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <ftp://ftp.software.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/expertiselocation.pdf>.

<sup>99</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge.* APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

spojenia týchto dát systém vytvára nie len závery o expertíze jednotlivých zamestnancov v rôznych oblastiach, ale aj mapu sociálnych sietí celej spoločnosti. Na základe týchto informácií môžu zamestnanci vyhľadať a kontaktovať ostatných zamestnancov, ktorí majú potrebné znalosti a skúsenosti. Zároveň je zamestnancom umožnené sledovať, riadiť a optimalizovať ich vlastné sociálne siete. Systém SmallBlue podporuje štyri oddelené nástroje:

- SmallBlue Find

Tento nástroj umožňuje zamestnancom lokalizovať kolegov s potrebnými znalosťami prostredníctvom identifikácie ľudí v rámci existujúcich sociálnych sietí.

- SmallBlue Reach

Tento nástroj umožňuje zamestnancom analyzovať zoznam nájdených kontaktov a rozhodnúť sa, koho kontaktovať. SmallBlue Reach sprostredkováva spojenie zamestnanca s potencionálnym expertom, spolu s formálnymi a neformálnymi informáciami o jeho záujmoch a znalostiach.

- SmallBlue Net

Nástroj, ktorý pomáha zamestnancom vizualizovať sociálnu sieť súvisiacu s konkrétnou oblasťou záujmu tak, že vytvára a zobrazuje diagramy sociálnych sietí pre vyhľadávanie expertízy, komunity a distribučné zoznamy.

- SmallBlue Ego

SmallBlue Ego umožňuje zamestnancom pochopiť a budovať hodnotu ich osobných sociálnych sietí prostredníctvom vizualizácie týchto sietí. Vizualizácie zobrazujú potencionálne sociálne siete ľudí, s ktorými sú zamestnanci prepojení.

## **WikiCentral**

IBM WikiCentral<sup>100</sup> je zdrojom všetkých wiki v IBM. Zahŕňa najlepšie postupy, príklady, ukážky a iné informácie poskytnuté komunitami IBM. Obsah je vytváraný nie len zamestnancami IBM, ale aj zákazníkmi a obchodnými partnermi. WikiCentral<sup>101</sup> vznikla v roku 2005 s cieľom podporiť kolaboráciu a zdieľanie znalostí. Funguje úspešne, obsahuje viac než 5000 wiki, 100 000 užívateľov a 100 000 vzhliadnutí denne.

---

<sup>100</sup> IBM Wiki Central. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z:

<<https://www.ibm.com/developerworks/wikis/display/idctest/IBM+Wiki+Central>>.

<sup>101</sup> Prabhakar, K. R. *Social Media @ IBM Case Study – IBM Social Media Adoption in Their Organization*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://socialmediacases.blogspot.cz/2011/11/social-media-ibm-case-study-ibm-social.html>>.

Umožňuje pridávať a vytvárať wiki každému, a vďaka masívnemu používaniu prispela k výraznému zníženiu počtu e-mailov v spoločnosti (30-40%).

### **BluePedia**

BluePedia<sup>102</sup> je encyklopédia všeobecných znalostí o IBM, poskytujúca kolekciu expertíz a know-how vytvorenú zamestnancami aj partnermi IBM. Predstavuje jednoduchý zdroj, ktorý je neustále dopĺňaný novými informáciami. Jednoduchý systém umožňuje jednoduché používanie, zdieľanie a vyhľadávanie. Funguje ako Wikipedia, vzniká teda spoločnou kolaboráciou užívateľov, každý môže vytvárať nový obsah, či editovať už existujúci<sup>103</sup>. Digitálna encyklopédia je doplnená a funkciu sociálneho záložkovania, ktorá uľahčuje vyhľadávanie.

## **6.6. Accenture**

Accenture<sup>104</sup> je popredná svetová spoločnosť ponúkajúca technologické služby, konzultácie ohľadom managementu a služby outsourcingu. Zamestnáva viac ako 259 000 ľudí v 120 krajinách. Kombináciou skúseností, znalostí a výskumu, Accenture spolupracuje so svojimi klientmi na dosahovaní najlepších výsledkov obchodovania. Fungovanie spoločnosti stojí na šiestich kľúčových hodnotách<sup>105</sup>:

- Správcovstvo

Accenture sa snaží o budovanie lepšej, odolnej a silnejšej spoločnosti pre budúce generácie, ochranu značky Accenture, plnenie záväzkov, podporu rozvoja zamestnancov a podporu komunit.

- Najlepší ľudia

Ďalšou hodnotou je získavanie, podpora rozvoja a udržiavanie najlepších talentov a podporovať kolaboráciu prostredie vzájomnej podpory.

- Tvorba hodnoty pre klienta

Accenture umožňuje svojim klientom stať sa vysoko produktívnymi a vytvára dlhotrvajúce vzťahy.

---

<sup>102</sup> Guan, M. *Made in IBM Virtual Labs: CIOs Drive Growth and „Flatten the World“*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23218.wss>>.

<sup>103</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>104</sup> Accenture. *About Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://www.accenture.com/us-en/company/Pages/index.aspx>>.

<sup>105</sup> Accenture. *Our Core Values*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://www.accenture.com/us-en/company/overview/values/Pages/index.aspx>>.

- Jedna svetová sieť

Spoločnosť podporuje kolaboráciu a učenie sa v rámci celého sveta, bez ohľadu na to, kde sa klient nachádza.

- Rešpekt

Accenture si cení rozdielnosť a individuálny prínos každého.

- Integrita

Spoločnosť stavia na etike, správania sa podľa hodnôt a záväzkov spoločnosti a prijímania zodpovednosti za svoje činy.

### 6.6.1. Management znalostí

Accenture verí, že v znalostiach je sila, znalostí sú tým, čo poháňa prácu, napĺňa ciele a na čom stojí úspech spoločnosti. To je dôvod prečo od roku 2000 neustále vylepšuje a pracuje na svojom managemente znalostí<sup>106</sup>. Misiou managementu znalostí je využiť znalosti na zvýšenie príjmov, zníženie nákladov a podporu inovácií. Víziou je vytvorenie špičkovej kultúry zdieľania znalostí a prostredia, ktoré prispieva k úspechu Accenture. Spoločnosť určila managementu znalostí päť hlavných cieľov:

- Podpora a udržania kultúry zdieľania znalostí
- Skrátit' čas, ktorý potrebujú novo prijatí zamestnanci, kým sú schopní pracovať samostatne a prinášať hodnotu
- Zlepšiť predajnú schopnosť Accenture
- Zlepšiť návratnosť investícií
- Zlepšiť kvalitu služieb pre klientov prostredníctvom najlepších postupov (best practices)

### 6.6.2. Nástroje Accenture

#### Knowledge Exchange

Knowledge Exchange<sup>107</sup> predstavuje prostredie, ktoré obsahuje všetky potrebné znalostné informácie pre zamestnancov Accenture. Systém využíva moderné technológie, ako sú wiki či blogy. Tento nástroj managementu znalostí zastrešuje 150 komunit znalostí<sup>108</sup>, ktorým poskytuje informácie o projektoch, predaji, klientoch a

<sup>106</sup> Longsung, L. *Knowledge management at Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/sekretnay/knowledge-management-at-accenture>>.

<sup>107</sup> Accenture. *Sharing with Accenture Collaboration*. [[online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://www.accenture.com/us-en/Pages/success-sharing-accenture-collaboration-2-summary.aspx>>.

<sup>108</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

najlepších postupoch. Do systému je integrovaný vyhľadávací nástroj i portál spoločnosti. Knowledge Exchange poskytuje prístup do 400 diskusných fór, kde môžu zamestnanci vkladať otázky a sledovať komentáre k blogom.

### **Accenture Portal**

Portál<sup>109</sup> predstavuje pre zamestnancov priestor, kde môžu zamestnanci nájsť kontakty a obsah, ktorý potrebujú k práci. Zamestnanci si môžu portál personalizovať, aby sa k nim dostával taký obsah a informácie, o ktoré majú záujem. Majú možnosť vybrať si jednotlivé oblasti svojho záujmu, na základe čoho zamestnanci získavajú len relevantné RRS novinky.

### **Accenture People**

Accenture People<sup>110</sup> je základným nástrojom spoločnosti na identifikáciu a lokalizáciu zamestnancov vždy a všade. Každý zamestnanec spravuje svoj osobný virtuálny pracovný priestor, ktorý ponúka funkciu vyhľadávania expertízy. Zamestnanci vytvárajú vlastné profily, obsahujúce kontaktné informácie, informácie o ich vzdelaní, pracovných skúsenostiach, projekty, na ktorých pracujú, či preferované spôsoby kontaktu a komunikácie.

Na uľahčenie lokalizácie zamestnanca s potrebnými znalosťami využíva Accenture People najmodernejšie nástroje<sup>111</sup>:

- Zamestnanci môžu vyhľadávať kolegov na základe fonetiky, nie je potrebné vedieť ako presne sa meno kolegu hláskuje
- Systém pomáha zamestnancom rozširovať ich kontakty a siete prostredníctvom funkcie „Ľudia, ktorých môžete poznať“
- Funkcia poskytujúca informácie o aktivitách kolegov v daných oblastiach záujmu
- Mikroblogging umožňuje rýchle kladenie otázok a získavanie odpovedí, či výmenu nápadov a návrhov

---

<sup>109</sup> Accenture. *Working better together with Accenture Collaboration 2.0*. [online]. Cit. 2013-01-27.

Dostupné z:

<[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_Working\\_better\\_together\\_Accenture\\_Collaboration\\_20.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Working_better_together_Accenture_Collaboration_20.pdf)>.

<sup>110</sup> O'Dell, C. – Hubert, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

<sup>111</sup> Accenture. *Accenture People: Connecting colleagues online for high performance*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z: <<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-People-Connecting-Colleagues-Online-for-High-Performance.pdf>>.

Spoločnosť Accenture podporuje používanie nástrojov managementu znalostí, konkrétne s Accenture People dosahujú skvelých výsledkov. Denne je poslaných takmer 1500 mikroblogov, vložených vyše 100 blogov a každý mesiac si dopĺňa profil takmer 30 000 zamestnancov.

### 6.6.3. Komunikácia so zákazníkmi

Accenture taktiež využíva verejné sociálne siete sa zefektívnenie komunikácie so svojimi zákazníkmi. Na kontaktovanie spoločnosti a získavanie informácií a novinek o jej činnosti je možné využiť stránky Facebooku<sup>112</sup>, Twitter<sup>113</sup>, Google+<sup>114</sup>, LinkedIn<sup>115</sup> či YouTube<sup>116</sup>.

## 6.7. České Centrum Brusel

České centrum<sup>117</sup> patrí do Európskeho združenia národných kultúrnych inštitútov (EUNIC) a je príspevkovou organizáciou Ministerstva zahraničných vecí ČR. České centrum v Bruseli funguje od roku 1997, a za toto obdobie sa mu podarilo uskutočniť množstvo výstav, koncertov, divadelných predstavení a filmových projekcií. Zároveň podporuje organizáciu besied s českými umelcami a s českým kultúrnym programom. České centrum poskytuje aj informácie o školskom a vzdelávacom systéme v ČR a možnostiach štúdia. Organizuje „Letnú školu češtiny“ v podobe štrnásť denného kurzu českého jazyka pre cudzincov.

Ako svoje poslanie si České centrum určilo rozvoj dialógu so zahraničnou verejnosťou a podporu aktívnej prezentácie Českej Republiky v nasledujúcich oblastiach:

- Kultúra
- Veda a školstvo
- Obchod a cestovný ruch

---

<sup>112</sup>Facebook. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<http://www.facebook.com/accenture?fref=ts>>.

<sup>113</sup>Twitter. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z: <<https://twitter.com/Accenture>>.

<sup>114</sup>Google+. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<https://plus.google.com/+Accenture/posts>>.

<sup>115</sup>LinkedIn. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<http://www.linkedin.com/company/accenture>>.

<sup>116</sup>YouTube. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<http://www.youtube.com/user/Accenture>>.

<sup>117</sup>České Centrum. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z: <<http://brussels.czechcentres.cz/cs/>>.

V súčasnej dobe zamestnáva České centrum Brusel dvoch stálych zamestnancov a dvoch stážistov. Po dohode mi bol umožnený rozhovor s pani Kristínou Prunerovou, ktorá mi v rámci rozhovoru poskytla nasledujúce fakty:

- Sociálne médiá sa začali využívať pred 4 rokmi
- V súčasnosti České centrum Brusel využíva len Facebook<sup>118</sup>, ale niektoré české centrá využívajú aj Twitter a blogy – každé České centrum si využívanie sociálnych médií stanovuje samo
- Výber a spôsob využívania sociálnych médií sa riadi hlavne kultúrou a podmienkami danej krajiny
- Zamestnanci ČC Brusel využívajú aj Google+, LinkedIn, ale len na osobné účely
- ČC Brusel využíva hlavne svoje webové stránky<sup>119</sup> a e-mail
- Facebook slúži hlavne ako komunikačný kanál
- Hlavnými cieľmi zavádzania Facebooku bolo:
  - prezentácia spoločnosti
  - komunikácia
  - propagácia akcií, ktoré ČC organizuje
  - v obmedzenej miere nábor nových zamestnancov – na FB je vyvesené ohlásenie výberového riadenia
- Spočiatku vkladali na FB len informácie o organizovaných akciách s malou frekvenciou, od minulého roka sa snažia vložiť niečo každý deň
- Väčšinou sa jedná o zaujímavosti o ČR, najviac pozitívne boli hodnotené české vynálezy, naopak negatívne sa prejavil pokus o interaktívne zapojenie fanúšikov (napríklad pri kladení otázok, dotazov prostredníctvom FB)
- Ako nevýhodu vidia to, že nemajú prehľad o štruktúre, zložení svojich fanúšikov, nevedia, čo by ich najviac zaujímalo
- ČC má na FB vytvorený účet ako „osoba“
- Do budúca ČC Brusel plánuje zavedenie blogov

---

<sup>118</sup> Czech Centre Brussels. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné na: <<http://www.facebook.com/CzechCentreBrussels?fref=ts>>.

<sup>119</sup> České Centrum. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné na: <<http://brussels.czechcentres.cz/cs/>>.



České centrum využívá sociálne médiá v malej miere. Facebook spolu s webovými stránkami sú hlavnými komunikačnými kanálmi ČC s verejnosťou, a vzhľadom k veľkosti ČC a jeho aktivitám sú postačujúce. ČC je otvorené moderným technológiám a zmenám sa nebráni. Do budúcnosti plánuje zavedenie blogov, podľa príkladu ostatných Českých centier. Ďalšou zmenou, ktorú chcú podstúpiť je zmena účtu ČC na FB z „osoby“ na záujmovú stránku, fanúšikovia tak u nebudú musieť žiadať o priateľstvo, ale stránku jednoducho pridajú medzi svoje obľúbené.

## 6.8. Konfuciova Akadémia Brusel

Od roku 1957 funguje v Bruseli Belgicko-Čínska Asociácia<sup>120</sup>, ktorej hlavným cieľom je podpora priateľstva medzi Belgickom a Čínou. Členom Asociácie sa môže stať každý, je nezávislá a pracujú v nej prevažne dobrovoľníci. Spoločne s Asociáciou funguje od roku 2006 aj Konfuciova akadémia, ktorej hlavným cieľom je sprostredkovanie informácií o Číne pre belgickú verejnosť. Tento cieľ napĺňa Konfuciova akadémia pomocou nasledovných aktivít:

- Čínska akadémia, kde prebieha výuka čínštiny, čínskych bojových umení, čínskej kuchyne, histórie či iných aspektov čínskej kultúry
- Časopis „China Vandaag“ a „Chine actuelle“, vydávaný 5 krát za rok
- Video prezentácie
- Knižnica

V Konfuciovej akadémii Brusel mi bol umožnený rozhovor s pani Ning Jiang, ktorý odhalil nasledujúce fakty:

- V KA Brusel pracuje 5 zamestnancov na plný úväzok a 5 nezávislých učiteľov
- Hlavným komunikačným kanálom je webová stránka<sup>121</sup> a časopis
- Sociálne médiá sú využívané od roku 2004
- Zo sociálnych médií využíva KA len LinkedIn, a to len v obmedzenej miere

---

<sup>120</sup> Confucius Institute in Brussels. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné na: <[http://www.belchin.be/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=218&lang=en](http://www.belchin.be/main/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=218&lang=en)>.

<sup>121</sup> Confucius Institute in Brussels. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné na: <[http://www.belchin.be/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=218&lang=en](http://www.belchin.be/main/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=218&lang=en)>.

- Zamestnanci používajú Facebook, ale len na osobné účely
- Využívaný je aj Google Documents, predovšetkým na komunikáciu a zdieľanie nových dokumentov a informácií medzi zamestnancami
- Hlavným cieľom je prezentácia KA, komunikácia a nábor nových členov a študentov
- Do budúcnosti plánuje KA zavedenie fóra, kde medzi sebou budú komunikovať učitelia a študenti
- Používanie iných sociálnych médií v súčasnej dobe neplánujú, a to z dôvodu nedávneho presťahovania – až sa v nových priestoroch udomácnia, chcú sa sociálnym médiám venovať viac

Konfuciova Akadémia v Bruseli sociálne médiá využíva minimálne. Komunikácia s verejnosťou prebieha prevažne klasickým spôsobom – cez e-mail, webové stránky a časopis. KA si však uvedomuje potrebu a nezadržateľný nástup sociálnych médií, a preto sa v budúcnosti plánujú venovať sociálnym médiám viac.

## 7. Gény kolektívnej inteligencie v nástrojoch vybraných spoločností

Na základe projektu Mapovanie genómov kolektívnej inteligencie<sup>122</sup> je možné vytvoriť tabuľky pozostávajúce s jednotlivých génov kolektívnej inteligencie, ktoré spoločne tvoria genóm – nástroj kolektívnej inteligencie využívaný vo firemnej praxi. Nasledujúce tabuľky vybraných nástrojov a systémov umožňujú pozorovať základné prvky fungujúceho prístupu k managementu znalostí.

<b>MITRE</b>	<b>Čo</b>	<b>Kto</b>	<b>Prečo</b>	<b>Ako</b>
<b>MII – firemný intranet</b>	Firemný intranet, prístup k znalostiam, informáciám, expertíze	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia
<b>MITREpedia</b>	Encyklopédia firemných znalostí	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia, kolaborácia
<b>ProjectPages Online</b>	Informácie o projektoch	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia
<b>Community Share</b>	Zdieľanie a spravovanie dokumentov, diskusie	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolaborácia, kolekcia

Tabuľka 4: Gény a genómy nástrojov spoločnosti MITRE.

<b>Fluor</b>	<b>Čo</b>	<b>Kto</b>	<b>Prečo</b>	<b>Ako</b>
<b>Knowledge OnLine</b>	Firemný intranet sprístupňujúci všetky informácie a znalosti spoločnosti	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolaborácia, kolekcia
<b>Projects OnLine</b>	Nástroj zdieľania znalostí a kolaborácie medzi členmi projektového tímu	Zamestnanci, investori, klienti, dodávatelia - skupina	Záľuba, sláva	Kolaborácia, kolekcia

Tabuľka 5: Gény a genómy nástrojov spoločnosti Fluor.

<sup>122</sup> Malone, T. W. – Laubacher, R. – Dellarocas, Ch. *Mapping the Genome of Collective Intelligence*. MIT, 2009.

<b>ConocoPhillips</b>	<b>Čo</b>	<b>Kto</b>	<b>Prečo</b>	<b>Ako</b>
<b>OneWiki</b>	Encyklopédia, sústreďuje firemné znalosti	Zamestnanci – skupina	Záľuba, sláva	Kolaborácia, kolekcia
<b>Ask and Discuss</b>	Fórum určené na diskusie a hľadanie najlepších riešení problémov a úloh	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolaborácia, kolekcia

Tabuľka 6: Gény a genómy nástrojov spoločnosti ConocoPhillips.

<b>NASA</b>	<b>Čo</b>	<b>Kto</b>	<b>Prečo</b>	<b>Ako</b>
<b>NASA Digital Library</b>	Knižnica sústreďujúca všetky znalosti NASA	Zamestnanci – skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia
<b>Technical Questions Database</b>	Databáza riešení technických problémov NASA	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia

Tabuľka 7: Gény a genómy nástrojov NASA.

<b>IBM</b>	<b>Čo</b>	<b>Kto</b>	<b>Prečo</b>	<b>Ako</b>
<b>WikiCentral</b>	Zdroj firemných informácií vo forme wiki	Zamestnanci, zákazníci, obchodní partneri – skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia, kolaborácia
<b>BluePedia</b>	Encyklopédia znalostí IBM	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia, kolaborácia
<b>Practitioner Portal</b>	Portál prístupujúci obsah, expertízu a jej lokalizáciu	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia

Tabuľka 8: Gény a genómy nástrojov spoločnosti IBM.

<b>Accenture</b>	<b>Čo</b>	<b>Kto</b>	<b>Prečo</b>	<b>Ako</b>
<b>Accenture Portal</b>	Portál umožňujúci lokalizáciu obsahu a kontaktov	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia
<b>Accenture People</b>	Nástroj identifikácie a lokalizácie	Zamestnanci - skupina	Záľuba, sláva	Kolekcia

	expertízy			
--	-----------	--	--	--

Tabuľka 9: Gény a genómy nástrojov spoločnosti Accenture.

Z uvedených tabuliek vyplýva, že medzi najčastejšie využívané nástroje managementu znalostí vo firemnej praxi patria:

- Encyklopédie a knižnice
- Intranety
- Nástroje umožňujúce lokalizáciu expertízy a ľudí

V uvedených nástrojoch je možné sledovať jednotlivé gény kolektívnej inteligencie. Úlohy v rámci nástrojov sú vykonávané *skupinou* (kto?). Skupinou rozumieme najčastejšie zamestnancov spoločnosti, nástroje nie sú prístupné verejnosti, a to predovšetkým z dôvodu ochrany firemných informácií. V niektorých prípadoch je skupina rozšírená o externých partnerov, najčastejšie obchodných partnerov, klientov či dodávateľov, ktorých znalosti môžu byť žiadaným prínosom.

Hlavnými motivačnými faktormi zamestnancov (prečo?) na využívanie nástrojov managementu znalostí sú gény *záľuby* a *slávy*. Spoločnosti rozoznávajú svojich najlepších a najaktívnejších zamestnancov a uvedomujú si ich prínos pre celú spoločnosť. Títo zamestnanci sú verejne oceňovaní a dostávajú sa im uznania. Zároveň zamestnanci vnímajú využívanie nástrojov managementu znalostí ako prostriedok socializácie, nadväzovania nových kontaktov a riešenie problémov spoločnosti.

Zamestnanci *vytvárajú* obsah nástrojov managementu znalostí. Gén *ako?* Teda závisí na tom, či v sú ich rozhodnutia v rámci tohto procesu nezávislé od ostatných, alebo sú naopak závislé na príspevkoch ostatných. V prípade, že zamestnanci vkladajú svoj príspevky samostatne, hovoríme o *kolekcii*. Medzi kolekcie patria predovšetkým nástroje obsahujúce profily a kontakty zamestnancov, databázy technických informácií a informácií o projektoch, či knižnice sústreďujúce znalosti spoločnosti. O *kolaborácii* hovoríme v prípade, že medzi príspevkami existujú závislosti, väzby. Tento gén pozorujeme predovšetkým v encyklopédiách a wiki, kde sú príspevky upravované, komentované a hodnotené ostatnými. Gén kolaborácia je prítomný aj vo fórach, kde prebiehajú diskusie o možných riešeniach projektov či problémov.

Uvedené nástroje managementu znalostí vykazujú všetky znaky efektívne využívaných sociálnych médií vo forme nástrojov managementu znalostí. Zamestnanci sa na ich

tvorbe a používaní podieľajú spoločne – ako skupina. K používaniu nástrojov sú motivovaní prostredníctvom verejného ocenenia ich práce či rozvíjania vlastných kontaktov. Spoluprácou vytvárajú kolekcie znalostí a kolaborácie.

## 8. Odporúčania pre využívanie sociálnych médií vo firemnej praxi

Z uvedených analýz jednotlivých spoločností vyplýva, že pri správnom prístupe je možné sociálne médiá a kolektívnu inteligenciu vo firemnej praxi efektívne využívať. V analyzovaných spoločnostiach môžeme pozorovať spoločné črty a postupy, ktoré sú v rámci využívania sociálnych médií a kolektívnej inteligencie používané. Tieto postupy je možné generalizovať, a tým vytvoriť odporúčania pre ostatné spoločnosti. Zistené odporúčané postupy je možné rozdeliť do troch skupín:

- Zavádzanie managementu znalostí
- Výber a tvorba nástrojov managementu znalostí
- Podpora používania nástrojov managementu znalostí

### 8.1. Zavádzanie managementu znalostí

V súčasnej dobe sa s managementom znalostí stretávame stále vo väčšej miere, spoločnosti pociťujú potrebu riadenia intelektuálneho kapitálu, znalostí a kolektívnej inteligencie. Cieľom managementu znalostí je zabezpečiť, aby zamestnanci dostatočne chápali znalosť a vedeli ju efektívne použiť. Preto je pri zavádzaní managementu znalostí nevyhnutné ošetriť nasledujúce kroky:

- Uvedomenie si dôležitosti znalostí

Zásadným krokom je uvedomenie si samotnej potreby riadiť a využívať znalosti svojich zamestnancov. Jednou z charakteristík znalosti je jej uloženie v hlavách ľudí, preto je prístup k znalostiam zložitý. Je nevyhnutné zabezpečiť systém zachytávania znalostí a ich následného využívania. Znalosti zároveň slúžia predovšetkým na riešenie nových úloh a problémov, pre ktoré zatiaľ neexistujú zaužívané spôsoby riešenia.

- Identifikácia a aplikácia znalosti

Je dôležité správne identifikovať typ znalosti (tacitné, explicitné), čo je nevyhnutné pre následné správne určenie aplikácie potrebnej na zachytenie a využitie znalosti. V skúmaných spoločnostiach sa najčastejšie vyskytovala intermediácia, spojenie znalosti s ľuďmi (encyklopédie, intranety) a internalizácia (funkcia vyhľadávania).

- Ošetrovanie rizík

Jedným z hlavných dôvodov obáv spoločností pred sociálnymi médiami vo firemnej praxi sú riziká s nimi spojené. Pravdepodobne najdôležitejšou zbraňou voči týmto rizikám je firemná kultúra podporujúca kolaboráciu a zdieľanie znalostí. Podpora musí vychádzať od najvyšších predstaviteľov, ktorí by mali byť pre zamestnancov príkladom. Obavy zo straty kontroly nad kvalitou obsahu a straty citlivých informácií spoločnosti je možné sa vyhnúť obmedzením prístupu k znalostiam len pre zamestnancov. Riziká spojené s verejnými sociálnymi sieťami, ako napríklad poškodenie reputácie spoločnosti či presun kontroly smerom k zákazníkom je vhodné ošetriť zodpovedným prístupom, zapojením zákazníkov do diskusií či procesov, a rýchlymi reakciami spoločnosti na nespokojnosť a kritiku zákazníkov. Vhodné je využiť niektorý so spomínaných postupov Qualmana<sup>123</sup> alebo model SLOPE od Accenture<sup>124</sup>.

- Využívanie moderných technológií

Spoločnosť by si mala byť vedomá faktu, že moderné technológie a predovšetkým sociálne médiá sú dnes už bežnou súčasťou života každého zamestnanca. Práve preto nie je vhodnou taktikou používanie týchto technológií zakazovať. Práve naopak, správnym postupom je tieto prirodzené schopnosti zamestnancov využiť v prospech spoločnosti, aj zamestnancov samotných. Vo firemnej praxi sú využívané predovšetkým platformy, ktoré sú digitálne a interaktívne.

- Ciele managementu znalostí

Pre účel efektívneho fungovania je nevyhnutné, aby boli managementu znalostí stanovené ciele. Súčasne ciele umožňujú bližšie pochopenie managementu znalostí zamestnancami, alebo aj hodnotenie samotného fungovania managementu znalostí. Ciele by mali byť v súlade s celkovými zámermi spoločnosti, nesmú si vzájomne odporovať. Medzi základné ciele patrí podpora rastu znalostí, presun znalostí do miest, kde sú potrebné, vytváranie hodnoty, či spájanie tých zamestnancov, ktorí znalosť potrebujú, s tými, ktorí ju majú.

## **8.2. Výber a tvorba nástrojov managementu znalostí**

Efektívne fungujúci management znalostí nevyhnutne pre svoje fungovanie potrebuje vhodné nástroje. Cieľom nástrojov managementu znalostí je slúžiť zamestnancom,

---

<sup>123</sup> Qualman, E. *Socialnomics*. Wiley, 2011. ISBN 0470638842.

<sup>124</sup> Smith, N. – Wollan, R. – Zhou, C. *The Social Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.



pomáhať im zachytávať a zdieľať znalosti a podporovať kolektívnu inteligenciu. Výber vhodných nástrojov nie je vôbec jednoduchý, na základe analýz spoločností však môžeme identifikovať postupy, ktoré sú pre voľbu nástrojov managementu znalostí kľúčové.

- Typy nástrojov

Ako už bolo uvedené, pre správne určenie vhodného typu (aplikácie) nástroja managementu znalostí je nevyhnutné najprv znalosť identifikovať a poznať. Iné nástroje volíme pokiaľ sa v spoločnosti pracuje so znalosťami tacitnými, iné v prípade znalostí explicitných. V dnešnej dobe, ktorá ponúka množstvo moderných technológií a metód, je výber vhodného postupu zachytenia a šírenia znalostí jedným zo zásadných faktorov úspechu.

- Využívanie už existujúcich sietí

V mnohých spoločnostiach existujú medzi zamestnancami komunity už aj pred predstavením managementu znalostí. Tohto faktu je vhodné využiť, pre zamestnancov sa tak vzájomná kolaborácia stane ešte prirodzenejšou.

- Napodobenie nástrojov, ktoré fungujú (imitate what works)

Tento prístup výrazne zjednodušuje zavádzanie nových nástrojov. Zamestnanci poznajú spôsob, akým daný nástroj funguje, a tým sa pre nich stáva jeho používanie značne jednoduchšie a prirodzenejšie. Zároveň sa tým znižuje potreba školení a zdĺhavého predstavovania nástroja.

- Súbor nástrojov

Nie je správne očakávať, že jeden nástroj managementu znalostí vyrieši celú problematiku zdieľania znalostí. Odporúčané je zvoliť súbor nástrojov, ktoré sú, pokiaľ je to možné, vzájomne prepojené, čím je ešte viac podporené ich používanie a spolupráca medzi zamestnancami.

- Sledovanie nástrojov

Management znalostí si vyžaduje neustále inovácie a vylepšovania, čo zodpovedá rýchlo sa meniacim podmienkam, technológiám i potrebám šírenia znalostí. Preto je nevyhnuté dáta získavané prostredníctvom nástrojov managementu znalostí neustále

zhromažďovať, sledovať a pravidelne vyhodnocovať. Cieľom je zistiť, ktoré nástroje sú využívané a slúžia svojmu zámeru – zdieľaniu znalostí, ktoré nástroje je potrebné vylepšiť, prípadne ktoré nástroje sa na podpore kolektívnej inteligencie nepodieľajú, a je vhodné ich vylúčiť.

- Gény a genómy kolektívnej inteligencie

Na základe analýz môžeme určiť, ktoré gény sú pre vytvorenie najlepšie fungujúcich genómov (nástrojov) managementu znalostí vhodné. Jedná sa predovšetkým o gén skupiny, ktorý by mal byť pre nástroje managementu znalostí podmienkou. Motivačným génom sú sláva a záľuba, zamestnanci by teda mali byť za svoje aktivity v rámci zdieľania znalostí rozpoznávaní a verejne oceňovaní. Ďalšími génmi sú gény kolekcie a kolaborácie, ktorými zamestnanci vytvárajú samotné obsahy nástrojov. Výber medzi nimi závisí od vzájomnej závislosti/nezávislosti jednotlivých príspevkov a rozhodnutí. Zároveň by zamestnanci mali byť oboznámení s presným účelom, funkciou a používaním daného nástroja.

- Najčastejšie používané nástroje

Medzi nástroje, ktoré sa v analyzovaných spoločnostiach vyskytovali najčastejšie patrili encyklopédie, intranety a nástroje umožňujúce lokalizáciu ľudí a expertízy. Encyklopédie slúžia ako úschovne všetkých znalostí, ktoré sa v spoločnosti vyskytujú. Zhromažďujú overené a najlepšie praktiky a postupy, informácie o projektoch, vyriešených úlohách a problémoch. V encyklopédii je možné voľne vyhľadávať potrebné znalosti. Na vytváraní encyklopédie sa podieľajú všetky zamestnanci, ktorí neustále pridávajú nový obsah. Systém funguje najčastejšie na princípe wiki, všetci zamestnanci sa teda môžu aktívne zúčastniť na tvorení encyklopédie. Intranety predstavujú interaktívne platformy, ktoré poskytujú zamestnancom priestor pre vzájomnú kolaboráciu a zdieľanie znalostí. Tento typ nástroja managementu znalostí umožňuje prístup k rôznym službám, informáciám, firemným novinkám a iným systémom v rámci spoločnosti. Zamestnanci môžu zverejňovať svoje riešenia, postupy pracovných úloh či riešených problémov. Nástroje určené na lokalizáciu ľudí a expertízy umožňujú vyhľadávanie v sociálnych sieťach a profiloch zamestnancov, bez ohľadu na to, kde sa nachádzajú. Takýmto spôsobom môžu zamestnanci, ktorí určitú znalosť potrebujú, efektívne vyhľadať a kontaktovať zamestnancov, ktorí túto znalosť majú. Tieto nástroje spájajú tých, ktorí majú know-how s tými, ktorí ho potrebujú.

### **8.3. Podpora používania nástrojov managementu znalostí**

Zavedenie managementu znalostí a výber vhodných nástrojov k zdieľaniu znalostí nie je dostačujúci. Nástroje slúžia len ako pomôcka pre zamestnancov, kľúčoví sú však oni. A preto je nevyhnutné ich k zdieľaniu znalostí a kolaborácii neustále motivovať. Medzi najvhodnejšie formy motivácie patria nasledovné:

- Jednoduché, prirodzené používanie

Na podporu používania nástrojov managementu znalostí je potrebné myslieť už pri ich výbere a zavádzaní. Nástroje by mali byť čo najjednoduchšie a ich používanie čo najprirodzenejšie, čo je možné docieľiť napríklad konceptom „imitate what works“.

- Podpora zhora

Rast a zdieľanie znalostí musí byť podporované zhora – vedením. Vedenie by malo byť nie len príkladom zdieľania znalostí, ale neustále by malo aj zdôrazňovať hodnotu, ktorú toho zdieľanie pre celú spoločnosť prináša a prezentovať ciele, ktoré má management znalostí naplniť. Zamestnanci musia cítiť, že o kolaboráciu usiluje celá spoločnosť vrátane jej najvyšších predstaviteľov.

- Školenia

Nástroje managementu znalostí je nutné zamestnancom predstaviť a oboznámiť ich s ich fungovaním a prínosmi. Na tento účel je vhodné využiť rôzne školenia, kampane či webináre, ktoré nástroje používané v spoločnosti zamestnancom priblížia a ešte viac zdôraznia ich hodnotu pre spoločnosť. Návody k používaniu sú nevyhnutné predovšetkým kvôli zamestnancom starších generácií.

- Oceňovanie

Jedným z najhlavnejších zdrojov motivácie zamestnancov je verejné oceňovanie najtalentovanejších a najaktívnejších zákazníkov. Spoločnosť by mala dávať najavo svoju podporu tým zamestnancom, ktorí sa na zdieľaní znalostí aktívne podieľajú a podporujú management znalostí. A práve na to slúžia rôzne programy rozpoznávania najlepších zamestnancov a ich oceňovania.

## **Záver**

Diplomová práca sa zaoberá sociálnymi médiami a kolektívnou inteligenciou vo firemnej praxi. Jej cieľom bolo poskytnúť prehľad odporúčaných postupov pri zavádzaní, využívaní a podpore sociálnych médií do praxe súčasných spoločností. Odporúčané postupy vznikli ako výsledok generalizácie prístupov ku kolektívnej inteligencii, managementu znalostí a jeho nástrojov a podpore zdieľania znalostí v analyzovaných spoločnostiach. Spoločnosti analyzované v diplomovej práci boli vybrané na základe ich umiestnenia v oceneniach MAKE. Zdrojmi diplomovej práce boli aktuálne knižné zdroje spolu s relevantnými elektronickými zdrojmi a prípadovými štúdiami vybraných spoločností.

Prvá časť práce sa sústreďí na predstavenie základných pojmov súvisiacich so sociálnymi médiami a kolektívnou inteligenciou. Následne sú predstavené vybrané spoločnosti a ich management znalostí, nástroje managementu znalostí a podpora ich používania. Nástroje analyzovaných spoločností boli posúdené podľa konceptu génov a genómov kolektívnej inteligencie profesora Maloneho. Týmto spôsobom boli identifikované gény prevládajúce v systémoch zdieľania znalostí vybraných spoločností.

Na základe analýz bol vytvorený prehľad odporúčaných postupov pre spoločnosti, ktoré chcú do svojej praxe sociálne médiá a kolektívnu inteligenciu začleniť. Odporúčané postupy sú rozčlenené do troch skupín, a to zavádzanie managementu znalostí, výber a tvorba nástrojov managementu znalostí a podpora používania nástrojov managementu znalostí.

Sociálne médiá i kolektívna inteligencia predstavujú pre spoločnosti obrovskú výzvu aj príležitosť. Je zrejmé, že v súčasnej dobe už nie je možné ich ignorovať, naopak, spoločnosti by sa mali snažiť o ich využitie vo svoj prospech. Ich začlenenie do firemnej praxe však nie je jednoduchou ani krátkodobou záležitosťou. Aby bolo umožnené efektívne zdieľanie znalostí a rast kolektívnej inteligencie a konkurencieschopnosti, je nutné správne predstaviť a zaviesť management znalostí, vybrať vhodné nástroje slúžiace k zdieľaniu znalostí a neustále podporovať a motivovať zamestnancov k používaniu vybraných nástrojov a zdieľaniu znalostí. Efektívne zvládnutie týchto krokov nie je jednoduché. A práve o priblíženie postupov, ktoré sú pri začleňovaní sociálnych médií a kolektívnej inteligencie do praxe firiem vhodné sa snaží táto diplomová práca.

## Bibliografia

*About Fluor*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <  
[http://www.fluor.com/about\\_fluor/Pages/default.aspx](http://www.fluor.com/about_fluor/Pages/default.aspx)>.

About Ideastorm. [online]. Cit. 2013-01-20. Dostupné z:  
<<http://www.ideastorm.com/idea2AboutIdeaStorm?v=1360022705433>>.

ACCENTURE. *About Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <  
<http://www.accenture.com/us-en/company/Pages/index.aspx>>.

ACCENTURE. *Accenture People: Connecting colleagues online for high performance*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:  
<<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-People-Connecting-Colleagues-Online-for-High-Performance.pdf>>.

ACCENTURE. *Our Core Values*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z:  
<<http://www.accenture.com/us-en/company/overview/values/Pages/index.aspx>>.

ACCENTURE. *Sharing with Accenture Collaboration*. [[online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <<http://www.accenture.com/us-en/Pages/success-sharing-accenture-collaboration-2-summary.aspx>>.

ACCENTURE. *Working better together with Accenture Collaboration 2.0*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z:  
<[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_Working\\_better\\_together\\_Accenture\\_Collaboration\\_20.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Working_better_together_Accenture_Collaboration_20.pdf)>.

Active Collaboration Improves Research Results at MITRE's Idea Market. MITRE, 2010. [online]. Cit. 2013-01-22. Dostupné z:  
<[http://www.mitre.org/news/digest/advanced\\_research/10\\_10/idea.html](http://www.mitre.org/news/digest/advanced_research/10_10/idea.html)>.

APPLE ITUNES. *NASA*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:  
<<https://itunes.apple.com/podcast/nasacast-video/id201661703?mt=2>>.

BOUGHZALA, I. – DUDEZRT, A. *Knowledge Management 2.0*. IGI Global, 2011. ISBN 1613501951.

*Case Study – Fluor Corporation*. Inside Knowledge, 2006. [online]. Cit. 2013-01-25.

Dostupné z:

<<http://www.ikmagazine.com/xq/asp/txtSearch.CoP/exactphrase.1/sid.0/articleid.2F806554-8C44-47DF-8BC8-40E528B026CD/qx/display.htm>>.

CENTRE FOR COLLECTIVE INTELLIGENCE. [online]. Cit. 2013-01-14. Dostupné z:

< <http://cci.mit.edu/>>.

CONFUCIUS INSTITUTE IN BRUSSELS. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné na:

<[http://www.belchin.be/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=218&lang=en](http://www.belchin.be/main/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=218&lang=en)>.

CONOCOPHILLIPS. *Our Mission*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<[http://www.conocophillips.com/EN/about/who\\_we\\_are/purpose\\_values/Pages/index.aspx](http://www.conocophillips.com/EN/about/who_we_are/purpose_values/Pages/index.aspx)>.

CONOCOPHILLIPS. *2010 MAKE Finalist Case Study*. 2010. [online]. Cit. 2013-01-25.

Dostupné z:

<[http://www.aiim.org/documents/chapters/southwest/AIIM\\_SWChapter\\_17Feb2011\\_DanRanta\\_2010%20COP%20case%20study.pdf](http://www.aiim.org/documents/chapters/southwest/AIIM_SWChapter_17Feb2011_DanRanta_2010%20COP%20case%20study.pdf)>.

CROWLEY, C. *You're smart, they're smart, it didn't work*. [online]. Cit. 2013-01-14.

Dostupné z:

<<https://secure.timesunion.com/ASPStories/Story.asp?storyID=978596&newsdate=12/3/2010&BCCCode=MBTA>>.

ČESKÉ CENTRUM. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<http://brussels.czechcentres.cz/cs/>>.

CZECH CENTRE BRUSSELS. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné na:

<<http://www.facebook.com/CzechCentreBrussels?fref=ts>>.

DAMIANOS, L. – GRIFFITH, J. – CUOMO, D. *Onomi: Social Bookmarking on a Corporate Intranet*.

FACEBOOK. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<http://www.facebook.com/accenture?fref=ts>>.

FACEBOOK. *ConocoPhillips*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<<http://www.facebook.com/conocophillips?ref=ts>>.

FACEBOOK. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:

<<http://www.facebook.com/NASA>>.

FLICKR. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:

<<http://www.flickr.com/photos/nasahqphoto/>>.

Fluor. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<[http://www.fluor.com/pages/client\\_login.aspx](http://www.fluor.com/pages/client_login.aspx)>.

FRAPPAOLO, C. *Knowledge Management*. Capstone Publishing, Ltd., 2006. ISBN 1841127051.

GOOGLE+. Accenture. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<https://plus.google.com/+Accenture/posts>>.

GOOGLE+. NASA. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:

<<https://plus.google.com/u/0/+NASA/posts>>.

GUAN, M. *Made in IBM Virtual Labs: CIOs Drive Growth and „Flatten the World“*.

[online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z: <[http://www-](http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23218.wss)

[03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23218.wss](http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23218.wss)>.

HOLM, J. *Knowledge Management at NASA*. NASA/Jet Propulsion Laboratory, 2009.

HOLM, J. *Lessons Learned in Managing Knowledge at the US Space Agency*. NASA, 2002.

IANDOLI, L. - KLEIN, M. – ZOLLO, G. *Can we Exploit Collective Intelligence for Collaborative Deliberation? The case of the Climate Change Collaboration*. MIT, 2007. [online]. Cit. 2013-01-15. Dostupné z: <

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1084069](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1084069)>.

IBM. *O IBM*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:

<<http://www.ibm.com/ibm/sk/sk/?lnk=ftai>>.

*IBM Wiki Central*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z:

<<https://www.ibm.com/developerworks/wikis/display/idctest/IBM+Wiki+Central>>.

IVES, B. *Creating Global Knowledge Sharing Networks at ConocoPhillips*. CMC, 2011. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<<http://www.contentmanagementconnection.com/Home/34618/>>.

JAVERNICK-WILL, A. *The Institutionalization of Knowledge Management in an Engineering Organization*. Stanford University: Collaboratory for Research on Global Projects, 2008.

LEONARD, D. – KIRON, D. *Managing Knowledge and Learning at NASA and the Jet Propulsion Laboratory*. Harvard Business School, 2002.

LESSER, Ch. *See how ConocoPhillips has saved hundreds of millions of dollars through Knowledge Sharing*. IBF, 2012. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.ibforum.com/2012/02/27/see-how-conocophillips-has-saved-hundreds-of-millions-of-dollars-through-knowledge-sharing/>>.

LINKEDIN. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<http://www.linkedin.com/company/accenture>>.

LINKEDIN. *MITRE*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<<http://www.linkedin.com/company/mitre>>.

LONGSUNG, L. *Knowledge management at Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-27.

Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/sekretnay/knowledge-management-at-accenture>>.

*Lotus and IBM Knowledge Management Strategy*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<ftp://ftp.software.ibm.com/pub/lotusweb/knowmgt/KMStrat.pdf>>.

LOWE, G. *IT and IM: Promises and Pitfalls*. NASA, 2011.

MALONE, T. W. – LAUBACHER, R. – DELLAROCAS, Ch. *Mapping the Genome of Collective Intelligence*. MIT, 2009.

MALONE, T. *What is Collective Intelligence and what will we do about it?* [online].

Cit. 2013-01-14. Dostupné z: <<http://cci.mit.edu/about/MaloneLaunchRemarks.html>>.

MCAFEE, A. *Enterprise 2.0*. Harvard Business Publishing, 2009. ISBN 1422125874.



MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. 2012.

MERRYMAN, C. *Findings from the NASASphere Pilot*. California: Institute of technology, 2008.

MITRE. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:  
<<http://www.mitre.org/news/rss.html#mobile>>.

*MITRE Information Infrastructure*. MITRE, 2000. [online]. Cit. 2013-01-21. Dostupné z: <<http://www.mitre.org/news/digest/archives/2000/mii.html>>.

MITRE. *MITRE's „Handshake“ Lets Users Meet and Collaborate in the Virtual World*. The MITRE Digest, 2010. MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.

*My Starbucks Idea*. [online]. Cit. 2013-01-20. Dostupné z:  
<<http://www.starbucks.com/coffeehouse/learn-more/my-starbucks-idea>>.

NASA. *NASA Connect*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:  
<<http://www.nasa.gov/connect/hangout.html>>.

NASA. *NASA Chat*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:  
<<http://www.nasa.gov/connect/chat/index.html>>.

NASA. *NASA Social*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:  
<<http://www.nasa.gov/connect/social/index.html>>.

NASA. *What does NASA do?* [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:  
<[http://www.nasa.gov/about/highlights/what\\_does\\_nasa\\_do.html](http://www.nasa.gov/about/highlights/what_does_nasa_do.html)>.

O 'DELL, C. – HUBERT, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

PRABHAKAR, K. R. *Social Media @ IBM Case Study – IBM Social Media Adoption in Their Organization*. [online]. Cit. 2013-01-27. Dostupné z:  
<<http://socialmediacases.blogspot.cz/2011/11/social-media-ibm-case-study-ibm-social.html>>.

QUALMAN, E. *Socialnomics*. Wiley, 2011. ISBN 0470638842.

SMALL, C. T. –Tatalias, J. *Knowledge Management Model Guides KM Process*. The Edge. [online]. Cit. 2013-01-21. Dostupné z:

<[http://www.mitre.org/news/the\\_edge/april\\_00/small.html](http://www.mitre.org/news/the_edge/april_00/small.html)>.

SMITH, N. – WOLLAN, R. – ZHOU, C. *The Social Media Management Handbook*. Wiley, 2011. ISBN 9780470651247.

TATALIAS, J. *Introduction to the MII and KM at MITRE*. MITRE, 2008.

TWITTER. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z:

<<https://twitter.com/Accenture>>.

TWITTER. *ConocoPhillips*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<<https://twitter.com/conocophillips>>.

TWITTER. *NASA*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<https://twitter.com/nasa>>.

TWITTER. *MITRE*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z:

<<https://twitter.com/MITREcorp>>.

The Official MITRE News &Information Community. [online]. Cit. 2013-01-25.

Dostupné z: <<http://www.facebook.com/MITREcorp>>.

THE KNOW NETWORK. *2012 Global MAKE Study Executive Summary*. [online]. Cit. 2013-01-30. Dostupné z: <

<http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/templates/TextAndLinksList.aspx?siteId=1&menuItem=133>>.

*Using Knowledge: Advances in Expertize Location and Social Networking. Best Practices from IBM Global Business Services*. APQC, 2010. [online]. Cit. 2013-01-26.

Dostupné z:

<<ftp://ftp.software.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/expertiselocation.pdf>>.

USTREAM. *NASA*. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z:

<<http://www.ustream.tv/nasahdtv>>.

VANCE, A. *Facebook: The Making of 1 Billion Users*. [online]. Cit. 2013-02-10.

Dostupné z: <<http://www.businessweek.com/articles/2012-10-04/facebook-the-making-of-1-billion-users>>.

Wiki. [online]. Cit. 2013-01-22. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>>.

WHITEHEAD, J. *Marmite launches new product following social media campaign*. Marketing Week, 2010. [online]. Cit. 2013-01-20. Dostupné z: <<http://www.marketingweek.co.uk/marmite-launches-new-product-following-social-media-campaign/3010572.article>>.

YAMMER – The Enterprise Social Network. [online]. Cit. 2013-01-26. Dostupné z: <<https://www.yammer.com/product/>>.

YOUTUBE. *Accenture*. [online]. Cit. 2013-01-28. Dostupné z: <<http://www.youtube.com/user/Accenture>>.

YOUTUBE. *ConocoPhillips*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.youtube.com/conocophillips>>.

YOUTUBE. *MITRE*. [online]. Cit. 2013-01-25. Dostupné z: <<http://www.youtube.com/user/mitrecorp>>.

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1: MITRE KM Model .....	33
Obrázok 2: Lotus and IBM Knowledge Management Strategy .....	51

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Variations of the How gene for Crowds .....	17
Tabuľka 2: Mapping the collective intelligence genome for Wikipedia.....	20
Tabuľka 3: Value Matrix for IBM GBS's New Knowledge-Sharing Model. ....	52
Tabuľka 4: Gény a genómy nástrojov spoločnosti MITRE.....	62
Tabuľka 5: Gény a genómy nástrojov spoločnosti Fluor. ....	62
Tabuľka 6: Gény a genómy nástrojov spoločnosti ConocoPhillips.....	63
Tabuľka 7: Gény a genómy nástrojov NASA.....	63
Tabuľka 8: Gény a genómy nástrojov spoločnosti IBM.....	63
Tabuľka 9: Gény a genómy nástrojov spoločnosti Accenture.....	64