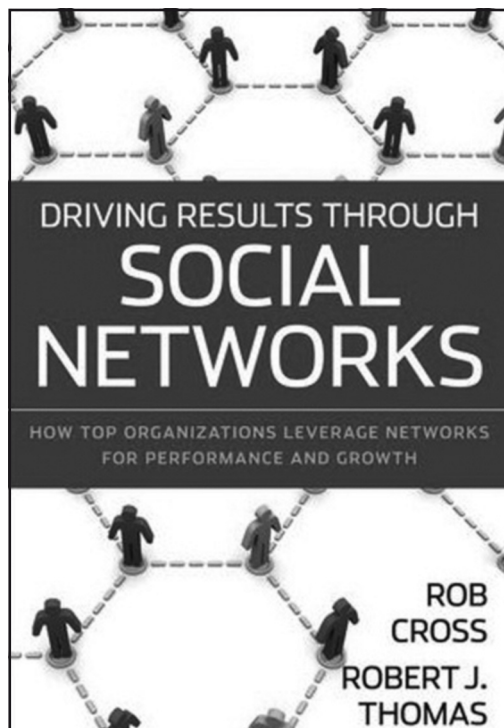


## Recenze knihy:

Cross, R., Thomas, R. J.: **Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth.**

Hoboken: Jossey-Bass, 2009. 240 s. ISBN 978-0-470-39249-2



Problematika vztahů, komunikace a sociálních sítí v podnicích se v posledních letech stále častěji stává tématem odborných diskuzí, článků, vědeckých a praktických prací. Jedním z přístupů k analýze sítě a získávání závěrů je založen na optimalizačních a nákladových funkcích např. Kargar a An (2011). Kniha *Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth* jejíž autoři jsou Rob Cross a Robert J. Thomas staví na odlišném přístupu. Základem knihy jsou poznatky získané za více než osmdesát let vývoje analýzy sociálních sítí, doplněné o zkušenosti a znalosti autorů za desetiletí práce v oblasti sociálních sítí. Pro zlepšení možnosti pochopení podnikových sociálních sítí autoři zmiňují význam uskupení s názvem *The Network Roundtable*. Formou workshopů, e-learningu a dalších informačních materiálů sdružení pomáhalo členům realizovat své vlastní projekty v organizacích. Cílem byl i výzkum spojený s využitím sociálních sítí pro růst obratu a zisku společnosti, lepší propojení s klienty společnosti anebo vyhledávání talentů uvnitř společnosti.

Tematicky se kniha tedy dělí na tři části. V první části se autoři zaměřují na spolupráci v organizaci a urychlení této spolupráce, druhá část sleduje napl-

nění cílů a možná opatření k nápravě a třetí část je zaměřena na výkonné a perspektivní jedince, způsoby jak dosahují úspěchů a možnosti rozšíření jejich postupů dále do organizace.

V první kapitole autoři především charakterizují důsledky odlišností struktury sociální sítě na kvalitu a rychlost rozhodování organizace a tím de facto i její schopnost flexibilně jednat a tím uspět u zákazníků. Jako protipóly uvádí dvě struktury sítě, první struktura podporuje rychlé vymezení nového problému a reakci na něj a druhou strukturu výhodnou především pro řešení dobře strukturovaných problémů. Podstatu fungování a důsledky autoři přibližují prostřednictvím případové studie z oblasti farmaceutických a finančních společností a popis doplňují o klíčové faktory úspěchu.

Druhá kapitola se zaměřuje na spojení organizační kultury a strategie prostřednictvím sociálních sítí. Analýza umožňuje sledovat komunikaci, vztahy a odlišné postoje na různých úrovních řízení a např. rozdíly ve vnímání hodnot, způsobu dosahování rozhodnutí a míry formálnosti vztahů. Zároveň upozorňuje na možné přetížení některých zaměstnanců plynoucí z jejich pozice v síti a také na jejich význam při ovlivňování kultury v organizaci. Vše ilustruje příklady z konkrétních společností a uvádí vhodné postupy přinášející velké přínosy při vynaložení minimálního úsilí a nákladů.

Třetí kapitola diskutuje význam sociální sítě pro urychlení inovací produktu. Upozorňuje na významné překážky v komunikaci a architektuře sítě (fragmentace, dominance a osamocení) a uvádí strategie jejich řešení. Věnuje se např. společnosti Apple a vzniku iPodu jako výsledku spolupráce několika oddělení s různým zaměřením.

Následující kapitola se popisuje řízení finanční návratnosti prostřednictvím investic do sítě. Uvádí příklady, kdy v praxi analýza sociální sítě pomohla např. identifikovat významné odborníky v organizaci, kteří do té doby nebyli zapojeni do řešení relevantních problémů, posun v produktivitě a snížení míry nespokojenosti zákazníků či spolupráce podporující růst příjmů. Zároveň ale autoři upozorňují na ne vždy na první pohled

zřejmé náklady spojené s komunikací zaměstnanců ve formě nadměrných porad a složitého dosahování rozhodnutí. Náklady ilustrují na příkladu z oblasti informačních technologií.

Pátá kapitola popisuje dosahování výsledků prostřednictvím procesních sítí. Analýzy sociálních sítí může přispět k zlepšení způsobu přijímání rozhodnutí. Jednou z navrhaných cest je omezení komunikace, která nepřináší hodnotu a úprava způsobu přijímání rutinních rozhodnutí tak, aby jimi nebyla síť zatížena. Příkladem může být nadměrné zapojení právního oddělení do rutinních rozhodnutí nebo složitý proces schvalování drobných cestovních výdajů. Důležitá je podle autorů především přidaná hodnota komunikace. Uvádí příklad společnosti, ve které se podařilo optimalizací komunikace uspořít výrazné procento času zaměstnanců a tím i náklady na další potřebné síly.

Kapitola šest shrnuje projektové sítě a dosahování výsledků jejich využitím v prodejních, inovačních a výkonných týmech. Především představuje několik zásadních otázek týkajících se fungování týmu a jeho napojení na organizaci a okolí. V případě prodejních týmů upozorňuje na význam vztahů mezi prodejcem a klientem, vztahy uvnitř týmu a také vazby mezi prodejci a zbytkem společnosti. U týmů zaměřených na inovace a výzkum je podle autorů základem pro zlepšení úspěšnosti dostatek zaměstnanců s všeobecným přehledem o situaci a schopností rozpoznat širší potenciál nápadu. Zároveň je třeba mít dostatečné vazby podporující rychlé přijetí rozhodnutí. Posledním klíčovým faktorem je pak spojení správných lidí se zkušenostmi.

Tématem sedmé kapitoly je napodobování úspěšných sítí a význam kontaktů v síti pro úspěch. Upozorňuje na klíčové pozice v síti a způsob chování, těch, kteří jich dosahují. Pro výkonné zaměstnance jsou společně především tři parametry jejich sítí. Jde o strukturální, vztahovou a způsob chování. Dále uvádí 6 klíčových problémů, které mohou brzdit a zbytečně zatěžovat potenciálně úspěšné zaměstnance.

Osmá kapitola upozorňuje na význam práce s novými zaměstnanci a ztrátu znalostí těch odcházejících nebo přesouvaných zaměstnanců. Uvádí tři kategorie rolí v síti, rizika ztráty znalosti a možná protiopatření.

Závěrečná kapitola se zabývá především budoucím vývojem a příležitostmi, které přináší využití sociálních sítí v organizacích. Především jde o zachycení struktury vztahů, popis jejich charakteristik a podpory při budování společnosti a myslící organizace.

Kniha čtivě představuje na příkladech a datech z prostředí středních a velkých společností možnosti zlepšení řady aspektů fungování společnosti. Zároveň navazuje na současné trendy ve spolupráci a řízení organizací projevující se odklonem od transakčního způsobu řízení a klasických nástrojů komunikace v podniku ve prospěch efektivnějších způsobů předávání informací.

## Literatura

Kargar, M., An, A. (2011). Discovering top-k teams of experts with/without a leader in social network. CIKM ,11 *Proceedings of the 20<sup>th</sup> ACM international conference on Information and knowledge management*

V Praze 6. 4. 2012  
Ing. Libor Měsíček  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta informatiky a statistiky  
Nám. W. Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
Phone: +420 776 465 840  
E-mail: libor.mesicek@vse.cz