

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

Diplomová práce

Bc. Jana Tomečková

Informační zahlcení jako bariéra ve sdílení

informací v organizaci

Information overload as a barrier to information sharing

within an organization

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Vevázané listy!

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 16. srpna 2010

.....
podpis diplomanta

Identifikační záznam:

TOMEČKOVÁ, Jana. *Informační zahlcení jako bariéra ve sdílení informací v organizaci = Information overload as a barrier to information sharing within an organization*. Praha, 2010. 90 s., 1 s. příl. Diplomová práce (Mgr). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2010. Vedoucí diplomové práce PhDr. Petra Sluková.

Abstrakt (česky):

Tato diplomová práce se zabývá informačním zahlcením jaké jedné z bariér při sdílení informací v organizaci. Cílem této práce je shrnout současné poznatky o tomto fenoménu zejména ze zahraniční literatury a aplikovat tyto poznatky na konkrétní organizaci působící v České republice.

Úvodní část práce se zaměřuje na vysvětlení pojmů a definici informačního zahlcení, jeho působení na člověka a náchylnost lidí k tomuto problému. Dále práce shrnuje historické pozadí i významné současné výzkumy na tomto poli.

Významná část této práce se zabývá způsoby komunikace a vlivu prostředků počítačově zprostředkované komunikace (zejména přes e-mail, instant messaging a Intranet) na pocit informačního zahlcení. Z převážně zahraniční literatury jsou čerpány návrhy na řešení informačního zahlcení v organizaci zejména se zaměřením na výše zmiňované způsoby komunikace.

Praktická část se věnuje analýze možných příčin informačního zahlcení na konkrétním oddělení outsourcingové společnosti Accenture se zřetelem na e-mail, instant messaging a Intranet a návrhům, jakým způsobem informačnímu zahlcení na tomto oddělení předcházet či řešit [Autorský abstrakt].

Abstract (in English):

This thesis deals with information overload as one of the barriers to information sharing within an organization. The aim of this work is to summarize current findings on this

phenomenon and subsequently apply these findings to a particular organization operating in the Czech Republic.

The first chapter offers a definition of information overload and explains terms related to this topic. It demonstrates how information overload influences people and what kind of people incline to suffer from information overload. Furthermore this chapter introduces a historical background together with significant current researches in this area.

The following two chapters focus first on the ways information is communicated within an organization and second on how computer mediated communication (especially via e-mail, instant messaging and Intranet) contributes to information overload. The suggested solutions come mainly from foreign literature.

In the final chapter the theoretical knowledge is applied to a practical case study, in which possible causes of information overload are analysed. The case study focuses on a specific department of Accenture Services Ltd. The emphasis is again placed on e-mail, instant messaging and Intranet. The last part of this chapter offers suggestions how to prevent or solve the problem of information overload in this department [Author's abstract].

Klíčová slova (česky) [inspirace v systému ISDP: <http://isdp.alstanet.cz/>]:

informační bariéry, informační exploze, elektronická komunikace, firemní komunikace, informační kanály, organizace informací, informační pracovníci

Klíčová slova (anglicky):

Information barriers, information explosion, electronic communication, company communication, information channels, information organization, information workers

OBSAH

PŘEDMLUVA	10
1. INFORMAČNÍ ZAHLCENÍ	13
1.1 POUŽÍVANÉ TERMÍNY	14
1.2 DEFINICE POJMU INFORMAČNÍHO ZAHLCENÍ	15
1.3 SYMPTOMY A ÚČINKY INFORMAČNÍHO ZAHLCENÍ NA ČLOVĚKA	16
1.4 NÁCHYLNOST K INFORMAČNÍMU ZAHLCENÍ	17
1.5 PŘÍČINY INFORMAČNÍHO ZAHLCENÍ OBECNĚ	18
1.5.1 Možnosti informačních technologií	18
1.5.2 Změny v organizaci	19
1.5.3 Vyrušování a multitasking	23
1.5.4 Neužitečné informace a nejasná očekávání	24
1.5.5 Struktura informací	25
1.5.6 Informační negramotnost a neznalost vhodných technik	25
1.5.7 Osobní nesouhlas s informacemi	25
1.5.8 Shromažďování informací pro pozdější potřebu nebo jako zálohu	26
1.5.9 Nedostatek vhodných filtrů	26
1.6 HISTORIE A SOUČASNÝ VÝZKUM	27
1.6.1 Information Overload Research Group	28
2. INFORMAČNÍ ZAHLCENÍ V ORGANIZACI	30
2.1 KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ V ORGANIZACI	30
2.1.1 Vybrané typy komunikací v organizaci	30
2.1.2 Komunikační bariéry v organizaci	31
2.2 VLIV PROSTŘEDKŮ VNITŘNÍ KOMUNIKACE NA INFORMAČNÍ ZAHLCENÍ	33
2.2.1 E-mail	34
2.2.2 Instant messaging	40
2.2.3 Intranet	43
3. NÁVRHY NA ŘEŠENÍ INFORMAČNÍHO ZAHLCENÍ	46
3.1 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ OBECNĚ	46
3.1.1 Stanovení informačních cílů	46
3.1.2 Vhodný výběr média	46
3.1.3 Tipy pro práci s počítačem	48
3.1.4 Struktura zprávy	48
3.1.5 Informační gramotnost	50
3.1.6 Racionální čtení	51
3.2 ŘEŠENÍ PŘI POUŽÍVÁNÍ PROSTŘEDKŮ VNITŘNÍ KOMUNIKACE	51
3.2.1 E-mail	51

3.2.2 <i>Instant messaging</i>	56
3.2.3 <i>Intranet</i>	58
3.3 ROLE INFORMAČNÍCH PROFESIONÁLŮ	60
3.3.1 <i>Zvyšování informační gramotnosti</i>	61
3.3.2 <i>Informační audit</i>	62
4. PRAKTICKÁ ČÁST	65
4.1 O SPOLEČNOSTI ACCENTURE	65
4.1.1 <i>Kontrakt mezi společnostmi Accenture a BT</i>	65
4.2 KOMUNIKACE UVNITŘ I VNĚ ODDĚLENÍ BT UK	67
4.3 INFORMAČNÍ ZAHLCENÍ V BT UK A NÁVRHY ŘEŠENÍ	68
4.3.1 <i>E-mail</i>	69
4.3.2 <i>Instant Messaging</i>	73
4.3.3 <i>Intranet</i>	74
4.3.4 <i>Předpokládané problémy při implementaci navrhovaných řešení</i>	75
5. ZÁVĚR	77
POUŽITÁ LITERATURA:	79
SEZNAM OBRÁZKŮ:	88
SEZNAM PŘÍLOH	88
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:	88

PŘEDMLUVA

Stále více organizací si uvědomuje hodnotu informací v dnešní společnosti. Mít správné a včasné informace může znamenat konkurenční výhodu. Efektivní sdílení informací a znalostí v organizaci je jedním z předpokladů úspěšnosti podniku a mnoho společností investuje nemalé finanční prostředky na získávání, zpracovávání, uchovávání a sdílení informací v organizaci. Množství informací, které jsou dnešní pracovníci nuceni zpracovat, aby si udrželi přehled ve svém oboru a ve své funkci, výrazně stoupá.

Co když však jednou z bariér efektivního sdílení informací je právě nadměrné množství informací, které průměrný pracovník není schopen včas či efektivně zpracovat? Jak se projevuje informační zahlcení v organizaci na jedince a na jeho schopnost tyto informace sdílet s ostatními? Jak předejít, aby v množství (ne vždy relevantních) informací nebyly ignorovány informace důležité? Do jaké míry je možné takovému zahlcení zabránit? Toto byly jedny z hlavních otázek, které jsem si kladla při přípravě této práce.

Výběrem tématu této práce jsem se nechala inspirovat mou více jak dvouletou pracovní zkušeností na pozici poradce managementu ve společnosti Accenture. Velké množství informací, které bylo potřeba zpracovat a sdílet s ostatními, spolu s tlakem vedení na kvalitu práce a nedostatek času, prohloubili můj zájem o téma informačního zahlcení a způsoby jeho předcházení či řešení. Cílem této práce je získat hlubší znalosti o problému informačního zahlcení v organizaci na základě studia dostupné literatury a následně aplikovat tyto poznatky na konkrétním oddělení společnosti Accenture.

Ačkoliv v návrhu zadání diplomové práce jsem použila termín informační přetížení, tato diplomová práce užívá termín informační zahlcení. K této změně jsem došla po důkladnějším nastudování použité literatury. K této změně přispěl i fakt, že u nás zatím není ujednocený termín pro tento problém, jak bude vysvětleno v první kapitole.

Při práci s informačními zdroji na toto téma jsem se vedle pojmu informace setkávala i s pojmy data a znalosti. Data chápu, jak je také uvedeno v Terminologické databázi knihovnictví a informační vědy [1], jako řetězec znaků, které nemají zpravidla samy o

sobě žádný význam, ale teprve jejich pochopením, interpretováním nebo komunikací se stávají smysluplnými informacemi. Znalosti chápu jako informace, které byly pochopeny a integrovány s dřívějšími znalostmi. Ačkoliv jsem si vědoma toho, že v některých případech v této práci by bylo vhodnější použít termínu data (popř. znalosti), používám v této práci jednotný termín informace. Vycházím i z předpokladu, že čím je více dat, tím více informací zpráva obsahuje. Informaci zde považuji především za sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce.

Pojem organizace je vysvětlován jako systém, který pod vlivem prostředí, v něm existuje a funguje, má strukturu, obsahující jak formální tak neformální prvky. Je to systém, v němž jedinci a skupiny kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů [2]. Ačkoliv možné příčiny informačního zahlcení i návrhy řešení v této práci mají více méně obecný charakter použitelný pro jakýkoliv typ organizace, tato práce se zaměřuje především na velké organizace čítající stovky až tisíce zaměstnanců. Vycházím ze předpokladu, že velké organizace mají komplexnější hierarchii a informace mnohdy plynou přes několik hierarchických úrovní. Riziko, že informace bude nesprávně pochopena či „pohřbena“ mezi záplavou jiných informací, tak logicky vzrůstá s počtem lidí, kteří se podílejí na sdělení této informace. Větší důraz je také kladen na ziskové organizace, u kterých je zisk, na rozdíl od neziskových organizací, měřítkem efektivnosti hospodaření organizace a kde konkurenční prostředí hraje velkou roli. S tím souvisí i tlak organizace na maximální výkonnost svých zaměstnanců, což, jak bude zmíněno dále v této práci, má vliv na pocit informačního zahlcení zaměstnanců.

Tato diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole se věnuji definici a pojmům informačního zahlcení. Zabývám se zde také tím, jak toto zahlcení na člověka působí a kdo má k němu větší sklony. Dále je zde věnována pozornost na možné příčiny informačního zahlcení a to z různých pohledů. Poslední část první kapitoly se zaměřuje na z mého pohledu významné výzkumy v této oblasti zejména v posledních desítkách let.

Druhá kapitola se zabývá komunikací v organizaci a možnými bariérami v komunikaci v rámci organizace. Informační zahlcení je zde jmenováno jako z jednou z bariér. Tato

kapitola se dále věnuje tomu, jakým způsobem vybrané typy počítačově zprostředkované komunikace působí na pocit informačního zahlcení jedince.

V třetí kapitole se zabývám možnými způsoby, jak předejít či řešit informační zahlcení v organizaci. V podkapitole 3.2 je důraz kladen zejména na vybraná komunikační média. Pozornost je věnována i informačnímu profesionálovi uvnitř organizace a jeho roli při snižování informačního zahlcení.

Čtvrtá kapitola představuje praktickou část mé práce – jedná se o analýzu možných příčin informačního zahlcení na vybraném oddělení společnosti Accenture se zřetelem opět k vybraným komunikačním médiím. V této kapitole uvažuji nad možnými řešeními informačního zahlcení, které čerpám z předchozí kapitoly. Součástí praktické části je informační materiál typu prospekt (viz příloha č. 1) určený pro zaměstnance daného oddělení. Tento typ materiálu byl vybrán z toho důvodu, že je stručný a vizuálně atraktivní a může tak zaujmout pozornost.

V závěrečné kapitole se pokusím shrnout zajímavé poznatky, ke kterým jsem při psaní této práce došla.

Citace použité literatury je uvedena podle mezinárodní normy ISO 690 a ISO 690-2. Při citaci dokumentů je využito číselných odkazů v hranatých závorkách v pořadí, v němž byly poprvé uvedeny.

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí diplomové práce PhDr. Petře Slukové za její cenné rady, nápady, připomínky a přátelský přístup. Dále bych chtěla poděkovat svému příteli a mé rodině za všestrannou podporu a povzbuzení při psaní této práce. Mé poděkování patří i mým bývalým kolegům za jejich inspirující názory na tuto problematiku.

1. INFORMAČNÍ ZAHLCENÍ

Počet informací, kterým je vystaven dnešní člověk, je v porovnání se situací před sto lety ohromující. Nejedná se jen o informace, které sami vyhledáváme, ale také o informace, které k nám proudí z našeho okolí a skrze prostředky informačních a komunikačních technologií (Information a Communication Technologie – dále jen ICT). Zejména s vývojem ICT je spojován nárůst počtu informací zejména díky tomu, že umožňují uchovávat velká množství informací, rychle je zpracovat a přenášet po celém světě. Stále více lidí se stává nejen pasivními příjemci informací, ale také se aktivně podílejí na sdílení a vzniku nových informací.

Podle studie How much information [3] z roku 2003 jen povrchový web¹ obsahoval až 170 TB informací, což autoři přirovnávají k velikosti 17x větší než obsahuje sbírka tištěných dokumentů Kongresové knihovny v USA, nejobsáhlejší knihovny na světě. Novější studie odhadují [4], že v roce 2008 se průměrný Američan zabýval denně v průměru 100 500 slovy a zpracoval 34 GB dat. Do tohoto počtu byly zahrnuty již dříve používané zdroje informací jako jsou knihy a časopisy, tak i nové zdroje informací, do kterých můžeme zařadit Internet či dokonce počítačové hry. Do těchto počtů nebyly zahrnuty informace v rámci pracovního prostředí.

Jak uvádí Janelle Barlow [5], v roce 1850 pouze u čtyř procent Američanů byla práce s informacemi jejich hlavní pracovní náplní. Nyní je to u většiny lidí. Podle Barlow sektor zpracovávání informací zahrnuje polovinu hrubého národního produktu USA. Informace hrají důležitou roli v mnoha směrech a kvalitní, včasné a pravdivé informace a jejich správné využití (například v rozhodovacím procesu) mohou přinést velkou konkurenční výhodu a rozhodovat o budoucnosti organizace.

Pokud budeme brát v úvahu Moorův zákon² a rychlost, s jakou se vyvíjely informační a komunikační technologie dosud, je pravděpodobné, že se množství informací bude dále zvyšovat. Problém však nastává v tom, že ačkoliv se množství informací (nehledě na

¹ nebo také viditelný web - stránky publikované na World Wide Web, které dokáží vyhledávací stroje přidat do svého indexu

² ten v dnešní podobě tvrdí, že každých 18 měsíců se zdvojnásobí počet tranzistorů na čipu a tím se zvýší výkon počítače

zvyšující se nároky v pracovním prostředí) mění, vývoj člověka a jeho kognitivních schopností zůstává po tisíce let v zásadě nezměněný. Množství informací, které dokáže zpracovat či uchovat, je limitováno a dlouhodobější vystavení se nadměrnému množství informací, než je schopný za určitý časový úsek zpracovat, může mít negativní vliv na jeho psychickou i fyzickou pohodu, stejně tak jako na kvalitu jeho práce či rozhodování. V tom případě se dá mluvit o informačním zahlcení. Příčiny informačního zahlcení stejně tak jako jeho prevence se stávají předmětem zájmu nejen vědců, ale i mnoha organizací, a budou i předmětem zájmu této práce.

1.1 Používané termíny

Vznik pojmu „information overload“, který se v anglicky psané literatuře váže k tomuto problému nejčastěji, je spojován s americkým spisovatelem a futurologem Alvinem Tofflerem [6]. Ten ve své knize Šok z budoucnosti z roku 1970 popsal informační zahlcení jako součást tzv. šoku z budoucnosti (future shock), který definoval jako příliš mnoho změn v příliš krátkém čase.

Autorem dalšího termínu spojovaného s tímto fenoménem „Information Fatigue Syndrom“ je uznávaný psycholog David Lewis, autor publikace Too Much Information [7]. Ten prohlásil, že mít příliš mnoho informací může být stejně nebezpečné jako mít příliš málo informací. Vedle dalších problémů to může vést k poklesu analyzačních schopností, k obtížím najít správná řešení nebo udělat nejlepší rozhodnutí.

Jiné termíny použil David Shenk, jak naznačuje již název jeho publikace: „Data smog: Surviving the Information Glud“ [8]. David Shenk mluví o nové výzvě, které v posledních 20 nebo 30 letech čelíme. Podle Shenka na rozdíl od historie, kdy informace byly vzácný zdroj, se nyní nacházíme v době, kdy jsme zaplaveni přemírou informací a stojí čas a úsilí, než oddělíme relevantní informace od nerelevantních. Jako datový smog Shenk označuje nejen nevyžádané katalogy v poštovní schránce nebo nevyžádanou elektronickou poštu (spam), ale také nesčetné množství internetových stránek, které navštívíme, když máme volnou chvíli, množství reklam, které k nám proudí skrze televizi, rádio a billboardy apod.

Mezi další termíny, které se objevují v odborné i populární literatuře patří information surplus, information burden, information flood či data avalange. V česky psané literatuře se je termín information overload nejčastěji překládán jako informační přetížení, informační zahlcení, informační přehlčení či informační přesycení. Vybrat si vhodný termín pro tuto práci nebylo snadné, neboť se zdá, že v české vědecké literatuře zatím nebyl ujednocen termín pro tento problém a mnoho autorů používá ve své práci termíny dva, přičemž druhý termín je uveden v závorce za termínem prvním. Nejčastěji se jedná o překlad zahlcení a přetížení.

Pro ujednocení této práce bude používán termín informační zahlcení, neboť podle mého názoru dobře vystihuje danou problematiku. Tento termín také používá Jiří Šmerda z Ústavu výpočetní techniky a Laboratoře znalostních a informačních robotů Masarykovy univerzity, který na toto téma publikuje z hlediska použitých technologií.

1.2 Definice pojmu informačního zahlcení

Jak již bylo uvedeno, v současné době neexistuje konsensus na jednotný termín vystihující tento problém, stejně tak i neexistuje přesná definice informačního zahlcení. Domnívám se, že je to zapříčiněno tím, že se doposud liší názory na příčiny informačního zahlcení, jak bude pojednáno dále.

Pro vysvětlení pojmu informačního zahlcení je však často citována práce Epplera a Mengis [9]. Ti zavádějí dva pojmy týkající se informačního zahlcení. Prvním z nich je schopnost zpracovat informace (information processing capacity), druhým pak množství informací (information load). Podle nich je člověk schopen do určité míry reagovat na množství informací a zlepšit různými technikami svoji schopnosti tyto informace zpracovat. Pokud však množství informací překročí schopnosti jedince za určitý časově daný úsek tyto informace zpracovat, mluví se o informačním zahlcení. Tato definice se dá vyložit i tak, že jedinec trpí informačním zahlcením, pokud potřebuje více času na zpracování množství informací, než má k dispozici.

Ráda bych však zde uvedla, že český termín „množství informací“ není v tomto případě přesný, neboť k informačnímu zahlcení nedochází jen v případě velkého množství informací, ale také pokud jsou informace, které je nutné zpracovat, komplexní a

vyžadují více námahy na jejich zpracování. Svou roli zde však hraje i motivace, tedy do jaké míry je jedinec ochoten používat své kognitivní schopnosti na maximum.

Jak Klausegger, Sinkovics a Zou [10] uvádějí, na informační zahlcení se dá nahlížet ze dvou dimenzí. Subjektivní informační zahlcení je stav, který je vnímám samotným jedincem. Míra zahlcení záleží na jeho subjektivním hodnocení – co někteří lidé považují za těžko zvládnutelné, může být pro jiné lidi naprosto normální. O objektivním informačním zahlcení mluvíme tehdy, pokud tento stav můžeme potvrdit nezávisle na jedinci, např. pomocí průzkumů množství informací a následné produktivity.

1. 3 Symptomy a účinky informačního zahlcení na člověka

Již v šedesátých letech dvacátého století identifikoval Miller [11] sedm různých kategorií - odpovědí člověka na informační zahlcení. Mezi ně zařadil³:

- vypuštění, přehlédnutí (omission) - neschopnost zpracovat některé podněty
- chyba (error) – některé informace nejsou zpracovány správně
- řazení do front, sekvenční zpracování (queuing) – zpracování některých informací je odloženo s tím, že budou zpracovány později
- filtrování (filtering) – zpracování jen těch informací, které se jeví jako nejvyšší priorita
- přibližování (approximation) – snižování standardů rozlišování tím, že je snížena přesnost při hodnocení vstupů a odpovědí
- rozmanité kanály (multiple channels) – rozdělení příchozích informací na části za účelem rozdělení odpovědí
- útek (escape) – kompletní ignorování příchozích informací

Klausegger, Sinkovics, Zou svém článku [10] shrnutí výsledky odborníků, kteří zkoumali, jaký má informační zahlcení a stress na pracovišti vliv na zdraví a psychickou pohodu člověka. Došli k závěru, že pocit informačního zahlcení bývá spojen se zvýšeným psychickým napětím, pocitem bezmocnosti a neschopnosti. Mezi další příznaky patří chronický neklid, frustrace, nervozita a nedostatek koncentrace. Apatie a

³ jelikož český překlad nemusí plně vystihovat podstatu, jsou v závorce uvedeny i anglické ekvivalenty

deprese mohou být také jedním z výsledků neúspěšné dlouhodobé snahy kontrolovat tyto stavy.

Někteří lidé také mohou pociťovat potíže se zapamatováním, neboť lidská paměť pracuje v souvislostech, což usnadňuje pozdější vybavování. Nadměrné množství informací přijímané ve stejném kontextu může mít negativní vliv na tvorbu nových nervových spojů a následné potíže s vybavením.

Stejně tak Eppler a Mengis [9] uvádějí možné symptomy a účinky informačního zahlcení. Vyjmenovávají mimo jiné také zhoršující se schopnost identifikovat a oddělit relevantní informace od nerelevantních, ignorování velkého množství informací nebo přílišná vybíravost, nedostatek perspektivy, větší toleranci k chybám, či sníženou schopnost použít informace k rozhodování (ať už se jedná o kvalitu rozhodnutí nebo čas potřebný pro rozhodnutí).

1. 4 Náchylnost k informačnímu zahlcení

Podle Kima, Lustriy a Burkeho [12] dřívější výzkumy poukazovaly na to, že ženy a starší lidé mají větší sklony cítit se zahlceni informacemi. To, že jejich výzkum nic takového neprokázal, zdůvodňují tím, že předchozí výzkumy byly zaměřené na informace z pracovního prostředí a nebraly v úvahu každodenní souvislosti při hledání informací. Na základě jejich vlastního výzkumu⁴ přišli na to, že spíše než pohlaví či věk má velký vliv na pocit informačního zahlcení míra vzdělání. Lidé s nižším vzděláním či nižší informační gramotností mají větší sklony k informačnímu zahlcení.

Co se týče různých profesí, je zřejmé, že některé se zabývají informacemi ve větší míře než jiné. Mezi takové profese samozřejmě patří knihovníci a informační profesionálové, právníci, žurnalisté, doktoři apod. Nabízí se tedy, že tito pracovníci budou mít větší sklony k pocitům informačního zahlcení než pracovníci jiných profesí. Ačkoliv bylo prokázáno, že pracovníci například ve zdravotnictví či v oblasti práva jsou zatíženi velkým množstvím informací, informační profesionálové či knihovníci jsou v literatuře na téma informačního zahlcení zmiňováni spíše jako ti, kdo řeší tento problém než ti, kteří tímto problémem trpí.

⁴ tento výzkum se zabýval informačním zahlcením při hledání informací o rakovině na Internetu

Při rešerši na toto téma se mi nepodařilo najít ucelený výzkum, který by se zabýval přímo informačními pracovníky a mírou jejich informačního zahlcení. Domnívám se, že se je to způsobeno předpokladem, že informační pracovníci mají mnohem lepší znalosti a zkušenosti v používání technik uchovávání a získávání informací, stejně jako lepší znalost informačních systémů či základů informační hygieny. Toto téma se však nabízí pro další detailnější průzkum.

Další rizikovou skupinou jsou studenti a stážisté, kteří teprve pronikají do určitého oboru a jsou zahlceni množstvím informací, které musí prostudovat za určitý časový úsek. Ve výběru vhodné literatury hrají velkou roli jejich učitelé a pracovníci univerzitních knihoven, kteří mohou pomoci snížit informační zahlcení.

Podle Suzanne de Bakker [13] má vliv na pocit informačního zahlcení i délka vykonávání určité profese či pracovní pozice. Nově přijatí zaměstnanci se snaží získat co nejvíce informací, aby mohli obstát v nové pozici. Na rozdíl od svých zkušenějších kolegů (kteří se často spoléhají více na své zkušenosti než na psané informace) nedokáží vždy správně oddělit užitečné od méně užitečných informací.

1.5 Příčiny informačního zahlcení obecně

Informační zahlcení může být způsobováno působením mnoha jednotlivých faktorů, které se mohou vzájemně překrývat či doplňovat. V odborné literatuře existuje mnoho teorií o tom, co přesně způsobuje informační zahlcení; zajímavé na tom však je, že některé teorie se vzájemně vylučují. V této kapitole bude upozorněno na nejčastěji uvedené příčiny informačního zahlcení. Je nutné uvést, že tento list není úplný, neboť výzkumy na toto téma stále pokračují a navíc by popsání jen všech možných příčin informačního zahlcení vydalo na samostatnou práci.

1.5.1 Možnosti informačních technologií

Nejčastěji se jako příčina informačního zahlcení uvádí rychlý nárůst informací v poslední době, zejména díky vývoji informačních a komunikačních technologií. Jak již bylo stručně naznačeno, Shenk připisuje pocity informačního zahlcení rozvoji tzv. datového smogu, čili přemíry informací, které nemají vysokou hodnotu, nejsou

relevantní nebo přesné. To se uvádí zejména s rozvojem Internetu a jeho služeb. V situaci, kde každý může publikovat na Internetu bez ohledu na kvalitu a správnost uváděných fakt, je stále těžší se orientovat se v množství informací a vybrat si ty relevantní a správné. Zejména na viditelném webu často odpadá kontrola správnosti, která je nedílným krokem při klasickém publikačním procesu.

Paul Weddington [14] vidí obecně problém v informačních technologiích. Obává se, že více možností pro šíření informací neznamená, že lidé budou šířit informace kvůli jejich užitečnosti, ale proto že mohou. Tento problém přirovnává k dálnici, kdy více pruhů znamená jen větší provoz.

1.5.2 Změny v organizaci

Pokud budeme brát v úvahu jen firemní prostředí, množství informací se zde podle Waddingtona zvýšilo z několika důvodů a to díky všeobecnému zvýšení obchodní komunikace nejen se zákazníky a dodavateli, ale také uvnitř organizace. Dále díky zvětšující se globalizaci a nárůstu konkurence, snižováním počtu sekretárek, které filtrují a pořádají informace, a také kvůli většímu využívání outsourcingových služeb, které zvyšují počet organizací, se kterými je nutné komunikovat. Nedávný globální průzkum společnosti IDC sponzorovaný společností Xerox ukázal, že až 75% pracovníků ve více než 1000 velkých organizacích uvedlo, že trpí informačním zahlcením [15].

1.5.2.1 Průzkum společnosti Xerox

Stejný průzkum ukázal, že se opravdu zvyšuje množství informací v organizacích. Průzkum byl zaměřil především na to, jakým způsobem se mění množství informací vyprodukovaných v organizacích po celém světě a jakým způsobem organizace zacházejí s informacemi a informačním zahlcením.

Podle jejich odhadů každým rokem roste počet informací v organizacích po celém světě (a to jak v papírové tak i digitální formě) o celých 65%. Očekává se, že množství informací v organizacích produkovaných celosvětově za jeden rok stoupne z 75 exabytů v roce 2007 na 580 exabytů v roce 2011.

Průzkum také ukázal, že 52% informací zaměstnanci firem obdrží v elektronické formě a 48% informací v papírové podobě. Také bylo zjištěno, že více než polovina tištěných dokumentů je převedena do elektronické podoby a více než 40% elektronických dokumentů vytištěno. Čtvrtina těchto tištěných dokumentů je dokonce znovu převedena do elektronické podoby.

Autoři této zprávy vidí jako příčinu informačního zahlcení několik navzájem se ovlivňujících faktorů, mezi něž patří růst informací, jejich diverzita, doba odezvy v obchodních procesech, interakce člověka s informacemi či informační technologie. Spíše než na růst informací ale výsledky poukázaly na zvětšující se diverzitu informačních zdrojů, ať už se jedná o e-maily a tištěné dopisy, instantní komunikátory, oběžníky, záznamníky, tištěné publikace, blogy, webové stránky, databázové zdroje, digitální sociální sítě, apod., které způsobují informační zahlcení. Podle autorů je až 95% informací v podnicích nestructurovaných a nelze je snadno popsat či automaticky katalogizovat.

Respondenti tohoto průzkumu uvedli, že stráví až 26% svého času tím, že se snaží zvládnout informační zahlcení. Průzkum nastínil, že čas v práci strávený nad neproduktivními činnostmi může zabrat až 20 pracovních hodin týdně. Mezi tyto aktivity autoři řadí převedení více formátů dokumentu do jednoho formátu, neúspěšné hledání informací, přepsání obsahů dokumentu, změnu formátu dokumentu do jiného formátu, získávání archivovaných dokumentů ručně bez použití automatického vyhledávání apod.

1.5.2.2 Průzkum agentury Reuters

Podobné tři průzkumy v letech 1994 – 1996 finančně podpořila agentura Reuters [16]. Výsledky těchto průzkumů přinesly nový pohled na to, do jaké míry si manažeři a výkonní pracovníci v organizacích cení informací, zda zde dochází k volnému pohybu informací či do jaké míry se manažeři cítí zahlceni informacemi.

V interview, který byl proveden s 515 manažery žijící ve Velké Británii v roce 1994, byli tito manažeři dotázáni na jejich zdroje informací, typ informací, které potřebují ke své práci a jaký mají tyto informace vliv na jejich činnost, zda používají informace jako politickou zbraň, zda sdílejí informace, zda se cítí zahlceni informacemi a zda vědí o

tom, zda jejich společnost vlastní nějaké informační metody. Zajímali je také věk, pohlaví a pracovní náplň těchto manažerů.⁵

Ačkoliv manažeři si byli vědomi, jak důležité informace jsou, cítili, že nemají plnou kontrolu nad tím, jak je použít. Spíše si stěžovali na to, že nedostávají dost informací, které nutně potřebují, a zároveň se cítili zahlceni množstvím informací, které se k nim dostává. Většina manažerů věřila, že jejich nadřízení a vedení podniku spíše hromadí informace než by je sdíleli s ostatními.

Třetina manažerů odpověděla, že minimálně jednou jim byla odepřena informace, kterou potřebovali ke své práci. 59% respondentů v tom vidělo politické příčiny. Dvě třetiny manažerů se domnívalo, že informace v organizaci neplynou volně hlavně kvůli politickým důvodům.

Dvěma třetinám manažerů byla odepřena informace ze strany jejich nadřízených, pěti procentům byla odepřena informace ze strany jejich podřízených. Z výzkumu také vyplynulo, že informace byly častěji odepřeny mužům než ženám. 88% žen z výzkumu oznámilo, že to byli muži, kdo jim odepřel informace.

Ačkoliv 72% respondentů uvedlo, že jejich podnikání je založeno na informacích, celých 60% respondentů si nebylo vědomo toho, že by jejich společnost měla nějakou informační politiku.

Výzkum z roku 1995, proveden pomocí telefonních interview s pěti sty řídicích pracovníků, byl podobný výzkumu v předešlém roce. Tentokrát však tito řídicí pracovníci pocházeli jen ze společností, které vlastnili informace v elektronické podobě. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo získat přehled o tom, jakou důležitost přikládají respondenti informacím jako aktivum firmy.

Dva z pěti respondentů si cenili informace víc než reputace, hotovosti či hmotného majetku. Jeden z deseti respondentů si vážil informací více než lidského personálu. Na

⁵ Je nutné poznamenat, že výzkum zahrnul řídicí pracovníky převážně z oblasti výroby a strojírenství, telekomunikací, prodeje a distribuce, bankovníctví, finančnictví a pojišťovnictví – manažeři z knihoven či informační specialisté nebyli zahrnuti do tohoto výzkumu.

druhou stranu, když byli respondenti otázeni, kolik jejich společnost investuje na získání či uchování informací, 25% respondentů odpovědělo, že nesledují, kolik taková investice stojí. Buď z toho důvodu, že o tom nikdy nepřemýšleli, nebo jim to nepřipadalo důležité, či nevěděli, jak takovou investici vypočítat.

Dva z pěti respondentů odpovědělo, že jejich firmě by trvalo jeden měsíc, než by se vzpamatovala ze ztráty klíčových informací, jeden ze šesti respondentů dokonce uvedl, že by firmě trvalo až šest měsíců, aby se vyrovnala se ztrátou důležitých informací.

Zatímco výzkumy z roku 1994 a 1995 byly zaměřeny na respondenty z Velké Británie, výzkum z roku 1996 se uskutečnil pomocí telefonního interview také s lidmi z USA, Austrálie, Hong Kongu a Singapuru. Odvětví, z kterých tito lidé pocházeli, se nelišila od předchozích výzkumů. Pro své mezinárodní rozšíření a pro své zaměření na informační zahlcení jsou výsledky tohoto výzkumu rozebrány podrobněji.

41% manažerů uvedlo, že jejich práce je extrémně stresující; z toho 56% věřilo, že situace se v budoucnosti spíše zhorší. Dvě třetiny respondentů uvedlo, že potřebují mnoho informací, aby se mohli správně rozhodnout a efektivně konat svojí práci, přičemž polovina si stěžovala, že nejsou schopní zacházet s takovým množstvím informací, které dostávají.

Nejčastější příčinou informačního zahlcení byl podle respondentů nárůst komunikace jak interně v rámci společnosti, tak i externě s jejich klienty či dodavateli. Polovina dotázaných si myslela, že Internet bude hlavní příčinou zahlcení v budoucnosti, a velké procento dotázaných věřilo, že informační zahlcení bude v budoucnosti narůstat. 53% respondentů uvedlo, že nadbytek informací má negativní vliv na jejich rozhodování a skoro 50% bylo přesvědčeno, že shromažďování informací je rozptylovalo od jejich hlavní náplně činnosti.

Zajímavé také bylo to, že až dvě třetiny dotázaných věřilo, že zahlcení informacemi mělo negativní vliv na spokojenost zaměstnanců v práci a způsobovalo napětí mezi kolegy. Až 42% lidí bylo přesvědčeno, že zahlcení informacemi jim způsobilo zdravotní potíže. Skoro polovina respondentů uvedla, že díky zahlcení museli zůstat v práci déle či si brát práci s sebou domů. Až u 62% dotazovaných způsobilo informační zahlcení

problémy v osobních vztazích a více než polovina uvedla, že díky zahlcení už neměli energii na mimopracovní aktivity.

Podle slov Charlese Oppenheima, který představil tento výzkum, manažeři, kteří odpovídali v tomto výzkumu, vykazovali znaky určité bezmocnosti s tím, jak řešit problém informačního zahlcení, a v jejich odpovědích nezmiňovali jako možnost řešení využít služby informačních profesionálů. Oppenheim naopak viděl využití informačních pracovníků v organizaci jako velký klad a navrhoval, aby se informační pracovníci snažili více zviditelnit veřejnosti a propagovat své služby.

1.5.3 Vyrušování a multitasking

Nejen množství informací nebo jejich struktura mohou vést k pocitu informačního zahlcení. Symptomy informačního zahlcení může spustit i snaha zvládnout dvě a více činností najednou (multitasking) či časté vyrušování a následná snaha vrátit se k rozpracované činnosti.

Společnosti Basex, která je členem skupiny Information Overload Research Group (viz oddíl 1.6.1), nedávno provedla průzkum [17] s tisícem pracovníků jedné informačně-technologické výzkumné společnosti v New Yorku. Díky tomuto výzkumu se zjistilo, že vyrušování v práci zabere v průměru 2,1 hodiny denně, neboli 28% pracovního dne. Do tohoto času nebyl zahrnut jen čas, kdy nás někdo vyruší nebo rozptýlí, ale také čas, který potřebujeme na úplné navrácení pozornosti na původní aktivitu. V následné zprávě *The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker productivity* [17] Basex vypočítal, že vyrušení na pracovišti stojí americkou ekonomiku 588 miliard amerických dolarů ročně.

Basex v této zprávě rozeznává pasivní a aktivní vyrušení. Pasivní vyrušení je vyvoláno buď nástroji telekomunikačních a informačních technologií nebo kolegy, kteří vyžadují naši pozornost. Aktivní vyrušení je způsobeno samotným zaměstnancem, který se nechá vyrušit a pro kterého je nová aktivita velice lákavá. Stává se proto, že pracovník přeruší svoji práci, aby mohl listovat na webových stránkách, diskutovat na fórech nebo čel soukromý e-mail.

Basex také rozděluje vyrušování na několik kategorií podle stupně vyrušení a to:

- úplné vyrušení (total interruptions) – je vyžadována plná pozornost na novou činnost, neumožňuje se soustředit na původní činnost v žádné rozsahu; jako příklad uvádí aktivní telefonní rozhovor jako vyrušení
- převládající vyrušení (dominant interruptions) – nová činnost z velké části zaměstnává naši pozornost, originální aktivita je zasunuta do pozadí
- rozptýlení (distractions) – nová aktivita nám neznemožňuje pracovat na původním úkolu, ale vyžaduje určitou dávku pozornosti, čímž zpomaluje práci či zhoršuje kvalitu původní činnosti; často se jedná o rozptýlení pomocí instantních komunikátorů s kolegy či přáteli
- aktivity v pozadí (background activities) – tyto aktivity v pozadí nemusejí být příliš zřejmé, ale přesto mohou na sebe odvést pozornost, a tím do určité míry zpomalit práci či zvýšit chybovost; může se tak stát například při poslouchání hudby při pracovní činnosti

Jak již bylo řečeno, nové aktivity, které nás vyruší nebo rozptýlí v naší současné činnosti, mohou zpomalit naši práci a zhoršit její kvalitu. Množství informací, které vyžadují naši pozornost, nutnost „přepínat“ mezi jednotlivými činnosti vyžadující intelektuální aktivitu spolu s pocitem časové tísně mohou vést k psychickým i fyzickým projevům informačního zahlcení. Jak upozornili Burgess, Jackson a Edwards [18] ve své zprávě, bylo zjištěno, že pracovníkovi trvá 64 sekund po vyrušení e-mailem, než je zase schopen pokračovat v práci v takovém tempu, v jakém byl před vyrušením.

1.5.4 Neužitečné informace a nejasná očekávání

Podle průzkumu Suzanne de Bakker [13] pracovníci častěji trpí informačním zahlcením, pokud jsou častěji vystaveni informacím, které nemají co do činění s jejich současnou pracovní náplní a tudíž je považují za zbytečné.

Dalším případem, kdy se pracovníci mohou cítit zavaleni informacemi je tehdy, když jim není zřejmé, co mají s konkrétními informacemi dělat a mají pocit, že se od nich očekává určitá odpověď. Tato nejasná očekávání přispívají k pocitu zahlcení.

1.5.5 Struktura informací

Königer a Janowitz [19] se naopak domnívají, že struktura (a ne množství informací) je příčinou dnešní vzrůstající neschopnosti vyrovnat se s informacemi. Podle jejich názoru jsou lidé schopni zpracovat velké množství informací, pokud jsou tyto informace organizovány systematicky a jejich příjemce je obeznámen s tím, jak jsou seřazeny.

Nové možnosti výpočetní techniky, jako jsou optické disky, e-mail, online databáze či online konference vytvářejí nové struktury a formy, které jsou komplikovanější než s čím se do dnešní doby člověk setkával a s kterými byl zvyklý pracovat. Podle Königera a Janowitze krátký informační cyklus v organizacích umocněný zpracováním informací pomocí informačních technologií stále více postrádá strukturu, která by byla jasná a srozumitelná všem lidem, kteří jsou součástí komunikace těchto informací.

Domnívají se také, že dnešní prostředky uchovávání informací neumožňují předem odhadnout, jaký druh informací bude tento prostředek obsahovat. DVD může dnes obsahovat hudbu, film, materiály z konference, knihy apod. Uživatel tak neví, co může očekávat, dokud neotevře jeho obsah.

1.5.6 Informační negramotnost a neznalost vhodných technik

Dalším faktorem, který může přispívat k pocitům informačního zahlcení patří informační negramotnost čili neschopnost jedince prostřednictvím dostupných informačních metod a technologií vyhledávat, zpracovávat, vyhodnocovat a využívat informace [20]. Dobrá znalost jednotlivých systémů a práce s nimi může ušetřit mnoho času a energie a tím způsobem zmírnit pocity informačního zahlcení.

1.5.7 Osobní nesouhlas s informacemi

Jak ukazuje Klausegger a jeho kolegové [10], lidé mají tendenci vyhledávat informace, které jsou ve shodě s jejich názory a které potvrzují informace přijaté již dříve, a naopak se snaží vyhybat informacím, které nesouhlasí s jejich postojem a míněním. Takové informace způsobují nepohodlí. Čím větší množství informací je nutné zpracovat, tím stoupá pravděpodobnost osobního nesouladu s těmito informacemi, což vede k pocitům informačního zahlcení.

1.5.8 Shromažďování informací pro pozdější potřebu nebo jako zálohu

Být informovaný je v dnešní době v pracovním prostředí takřka nezbytnost. Tento fakt má však vliv na to, jak lidé zacházejí s informacemi, které dostávají. Za tímto účelem má mnoho lidí tendenci uchovávat i takové informace, které momentálně nesouvisí s jejich pracovní činností, ale podle jejich názoru by mohly být užitečné v budoucnosti.

Dalším důvodem pro uchovávání velkého množství informací, které má vliv na pocit informačního zahlcení, je vytváření záloh či uchování informací jako evidence. Zejména řídicí pracovníci mají tendenci uchovávat informace, aby později mohli ospravedlnit svoje rozhodnutí. F. Heylinghen se domnívá, že za tím stojí naše snaha nezůstat pozadu za rychlým vývojem ve společnosti.

1.5.9 Nedostatek vhodných filtrů

Docela jiný pohled na problematiku informačního zahlcení má Clay Shirley, profesor na New Yorkské universitě. Ve svém proslovu na konferenci Web 2.0 EXPO konané v New Yorku v září 2008 [21] vyjádřil svůj názor, proč lidé nyní vidí informační zahlcení jako velký problém současnosti. Shirley uvedl, že ačkoliv existuje spousta grafů dokazující neustálý nárůst informací v posledních pár desítkách let, velkému množství informací museli čelit lidé již od doby Gutenbergova vynálezu knihtisku. Gutenberg svým vynálezem umožnil přístup ke knihám mnohem většímu množství lidí a již nedlouho po svém vynálezu bylo vytištěno více knih než člověk mohl přečíst za celý svůj život. Aby však knihy přinášely svým tvůrcům zisk, ti se museli postarat o kvalitu informací v nich tištěných, jednalo se tedy již tehdy o určitou formu filtru na základě ekonomické potřeby.

Zahlcení informacemi není tedy podle Shirleyho problém současnosti, jak se mnoho lidí domnívá. Shirley se snaží poukázat na to, že náš pocit přehlčení informacemi není spojen s nárůstem informací (které jdou v ruku v ruce se snadností jejich „publikování“ na Internetu), ale s nedostatkem vhodných filtrů, které by šly ruku v ruce s dnešní dobou. Není tedy vhodné zaměřit se na potlačování informací, ale vymyslet nové způsoby, jak filtrovat informace, které by kopírovali dnešní společnost a nové struktury informačních toků. Podle Shirleyho bychom si měli klást otázku „Jaký filtr, na kterém

jsme byli až doposud závislí, přestal fungovat?“, abychom dostali určitou představu, kam by se měly ubírat naše příští snahy vyřešit problém informačního zahlcení.

1. 6 Historie a současný výzkum

Ačkoliv se zdá, že fenomén informačního zahlcení se začal objevovat až v nedávné době, existují zmínky o velkém množství informací, které přesahují schopnost člověka všechny tyto informace za svůj život zpracovat, již z doby před dvěma tisíci lety. V pramenech zabývajících se informačním zahlcením je často citován římský filozof Seneca, který pronesl: „Jaký má význam mít nespočet knih a knihoven, jež jejich vlastníci mohou za svůj život stěží všechny přečíst? Čtenář není poučen, ale zavalen jejich množstvím.“

Velký vliv na přístup lidí k informacím měl vynález knihtisku, který umožnil rozšířit knižní kulturu mezi více lidí a za menší finanční výdaje. Za další velký mezník v přístupu k informacím je nyní považován také nástup informačních a komunikačních technologií a, co se psaných informací týče, zejména nástup Internetu a jeho služby World Wide Webu.

Ze začátku jsou to především práce sociologů a psychologů, které se zabývají problémem zahlcení informacemi. Již na začátku 20. století se objevila práce sociologa George Simmela [22], který poukázal na vliv velkého množství podnětů vnímaných našimi smysly ve velkých městech na náš duševní život. Simmel toto nadměrné množství podnětů působící na člověka, které podle něho dělá lidi lhostejnějším ke svému okolí, nazýval „senzory overload“ (zahlcení vjemy).

Další z prací, která přispěla k pochopení informačního zahlcení, byla práce z roku 1956 publikovaná americkým kognitivním psychologem Georgem Millerem [23], který zjistil, že lidé jsou schopni uchovat si v krátkodobé paměti pouze sedm položek (plus minus dvě). Ačkoliv dlouhodobá paměť je schopná udržet si až miliony položek, je to právě krátkodobá paměť, která používáme k myšlení a řešení problémů v reálném čase.

S rostoucím množstvím tištěných informací a s nástupem informačních technologií narůstá také množství výzkumů a vědeckých prací na téma informačního zahlcení nejen

v sociologii a psychologii, ale také mnoha dalších oborech a to zejména v posledních 20ti letech. Mnohé práce však začínají mít interdisciplinární charakter zkoumající tento fenomén z mnoha úhlů pohledu.⁶

Informačnímu zahlcení a snahám tomuto fenoménu porozumět a předcházet mu se věnují také marketing, který klade velký důraz zejména na to, jaký vliv má informační zahlcení na rozhodování zákazníků při koupi a na jejich následnou spokojenost s vlastním rozhodnutím. Dále management a organizační studia, jejichž práce jsou především zaměřeny výkon organizace a možnosti efektivního zapojení lidských zdrojů při řešení tohoto problému. Hodně prací je také napsáno z pohledu počítačové vědy, kde se zkoumá vhodnost použití určitých softwarů a různých informačních systémů k řešení tohoto problému, či informační vědy, která se tímto problémem zabývá především z hlediska výběru vhodných informačních strategií a technik při práci s informačními zdroji, vlivem informační gramotnosti na informační zahlcení apod.

1.6.1 Information Overload Research Group

Zajímavým fenoménem posledních let je také pozornost samotných organizací k tomuto problému a jejich snaha zabránit či alespoň zmírnit informační zahlcení svých zaměstnanců. Mnoho významných světových organizací se rozhodlo spolupracovat na této problematice a pomohlo tak založit neziskovou organizaci Information Overload Research Group zabývající se problémem informačního zahlcení.

Information Overload Research Group (IORG) je organizace tvořená skupinou vědců, profesionálů a technologů, jejíž hlavním účelem je definovat informační zahlcení a zvýšit povědomí o tomto problému, napomáhat a financovat spolupráci a výzkum, který povede k řešení problému informačního zahlcení, a také fungovat jako určitý zdroj vhodných informací a poradenství pro ty, kteří trpí symptomy informačního zahlcení [24].

⁶ jako základ při analýze, které obory se nejvíce zabývají informačním zahlcením na zadaný termín „information overload“ byly použity databáze EBSCO a ProQuest. Stejně tak byla porovnána literatura shromážděná při rešerši k tomuto tématu.

První setkání této skupiny proběhlo v lednu 2007 na dvoudenním workshopu v Redmondu. Jelikož toto setkání proběhlo s pozitivními výsledky, organizátoři této akce se rozhodli založit oficiálně neziskovou organizaci v červnu 2008. Tato organizace se do září 2009 rozrostla na více než 150 členů, mezi které patří lidé z mnoha společností, asociací a univerzit z celého světa, kteří se tímto problémem zabývají a jsou motivováni hledat jeho řešení. Od zahájení činnosti této organizace již proběhlo několik telekonferencí mezi jejími členy, další prostor pro sdílení poznatků je možný skrze blogy a elektronické archívy příspěvků.

Tato organizace se také rozhodla ustanovit 12. srpen jako mezinárodní den povědomí o informačním zahlcení (Information Overload Awareness Day). Na tento den bylo v roce 2009 organizována telekonference, jejímž účelem bylo seznámit s účastníky s nedávnými výzkumy a výsledky těchto průzkumů z oblasti informačního zahlcení.

Informační stránky této společnosti (<http://iorgforum.org>) seznamují čtenáře s externími zdroji zabývající se informačním zahlcením a nabízejí elektronické příspěvky členů této skupiny ve formě blogů. Domnívám se však, že tyto internetové stránky je vhodné používat spíše jako rozcestník než jako samostatný zdroj informací. Podlé mého názoru propracovanější systém informování o problematice informačního zahlcení poskytuje na svých stránkách společnost Xerox (viz <http://www.xerox.com/information-overload/enus.html>), která je jedním z členů skupiny IORG.

2. INFORMAČNÍ ZAHLCENÍ V ORGANIZACI

2.1 Komunikace a sdílení informací v organizaci

Informace v dnešní době mají strategickou roli a úspěšnost podniku mnohdy závisí na tom, jak jsou tyto informace využity. Může se jednat o informace o konkurenci, o místním trhu, o legislativních procesech, o nových produktech na trhu, o zákaznících či dodavatelích apod. Informace však neslouží jen nejvyššímu managementu k rozhodování a plánování. Každý zaměstnanec k tomu, aby mohl efektivně a správně pracovat, potřebuje znát vize svojí firmy, její strategie, její pozici na trhu, stejně tak jako potřebuje znát informace, které se bezprostředně týkají jeho pracovní činnosti a dalších pracovních aktivit.

2.1.1 Vybrané typy komunikací v organizaci

Komunikace podle České terminologické databáze knihovnictví a informační vědy [25] v užším slova smyslu se dá definovat jako proces interakce, při němž si partneři komunikace vyměňují informace. Komunikace má obvykle následující strukturu: mluvčí (komunikátor) -> záměr sdělení -> formulace sdělení -> vlastní sdělení -> příjemce sdělení (komunikant) -> interpretace sdělení a záměru mluvčího -> reakce příjemce sdělení (komunikanta).

Existuje mnoho dělení komunikace podle různých kritérií; co se týče komunikace v organizaci, je nutné rozlišit zejména komunikaci vnitřní a vnější. Zatímco komunikace vnější je zde chápána jako komunikace vně organizace (např. se zákazníky, klienty, dodavateli, akcionáři, ostatními organizacemi apod. – čili propojení podniku s jeho okolím), vnitřní komunikace se vysvětluje jako komunikace uvnitř jedné organizace, mezi jejími jednotlivými členy.

Komunikaci uvnitř firmy lze dále dělit na komunikaci formální a neformální. Formální komunikační kanály většinou kopírují organizační strukturu společnosti, která určuje, kterým směrem budou informace plynout. Formální komunikace tak může nastat mezi nadřízenými a podřízenými (vertikální komunikace⁷), tak mezi pracovními jednotkami a týmy na stejné

⁷ Vertikální komunikace lze dále řadit na sestupnou (od jednotlivců postavených výše v hierarchii k pracovníkům na nižší úrovni), tak i na vzestupnou (informace proudí od pracovníků na nižší úrovni k pracovníkům výše postavené v hierarchii organizace)

hierarchické úrovni v organizaci (horizontální komunikace). Existuje také diagonální komunikace, která na rozdíl od vertikální a horizontální komunikace zpravidla nerespektuje organizační strukturu firmy; jedná se o komunikaci s lidmi v jiných útvarech organizace, které mohou být ve firemní hierarchii výše i níže.

Formální komunikační kanály se využívají zejména ke sdílení pravidel, instrukcí, směrnic, informací o firmě či reportování výsledků. Neformální komunikační kanály vycházejí z náhodných setkání či přátelských pohovorů a jsou nedílnou součástí organizace. Ačkoliv je neformální komunikace velmi rychlá a oblíbená, může být zdrojem dezinformací či neověřených domněnek.

Dalším rozdělením komunikace v organizaci je rozdělení na ústní či písemnou komunikaci. Ústní komunikace je stále velmi oblíbeným prostředkem komunikace v organizaci, neboť umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a v případě osobního kontaktu ji provází také cenné neverbální signály (řeč těla, mimika, vzdálenost apod.). Písemná komunikace bývá většinou formálnější než ústní komunikace, neboť umožňuje evidenci, že tato komunikace proběhla.

2.1.2 Komunikační bariéry v organizaci

Bohužel součástí komunikace jsou i různé šумы a bariéry, které znesnadňují či úplně znemožňují přenos informací. Martin Hahn [26] představil několik bodů, které vidí jako možné příčiny komunikačních bariér v organizaci. I když se domnívám, že tento list není úplný (například není brán v potaz motivační faktor a některé body se vzájemně překrývají) uvádím hlavní body jeho práce jako stručný příklad možných příčin komunikačních bariér, které se vyskytují v pracovních organizacích.

- informační zahlcení (information overload) – informační zahlcení podle Hahna snižuje schopnost jedince koncentrovat se na nejdůležitější zprávy
- obtížné zprávy (message complexity) – pracovníci v organizacích musí někdy vyjádřit informace, které reprezentují stanovisko firmy, ale neshodují se s osobním názorem pracovníka. Jako příklad Hahn uvádí pracovníka v lidských zdrojích, který musí uchazeči o práci sdělit nepříznivé stanovisko firmy, i když on sám by tohoto uchazeče vybral. Sdělování obtížných zpráv, nehledě na osobní pocity, dělá mnoha lidem potíže

- soutěž zpráv (message competition) – k organizacím se často vyskytne situace, kdy pracovník rozděluje svoji pozornost mezi dvě a více zpráv ve stejný okamžik. Ani jedné činnosti se však nemůže věnovat plně (viz oddíl 1.5.3)
- rozdílný status (differing status) – podřízení mají tendenci sdělovat svým nadřízeným jen takové zprávy, které si myslí, že jejich nadřízené budou zajímat a pozdrží ty, které by se jejich nadřízeným nemusely líbit; naopak nadřízení někdy překroutí ty zprávy, které by mohly podkopat jejich autoritu v organizaci
- nedostatek důvěry (lack of trust) – nedostatek důvěry bývá častou komunikační bariérou v organizaci
- nedostatečné komunikační struktury (inadequate communication structures) – formální komunikace ve firmě může být velmi striktně nastavena, což znamená, že je jasně určeno, kdo které informace bude vysílat a kdo přijímat. Pokud je definován nedostatek formálních cest komunikace a podporuje se zejména vertikální komunikace, zpráva může být zkreslena než dorazí ke svému příjemci přes několik organizačních úrovní
- nevhodný výběr média (incorrect choice of medium) – informace mohou být špatně interpretovány nebo zkresleny, pokud není vybrán vhodný komunikační prostředek. Ačkoliv setkání tváří v tvář má velké výhody, neboť umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a zahrnuje jak slovní tak mimoslovní vyjádření, e-mail může být nejvhodnější prostředek pro přenášení statistických dat a reportů
- uzavřené komunikační klima (closed communication climate) – autoritativní způsob vedení lidí nepodporuje volné a otevřené sdílení informací, které charakterizují dobrou komunikaci
- neetická komunikace (unethical communication) – aby organizace byla úspěšná v dlouhodobém měřítku, komunikace uvnitř i navenek této organizace musí být legální a etická, například sdílené informace mají být pravdivé a v žádném případě klamající
- zbytečná komunikace (inefficient communication) – bezcenná komunikace je zátěží pro organizaci a přispívá k informačnímu zahlcení
- fyzické rozptylování (physical distractions) - bariéry v organizaci jsou také fyzického rázu, jakým je například špatné spojení, nečitelná kopie zprávy, nadměrný hluk, špatné osvětlení, ale třeba i špatný zdravotní stav

2.2 Vliv prostředků vnitřní komunikace na informační zahlcení

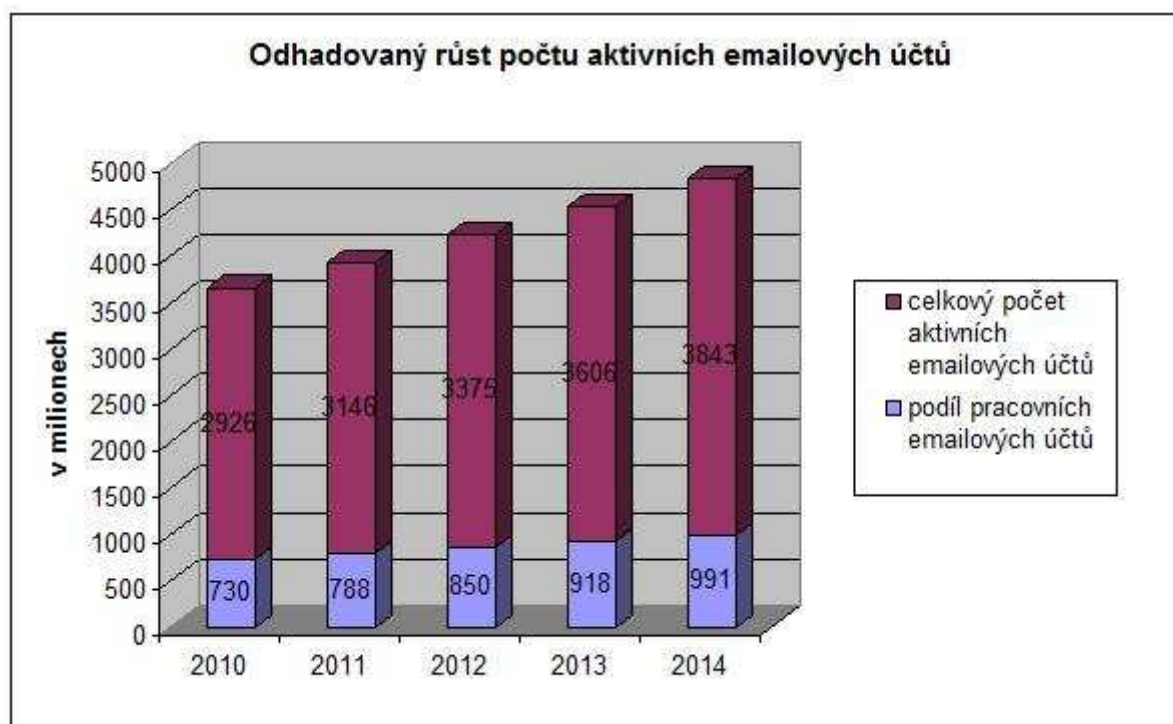
Existuje několik kanálů, kterými si organizace sdělují informace uvnitř organizace. Vývoj informačních a komunikačních technologií však v poslední době výrazně změnil způsoby, kterými je možné komunikovat uvnitř organizace i navenek ke svému okolí. Ačkoliv dříve šlo především o kontakt tváří v tvář, telefonický kontakt, nástěnky, oběžníky či noviny, v posledních letech se stále častěji využívá informační a komunikačních technologií.

Rozvoj těchto technologií přispěl i k nové formě komunikace a to počítačem zprostředkovanou komunikaci (computer-mediated communication – CMC), kdy uživatelé spolu komunikují skrze propojené počítače (nejčastěji Internet) a za použití speciálního softwaru. Ačkoliv pro tento druh komunikace je nutné mít oboustranný přístup k počítači a zajistit, aby tyto dva a více počítačů byly vzájemně propojeny, hlavní roli tu sehrává lidský faktor.

Počítačem zprostředkované komunikace se již nyní využívá na každodenní bázi v mnoha institucích a organizacích od takových aplikací jako jsou e-maily a instantní komunikátory až po složité výukové programy, e-banking apod. Za velkou výhodou takové formy komunikace se uznává možnost rychlé komunikace bez ohledu na geografické hranice. To umožnilo vytvořit také tzv. virtuální týmy, kteří pracují na stejném projektu, ale mohou být od sebe vzdáleny až tisíce kilometrů.

Vedle e-mailu informační a komunikační technologie umožňují sdílení dat také přes Instant Messaging, Intranety, RSS/Atom kanály, BBS (electronic bulletin board systems), sociální sítě, newslettery, audio a video konference apod. Jejich využívání závisí na mnoha faktorech, jako jsou technické a finanční možnosti organizace, její informační politice, uspořádání organizace apod.

Co se týče komunikace uvnitř organizace, výsledky výzkumu provedeného v roce 2006 [27] naznačují, že používání e-mailu se stává stále oblíbenějším komunikačním prostředkem; až 71% dotázaných manažerů v tomto výzkumu používalo e-mail jako hlavní prostředek komunikace, zatímco v roce 2001 to bylo pouze 27% (podle the Radicati Group bude počet e-mailových účtů ještě narůstat – viz obrázek č. 1). Nejvíce od roku 2001 do roku 2006 klesl podíl telefonické komunikace a to z 48% v roce 2001 na 13% v roce 2006. V této kapitole



*Obrázek č. 1 – Odhadovaný růst počtu aktivních e-mailových účtů ve světě
(převzato z the Radicati Group [26])*

budou detailněji rozebrány e-mail, instant messaging a Intranet jako způsoby vnitřní komunikace, které jsou v dnešní době velmi oblíbené, ale zároveň mají vliv na pocit informačního zahlcení jejich uživatelů. Detailnější popis ostatních prostředků sdílení informací v rámci interní komunikace není kvůli rozsahu této práce možný.

2.2.1 E-mail

Thomas a King [29] uvádějí čtyři charakteristiky, kterým se e-mail liší od ostatních způsobů komunikace:

- e-mail je asynchronní - což znamená, že odesílatel a příjemce nemusejí být přítomni ve stejnou dobu, aby komunikace mohla proběhnout; příjemce se tak může sám rozhodnout, kdy na e-mail odpoví
- e-mail má často povahu neformální, ústní konverzace – e-maily často obsahují úseky zpráv, kde na sebe jednotliví aktéři komunikace reagují, jako v případě mluvené konverzace
- e-mail má schopnost oslovit mnoho příjemců najednou – v e-mailu je možné zaslat zprávu několika příjemcům ve stejný okamžik, aniž by bylo nutné psát zprávu znovu či kopírovat obsah, jednoduše přidáním další adresy do kolonky příjemce

- e-mail lze archivovat, znovu vyhledat či přeposlat dalším lidem

Paula O'Kane a Owen Hargie [30] sledují také vlastnosti, které má e-mail oproti komunikaci tváří v tvář. Podle nich e-mail umožňuje překonat geografické omezení, spojované s komunikací tváří v tvář, a tudíž zrychluje přenos informací. E-mail také umožňuje rozmyslet si předem způsob sdílení informace a způsob jejího vyjádření a tudíž zvyšuje přesnost předávané informace. Navíc je tato komunikace zaznamenána pro pozdější potřebu. Na druhou stranu e-mail zmenšuje prostor pro potencionální diskusi a zpětnou vazbu, čímž také snižuje možnost rozvinutí více detailů v probíhající konverzaci nebo dalších důležitých informací, které se k tématu stahují.

Michael O'Leary [31] však upozorňuje na nevýhodu e-mailové komunikace oproti komunikaci tváří v tvář či po telefonu, a tou je větší riziko nedorozumění. E-mail, stejně jako ostatní druhy písemné komunikace, neumožňuje přenos výrazu hlasu, mimiky, postoje těla či dalších mimoslovních signálů. Jelikož si přesný význam zprávy můžeme odvodit pouze ze slov, obsah zprávy tak může být špatně vyložen. V e-mailové komunikaci se tak často používá (především v neformálním styku) tzv. emotikonů⁸, které pomáhají upřesnit význam.

O'Kane a Hargie [30] také uvádějí, že e-mail je někdy používán, pokud se jeden či oba z účastníků snaží vyhnout komunikaci tváří v tvář. Psychologicky vzato je takto snazší přesunout odpovědnost za vykonání určité práce na někoho jiného.

Zahlčení e-mailem L.A. Dabbish a R.E. Kraut [32] definují jako pocit, kdy se používání e-mailové komunikace vymklo naší kontrole, protože dostáváme či odesíláme více e-mailů, než jsme schopni najít, odpovědět na ně, nebo zpracovat. Tímto způsobem tak můžeme věnovat zbytečně čas na nedůležité položky nebo naopak v množství informací „ztratit“ zprávu, která je důležitá. Informace, které by měly být sdíleny s ostatními, se tak mohou ztratit v záplavě ostatních zpráv či mohou být ignorovány jako důsledek informačního zahlčení příjemce.

Jak uvádí Thomas a King [29], zahlčení e-mailem (e-mail overload) je součástí informačního zahlčení. Podle nich mohou být lidé zahlceni e-mailem ze tří důvodů: prvním z nich je nadměrné množství došle elektronické pošty, druhým z nich jsou špatně napsané e-maily,

⁸ Jedná se o jednoduchou kombinaci znaků reprezentující výraz obličeje, jako například úsměv [:-)], zamračení [:-()], apod.

kteře porušují zásady etikety⁹, třetím důvodem jsou rozličné způsoby používání e-mailových systémů samotnými uživateli.

S e-mailovým zahlcením také souvisí takzvané e-mailové vyčerpání (e-mail fatigue nebo také e-mail bankrupcy), což je stav, kdy uživatel úmyslně ignoruje velké množství e-mailů, které se mu ve schránce střádá a které nestíhá číst nebo na ně včas odpovídat. Literatura nabízí i případy extrémů, kdy byla složka příchozích smazána bez přečtení jako výsledek snahy zbavit se nadměrného množství e-mailů.

E-mail se vedle svého komunikačního účelu stal také určitým „správcem úkolů“, kde lidé uchovávají informace, které jsou relevantní k jejich současným pracovním úkolům, neboť mnoho informací a pracovních pokynů jsou nyní sdíleny přes e-mail. K pocitu zahlcení tak mohou přispět relativně krátké zprávy (např. ne delší než čtyři řádky), které ale s sebou skrývají několik hodin práce, jelikož toto médium umožňuje manažerům posílat svým zaměstnancům krátké příkazy v rychlém čase a bez zpětné vazby.

Ve složce příchozích zpráv se u uživatelů e-mailu vedle nepřečtených zpráv hromadí také zprávy již přečtené, které však nejsou zpracovány do dalších složek. Steve Whittaker a Candace Sidner [33] se na základě svých výzkumů domnívají, že uživatelé nezpracovávají e-maily do složek proto, že jim to připadá složité, či v tom nevidí mnoho výhod. Tito autoři však mluví o třech dalších důvodech, proč uživatelé nechávají netříděné e-maily ve složce příchozích zpráv, což může vést k pocitu informačního zahlcení.

Za první jsou to dlouhé zprávy (často informačního charakteru), které sice nevyžadují odpověď, ale přesto je potřeba čas a jisté úsilí na přečtení těchto zpráv. Uživatelé se tak často rozhodnout tyto zprávy nechat na později a ve složce příchozí pošty se tak často hromadí.

Za druhé jsou to zprávy, u kterých si příjemce není ihned jistý, zda se jedná o důležitou zprávu. Spíše než investovat čas do přečtení této zprávy a rozhodnutí o její důležitosti,

⁹ Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy [34] vysvětluje pojem Netiketa jako „souhrn obecně uznávaných pravidel slušného chování uživatelů na Internetu. Jejich cílem je vzájemná ohleduplnost, protože standardy Internetu řeší pouze technické otázky. Například u elektronické pošty jde o nezasílání nevyžádaných zpráv reklamní povahy, stručnost a srozumitelnost vyjadřování, vyhýbání se urážlivým a emocionálním textům, citlivé zacházení s důvěrnými údaji apod.“

příjemce zaregistruje její přijetí, ale rozhodne se této zprávě věnovat pozornost až tehdy, kdy bude status této zprávy více zřejmý.

Za třetí je složka příchozí pošty také plněna e-maily, které vyžadují promyšlenou odpověď. To vyžaduje čas, který nemusí být vždy k dispozici. Může se také stát, že příjemce zatím nezná odpověď a odkládá zpracování této zprávy, dokud odpověď nezíská od ostatních lidí.

Whittaker a Sidner na základě svého pozorování také roztřídili uživatele e-mailu do tří skupin podle toho, jak často a jakým způsobem třídí e-maily ve složce příchozích zpráv. Tyto rozdílné tyto zacházení se zprávami mohou zvyšovat či snižovat pocity informačního zahlcení.

První skupinu tvoří lidé, kteří pravidelně každý den vynakládají určité úsilí na to, aby omezili počet zpráv ve složce příchozích zpráv na minimum (tzv. frequent filers). Počet e-mailů ve složce příchozí pošty se počítá do desítek e-mailů. Často třídí e-maily do složek a okolo 90% zpráv ve složce příchozí pošty není starší více jak měsíc.

Za velkou výhodou u častého třídění e-mailů do složek (frequent filers) se dá počítat nízký počet e-mailů ve složce příchozích zpráv, což usnadňuje používání e-mailových systémů jako „správce úkolů“. Přijaté zprávy, které mají souvislost s právě konanými aktivitami, tak mohou zůstat viditelné na jedné stránce, čímž se předejde roztroušení těchto e-mailů mezi staré nerelevantní zprávy. Lidé, kteří často třídí e-maily, jsou také úspěšnější v tvorbě nových složek, popř. v třídění e-mailů do již vytvořených složek. Autoři se domnívají, že to je dáno především častým používáním těchto složek a tudíž pamatováním si jednotlivých názvů těchto složek a jejich obsahu.

Úplně odlišnou kategorií od častého třídění příchozí pošty tvoří lidé, kteří žádným způsobem netřídí složku příchozí pošty a e-maily vyhledávají pomocí fulltextového vyhledávání (tzv. no filers). Příchozí složka takových lidí je tak zahlcena e-maily, kdy více než polovina informací byla přijata před více než třemi měsíci. Počet e-mailů ve složce přijatých zpráv se počítá do tisíců. Snižit velké množství e-mailů se snaží jednou za čas tím, že buď vymažou staré e-maily nebo zkopírují jejich obsah do externího archívu. Lidé, kteří si pravidelně nečistí složku příchozí pošty, se snaží odpovídat na e-maily okamžitě. Výhodou tohoto řešení je ušetřený čas, který by jinak byl věnován roztřídění pošty do složek. Velkou nevýhodou tohoto

řešení je však riziko přehlédnutí důležitých zpráv, které se zamíchají mezi ostatní nedůležité zprávy.

Do třetí skupiny patří lidé, kteří čistí složku příchozí pošty jen nárazově – jednou za měsíc až tři měsíce (tzv. spring cleaners). Často tvoří různé nové složky, hodně z nich však tvoří duplikáty dříve již vytvořených složek či tyto složky obsahují jen jednu až dvě položky. Jejich složka příchozí pošty obsahuje stovky až tisíce e-mailů a okolo 40% zpráv v této složce je starších více než 3 měsíce. Ačkoliv svojí složku příchozí pošty nečistí tak často, příležitostné procházení této složky pomáhá identifikovat přehlédnuté e-maily a odpovědět na ně, i když s jistým časovým zpožděním.

Časté třídění příchozí pošty a redukování složky příchozí pošty do jiných složek podle autorů snižuje pocit informačního zahlcení. Takováto organizace však vyžaduje denní procházení složky příchozích zpráv a není vhodná pro pracovníky, které dostávají velké množství e-mailů denně nebo jsou nuceni zůstat delší dobu mimo svoji kancelář.

Do jisté míry zcela opačné výsledky přinesl průzkum Dabish a Krauta [32] zaměřený na pracovníky v kancelářích v USA. Tento průzkum se zaměřil na to, do jaké míry je e-mail důležitý pro jejich práci, jaké jsou jejich techniky ke zvládnutí e-mailu a do jaké míry se cítí zahlceni e-mailem. Bylo zjištěno, že čím větší úlohu hraje e-mail ke splnění pracovních povinností, tím více e-mailů tyto pracovníci dostávali. Čím důležitější byl e-mail pro tyto zaměstnance, tím častěji kontrolovali složku příchozích zpráv, nechávali si e-maily ve složce příchozích zpráv a také tím méně mazali došlé e-maily po přečtení. Také více používali e-mail jako správce úkolů.

Přikládána důležitost e-mailům, velký počet e-mailů i procento zpráv, které byly hodnoceny jako spam¹⁰, podle respondentů zvyšovali jejich pocit e-mailového zahlcení. Překvapivým závěrem jejich práce bylo zjištění, že vyhrazení kontroly nových e-mailů jen na určité časy v průběhu pracovní doby zvyšovalo pocit zahlcení e-mailem, zatímco kontrola e-mailu pokaždé, když přišla nová zpráva, byla spojována s nižším pocitem e-mailového zahlcení. To platilo zejména v případě, kdy počet příchozích e-mailů byl vysoký. Také nižší počet e-mailů ve složce příchozí pošty nepřispívalo tolik k pocitům e-mailového zahlcení.

¹⁰ Spam je nevyžádaná masově šířená zpráva; např. nevyžádané reklamní e-maily

Dabbish a Kraut si to vysvětlují tím, že přestože časté kontrolování e-mailů (například vždy když přijde nový e-mail) může být považováno jako časté vyrušování od aktuálních činností, nepřečtené e-maily se tak nehromadí ve složce příchozí pošty. Pokud je e-mail kontrolován pouze v určitou dobu, může se v něm hromadit velké množství zpráv, které mají vliv na pocit zahlcení. Na druhou stranu podle nich určení určitých časů na kontrolu e-mailu pomáhá v lepší koordinaci práce s ostatními členy týmu a usnadňuje lepší kontrolu nad časem stráveným nad e-mailem.

Narozdíl od Whittakera a Sidner [33], kteří ve tvorbě dalších složek viděli snížení zahlcení e-mailem, Dabbish a Kraut vyjádřili opačný názor. Podle nich velké množství složek jen přispívá k pocitu e-mailového zahlcení. Zdůvodňují to tím, že uživatel musí strávit více času při zařazování i hledání e-mailu procházením různých složek a může mít potíže s vybráním správné složky.

Dalším faktorem přispívajícím ke zvýšení informačního zahlcení díky e-mailu je pocit, že na e-mail musíme odpovědět okamžitě nebo v co nejkratší době. Toto pocíťované časové omezení spolu s množstvím e-mailů a komplexitou úkolů v nich obsažených drží některé zaměstnance v permanentním napětí.

Jelikož e-mail může být také používán jako způsob komunikace a informování pracovníků ve společnosti, Thomas a King uvádějí [29], že díky rychlému proudu těchto informací, někteří zaměstnanci se cítí pod tlakem odpovídat na tyto e-maily, i když jsou na dovolené nebo nemocní. Tělo tak nemá možnost si pořádně odpočinout a oprostit se od pracovních myšlenek.

Mnoho zaměstnanců také kombinuje psaní či kontrolování e-mailů s další činností. Stále více lidí podle Thomase a Kinga zároveň odpovídá na e-maily a telefonuje nebo odpovídá na e-maily a sedí na mítinku. Ačkoliv se zdá, že dvě činnosti prováděné ve stejnou dobu šetří čas, je podle Thomase a Kinga dokázáno, že to zvyšuje komplexitu práce a pocit zahlcení, protože ani jedné činnosti není věnována úplná pozornost.

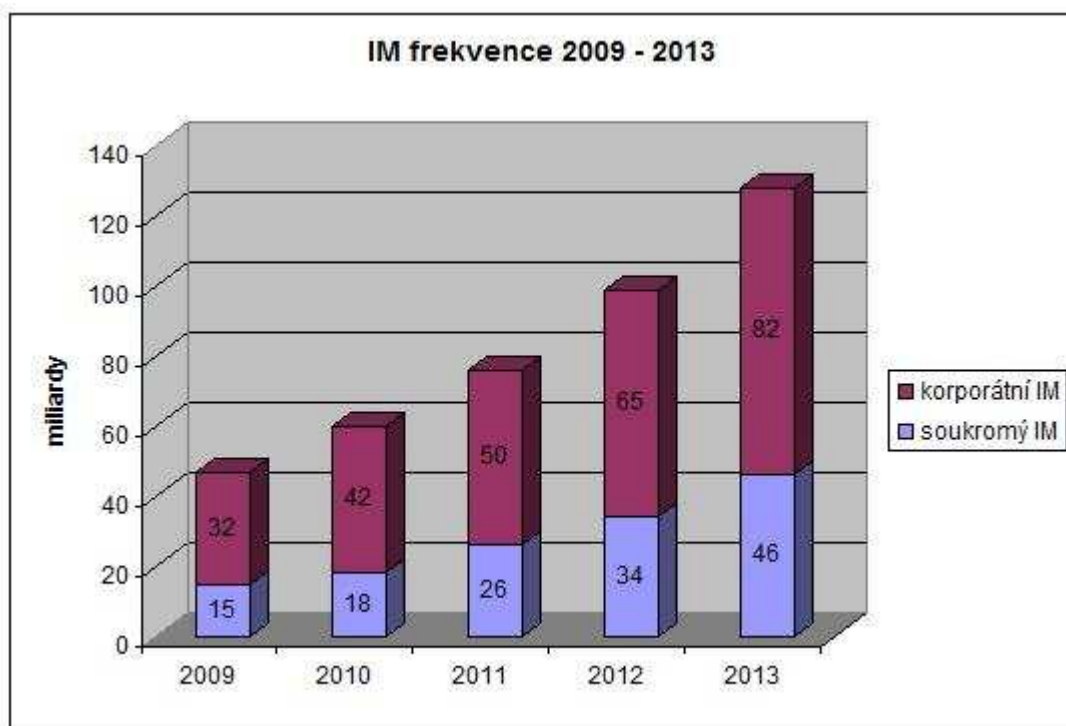
2.2.2 Instant messaging

Zařazení Instant Messagu (IM) do možných příčin informačního zahlcení je do určité míry sporné. Přes IM se často neposílají velká množství informací. Také jak bude uvedeno později v této kapitole, někteří vědci se domnívají, že IM by mohlo mít spíše pozitivní než negativní vliv na informační zahlcení. Anglicky psaná literatura se na IM dívá spíše z pohledu vyrušování, multitaskingu a produktivity práce než jako jednu z hlavních příčin informačního zahlcení. Jak již však bylo dříve zmíněno, vyrušování a multitasking mají značný vliv na pocit informačního zahlcení a sama společnost Information Overload Research Group (viz oddíl 1.6.1) nabízí na svých webových stránkách velké množství odkazů právě na téma instant messaging a vyrušování. Jelikož je IM stále užívanější formou online počítačem zprostředkované komunikace, shrnuji v této práci některé nedávné poznatky z této oblasti právě s ohledem na informační zahlcení.

Instant Messaging je internetová služba, která umožňuje online komunikaci mezi jejími uživateli. Rozvoj IM nyní umožňuje nejen zasílání krátkých zpráv, ale také zasílání souborů či online ústní komunikaci mezi účastníky, audiovizuální konference, hraní her, spojení se sociálními sítěmi apod. a to vše v reálném čase. Tato technologie umožňuje uživatelům nastavit si seznam dalších uživatelů, se kterými chceme komunikovat. Na rozdíl od e-mailu mají uživatelé možnost okamžitě zjistit tzv. status jiného uživatele, což vypovídá o jeho momentální dispozici ke komunikaci – zda je přihlášen k této službě a schopen / ochoten přijímat zprávy a komunikovat. Tyto statusy si mohou uživatelé sami zvolit. Některé IM programy jsou schopny také ukázat, kdy byl uživatel naposledy aktivní v rámci této služby. Tento způsob komunikace není možný bez potřebného technického vybavení.

Na rozdíl od telefonické komunikace není nutné odpovědět na zprávu okamžitě, avšak k efektivní komunikaci s okamžitou zpětnou vazbou je potřeba, aby uživatelé byli přítomni (a přihlášení ke stejnému programu) v reálném čase. IM neumožňuje zasílání dlouhých zpráv, ale je ideální např. k okamžitému zaslání e-mailové adresy či internetové adresy.

Ačkoliv IM je populární zejména pro komunikaci s rodinou či přáteli, mnohé organizace si stále více všímají výhod tohoto druhu komunikace a motivují své zaměstnance k jeho používání pro firemní účely, zejména k vnitřní neformální komunikaci v rámci organizace. Používání IM se však rozšiřuje i ke komunikaci vně organizace – s dodavateli či klienty.



Obrázek 2: Odhadovaný nárůst počtu odeslaných zpráv přes IM v letech 2009 – 2013
(hodnoty převzaty z The Radicati Group [32])

Některé IM produkty jsou schopné také zjistit, kdy zaměstnanec zapnul či vypnul svůj počítač, či jak dlouho byl na počítači neaktivní, což některé společnosti využívají k monitorování svých zaměstnanců.

Mnoho IM systémů může být staženo z Internetu zdarma či za minimální cenu nebo bývají součástí softwarového balíčku s dalšími produkty. Mezi známé IM programy používané především v soukromé sféře patří např. ICQ Chat, AOL Instant Messenger, MSN Messenger nebo Yahoo Messenger. Mezi tzv. korporátní IM (softwaru speciálně vyvinuté pro firemní účely s větším zabezpečením ochrany dat a speciálními funkcemi) patří např. Lotus SameTime, Jabber Instant Messenger nebo Bantu Instant Messenger.

Ve studii společnosti The Radicati Group [35] konané v roce 2004 bylo odhadováno, že před koncem roku 2008 bude ve světě 670 milionů uživatelů IM, 88% z toho bude využívat soukromý IM a zbylých 12% korporátní IM. Studie prokázala, že 44 % dotazovaných společností využívalo IM pro zvýšení vnitřní komunikace, 33% pro snížení nákladů na dálkové telefonní hovory, 11% se tím snažilo zvýšit produktivitu a 11% společností se tím snažilo doplnit způsoby komunikace již k existujícímu e-mailu nebo telefonním systémům.

Podle jejich novější studie z prosince 2009 [36] bylo odhadováno, že ve světě existuje 2,1 miliardy IM uživatelských účtů a prognóza pro rok 2013 činí dokonce 3,2 miliardy uživatelských účtů. Odhadovaný nárůst počtu odeslaných zpráv denně přes IM v letech 2009 až 2013 ukazuje obrázek č.2.

Mezi výhody IM, na rozdíl od e-mailu, patří fakt, že skrze IM většinou komunikujeme s jedním či malým počtem nám známým účastníkům. Nemůže se tedy stát, že zpráva bude (např. ve skryté kopii) odeslána dalším uživatelům bez našeho vědomí.

Jakou roli tedy hrají IM na pocit informačního zahlcení? Služby IM jsou mnohdy využívány uživateli, kteří se věnují ještě další činnosti (popřípadě dalším činnostem). Vysoký počet takových uživatelů potvrzují výzkumy Ann Frances Cameron a Jane Webster [37]. Výsledkem jejich výzkumu byl fakt, že až u 85,7 % sledovaných konverzací přes IM se minimálně jedna osoba zabývala další činností. Touto činností může být například komunikace přes jiné médium. Nutnost soustředit se na dvě činnosti a mezi jednotlivými činnostmi přecházet klade větší nároky na náš mozek a naši schopnost soustředit se. Jak uvádí Heike Franz [38], využívání dalšího média vedle IM se jen zvyšuje množství informačních zdrojů a informací, které musíme zpracovat, což může s nedostatkem času ovlivnit náš pocit zahlcení informacemi.

Často hlasitá či vizuálně nápadná oznámení o příchozí zprávě bývají považovány za jeden z hlavních problémů přispívající k informačnímu zahlcení, neboť narušují naši koncentraci při jiné činnosti. Mnohdy příchozí zprávy u mnoha IM systémů zůstávají vizuálně zvýrazněny na liště plochy, dokud na ně uživatel neklikne. Pro uživatele tak může být velmi těžké tuto zprávu ignorovat a věnovat se výhradně jen jedné činnosti.

Ačkoliv výše zmínění autoři vidí v IM velký zdroj vyrušování, s odlišným stanoviskem přispěli nedávno vědci z Ohio State University a University of California [39]. Podle této zprávy se lidé využívající IM v práci cítili méně vyrušováni než jejich kolegové, kteří IM nevyužívali. Podle nich je IM využíváno jako určitá náhrada „starších“ prostředků komunikace, jako jsou komunikace tváří v tvář, přes telefon či e-mail. Autoři uvádějí, že ačkoliv IM zvyšuje množství komunikace přes počítač, tyto zprávy a často i konverzace jsou kratší než další výše zmiňované způsoby komunikace. Jako hlavní výhodu tohoto způsobu komunikace vidí v možnosti nastavení si našeho statusu. Autoři zmiňují, že podle jejich

výzkumu lidé často sledují status svého kolegy na IM před tím, než se rozhodnou pro další kroky. Nastavení si určitého statusu tak může odvrátit vyrušení než ho zvýšit. Zde však záleží na tom, zda ostatní uživatelé budou jeho status akceptovat.

Jelikož IM je poměrně nový prostředek počítačově zprostředkované komunikace, existuje zde velký prostor pro další výzkum vlivu IM na informační zahlcení v organizaci.

2.2.3 Intranet

Intranet je počítačová síť využívající stejné technologie (TCP/IP, HTTP) jako Internet. Není však nutné, aby byla k Internetu připojena, pokud jsou požadované počítače připojeni lokálně do této počítačové sítě. Intranet je často využíván v mnoha společnostech pro sdílení interních informací mezi svými pracovníky. Množství informací, které Intranet může obsahovat, závisí jen na velikosti serveru, kde jsou data uloženy. Obsah na Intranetu je většinou vybrán tak, aby se hodil co největšímu počtu uživatelů. Jelikož každá organizace má svou vlastní interní počítačovou síť pro sdílení interních informací, která se může lišit svým obsahem, designem i technickými možnostmi, jsou uvedené možné příčiny informačního zahlcení díky Intranetu popsány na dalších stranách spíše obecnějšího charakteru.

Velkou výhodou Intranetu na rozdíl od e-mailu, jak ve své práci uvádí Andrea Coombes [40], je naše aktivní účast a zaměření naší pozornosti na to, co nás zajímá. Zatímco u e-mailu jsme příjemci informací, které si ostatní lidé myslí, že by nás mohly zajímat nebo jsou pro nás důležité, u Intranetu se aktivně podílíme na výběru informací.

Podle Paula China [41] uživatel vyhledávající informace na Intranetu používá zejména tři širší metody vyhledávání, a to zaměření, objevování a doručování.

- zaměření (targeting) – uživatel navštíví Intranet za jasným účelem a ví, které informace potřebuje vyhledat; má jasný cíl a ten uplatňuje skrz navigaci v obsahu Intranetu. Poté je opět schopen pokračovat v práci, kterou začal před vyhledáváním na Intranetu.
- objevování (discovery) – objevování obsahu je typické zejména tehdy, pokud uživatel nemá jasnou představu o tom, jak či jakou informaci přesně vyhledat. Na zajímavý obsah tak narazí spíše při brouzdání v systému a navigací v obsahu. Ačkoliv tímto způsobem může uživatel objevit zajímavou informaci či zdroj informací, o kterém předtím nevěděl, že existuje, vzniká zde riziko, že se dostane na “nesprávnou kolej”. Jak Chin

poznává, je velice jednoduché otevřít Intranet s jasným účelem, ale skončit s úplně jiným souborem informací, než měl původně v úmyslu a dokonce zapomenout svůj prvotní účel.

- Doručování (delivered) – jedná o metody, kdy uživatel sám aktivně nevyhledává informace, ale informace jsou mu doručovány na základě určitého měřítka. Jedná se o RRS zdroje, e-mailové newslettery a další tzv. push technologie¹¹. Takto je možné doručit určitou předem vybranou část obsahu Intranetu. Je zde však velké riziko, že množství doručených informací bude příliš rozsáhlé a přispěje k pocitu informačního zahlcení jedince.

Zpráva společnosti Irish Computer Society [42] ukazuje, že ačkoliv má Intranet velký potenciál ke snadnému šíření informací velkému množství lidí uvnitř firmy, jejich průzkum prokázal, že respondenti ve velké míře považovali Intranet za neefektivní a nevhodný nástroj pro jejich každodenní práci. Průzkum byl proveden společností Amárah Consulting mezi 180 zaměstnanci různých irských společností, které vlastnily Intranet.

Ze zprávy vyplynulo, že až 80% respondentů mělo problémy s hledáním a navigací na Intranetu, zatímco 35% respondentů mělo potíže získat na Intranetu relevantní informace. Podle respondentů dva ze tří Intranetových systémů neposkytlo informace také ve snadno dostupné textové verzi (například verzi pro tisk). Skoro polovina respondentů navíc uvedla, že Intranet nepoužívá k podpoře jejich každodenní práce. Nejlépe byl Intranet oceněn pro snadné sdílení kontaktních informací jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Podle vědců ve společnosti Intel [43] je největším problémem Intranetu velké množství informací na tisících webových stránkách, které jsou uloženy neorganizovaně, což má za následek chybná rozhodnutí pracovníků na základě nekompletních nebo zastaralých informací. Podle nich množství informací pochází z rozdílných zdrojů, je komplikované či časově náročné tyto informace v systému vyhledat a je nutné použít několik metod k získání takových informací. Sdílení informací touto formou může jen zvyšovat pocit informačního zahlcení svých pracovníků, kteří jako krajní řešení se mohou rozhodnout Intranet přímo ignorovat. Tím si však mohou odepřít spoustu užitečných a strategických informací a tím i

¹¹ Push technologie zjednodušeně řečeno dodávají informace, aniž bychom je explicitně vyžádali.

snížit konkurenční schopnost celé firmy. V třetí kapitole se proto mimo jiné zabývám tipy na zlepšení interní počítačové sítě zejména s ohledem na redukci informačního zahlcení.

3. NÁVRHY NA ŘEŠENÍ INFORMAČNÍHO ZAHLCENÍ

Jak již bylo v předchozím textu několikrát naznačeno, stejně jako jsou zmiňovány možné příčiny informačního zahlcení, existují i různá navrhovaná řešení na zmírnění či předcházení informačního zahlcení. Mnozí autoři vidí zlepšení situace ve zlepšení používaných technologií a různých programů, další vidí problém v malé informační gramotnosti či neschopnosti správně organizovat příchozí informace. V této kapitole budou tudíž zmíněna nejčastěji navrhovaná řešení k problému informačního zahlcení, která osobně považuji za důležité a která se podle mého názoru dají využít obecně. Jelikož řešení se často odvíjí příčin informačního zahlcení, je tato kapitola řazena od obecnějšího řešení informačního zahlcení k více detailnějšímu zaměření a to zejména na e-mail a dále Instant Messaging a Intranet.

3.1 Návrhy na řešení obecně

3.1.1 Stanovení informačních cílů

Podle D. Keith Dentona [44] je pro zmírnění informačního zahlcení na začátku velice důležité stanovit si informační cíle, jinými slovy si uvědomit, proč potřebujeme určité informace a co jimi chceme dosáhnout. Pouze dobře stanovené a promyšlené informační cíle nám pomůžou koncentrovat se na to důležité při vytváření, hledání, ukládání a zpětném vyhledávání informací a snížit tím informační zahlcení.

3.1.2 Vhodný výběr média

Vhodný výběr média může hodně usnadnit komunikaci a omezit pocit informačního zahlcení. Vhodný výběr média závisí především na požadovaném cíli komunikace, avšak důležité je i zhodnotit konkrétní situaci, charakteristiku média i naší schopnost s tímto médiem pracovat.

Jak upozorňují Ann Frances Cameron a Jane Webster [37], už samotný výběr média v sobě nese jistou zprávu a odhaluje záměr komunikace. Například komunikace přes IM může vypovídat o neformální komunikaci či jisté urgenci.

Jak uvádějí Paula O'Kane a Owen Hargie [30], existují dvě teorie aplikované výzkumníky z oboru organizační komunikace - mediální bohatost (media richness) a sociální prezence (social presence). Teorie mediální bohatosti klasifikuje média v souvislosti s dostupností a

rychlostí zpětné reakce, schopností komunikovat simultánně či podle použití jazyka. Naproti tomu teorie sociální prezenze klasifikuje média podle toho, jakou míru vřelosti a přátelskosti dokáže zajistit.

Komunikace tváří tvář je označována jako komunikace s vysokou mírou mediální bohatosti a sociální prezenze a je proto vhodná pro informace, které by mohly být víceznačné, dvojsmyslné, či pro informace, které mohou vyvolat silnou emociální reakci. Ne vždy je však možné uskutečnit komunikaci tváří v tvář (například díky geografickým hranicím nebo časovým možnostem) a je nutné vyhledat jiný způsob komunikace.

Pokud není možné uvažovat o komunikaci tváří v tvář, Michael B. O'Leary [31] doporučuje, aby velmi naléhavé či emotivní zprávy byly sdělovány přes telefon. E-mail doporučuje spíše pro zprávy, které jsou detailnější a obsahují více faktů či čísel, nebo pokud příjemce zpráv bude chtít naši zprávu předat dál. Jak již bylo zmíněno v oddílu 2.2.1, e-mailová komunikace naproti komunikaci přes telefon také umožňuje předem si vyhledat potřebné informace nebo si důkladně promyslet odpověď.

Nevhodný výběr média a jeho vliv na informační zahlcení potvrzují ve své zprávě také Burgess, Jackson a Edwards [18]. Podle nich mnoho pracovníků užívá e-mail na úkor jiných forem komunikace. Podle autorů této zprávy až 56 % respondentů uvedlo, že obdrželi e-mail, i když komunikace tváří v tvář nebo přes telefon by byla daleko vhodnější. Psaní a čtení takového e-mailu může zabrat hodně zbytečného času, pokud lze informace sdílet vhodnější formou.

Podrobněji se výběrem správného média zejména za účelem omezení vyrušování zabývá firma Basex ve své zprávě [17]. Navrhují dát přednost instantním komunikátorům, pokud nechceme, abychom rušili ostatní či aby někdo slyšel naši konverzaci. Instantní komunikátory je vhodné také použít, pokud chceme konverzovat více než s jedním člověkem najednou.

Nejen vhodný výběr média, ale také jistou umírněnost v používání různých komunikačních prostředků doporučuje Janelle Barlow [5]. Podle ní mnoho lidí z obavy, že jejich zpráva nebude úspěšně doručena příjemci, zasílají e-mail a zároveň nechávají hlasovou zprávu, posílají fax, či se snaží osobu dostihnout osobně. Toto je však doporučováno jen u velmi důležitých a spěšných zpráv, jinak to může vést k pocitu informačního zahlcení dané osoby.

3.1.3 Tipy pro práci s počítačem

Problémem dnešní doby může být nejen vyhledat nový dokument, ale také dokument, který jsme si již uložili a to díky přemíře informačních zdrojů a zvyšující se velikosti nosičů. Janelle Barlow [5], prezidentka společnosti TMI USA, vidí problém lidí nalézt již uložený dokument v rozlišeném přístupu při ukládání a následném vyhledávání dokumentu. Podle ní většina lidí ukládá informace do složek intelektuálně, ale při opětovném vyhledávání uloženého dokumentu se řídí spíše emocemi. Její rada v tomto ohledu zní položit si při ukládání souboru otázku: „kdybych právě teď hledal/a tento dokument, kde bych ho hledal/a?“ Stejně tak pokud lidé mají stejný dokument v elektrické i tištěné formě, měli by tyto dokumenty třídit do složek se stejným názvem jak v papírové tak i digitální verzi.

Další rada Janelle Barlow se týká počtu složek, které lidé vytvářejí. Podle ní lidé tvoří příliš velké množství složek, které ztěžuje jak ukládání tak i vyhledávání dokumentů. Její rada je mít spíše méně složek než více, tedy přibližně 7 až 10 kategorií a stejný počet podkategorií, takový počet kategorií se dá rychle přelétnout očima.

Janelle Barlow také doporučuje zvážit vytvoření složky dočasných dokumentů, kde budou uloženy jen dokumenty, na kterých se momentálně pracujeme. Znamená to pak, že existuje jen jedno místo, kam musíme kliknout místo vyhledávání různých dokumentů v různých složkách. Po dokončení práce na těchto dokumentech je pak možné je přemístit na stálé místo. Barlow však doporučuje zavést tuto složku jen tehdy, pokud je práce na těchto dokumentech krátkodobá a nepřetržitá.

3.1.4 Struktura zprávy

Někteří autoři připisují nedostatku struktury jako hlavní příčinu informačního zahlcení, a ne zvětšující se množství informací. Königer a Janowitz ve své zprávě [19] tvrdí, že je snadné zacházet s velkým množstvím informací, pokud jsou organizovány systematicky a my známe princip, podle kterého jsou informace řazeny. V dnešní době však optické nosiče, elektronický e-mail, online databáze, či videokonference vytvářejí nové formy produkování, šíření a zpracování informací, které jsou více různorodé a komplexní než dříve.

Dříve osvědčené způsoby zpracování informací se zdají nedostatečné pro tento rychlý vzestup dostupných informací a komplexitě jejich zdrojů. Jako jeden ze způsobů řešení tohoto

problému je podle nich potřeba zařídit, aby uživatelem očekávaná struktura zdroje byla shodná se skutečnou strukturou dokumentu. Pokud tedy e-mail, který je opakovaný v čase (např. Newsletter) má vždy stejnou a uživatelsky přívětivou strukturu, usnadňuje to zpracování informací v něm obsaženými jeho čtenáři. Jako příklad udávají encyklopedii, která obsahuje velké množství informací, ale díky její známé struktuře a jasnému členění jsou informace vyhledávány snadno a rychle.

Podle Königera a Janowitze je struktura zprávy dobrá a snadno sdělitelná, pokud jsou čtyři níže uvedené oblasti konzistentní a definované pro určité médium. Tyto čtyři oblasti jsou výběr (selection), čas (time), hierarchie (hierarchy) a pořadí (sequence):

- výběr - výběr typu informací a relevantních informací je podle těchto autorů nejdůležitější. Podle těchto autorů za neefektivní komunikaci stojí často nedostatečná selekce informačních zdrojů. Vybrané informace sdílené na určitém kanálu by měly být konzistentní s informačním profilem tohoto kanálu. Např. pokud se časopis nedrží svého původního zaměření, ztrácí čtenáře. Je proto důležité stanovit si vhodné informační cíle (viz oddíl 3.1.1)
- čas – každá informace má svůj životní cyklus. Například některé informace o funkci lidského těla je možné používat desítky let, některé informace (například burzovní zprávy) zastarají během několik minut, hodin, či dní. Tradiční dokumenty svou formou usnadňovali rozpoznat informační cyklus nejen názvem dokumentu (denní tisk, výroční zpráva apod.), ale také svou formou (výběr papíru, velikosti formátu, písma, vázání apod.). Pokud různé druhy informací s různým životním cyklem pocházejí ze stejného média (například Intranet), může být pro čtenáře těžší orientovat se, kterým dokumentům je nutné věnovat okamžitou pozornost, neboť již zítra budou zastaralé, nebo které je vhodné jen zběžně pročíst a později se k němu vrátit. Toto dodatečné úsilí může vést k pocitu, že musíme jednat s větším množstvím informací, než jsme schopni zpracovat. Je tedy vhodné, pokud z daného informačního média je zřejmý životní cyklus obsažených informací. Podle autorů však tento problém u typu nových médií zatím nebyl uspokojivě vyřešen.
- hierarchie – ideálně je informační hierarchie všeobecně akceptovaná a sdílena. V tomto smyslu je hierarchie myšlena jako struktura díla co se detailnosti informací týče. V novinách je například zřetelné, které zprávy jsou editory vnímány jako nejdůležitější, neboť obsahují nejvíce detailů a také zaujímají určité místo v novinách. Dalším příkladem mohou být počítačové aplikace rozdělené na začátečnické a pokročilé moduly.

- pořadí – informace by měly být řazeny podle určitého pořadí, např. podle číselného řazení, abecedy apod. Ne vždy je však možné informace řadit podle pořadí.

Tyto čtyři oblasti bychom tudíž měli brát v zřetel, pokud jsme autory informací, které mají být sdíleny s ostatními.

3.1.5 Informační gramotnost

Jak podotýká Carmen O'Sullivan [45], žijeme v informační společnosti, kde mnoho významných společností si uvědomuje hodnotu a význam informací a znalostí, avšak velké množství jejich pracovníků bojuje s přemírou snadno dostupných informací, postrádá relevantní a aktuální informace, když je potřebují, nebo nemají dostatek schopností pracovat s informacemi efektivně.

O'Sullivan sice souhlasí s tím, že mnoho společností sleduje při náběru svých zaměstnanců jejich počítačovou gramotnost, kam patří např. používání počítačů a standardních počítačových aplikací, ale již nezjišťují, zda jsou kandidáti schopni při práci s počítačem dát informacím strukturu a informace vyhledat, zhodnotit či využívat. Zde se nastiňuje výzva pro informační pracovníky, jak bude pojednáno v podkapitole 3.5.

Zvýšit informační gramotnost v samotné organizaci i na úrovni nejnižších pracovníků je možné díky interním školením a tréninkům, kde jsou předávány základy informační gramotnosti. O'Sullivan uvádí deset schopností, které by informačně gramotná osoba měla umět:

- rozpoznat informační potřebu
- určit rozsah potřebné informace
- získat potřebnou informaci efektivně
- ohodnotit informaci a její zdroj
- zpracovat vybranou informaci do znalostní základny jedince
- používat informaci efektivně k dosažení cíle
- porozumět ekonomickým, právním, sociálním a kulturním otázkám při využívání informací
- získat a používat informace legálně a eticky
- klasifikovat, uchovávat a zpracovávat informace, které byly shromážděny
- uvědomit si, že informační gramotnost je součástí celoživotního vzdělávání

3.1.6 Racionální čtení

Richard Papík na stránkách Pražské sítě podpory elektronického vzdělávání [46] zmiňuje, že až 90 % informací průměrný člověk získává prostřednictvím zraku. Pokud vezmeme v úvahu, že rychlost myšlení několikanásobně překračuje naši rychlost čtení a také že čtení můžeme tréninkem zrychlit a zefektivnit, nabízí se nám tím další příležitost, jak získat větší kontrolu nad textovými informacemi, které musíme zpracovat, a tím možnosti snížit informační zahlcení.

Jedním ze složek racionálního čtení je rychločtení. Rychločtení souvisí se schopností snížit počet fixačních zastávek oka na řádku a také rozšířením zorného pole zejména o periferní zrakové vnímání. Tréninkem a zvládnutím správných čtenářských návyků je možné zvýšit rychlost čtení, aniž by se tím snížilo pochopení nebo zapamatování textu.

Způsob našeho čtení a chápání textu může být ovlivněno mnoha způsoby. Ať už se jedná o čtivost textu, jeho grafickou podobu či naši vlastní motivaci. Mezi nevhodné čtenářské návyky může patřit artikulace při čtení, regrese (neboli pohyb oka zpět do textu, který už jsme přečetli, například díky nedostatečnému soustředění či slabé krátkodobé paměti), nesoustředěnost a pasivita při čtení, malé zrakové rozpětí (nutnost většího počtu zrakových fixací na řádku) apod. Základy racionálního čtení lze získat na kurzech, které se pořádají na mnoha místech České republiky.

3.2 Řešení při používání prostředků vnitřní komunikace

3.2.1 E-mail

3.2.1.1 Netiketa a role odesílate zprávy

Stejně jako při běžném sociálním kontaktu jsou společností uznávána pravidla slušného chování, tak i v oblasti Internetu byla zavedena pravidla etického chování, čili Netiketa. Michael O'Leary [31] vypsál 67 pravidel slušného chování, kterých by se odesílatelé měli držet při odesílání elektronických zpráv. Mnohé z těchto pravidel nejen zaručují etické chování, ale mohou mít také pozitivní vliv na snížení informačního zahlcení příjemce, pokud jsou správně použity.

Jedno z pravidel radí omezit počet příjemců na minimum, neboť lidé mají tendenci zahrnovat více adresátů než je potřeba. Pokud často posíláme kopie dalším lidem, aniž by to bylo nezbytné, mohou se naučit naše zprávy ignorovat. Tím se zvyšuje možnost, že dostanou zprávu, která je důležitá, avšak zůstane nepřečtena ve složce příchozích zpráv či přímo v koši. Jak zmiňuje Anne Zelenka [47], mnoho pracovníků také dává do kopie e-mailu svého nadřízeného pouze z důvodu, aby si tzv. „kryl záda“ – je tak zviditelněná jeho práce a navíc může sdílet vinu, pokud se něco nepodaří.

Snížit informační zahlcení příjemce můžeme pomoci i tím, že si důkladně rozvážíme, zda je opravdu nutné určitý e-mail přeposlat, jelikož přeposlání e-mailu je velice snadné a časově nenáročné. Janelle Barlow [5] radí zeptat se sami sebe, zda bychom si dali tu námahu a obětovali čas jít tento určitý dokument dané osobě okopírovat či odfaxovat. Pokud je odpověď ne, tento dokument bychom pravděpodobně neměli přeposílat.

Dalším pravidlem by mělo být používání výstižných a smysluplných frází v předmětu v e-mailu (subject), které stručně vystihují obsah zprávy. Příjemce tak má okamžitě možnost pochopit, čeho se náš e-mail týká. Vhodné je také přepsat název e-mailu (subject) u odpovědí, pokud se téma našeho e-mailu změnilo a původní název již není relevantní. Mnoho lidí si prohlíží složku příchozí pošty právě podle předmětu e-mailu a podle toho se rozhoduje o dalších akcích a prioritách.

V samotném textu e-mailu se doporučuje používání krátkých vět, neodbíhání od tématu, a umírněné používání emotikon a zkratk. Za ideální se považuje, pokud se zpráva vejde na jednu stránku. Vhodné je také se vyvarovat psaní celého e-mailu velkými písmeny. Pokud odpovídáme na e-mail či část textu v e-mailu, je vhodné krátce citovat či vlastními slovy stručně shrnout, čeho se naše odpověď týká. Kontrola pravopisu na závěr by měla být samozřejmostí. U některých e-mailových služeb je možné nastavit automatickou kontrolu pravopisu před tím, než je e-mail odeslán.

Reid Goldsborough [48] ve své zprávě také nabízí jednotlivé tipy konzultační firmy Basex, která se mimo jiné specializuje na zlepšení produktivity zaměstnanců. Jedním z těchto tipů je ujistit se, že předmět e-mailu stručně vyjadřuje jak obsah zprávy tak i jeho naléhavost. Pokud je to možné a přijatelné, je vhodné také napsat celou zprávu do předmětu e-mailu a na konec této zprávy napsat <EOM> - akronym pro End of Message (Konec Zprávy), takže příjemce

nemusí již otevřít celý e-mail. Janelle Barlow [5] k tomuto tématu doporučuje zejména v rámci interní komunikace domluvit se na tom, jakým způsobem budou pojmenovány předměty e-mailu podle naléhavosti zprávy. V českém prostředí tak mohou být použity např. zkratky (U) – Urgentní, (I) – informativní, (VA) – vyžaduje akci apod.

Také Martin J. Eppler a Jeanne Mengis [49] zkoumali roli, kterou při snižování informačního přesycení hrají právě odesílatelé zpráv. Podle nich existuje několik bodů, kterých by se odesílatelé měli držet, aby omezili možný pocit informačního zahlcení příjemců těchto zpráv.

- Odesílatelé by měli nejprve velice stručně poskytnout celkový přehled dané zprávy a pro koho je ta zpráva důležitá a proč, a teprve poté přejít k detailnějším informacím
- Používání vizuálních pomůcek při shrnutí zprávy umožňuje příjemci lépe pochopit hlavní myšlenky
- Používání stejné struktury u e-mailů, které se určitým způsobem opakují, usnadňuje orientaci v textu a jeho pochopení
- Personifikace e-mailu (oslovování) a zaměření se na příjemce a jeho potřeby upoutá spíše příjemcovu pozornost
- Užití ilustrativních metafor a jednoduchých analogií pomáhá zpřístupňovat složitější text širšímu publiku a tudíž přispívá ke snížení rizika informačního zahlcení.

Dále je v literatuře [viz 5, 48] zdůrazněna nutnost nejprve si zprávu po sobě přečíst, než bude odeslána. To může pomoci pisateli uvědomit si, že psaný text může být zavádějící a mylně interpretován v tónu a záměru. V případě e-mailu je také vhodné si uvědomit to, že se jedná o psanou komunikaci, která postrádá mnohé prvky ústní komunikace. Je proto vhodné dávat si pozor na vyjádření a slovní obraty, které by mohly být nesprávně interpretovány. Jak již bylo zmíněno, e-mail by také neměl být používán pro sdílení informací, které mohou mít silnou emociální reakci (například výpověď z práce), jelikož psaný text může být chápán ostřeji, než byl zamýšlen.

Podle společnosti Basex [48] k informačnímu zahlcení přispívá i fakt, že mnoho odesílatelů předpokládá, že adresát má všechny nezbytné informace k pochopení zprávy, i když tomu tak není. Tomu lze předejít snahou o poskytnutí všech relevantních detailů, které jsou nutné k pochopení problematiky.

Dalším faktorem, který zvyšuje množství e-mailů ve složce přijatých zpráv a tím i pocit zahlcení, je často chyba na straně autora při odesílání e-mailu. Může se stát, že odesílatel omylem odeslal e-mail před jeho dokončením, e-mail obsahuje chyby, kterých si autor všiml až po odeslání či zapomněl připojit zmiňovanou přílohu. Předejít tomu lze několika způsoby. Pokud hodláme poslat přílohu, je vhodné ji k dokumentu připojit okamžitě, kdy ji zmiňujeme v textu. Pokud odkládáme připojení přílohy až na dobu, kdy bude dokument hotový, riskujeme to, že na přílohu zapomene a jsme nuceni poslat nový e-mail. U většiny e-mailových služeb je také možné odvolat odeslanou zprávu, příjemce je však o tom mnohdy informován. Další možností je také odložit odeslání pošty o několik sekund či minut po zmáčknutí tlačítka odeslat. Tím získáme čas e-mail upravit, pokud je třeba.

Steve Robbins se ve svém článku *Tips for Mastering E-mail Overload* [50] zabývá zejména tipy k omezení informačního zahlcení díky e-mailům, které jsou přeposílány více adresátům. Nabádá zde své čtenáře k tomu, aby zamezili přeposílání řetězových e-mailů jen s pouhou reakcí na předchozí e-maily, aniž by příjemci bylo okamžitě jasné, na co odesílatel reagoval nebo proč byl nový příjemce zahrnut v kopii. Aby tak příjemce pochopil celý kontext, musí si přečíst celou předchozí komunikaci zahrnutou v tomto e-mailu. Robbins v tomto případě doporučuje před odesláním řetězovému e-mailu další osobě nejprve stručně vyjádřit obsah předchozích zpráv a teprve pak přidat svojí odpověď na předchozí e-maily.

Robbins také doporučuje, aby u e-mailů, které jsou rozeslány většímu počtu lidí, odesílatel zmínil účel, za jakým byli tito příjemci zahrnuti do kopie. Může se tak vyhnout situaci, kdy příjemci z e-mailu nepochopí, že se od nich očekává nějaká reakce, a můžou tak tento e-mail „pohřbít“ v záplavě e-mailové komunikace. Odesílatele tento způsob také donutí zamyslet se, proč je ta určitá osoba zahrnuta v této komunikaci a jaká reakce se od ní vyžaduje.

Další důležitou vlastností, kterou by si měli komunikující uvědomit, že naléhavá zpráva nemusí dostat okamžitou odpověď. Je dobré dát najevo fakt (například zapnutím automatické zprávy, že příjemce je momentálně mimo svou kancelář – tzv. out of office), že příjemce není po určitou dobu dostupný a nemá přístup ke svému e-mailu.

3.2.1.2 Práce s e-mailem

Jako řešení pro uživatele všech tří typů třídění příchozí pošty (viz oddíl 2.2.1) autoři navrhují technické vylepšení e-mailových softwarů, které by umožňovalo seskupovat přidružené

konverzace. Uživatel by tak měl ve složce příchozích zpráv jen jeden e-mail, který se týká konverzace s určitou osobou, ale při rozkliknutí tohoto e-mailu by se mu zobrazily také všechny předchozí komunikace s tímto člověkem.

V době psaní této diplomové práce takové řešení umožňuje například e-mailový software společnosti Google zvaný Gmail. V tom se jednotlivé odpovědi a (odpovědi na tyto odpovědi) ukazují na jednom místě proto, aby uživatel snadněji pochopil kontext zprávy nebo si připomenul předchozí konverzaci. Jednotlivé zprávy jsou tak naskládány na sebe s tím, že nejnovější zpráva je vždy nvrchu. Celou tuto niť e-mailů je také možno organizovat do složek nebo celou přeposlat.

Výzkum Whittakera a Sidner [33] také přinesl zajímavý pohled na automatické rozřazování nových e-mailů již do jednotlivých složek. Uživatelé tuto funkci spíše odmítali, neboť podle těchto autorů uživatelé chtějí být informováni o příchodu nové zprávy, jinak by mohli ignorovat její existenci, a nebo se obávají, že by nevěděli, do které složky byl e-mail umístěn. Automatické rozřazování nových e-mailů do složek se doporučuje zejména tehdy, pokud informace přicházejí z jedné adresy (nebo malého počtu e-mailových adres) a nevyžadují okamžitou odpověď. Příkladem mohou být e-mailové příspěvky z diskusních skupin či fór.

Z osobní zkušenosti mohu doporučit pravidelné třídění e-mailů do složek (viz Frequent Flyers v oddílu 2.2.1). E-maily, na které již bylo odpovězeno, či které nevyžadují odpověď, doporučuji okamžitě po přečtení zařadit do jednotlivých složek. Podle rady Janelle Barlow (viz oddíl 3.1.3) doporučuji využívat jen okolo 10 složek (například rodina, kamarádi, pracovní apod.) pro příchozí poštu. Ačkoliv třídění e-mailů do složek vyžaduje jistou pravidelnost, úsilí a čas, hlavní výhodou je podle mého názoru pocit kontroly na e-mailem a velice malá pravděpodobnost přehlédnutí důležité zprávy. Jelikož je počet e-mailu ve složce příchozí pošty malý, je většinou možné zobrazit e-maily na jedné stránce a používat složku příchozí pošty jako manažera úkolů.

Další z možností, kterou nabízí většina e-mailových služeb, je barevné označení e-mailů. E-maily tak mohou být barevně označeny podle důležitosti či odesilatele, čímž se opět získá větší přehled ve složce příchozích zpráv.

Andrea Coombes ve svém článku *Are We Overwhelmed Yet?* [40] shrnuje doporučení několika lidí, kteří se informačním zahlcením zabývají. Jedním z doporučení je seřadit příchozí e-maily podle odesílatelů a ne podle časového hlediska. Na několik e-mailů od jednoho příjemce je tak možné odpovědět v jednom e-mailu a snížit tak množství odeslané pošty. Umožňuje to také sledovat aktualizace od určitého člověka na jedno téma. Je zde zmiňované také pravidlo, že množství odeslané pošty má velký vliv na množství přijímané pošty. Čím více e-mailů napíšeme, tím více e-mailů můžeme očekávat.

Reid Goldsborough [48] shrnuje některé závěry organizace the Information Overload Research Group ke snížení informačního zahlcení při zpracovávání došlých e-mailů. Navrhují naplánovat si čas určený výhradně e-mailové korespondenci a nenechat se vyrušit jednotlivými zprávami v průběhu dne. To lze docílit i vypnutím zvukového nebo grafického ohlášení nové příchozí zprávy.

Stever Robbins [50] doporučuje mít pro práci se složkou příchozí pošty také papír a tužku. Při procházení příchozích e-mailů je tak možné poznamenat si na papír, co je nutné udělat, vyřídit či koho zkontaktovat. Robbins doporučuje nejprve procházení všech nových e-mailů a ujasnění si dalších akcí před tím, než na e-maily odpovíme.

3.2.2 Instant messaging

Andrea Coombes [40] nasbírala tipy z praxe zabývající se oblastí počítačově zprostředkované komunikace. Podle mého názoru nejzajímavější rada, kterou v oblasti IM poskytla, zní: Pokud komunikace skrze IM trvá více než 10 minut, je vhodné využít jiné médium. Komunikace přes IM totiž často vyžaduje spoustu času, aniž by si to uživatelé uvědomovali.

Organizace by si také měla vytvořit vnitřní pravidla pro užívání IM a dbát na jejich dodržování, jak upozorňuje Monte Enbysk [51]. Zaměstnanci by si měli být vědomi toho, zda je pro společnost IM vhodný prostředek pro komunikaci v rámci firmy, s klienty či obchodními partnery. Pokud ano, měl by být zvolen jen jeden IM program, kterým se bude komunikovat, aby se omezily problémy s kompatibilitou. Zaměstnanci by také měli být upozorněni, zda je posílání soukromých přes IM zpráv v pracovní době dovoleno či nikoliv. Jednou z možností, jak zvýšit produktivitu práce a snížit počet vyrušování, může být například omezení soukromých zpráv pouze na dobu přestávek či oběda.

Podle Michaela Blocha [52], zejména pokud se jedná o firemní komunikaci, je dobré držet se tématu a být struční. Pokud nevíme jistě, zda má uživatel čas na komunikaci s námi, je vhodné se předem zeptat, zda je k dispozici, či zda se máme ozvat jindy. Také pokud hodláme přeposlat větší soubor přes IM, měli bychom to našemu protějšku předem sdělit, popřípadě počkat na jeho souhlas.

Jelikož IM umožňuje nastavit si status naší otevřenosti ke komunikaci, měli bychom ho užívat uváženě. Mnoho systémů IM dokáže určit, jak dlouho je účastník neaktivní a podle toho nastavit status. Pokud si nepřejeme být vyrušeni, měli bychom si nastavit správný status a zamezit tak dalšímu vyrušování. Nastavení si stálého statusu (například „Away“) může způsobit, že komunikující se naučí tento status ignorovat a budou nás kontaktovat v době, kdy se nám to nejméně hodí. Jelikož také stoupá počet spamů přes IM, je vhodné nastavit si, aby nás mohli kontaktovat jen lidé přidání na náš seznam uživatelů.

Jak již bylo zmíněno, mnoho lidí se při psaní krátkých zpráv věnuje dalším činnostem. I když zatím často bývá snaha ušetřit čas, plná pozornost na osobu, se kterou právě komunikujeme, nejen ukazuje náš respekt k ní, ale pomůže také snížit riziko opomenutí či nevěnování pozornosti důležité zprávě či podstatě konverzace. Uživatelé IM by se také měli vyvarovat žargonu, slangu či zkratk, které druhá strana nemusí znát.

Dalším dobrým pravidlem je dát našemu protějšku čas na odpověď. Je nutné si uvědomit, že ne každý ovládá rychlé psaní na klávesnici, nebo může být zrovna vyrušen jinou činností. Většina IM nyní umožňuje podle ikonky vidět, že je náš protějšek zaneprázdněn odpovědí. Je vhodné také psát jen jednu otázku do každé zprávy a zamezit tak nepřehlednosti a zmatku.

Darren Rowse [53] poznamenává, že zprávy přes IM jsou často posílány emotivně či bez velkého přemýšlení a mnoho z nich by bylo možné omezit, pokud by byl uživatel více aktivní při práci s informacemi či informačními zdroji. Mnohdy kolegové pošlou dotaz přes IM, aniž by si předem vynaložili určité úsilí najít si informaci sami. Časté vyrušování však může mít velký vliv na produktivitu. S tím souvisí i vhodné nastavení upozorňování příchozích zpráv. Mnoho služeb IM nabízí možnost navolit si vlastní nastavení (například nastavit si jen vizuální upozornění).

3.2.3 Intranet

3.2.3.1. Uživatelé Intranetu

Jako hlavní zásadu při práci s Intranetem Paul Chin [41] doporučuje nenechat se rozptýlit velkým množstvím informací, které Intranet nabízí. Jak již bylo zmiňováno, pocit kontroly nad informacemi hraje velkou roli ve snížení informačního zahlcení. Chin proto nabízí několik tipů, které se mohou hodit především lidem, kteří se snadno nechají rozptýlit snadno dostupným obsahem Intranetu.

První Chinovou radou je uvědomit si, že informace obsažené Intranetu „nikam neutečou“ a že není nutné neustále sledovat aktualizace. K tomu může pomoci vyčlenění si specifického času během dne, který věnujeme novým informacím na Intranetu nebo čtením newsletterů či zpráv z RSS zdrojů.

Další radou je zůstat soustředěn na náš cíl a navigovat se systémem s jasným účelem. Pokud náhodou narazíme na obsah, který nás zajímá, ale který nespadá mezi naše současné informační cíle, je dobré si o tom udělat si záznam a vrátit se k danému zdroji později. Pokud se však k určitému zdroji informací, který jsme si uložili či někam poznamenali, nevrátíme do jednoho týdne, je nepravděpodobné, že to ještě někdy uděláme.

Mnoho lidí dělá chybu v tom, že si nastaví příliš velké množství informací, které mu má být doručeno. Například odebírá mnoho newsletterů, které pak není schopen přečíst, což jen zvyšuje jeho pocit informačního zahlcení. Je proto důležité zůstat kritický k tomu, které doručovací služby si zmluvíme či předplatíme, abychom předešli záplavě informací. Chin také doporučuje nestahovat či nepřijímat informace, které mají být zpracovány či přečteny později, jen na jedno místo, ale aplikovat i zde členění do různých kategorií. Zamezí se tak nepřehlednosti mezi uloženými informacemi.

3.2.3.2 Tvůrci Intranetu

Velkou roli při snižování informačního zahlcení mají však i tvůrci obsahu na Intranetu. Ty mnohdy přidávají informace, když se jim zdají alespoň trochu relevantní. Je proto důležité, aby si uvědomovali, které informace je vhodné publikovat, aby zajistili, že nerelevantní informace nezastiňují informace, které jsou důležité. Zde může velmi pomoci spolupráce

s informačními profesionály. Jaký obsah by měl Intranet obsahovat, je možné zjistit i přes vyhledanou zpětnou vazbu od uživatelů.

Paul Chin [54] také vybízí tvůrce Intranetu k tomu, aby design webových stránek na Intranetu byl jasný a minimalistický. Pokud je na jedné stránce příliš mnoho informací či odkazů na další stránky, uživatel může snadno ztratit představu o tom, co byl původní cíl jeho hledání. Pokud nám není jedním pohledem hned jasné, jaký obsah určitá stránka nabízí, stupňuje to jen naši frustraci a pocit, že jsme zahlceni informacemi.

Tvůrci a editoři Intranetových stránek by určitě neměli postupovat při tvorbě stránek s pocitem, že každé místo je nutné zaplnit. Co se týká designu, ten by měl být nezměněn na všech stránkách Intranetu. Stejná a očekávaná struktura usnadňuje zpracovávání informací, jak již bylo zmíněno v oddíl 3.1.4. Fungující a efektivní strojové vyhledávání v obsahu Intranetu by mělo být samozřejmostí.

Pro obsah počítačové sítě je také vhodné vytvořit metadata, která nám poskytnou informace např. o autorovi dokumentu, kdy byl dokument vytvořen, čeho se týká apod. Například tvorba XML tagů umožní vyhledávacím strojům nalézt dokument podle požadovaných kritérií. Je nutné, aby vyhledávání v Intranetu bylo efektivní, ačkoliv informace prezentované na Intranetu pochází z mnoha zdrojů.

Vhodné je také specifikovat datum, kdy určitý dokument ztratí platnost. Když vyprší platnost dokumentu, systém může automaticky informovat autora o konci nastavené platnosti dokumentu. Autor se tak může rozhodnout, zda dokumentu platnost prodlouží či dokument zařadí do archivu. Pokud by totiž uživatelé byli nuceni procházet množství informací a vybírat z nich pouze aktuální verze, nedostatek času a množství nerelevantních informací by jen zvýšil jejich frustraci při práci s Intranetem.

3.2.3.3 Korporátní portál

Pracovníci ze společnosti Intel [43] ve své zprávě navrhují vytvořit tzv. korporátní portál, což je intranetová stránka svým designem podobná stránkám na Internetu, jako např. My Yahoo. Tento korporátní portál nabízí jednotný přístupový bod k firemním informacím stejně jako internetové portály působí jako přístupové brány k informacím na webu. Vedle vyhledávacího

pole a jednotlivých kategorií je možné také tyto stránky zaměřit osobně (personifikovat) podle požadavků jeho uživatelů.

Autoři zprávy vyzdvihují význam kategorií na korporátním portálu, neboť to usnadňuje navigaci. Je však důležité, aby tyto kategorie (zejména kategorie první třídy) byly tvořeny s rozmyslem, aby měly smysl pro jejich uživatele. To může být výzvou pro informační profesionály. Je možné také vytvořit třídění z několika hledisek, pokud je to vhodné.

3.3 Role informačních profesionálů

Podle Lesley Robinson [55] se role informačního profesionála uvnitř organizace vyvíjí a znamená posun od tzv. správce sbírek a online rešeršera se svými vlastními procesy, který sbíral informace, ale již je neanalyzoval, k informačnímu profesionálovi, který rozumí své společnosti a chová se jako pomocník a rádce v záplavě informací, s kterou se většina moderních firem potýká.

Podle Robinson by se měl informační profesionál orientovat nejen ve svém oboru, ale měl by také znát cíle a priority své společnosti, organizační strukturu a kulturu své společnosti a měl by umět zviditelnit svoji práci v rámci organizace. Neočekává se pouze znalost svého oboru a celoživotní vzdělávání, ale také umění jednat s lidmi a ovládání tzv. soft skills, mezi které patří např. vytváření sociálních sítí, umění komunikace či spolupráce. Informační profesionál může hrát velkou roli jako rádce a trenér při práci s informačními zdroji a jeho rady, ať vysokému managementu či pracovníkům na nižších pozicích, mohou být cenné v souvislosti se snížením informačního zahlcení v rámci organizace.

Helen Butcher [56] se domnívá, že informační pracovník by měl být součástí pracovního týmu spíše než v oddělené pracovní skupině. Podle jejího pozorování manažeři se raději spoléhají na ústní informaci a spíše odmítají informační služby, pokud mají dojem, že to jen přitíží jejich informačnímu zahlcení. Naopak informační pracovník v rámci týmu má podle Butcher lepší přehled o informačních potřebách členů týmu a může tak nabídnout kvalitnější služby.

3.3.1 Zvyšování informační gramotnosti

Informační pracovník také může hrát velkou roli již při náboru nových zaměstnanců a při tréninku již stávajících zaměstnanců co se týče informační gramotnosti. Jak již bylo zmíněno v oddílu 3.1.5, mnoho společností nesleduje při náboru nových zaměstnanců jejich informační gramotnost. Informační profesionálové, kteří mají dobré znalosti o organizaci, ve které pracují, mohou pomoci manažerům a pracovníkům v lidských zdrojích pomoci s identifikací informačních požadavků na jednotlivé pozice a s vypsáním vhodného inzerátu. Jak Carmen O'Sullivan [45] upozorňuje, zde je třeba si uvědomit, že knihovnická terminologie se může velmi lišit od terminologie používající manažery a pracovníky v jiném oboru. Je proto potřeba umět vhodně vyjádřit požadované schopnosti s ohledem na konkrétní organizaci a pracovní odvětví.

Co se týče již stávajících zaměstnanců, jak uvádí Julie N. Oman [57], informační profesionálové mohou významně přispět ke zvýšení informační gramotnosti v dané společnosti. Základem by měla být detailní analýza současného stavu informační gramotnosti. K tomu lze použít otázky týkající se současné informační infrastruktury (Jaké technologie jsou v současnosti dostupné zaměstnancům? Jaká je počítačová gramotnost v rámci organizace? Existují ve firmě programy na její zvýšení? Jaký obsah informací je zaměstnancům přístupný) a demografických informací v organizaci (Kde se podnik nachází? Jak vzdělané lidi zaměstnává? Jaký je věk zaměstnanců? Jaký jazyk používají?).

Dále by si informační profesionálové měli přesně definovat, co pro jejich společnost znamená informační gramotnost a podle toho postupovat. Zde je také vhodné si uvědomit, jaké technické zdroje bude nutné získat k uplatnění plánu a zda máme dostatečný počet zaměstnanců, kteří jsou schopni nabídnout trénink. Oman doporučuje zahrnout informační gramotnost do plánu rozvoje jednotlivých zaměstnanců a nabídnout jim za absolvování či jiné prokázání zvýšení informační gramotnosti odměnu či jinou formu kompenzace, která je bude motivovat. Spoustu užitečných informací či odkazy na další zdroje může informační profesionál najít např. na stránkách Národního fóra pro informační gramotnost (National Forum on Information Literacy) přístupných na <http://www.infolit.org> či v akademickém periodiku Journal of Information Literacy (<http://ojs.lboro.ac.uk/ojs/index.php/JIL>).

V České republice také již existuje mnoho aktivit na podporu informační gramotnosti. Těto podpoře se u nás věnuje například portál Infogram (<http://www.infogram.cz/>). Různými aktivitami na podporu informační gramotnosti se zabývá také Odborná komise pro informační vzdělávání a informační gramotnost na vysokých školách (IVIG), tradici již mají její semináře IVIG konané každoročně od roku 2003¹².

3.3.2 Informační audit

Hodnocení informační gramotnosti v rámci organizace může být provedeno jako součást vnitřního informačního auditu společnosti. Jak vysvětluje Susan Henczel [58], informační audit zatím nemá obecně uznávanou definici ani metodiku, neboť je nutné informační audit přizpůsobit strukturám organizace a mnoha dalším okolnostem, ale je možné jej popsat jako proces, který efektivně hodnotí současné informační prostředí dané organizace.

Podle Michaely Dombrovské, Petra Očka a Petra Zemana „informační audit slouží k analýze a správě informačních zdrojů, informačních služeb a informačních toků v rámci organizace. [...] Informační audit podporuje efektivní využívání informací vznikajících v rámci organizace či získávaných z vnějšího prostředí, napomáhá účinné komunikaci informací subjektům mimo organizaci, usnadňuje sdílení informací v rámci společnosti a přispívá k jednotnému vnímání cílů, hodnot, kultury a celkově identity organizace“ [59].

Podle Helen Henczel [58] úspěšný management informačních zdrojů a služeb v organizaci závisí mimo jiné:

- na porozumění, jak externí prostředí, ve kterém se organizace nachází, ovlivňuje interní procesy a procedury a zároveň jakým způsobem jsou informace z tohoto prostředí získávány, zpřístupněny a zpracovávány
- na tom, jak jsou informační služby a zdroje v souladu s strategickými cíly a plány organizace a jakým způsobem je podporují
- na pochopení, jakým způsobem informace proudí uvnitř organizace i navenek
- na porozumění, jak interní politické a kulturní prostředí ovlivňuje implementaci změn uvnitř organizace, tak aby nutné změny v přístupu k informacím mohly být implementovány úspěšně

¹² Seminář IVIG 2010 se koná v 23.září 2010 v prostorách Auly Univerzity Karlovy. Hlavním tématem budou nové technologie v informačním vzdělávání.

Susan Henczel také nabízí sedm stádií informačního auditu, které jsou představeny tak, aby se snadno daly použít a rozpracovat v různých společnostech. Jednotlivá stádia jsou na sebe vázána. Mezi tato stádia se řadí:

- **plánování** (planning) – mezi hlavní kroky při zahájení informačního auditu patří uvědomit si, co je vlastně důvodem pro zahájení informačního auditu, jaké lidské, fyzické, finanční a technické zdroje budou potřeba, jakou zvolit metodologii či jaká bude komunikační strategie (např. výběrem vhodného komunikačního média). Na tomto místě je také důležité zajistit si podporu vedení pro tento projekt a vypracovat plán postupu a vedení organizace s ním seznámit
- **sběr dat** (data collection) – sběr dat k pochopení toho, jak jsou informační zdroje využívány a jakým způsobem informace proudí je doporučováno provést buď pomocí dotazníku, skupinovou diskuzí nebo osobním pohovorem, popř. kombinacemi těchto metod
- **analýza dat** (data analysis) – v tomto stádiu dochází k samotné analýze dat; je však nutné nejprve data připravit (např. slovním přepisem nahraných skupinových rozhovorů), vložit je do databáze a následně do vybraného nástroje na analýzu dat (pokud množství dat není manuálně zvládnutelné)
- **hodnocení dat** (data evaluation) – v tomto stádiu procesu je nutné zhodnotit, jaké závěry z daných informací vyplývají a jaký význam mají zjištěné údaje pro organizaci. Zde je nutné zmínit, že zejména v tomto stádiu je nutné mít výbornou znalost dané organizace; tedy jak pracuje, jaké jsou její cíle a jaká je politická a kulturní situace uvnitř této společnosti
- **sdělení doporučení** (communicating recommendations) – pro úspěch informačního auditu je nutné zvážit nejlepší formu sdělení výsledků tak, aby odpovídala kulturnímu a politickému prostředí organizace; může se jednat o sdělení v podobě písemné zprávy, ústní prezentace, semináře, osobní zpětné vazbu účastníkům auditu či vystavení informací na Intranetu
- **zavedení doporučení** (implementing recommendations) – zde je nutné si nejprve uvědomit, jakým způsobem se navrhovaná řešení a změny dotknou jednotlivců i celých skupin. Dále pak je nutné přesně stanovit jednotlivé kroky, které povedou k naplnění jednotlivých doporučení spolu s časovým plánem a odhadem nákladů. Jednotlivé změny

také musejí být implementovány do strategického, obchodního i marketingového plánu organizace

- **informační audit jako kontinuita** (the information audit as a continuum) – v posledním stádiu je dobré si uvědomit, jakým způsobem budou hodnoceny a měřeny jednotlivé změny provedené na základě tohoto informačního auditu a proč je důležité, aby informační audit byl konán v pravidelných intervalech.

Informační pracovník, který má výbornou znalost své společnosti a jejích cílů a zároveň dobře ovládá metodiku informačního auditu tak může být velice cenným společníkem v efektivním managementu informačních zdrojů a informačních toků uvnitř i navenek organizace.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 O společnosti Accenture

Společnost Accenture je globální společnost nabízející svým klientům služby v oblasti manažerského poradenství, technologických služeb a outsourcingu¹³. Tato společnost má zastoupení v 52 zemích světa a zaměstnává více než 170 000 lidí. Byla založena v roce 1989 s její tehdy hlavní činností jako technologický konzultant a systémový integrátor. Nedlouho poté však začala svým klientům nabízet širší rozsah služeb. Od roku 2001 je zapsána na Newyorské burze jako veřejná společnost.

Accenture má dceřinné společnosti v mnoha velkých městech po celém světě. V České republice má tato dceřinná společnost název Accenture Services, s.r.o. (dále bude používán jen název Accenture) a její čtyři pobočky jsou umístěny v Praze a v Brně. Pobočky v České republice se věnují především outsourcingu. Zaměstnanci v těchto pobočkách se většinou specializují na určitého klienta, týmy pak vytvářejí buď podle jednotlivých služeb, které tomuto klientovi nabízejí, nebo podle geografické lokace klienta. Je běžné, že komunikace s klientem probíhá v mateřském jazyce klienta, tudíž jazyková vybavenost většiny zaměstnanců Accenture je na vysoké úrovni. Jednotným komunikačním jazykem této společnosti je anglický jazyk.

4.1.1 Kontrakt mezi společnostmi Accenture a BT

Jedním z klientů společnosti Accenture je společnost BT (dříve British Telecom či British Telecommunications), původně státní poskytovatel telekomunikačních služeb ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska. Na počátku 80. let byla tato společnost zprivatizována a nyní nabízí služby zejména v oblasti pevných telekomunikačních linek a širokopásmového Internetu. Operuje ve více než 170 zemích světa, ústřední sídlo má v Londýně.

¹³ Ačkoliv existuje několik definic slova outsourcing, většinou je význam vykládán jako uskutečňování určitých činností (služeb) jinou společností na základě smlouvy. Může se jednat o oblast úklidu, údržby, lidských zdrojů, účetnictví, správy počítačů apod. Jedná se tak zpravidla za účelem snížení nákladů firmy či snahy firmy soustředit se na více strategické oblasti.

V roce 2005 uzavřelo BT se společností Accenture smlouvu na deset let na poskytování outsourcingových služeb v oblasti lidských zdrojů [59]. Tato smlouva, jedna z největších na světě v oblasti lidských zdrojů, byla uzavřena v hodnotě 306 milionů britských liber. Tato smlouva byla prodloužením již pětiletého kontraktu těchto dvou společností a zároveň znamenala geografické rozšíření služeb pro další zaměstnance společnosti – vedle Spojeného království Velké Británie a Severního Irska také v dalších 37 zemích, které nebyly zahrnuty v dřívější smlouvě.

Cílem těchto smluv je pomáhat BT snížit jejich náklady v oblasti lidských zdrojů a také zvýšit efektivitu a spokojenost s výkonem jejich zaměstnanců. Outsourcingové služby Accenture se týkají celého „životního cyklu“ zaměstnance, tedy od zahájení jeho náběru do firmy až po ukončení pracovního poměru. Accenture nabízí služby v rámci lidských zdrojů zejména v těchto oblastech:

- Recruitment (náběr zaměstnanců)
- Performance and Progression (výkon a vývoj)
- Learning (vzdělávání)
- Compensation (ohodnocení, odměna za práci)
- HR Administration Services (administrativní služby, zejména v oblasti výplat, benefitů, služby zákazníkům apod.)

Outsourcingové služby v oblasti lidských zdrojů jsou pro společnost BT zajišťovány ze tří velkých center. Jako hlavní centrum se počítá několik poboček rozmístěných po Spojeném Království, neboť od těchto zaměstnanců se očekává také osobní kontakt s klientem a osobní poradenství. Všichni zaměstnanci zde musí mít příslušné vzdělání v oblasti lidských zdrojů a dobrou znalost pracovního a občanského práva Spojeného Království. Tito zaměstnanci také poskytují poradenské služby dalším dvěma centrům Accenture pro svoji specializaci na lidské zdroje (dále budou v textu zmíněni jako specialisté).

Další dvě centra, která zajišťují služby pro BT v oblasti lidských zdrojů, se nachází v Bangaloru v Indii a v Praze v České republice. Obě tato centra zajišťují administrativu a poradenství, kontakt s klienty je umožněn zejména pomocí e-mailu a telefonu. Dvě centra, jedno v Evropské unii a jedno mimo Evropskou unii, mají své opodstatnění. Zaměstnanci BT si totiž mohou vybrat, zda si přejí, aby jejich osobní údaje byly zpracovány jen uvnitř

Evropské unie a tudíž pražskou pobočkou. Všechna ostatní data jsou zpracovávány indickou pobočkou.

Pražská pobočka, která zajišťuje tyto služby pro BT, se nachází na Chodově v blízkosti metra. Oddělení, které jsem si vybrala pro svou praktickou část, zajišťuje služby v oblasti lidských zdrojů pro zaměstnance BT sídlící přímo ve Spojeném království. Toto oddělení má v rámci společnosti označení „BT UK“. Zaměstnává okolo padesáti lidí. Toto číslo však není stálé, neboť počty zaměstnanců se mění tak, aby náklady na lidské zdroje společnosti Accenture byly minimální a zároveň aby byla pokryta momentální poptávka na služby ze strany klienta.

4.2 Komunikace uvnitř i vně oddělení BT UK

Geografické rozložení jednotlivých center ale také pracovní prostředí využívající open space má podle mého názoru velký vliv na způsob vnitřní komunikace. Nejčastější formou interní komunikace v rámci tohoto oddělení, ať už se jedná o komunikaci vertikální či horizontální, je ústní komunikace. V rámci celé organizace je to pak především e-mail a instant messaging.

Školení nových pracovníků, kteří byli přijati na pozici poradce managementu, probíhá většinou v konferenční místnosti formou vzájemné interakce mezi novými pracovníky a již zkušenými pracovníky z oddělení. Některé informační materiály si musejí noví zaměstnanci projít formou samostudia. V rámci tohoto tréninku, který trvá přibližně jeden měsíc, získá nový pracovník informace o klientovi, pro kterého bude pracovat, a o jeho interních procesech. Poté následuje takzvané stínování (český ekvivalent pro anglický výraz work shadowing), kdy nový zaměstnanec přihlíží práci již zkušeného pracovníka. Sdílení informací přes elektronická média je v tomto období minimální, jelikož zaměstnanec v rámci výcviku většinou ani nemá přidělený vlastní počítač.

Pokud však nový pracovník úspěšně projde tréninkem i testovací částí, dostane své stálé pracovní místo a svůj okruh klientů, kterým bude poskytovat své služby. Jak již bylo zmíněno, pracovníci v oddělení BT UK nejčastěji komunikují mezi sebou ústně, ale nicméně hned za ústní komunikaci bych řadila komunikaci přes IM, e-mail a telefon. Jak bude vysvětleno později, Intranet není pro sdílení informací v rámci tohoto oddělení skoro zcela využíván. Oddělení vlastní také několik přenosných informačních tabulí, ty však slouží spíše ke grafickým znázorněním statistických údajů pro management oddělení. Informace, které

mezi sebou pracovníci sdílejí nejčastěji, se týkají především jednotlivých případů, na kterých pro klienta spolupracují a dále procesních změn v Accenture i na straně klienta.

Co se týče komunikace s klienty, ta nejčastěji probíhá přes telefon a e-mail. Jelikož je zaměstnanec povinen podílet se na obsahu a aktualizacích informačního systému klienta, je komunikace možná i v rámci tohoto systému, i když se tak děje spíše výjimečně. Komunikace se specialisty a kolegy z Indie probíhá vedle telefonu a e-mailu také přes IM.

4.3 Informační zahlcení v BT UK a návrhy řešení

Jelikož je míra informačního zahlcení těžko měřitelná a značně individuální, neboť co pro jednoho nepředstavuje problém, může být pro druhého velkou zátěží, v této kapitole se pokusím zaměřit na oblasti, které jsem osobně (a po konzultaci se svými bývalými kolegy) shledala v rámci již zmíněných komunikačních médií jako oblasti nejvíce přispívající pocitům informačního zahlcení.

Znalosti o tomto oddělení a způsobech sdílení informací čerpám ze své pracovní zkušenosti na tomto oddělení na pozici zástupkyně vedoucí týmu a zároveň poradkyně v oblasti lidských zdrojů, především v oblasti dlouhodobých či častých absencí a výkonnostních problémů. Měla jsem tak možnost získat detailnější představu o způsobech sdílení informací nejen mezi kolegy a klienty, ale také mezi pracovníky na úrovni nižšího managementu. Informace o metodách práce na tomto konkrétním oddělení představují stav z konce roku 2009. Mé návrhy na zlepšení situace se opírají zejména o poznatky získané v teoretické části této práce.

Důvodů, proč se domnívám, že zaměstnanci tohoto oddělení ve větší či menší míře pociťují informační zahlcení, je několik. Mezi jedny z projevů chování, kterých jsem si všimla a které připisuji symptomům informačního zahlcení, patří odsouvání některých e-mailů na pozdější dobu kvůli jejich délce či komplexnosti či ignorování určitých informací (to platí především pro informační e-maily, které jsou posílány v rámci celé organizace). Při diskuzi s kolegy vyšlo najevo, že mnoho z nich považuje informační e-maily v rámci organizace za spamy, které je zbytečně „okrádají o čas“.

Dalším problémem, který připisuji informačnímu zahlcení, je chybovost zaměstnanců při odesílání e-mailů, ať už se jedná o špatného adresáta či o nesprávnou přílohu. Domnívám se, že příčinou je nedostatečná koncentrace (zejména díky častému vyrušování a také hlučnému prostředí), či snaha zvládnout více věcí najednou. Dále mnoho zaměstnanců přiznává pocit bezmocnosti zvládnout množství informací týkající se jednotlivých případů i procesů, které musejí každý den zpracovat. Mezi časté stížnosti zaměstnanců patří i jejich námitky, že nemají dostatek relevantních informací ke své práci a často je nutná intenzivní komunikace mezi zaměstnanci, než se zjistí, kdo by požadovanou informaci mohl mít k dispozici. Nejen z tohoto důvodu mnoho zaměstnanců sbírá a ukládá informace, které by se podle jejich uvážení mohly v někdy v budoucnosti hodit.

Na tomto místě bych ráda zmínila, že na tomto oddělení zcela chybí pozice informačního profesionála, který by byl pracovníkům k dispozici. Jak bude vysvětleno níže, zavedení této pozice by mělo podle mého názoru dobrý vliv na snížení informačního zahlcení a významně usnadnilo sdílení informací v rámci i vně tohoto oddělení.

4.3.1 E-mail

Ke komunikaci přes e-mail je používán program Outlook, produkt řady Microsoft Office. Všem zaměstnancům tohoto oddělení jsou pro přijetí do zaměstnání vytvořeny uživatelské účty. Outlook se zde používá nejen k základní práci s elektronickou poštou, ale díky němu je možné také například zařídit si audio či videokonferenci se specialisty či klienty. Jak již bylo naznačeno, e-mail je používán ke komunikaci uvnitř i vně tohoto oddělení a řadila bych ho jeden jeden z nejdůležitějších komunikačních nástrojů v této společnosti.

Prvním problémem, který podle mého názoru přispívá k pocitům informačního zahlcení, je nedostatečná znalost aplikace Outlook samotnými pracovníky tohoto oddělení a s tím související absence vhodného školení. Ačkoliv se od pracovníků očekává častá a pokročilá práce s e-mailem, mnoho pracovníků se s tímto programem setkává na tomto oddělení poprvé (mnoho nových zaměstnanců je bráno z řad absolventů univerzit) a je nuceno se s tímto programem seznámit tzv. „za pochodu“.

Ačkoliv Accenture nabízí v rámci celé společnosti různá školení, mezi které spadá i práce s Outlookem, absolvování těchto kurzů je dobrovolné, vyžaduje schválení nadřízeného a

navíc je nutné si účast předem (někdy i v rámci měsíců) rezervovat. Zaměstnanec tak mnohdy kurz absolvuje až po několikaměsíční práci s tímto programem. Domnívám se, že kdyby byl zaměstnanec již v rámci úvodního školení seznámen se způsoby práce s Outlookem, dalo by se předejít pozdější frustraci, kdy se zaměstnanec nejen potýká s množstvím e-mailů, ale také s vlastní funkčností e-mailového programu.

Další problém spatřuji v nadměrném množství odeslané i příchozí pošty (umocněné zejména nevhodným výběrem média) a také velkým množstvím pošty, která mnohdy nesplňuje zásady netikety. Co se prvního problému týče, pracovníci na tomto oddělení mnohdy píší e-mail, pokud se chtějí vyhnout telefonické konverzaci (zejména v cizím jazyce) s klientem. Často poté následuje výměna e-mailů, které se dalo předejít krátkou telefonickou konverzací. Domnívám se však, že efektivní výběr média se zlepšuje se zkušeností zaměstnance a také jeho sebedůvěře komunikovat s klientem v cizím jazyce.

Co se netikety týče, jako největší výzvu spatřuji v nevhodně nastaveném předmětu e-mailu, který zvyšuje informační zahlcení na straně příjemce. Pracovníci Accenture na tomto oddělení mají zavedený standard, jakým způsobem psát předmět e-mailu při komunikaci s klientem (předmět vždy anglická slova obsahuje: In confidence – case # - addressee only). Příjemce je sice informován o tom, že tato zpráva obsahuje citlivé údaje, které jsou určeny jen příjemci, spolu s číslem případu, o který se v e-mailu jedná. Na první pohled však není patrné, čeho či koho se zpráva týká, jak je urgentní apod. Příjemce si tak při správě příchozí pošty musí otevřít celý e-mail, aby pochopil, o co se jedná. Odpověď od klienta většinou přijde s předmětem „Re: In confidence – case # - addressee only”, což opět zvyšuje nároky na práci s e-mailem samotným pracovníkům Accenture.

S tím souvisí i e-maily, které jsou již předpřipravené a používají se pro standardní situace v rámci jednotlivých případů. Mnohdy tak jeden klient dostane v průběhu měsíce ten samý e-mail několikrát, jen jsou v něm pozměněny jména či datумы týkající se různých případů. Ačkoliv tímto způsobem chce management zajistit vysokou kvalitu těchto e-mailů a v nich sdílených informací, tento způsob může vést (a z mé zkušenosti také vede) k ignorování těchto e-mailů ze strany klienta. Může však nastat situace, kdy klient v domněnku, že se jedná o standardní e-mail, ignoruje i e-mail, který je důležitý (i díky nevhodně napsanému předmětu zprávy). Důležitá informace je pak „pohřbena“ mezi záplavou dalších e-mailů. Myslím si, že toto by se dalo zamezit opět vhodným používáním předmětů zpráv.

Více pozornosti by mělo být zaměřeno také na to, pro koho je e-mail určen. Nejen pracovníci Accenture, ale také klienti z BT, mnohdy vkládají do kopie e-mailu také své nadřízené či další pracovníky z personálního oddělení, aby si tzv. „kryli záda“. Často však není patrné, z jakého důvodu byla určitá osoba zahrnuta do konverzace a jaká je její role v tomto případě, popřípadě co se od ní očekává. V tomto případě doporučuji návrh Stevera Robbinse (viz oddíl 3.2.1.1) zmiňovat účel, za jakým byla určitá osoba přidána jako příjemce e-mailu. Může tak být uvedeno například ve hlavičce e-mailu nad vlastním textem zprávy.

Pokud budeme považovat jen e-maily v rámci interní komunikace, zde spatřuji jako velký problém přeposílání tzv. chain e-mailů, tedy e-mailů, které obsahují nejen samotnou zprávu, ale také odpověď na tuto zprávu a odpověď na tuto odpověď a tak dále. Mezi chain e-maily také řadím e-maily, které jsou přeposílány v rámci hierarchické linie – informace, které jsou posílány od vyššího vedení přes nižší vedení až k samotným poradcům. Jednotliví manažeři však často vypisují vlastní komentáře či alespoň připojí automaticky nastavený podpis. Příjemce tak musí projít několik poznámek od různých adresátů, než se dostane k jádru zprávy. Pokud je nutné informace přeposlat, doporučila bych vynechat jakékoliv další komentáře, pokud to není nezbytně nutné.

Pokud se jedná o informace pro celé oddělení, doporučuji zvolit jednu osobu (popř. informačního pracovníka), která projde celý e-mail a vypíše nejdůležitější body pro své kolegy. Zejména pokud zpráva obsahuje i informace, které se přímo netýkají pracovní činnosti určených pracovníků a které mohou být vynechány. I když to znamená více práce pro jednu osobu, ušetří se tím čas pro ostatní kolegy, což má za následek i snížení informačního zahlcení.

Ačkoliv mnoho autorů doporučuje vyčlenit si na e-mail čas v průběhu dne vyhrazený jen práci s e-mailem či kontrolovat e-mail pokaždé, když přijde nový e-mail, ani jeden z uvedených způsobů není možné plně aplikovat na oddělení BT UK. Poradci pracující na jednotlivých případech vždy musí zkontrolovat složku příchozí pošty, zda nedostali od klienta další doplňující informace, vždy před tím, než začnou pracovat s dalším případem. V tomto případě bych však doporučila vypnout zvukové i grafické ohlášení nové příchozí zprávy a naučit se sledovat složku příchozí pošty jen tehdy, když se začíná pracovat na novém úkolu.

Omezí se tak přerušování práce a ušetří se tak čas jinak potřebný k úplnému navrácení k původní činnosti.

Mnoho pracovníků si také shromažďuje informace (například o procesech klienta) pro pozdější potřebu, avšak později má problémy tyto informace znovu vyhledat a použít. Domnívám se, že nevhodná práce se složkami a neschopnost informace později vyhledat by mohla být vyřešena vhodným školením informační gramotnosti již při nástupu na danou pozici či spoluprací již zkušených pracovníků s informačním profesionálem, například při efektivní správě sdíleného elektronického adresáře, jak bude pojednáno v oddílu 4.3.3.

Dále bych pro oddělení BT UK doporučila, aby pracovníci často třídili došlou poštu do složek, neboť se zde očekává i použití složky příchozí pošty jako určitého manažera úkolů. Záleží na osobních preferencích a také množství příchozí pošty, ale osvědčilo se mi třídít došlé e-maily ne podle datumu, ale podle adresáta. Tím způsobem nelze přehlédnout případné doplňující informace k předchozímu e-mailu od jednoho adresáta. Ihned po přečtení či zpracování došlého e-mailu navrhuji e-mail zařadit do jedné ze složek a držet tak počet e-mailů ve složce příchozí pošty na co nejmenším počtu. Jelikož počet klientů, se kterými je jeden poradce v kontaktu, sahá až do mnoha desítek, není vhodné tvořit složky podle jmen klientů. Jako příklad však mohu uvést třídít si složky podle počátečních písmen příjmení (například A-C, D-F apod.). Tím se omezí množství složek a zabezpečí větší přehlednost.

Při konzultaci s poradcí na oddělení BT UK vyšlo také najevo, že se cítí zavaleni e-maily, které nemají nic do činění s jejich pracovní činností. Často uváděli tzv. newslettery, které jim jsou posílány v rámci společnosti. Tyto newslettery informují o činnostech a změnách v dané společnosti a jejích pobočkách po celém světě. Jako příklad uvedu zprávu, která informovala o dobročinné akci darování krve, která se konala v indické pobočce, doprovázená mnoha fotkami. Tyto e-maily jsou mnohdy považovány jako nadbytečné a zbytečně zabírají čas. Jakým způsobem někteří pracovníci reagují na tyto e-maily, vyjádřil jen poradců - „e-maily s obrázky rovnou mažu“. Jelikož je přeposílání těchto e-mailů zařizováno z jiných oddělení společnosti, zaměřím se spíše na roli oddělení BT UK. Zde bych doporučila nastavení si vhodných filtrů, které bude podobné e-maily přímo třídít do určených složek a zamezí tak jejich výskyt mezi pracovními e-maily. Jelikož by automatickým řazením do složky mohly být přehlédnuty informace, které jsou důležité, zde vidím prostor pro informačního pracovníka, který by zajistil, že jsou pracovníci na důležité informace upozorněni.

4.3.2 Instant Messaging

Když jsem do této společnosti v říjnu 2007 nastoupila, nebylo používání IM na pracovišti podporované managementem firmy. Ačkoliv mnoho zaměstnanců mělo instalováno některý z programů IM, činili tak s vědomím, že za to mohou být sankciováni. Přibližně na začátku roku 2009 si i toto oddělení začalo uvědomovat výhody IM a pobízelo své zaměstnance k instalaci IM programu k podpoře vnitřní komunikace. Jako jednotný program byl vybrán Office Communicator řady Microsoft Office.

Tento program umožňuje chaty, telekonference, sdílení dokumentů, sdílení pracovní plochy či přenos souborů. Accenture umožnil v rámci tohoto programu komunikaci mezi jednotlivými spolupracovníky, aniž by bylo nutné tyto spolupracovníky přidávat do seznamu uživatelů. Domnívám se, že pro efektivnější komunikaci v rámci IM je však nutné, aby společnost vyžadovala přihlášení se do tohoto programu vždy, když se zapne počítač. Pokud je polovina pracovníků přihlášena k tomuto programu a druhá polovina nikoliv, pracovníci se mohou naučit dávat přednost jiným formám komunikace na úkor IM.

Dále jsem v této společnosti postrádala jasně stanovená pravidla pro práci s IM. Ačkoliv byla v uživatelském manuálu jasně zmíněna pravidla co se týče používání telefonů pro osobní hovory, nikdy jsem nebyla seznámena s tím, do jaké míry jsou tolerovány soukromé chaty skrze IM. Mnozí pracovníci tak používají IM nejen pro komunikaci se svými kolegy o pracovních činnostech, ale také k soukromým konverzacím.

Výhodou komunikace skrze IM je relativní soukromí, zejména pokud jsou pracovní místa uspořádána do tzv. open space a kdy je velmi snadné přeslechnout cizí rozhovor. Navíc komunikace přes IM neruší ostatní pracovníky, neboť se jedná o písemnou komunikaci a oznámení o příchozí zprávě je v tomto oddělení vždy jen vizuální. Na druhou stranu IM často odvádí pracovníky od jejich pracovní činnosti. Jelikož jsou poradci často nuceni číst dlouhé texty, multitasking v tomto případě negativně ovlivňuje jejich soustředění a vyžaduje více času k návratu k tempu, které měl při původní činnosti.

Osobně shledávám IM jako důležitý prostředek komunikace, avšak důrazně doporučuji stanovit pravidla pro komunikaci přes IM. Vedení by mělo svým pracovníkům dát jasně najevo, zda je IM akceptován jako komunikační prostředek i pro soukromé hovory a v jakých

případech upřednostňují využívání IM jako způsobu komunikace (jedná se o urgentní zprávy? o přeposílání důležitých informací ostatním kolegům? apod.). Dále doporučuji mít vždy nastavený správný status a status ostatních účastníků respektovat.

4.3.3 Intranet

Společnost Accenture používá pro svoje zaměstnance Intranet ve formě informačního portálu (ukázka úvodní stránky viz obrázek 3). Tento portál je dostupný pouze zaměstnancům společnosti po přihlášení. Ačkoliv tento portál nabízí mnoho informací o společnosti a její činnosti a jednotlivých oddělení, většina pracovníků podle mého pozorování používá tento portál zejména k praktickým aplikacím. Tím mám na mysli registraci na jednotlivá školení, přístup k pracovnímu e-mailu mimo kancelář, rezervování si jednotlivých konferenčních místností, změnu pracovních hesel, vyplňování dotazníků, seznámení se s pracovním hodnocením apod.

Ačkoliv je práce s tímto portálem podle mého názoru do určité míry intuitivní, chybí zde stejně jako v případě Outlooku bližší seznámení se s tímto portálem a jeho jednotlivými funkcemi jednotlivými pracovníky oddělení. Doporučila bych krátké školení zabývajícími se různými možnostmi a vyhledáváním na tomto portálu pro pracovníky organizované v nejlepším případě školeným informačním pracovníkem.

Pro sdílení informací, které se týkají výhradně pracovní činnosti v oddělení BT UK, je však využívána zejména elektronický adresář sdílený v rámci interní počítačové sítě. Zde jsou shromažďovány zejména výukové materiály, informace o změnách v procesech klienta, používané formuláře či předpřipravené e-maily, ale také například fotografie ze společných firemních akcí.

První věc, která je patrná, je velké množství podsložek, ve kterých je těžké se orientovat. Jednotlivé podsložky nejsou řazeny podle zjevné struktury a často uvnitř jedné složky existují podsložky nestejných hierarchických úrovní. Mnohé informace nejsou včas aktualizovány. Složka obsahuje i informace, které již nejsou platné.

Domnívám se, že tyto problémy jsou zapříčiněny tím, že povolení spravovat tyto složky má několik lidí, kteří informace vkládají a upravují na úkor svých ostatních pracovních činností.

Navíc zde chybí jasně definovaná struktura. Nepřehlednost tohoto adresáře však zvyšuje frustraci při práci s informacemi.

Možný způsob řešení zde vidím opět v osobě informačního pracovníka, který by stanovil jasnou strukturu složek a podsložek a byl zodpovědný za správu a včasné aktualizace tohoto interního adresáře. Podle mého názoru je však nutné, aby informační pracovník úzce spolupracoval s poradci, či aby měl sám dobrou představu o procesech klienta k tomu, aby mohl dobře zhodnotit relevanci a důležitost jednotlivých informací.

4.3.4 Předpokládané problémy při implementaci navrhovaných řešení

Jako jeden z hlavních a zároveň obtížných kroků k zavedení těchto řešení v rámci tohoto oddělení shledávám nutnost přesvědčit vedení i samotné zaměstnance, že informační zahlcení je přítomný problém, který má vliv na produktivitu práce i spokojenost zaměstnanců a je vhodné se jím zabývat a hledat příčiny a řešení na úrovni jedince i celého oddělení. Obávám se, že může nastat celkem paradoxní situace, kdy zpřístupněné informace o tom, jak snížit informační zahlcení mohou naopak přispět k pocitu zahlcení a proto je velice důležité najít vhodnou formu prezentace výsledků této práce. Domnívám se, že vhodným prostředkem, jak získat pozornost vedení k tomuto problému, by byla krátká schůzka, kde by byl představen problém informačního zahlcení, jeho symptomy na konkrétním oddělení i uvedení možných řešení tohoto problému. Mohlo by se například jednat i o formu skupinového rozhovoru spolu s poradci.

Přiblížení problému informačního zahlcení na tomto oddělení může být ztíženo mnoha faktory, ať už se jedná o nedůvěru ze strany vedení, že věnovaný čas tomuto problému bude mít kladný účinek, neochotu se tímto problémem zabývat či si jen připustit, že nějaký problém existuje. I v případě, že vedení se rozhodne tomuto problému věnovat, aplikace navrhovaných řešení může narazit na finanční problémy, zejména pokud se jedná o zřízení nové pozice informačního pracovníka či provedení informačního auditu.

Velmi důležitý je však i kladný přístup k tomuto problému jednotlivými poradci, kteří mohou prezentované informace o problému informačního zahlcení a možnostech jeho řešení brát jen jako další množství informací, které musejí v rámci již tak nabitě pracovní doby zpracovat či je budou ignorovat jako další spam. Navíc mohou považovat toto téma jako nedůležité,

nezajímavé či nerelevantní k jejich pracovní náplni, popř. je mohou „pohřbít“ v záplavě mnoha uložených informací ve svém počítači s myšlenkou, že se k tomu tématu třeba později vrátí.

Jednu z vhodných možností, jak představit zaměstnancům kroky ke snížení informačního zahlcení, vidím ve vytvoření stručného informačního prospektu. Ten může být součástí informačních materiálů pro nové zaměstnance, či být vyvěšen na viditelném místě na pracovišti. Dále může být přeposlán jako příloha e-mailu jednotlivými vedoucími týmu, pokud je v e-mailu stručně zmíněn obsah této přílohy a důvody k přeposlání. Možná podoba takového prospektu je zahrnuta jako příloha č.1.

5. ZÁVĚR

Organizace v dnešní společnosti se potýkají se dvěma protiklady. Na jedné straně se snaží získat co nejvíce informací, které by jim zaručily vysokou konkurenceschopnost, na druhé straně se jejich pracovníci potýkají s množstvím informací, které jsou nad jejich síly zpracovat. Dalším paradoxem dnešní informační společnosti je pocit pracovníků mnoha organizací, že ačkoliv mají k dispozici mnoho snadno dostupných informací, jejich kvalita není dostatečná pro kvalitní rozhodování a řízení organizace. Informační zahlcení tak v mnoha případech ztěžuje či zabraňuje sdílení informací v organizaci, neboť důležité informace mohou být přehlédnuty v záplavě jiných zpráv, záměrně ignorovány jako vnitřní reakce člověka proti zahlcení či špatně pochopeny.

Jak bylo poukázáno, návrhy na řešení problému informačního zahlcení v organizaci se v literatuře liší a někdy si dokonce odporují. Hlavní důvod shledávám v rozdílných názorech jednotlivých autorů na hlavní příčiny informačního zahlcení a také v rozdílných informačních cílech různých organizací.

Důraz v této práci byl kladen zejména na sdílení informací přes tři významné počítačově zprostředkované komunikační kanály, které mají stále větší uplatnění a použití v moderních organizacích zejména díky dostupnosti vhodných informačních a komunikačních technologiích. Ačkoliv tato média mohou významně přispět k efektivnímu sdílení informací v organizaci, zejména z časového a geografického hlediska, bylo prokázáno, že v určité míře mají vliv i na pocit informačního zahlcení jedince. Lépe zvládnout množství informací proudící skrze tato média je možné mimo jiné pomocí znalostí základů informační gramotnosti, výběhu vhodného komunikačního média či efektivní práce s těmito médii.

V praktické části jsem se zaměřila především na oblasti, které podle mého názoru a zkušeností přispívají k informačnímu zahlcení na konkrétním oddělení společnosti Accenture. Velkou příležitost jsem zde shledala zejména ve vytvoření pozice informačního profesionála, který na tomto oddělení zcela chybí. Překvapení pro mě bylo, že ačkoliv v anglickém jazyce existuje velké množství literatury na téma informačního zahlcení, jen málo pramenů zmiňuje roli informačního profesionála v podniku jako jedno z možných řešení informačního zahlcení. Osobně však shledávám roli informačního pracovníka, ideálně jako součást týmu či několika

týmů v jednom oddělení, za velice důležitou ve snižování informačního zahlcení a při rozvoji potřebných dovedností pracovníků dané organizace.

POUŽITÁ LITERATURA:

[1] JONÁK, Zdeněk. Data. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2010-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://aleph.nkp.cz>>.

[2] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] LYMAN, Peter; VARIAN, Hal R. aj. *How much information* [online]? Berkley, CA : University of California at Berkley : School of Information Systems, October 27, 2003 [cit. 2008-10-31]. 14 s. Dostupné ve formátu PDF na WWW: <http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/printable_execsum.pdf>.

[4] *How much information? 2009 report on American consumers* [online]. San Diego (CA), December 2009, last update January 2009 [cit. 2010-05-12]. University of California San Diego, The Global Information Industry Center. Dostupné ve formátu PDF z WWW: <http://hmi.ucsd.edu/howmuchinfo_research_report_consum.php>.

[5] BARLOW, Janelle. *Copying with information overload* [online]. 2003 [cit. 2009-03-15]. 6 s. TMIknowhow, the TMI Research and Development Newsletter. Dostupné ve formátu PDF z WWW: <http://www.tmiworld.com/tmi/docrep/docs/int/Research/TMIknowHow/Coping_with_Information_Overload/en/attached_files/2003_Coping%20with%20information%20overload_2003.pdf>.

[6] TOFFLER, Alvin. *Šok z budoucnosti*. [Praha] : Práce, 1992. 284 s. ISBN 80-208-0160-X.

[7] Webizus Consulting (společnost). *Fighting information overload* [online]. January 2003 [cit. 2010-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.webizus.net/articles/info-overload.html>>.

[8] SHENK, David. *Data smog : surviving the information glut*. New York : Harper Edge, 1997. 250 s. ISBN 0-06-018701-8.

[9] EPPLER, M. J.; MENGIS, J. *A framework for information overload research in organizations : insights from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines* [online]. Lugano, 2003 [cit. 2008-05-08]. 42 s. Paper # 1/2003. Università della Svizzera italiana, Facoltà di scienze della comunicazione, Istituto per la comunicazione aziendale ICA. Dostupné ve formátu PDF z WWW: <http://www.bul.unisi.ch/cerca/bul/pubblicazioni/com/pdf/wpca0301.pdf>.

[10] KLAUSEGGER, Claudia; SINKOVICS, Rudolf R.; ZOU, Huan “Joy”. Information overload : a cross-national investigation of influence factors and effects. *Marketing Intelligence & Planning*. 2007, vol. 25, no. 7, s. 691-718. ISSN 0263-4503.

[11] MILLER, James. Information Input Overload and Psychopatology. *American Journal of Psychiatry*. 1960, vol. 116, is. 1, s. 695-704. ISSN 1535-7228. In: PŘÍBRAMSKÁ, Ivana. *Úvod do informačního chování*. Praha, 2008. Univerzita Karlova, Ústav informačních studií a knihovnictví 2008. Studentská práce. Dostupné pro přihlášení na portálu Elektronické informační texty z WWW: <http://texty.jinonice.cuni.cz/novinky/2008/novy-text-informacni-chovani>.

[12] KIM, Kyunghye; LUSTRIA, Mia Liza A.; BURKE, Darrell. Predictors of cancer information overload : findings from a national survey. *Information Research* [online]. October 2007, vol. 12, no. 4, paper 326. Dostupné z WWW: <http://InformationR.net/ir/12-4/paper326.html>. ISSN 1368-1613.

[13] de BAKKER, Suzanne. Information overload within organizational settings : exploring the causes of overload. In *57th Annual Conference of the International Communication Association, San Francisco, CA, May 24-28, 2007. S.l. : s.n., 2007*. Konferenční stat' (25 s.). Dostupné komerčně také z EBSCOhost: <http://web.ebscohost.com/>.

[14] WADDINGTON, Paul. *Dying for Information? A report on the effects of information overload in the UK and worldwide* [online]. Last updated 19-January-1998 [cit. 2008-10-31].

Reuters, report prepared by The Marc Fresko Consultancy. Dostupné z WWW:
<<http://www.caul.edu.au/mirror/global/content/repor~13.htm>>.

[15] GANTZ, John; BOYD, Angele; DOWLING, Seana. *Cutting the clutter : Tackling Information overload at the source* [online]. March 2009 [cit. 2010-03-05]. IDC White Paper, External publication of IDC Information and Data. Dostupné ve formátu PDF z WWW:
<<http://www.xerox.com/assets/motion/corporate/pages/programs/information-overload/pdf/Xerox-white-paper-3-25.pdf>>.

[16] OPPENHEIM, Charles. Managers' use and handling of information. *International Journal of Information Management*. 1997, vol. 17, is. 4, s. 239-248. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/>>. ISSN 0268-4012.

[17] SPIRA, Jonathan B.; FEINTUCH, Joshua B. *The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker productivity* [online]. New York : Basex, September 2005 [cit. 2010-03-05]. Executive Summary. Dostupné ve formátu PDF z WWW:
<<http://interruptions.net/literature/Spira-Basex05.pdf>>.

[18] BURGESS, Anthony; JACKSON, Thomas; EDWARDS, Janet. Email training significantly reduces email defects. *International Journal of Information Management*. 2005, vol. 25, is. 1, s. 71-83. Dostupné komerčně také z WWW:
<<http://www.sciencedirect.com/science/>>. ISSN 0268-4012.

[19] KÖNIGER, P.; JANOWITZ, K. Drowning in information, but thirsty for knowledge. *International Journal of Information Management*. 1995, vol. 15, no. 1, s 5-16. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/>>. ISSN 0268-4012.

[20] SHIRLEY, Clay. Gin, television and cognitive surplus. In *Web 2.0 EXPO, San Francisco, CA, 22-25 April 2008* [online]. April 26, 2008 [cit. 2010-05-03]. Autorem upravená transcripce přednášky dostupná také z WWW:
<<http://www.herecomeseverybody.org/2008/04/looking-for-the-mouse.html>>.

[21] ŠVEJDA, Jan. Informační gramotnost. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2010-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://aleph.nkp.cz>>.

[22] WILSEY, Matthew. *The Metropolis and Mental Life* [online]. New Haven, CT, c2010 [cit. 2010-05-11]. Yale University. Dostupné z WWW: <http://modernism.research.yale.edu/wiki/index.php/The_Metropolis_and_Mental_Life>.

[23] MILLER, George A. The magic number seven, plus or minus two : some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*. 1994, vol. 101, no. 2, s. 343–352. Dostupné z také z WWW: <<http://www.psych.utoronto.ca/users/peterson/psy430s2001/Miller%20GA%20Magical%20Even%20Psych%20Review%201955.pdf>>. ISSN 0033-295X.

[24] Information Overload Research Group (společnost). *Information Overload Research Group : reducing information pollution* [online]. About the Information Overload Research Group. c2008 [cit. 2009-07-28]. Dostupné z WWW: <<http://iorgforum.org/AboutIORG.htm>>.

[25] JONÁK, Zdeněk. Komunikace. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2010-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://aleph.nkp.cz>>.

[26] HAHN, Martin. *Overcoming communication barriers in organizations* [online]. March 2008 [cit. 2010-03-05]. Ezine articles. Dostupné z WWW: <<http://ezinearticles.com/?Overcoming-Communication-Barriers-in-Organizations&id=1033424>>.

[27] *We never talk anymore* [online]. Menlo Park, CA, 18 January 2006 [cit 2010-03-24]. OfficeTeam News Release. Dostupné z WWW: <<http://officeteam.rhi.mediaroom.com/index.php?s=247&item=821>>.

[28] RADICATI, Sara (ed.). *Email statistics report, 2010* [online]. Palo Alto, CA : The Radicati Group, April 2010 [cit. 2010-02-02]. Executive Summary. Dostupné ve formátu PDF

z WWW: <<http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2010/04/Email-Statistics-Report-2010-2014-Executive-Summary2.pdf>>.

[29] THOMAS, Gail Fann; KING, Cynthia L. aj. Reconceptualizing e-mail overload. *Journal of Business and Technical communication*. July 2006, vol. 20, no. 3, s. 252-287. Dostupné komerčně také z EBSCOhost: <<http://web.ebscohost.com/>>. ISSN 1050-6519.

[30] O'KANE, Paula; HARGIE, Owen. Intentional and unintentional consequences of substituting face-to-face interaction with e-mail: an employee-based perspective. *Interacting with Computers*. 2007, vol. 19, is. 1, s. 20-31. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/>>. ISSN 0953-5438.

[31] O'LEARY, Michael B. *Electronic media* [online]. Chicago, IL : MIT Sloan Communication Program, 1999 [cit. 2009-09-12]. 21s. Teaching note. Dostupné z WWW: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/46354/15-280Fall-2002/NR/ronlyres/Sloan-School-of-Management/15-280Communication-for-ManagersFall2002/ACD609AB-5B23-4F39-9C96-3C09B7BF3202/0/OLearyTeachingNote.pdf>>.

[32] DABBISH, Laura A; KRAUT, Robert E. E-mail overload at work : An analysis of factors associated with e-mail strain. In *Proceedings of The ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW 2006)*. New York: ACM Press, 2006. s. 431-440. Dostupné také ve formátu PDF z WWW: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.9750&rep=rep1&type=pdf>>.

[33] WHITTAKER, Steve; SIDNER, Candace. Email overload : exploring personal information management of email. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems : common ground, Vancouver, British Columbia, Canada, April 13 - 18, 1996. S.l. : s.n., 1996*. Konferenční stať (8 stran). Dostupné komerčně také z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>.

[34] SKLENÁK, Vilém. Netiketa. In *KTD : Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna České republiky, 2004 [cit. 2010-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://aleph.nkp.cz>>.

[35] RADICATI, Sara (ed.). *Instant Messaging Market, 2009-2013* [online]. Palo Alto, CA : The Radicati Group, December 2009 [cit. 2010-02-15]. Dostupné ve formátu PDF z WWW: <<http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2009/12/Instant-Messaging-2009-Brochure.pdf>>.

[36] *Enterprise IM Users to Reach 362 Million by 2004* [online]. Folsom, CA : Newsblaze, June 10, 2004 [cit. 2010-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://newsblaze.com/story/2004061005010200006.mwir/topstory.html>>.

[37] CAMERON, Ann Frances; WEBSTER, Jane. Unintended consequences of emerging communication technologies : instant messaging in the workplace. *Computers in Human Behavior*. 2005, vol. 21, is. 1, s. 85-103. Dostupné komerčně také ze Science Direct: <www.sciencedirect.com>. ISSN 0747-5632.

[38] FRANZ, Heike. The impact of computer mediated communication on information overload in distributed teams. In *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Science*, January 5-8, 1999 [online]. *S.l. : s.n., 1999*. Konferenční stat' (15 s.). Dostupné ve formátu PDF z WWW: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.554&rep=rep1&type=pdf>>.

[39] GARRETT, R. Kelly; DANZINGER, James N. IM=Interruption management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication* [online]. 2007, vol. 13, is. 1, article 2 [cit. 2009-07-21]. Dostupné z WWW: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/garrett.html>>. ISSN 1083-6101.

[40] COOMBES, Andrea. *Are we overwhelmed yet? : Workers face huge influx of information, but they're on their own in dealing with it* [online]. San Francisco, CA : The Wall Journal : MarketWatch, May 18, 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.marketwatch.com/story/information-overload-deal-with-it>>. ISSN 0099-9660.

[41] CHIN, Paul. Dealing with information overload [online]. *Intranet Journal : Building the corporate enterprise*. 18-Jul-2005 [cit. 2010-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.intranetjournal.com/articles/200507/ij_07_18_05a.html>. ISSN 1548-5552.

- [42] *Irish computer society survey shows staff don't use intranet for work* [online]. Dublin : pTools, c2009 [cit. 2010-05-11]. Dostupné z WWW: http://www.ptools.com/More_pTools/News_Events/Irish_Computer_Society_Survey_Shows_Staff_Don't_Use_Intranet_for_Work.html.
- [43] ANEJA, Atul; ROWAN, Chia; BROOKSBY, Brian. Corporate portal framework for transforming content chaos on intranets. *Intel Technology Journal*. February 2000, vol. 4, is. 1, 17 s. Dostupné ve formátu PDF také z WWW: <http://download.intel.com/technology/itj/q12000/pdf/portal.pdf>. ISSN 1535-864X.
- [44] DENTON, D. Keith. Better decisions : with less information. *Industrial Management & Data Systems*. Jul/Aug 2001, vol. 43, is. 4, s. 21-25. Dostupné komerčně také z WWW: <http://www.proquest.co.uk>. ISSN 0263-5577.
- [45] O'SULLIVAN, Carmen. Is information literacy relevant in the real world? *Reference Services Review*. 2002, vol. 30, is. 1, s. 7-14. Dostupné komerčně také z EBSCOhost: <http://web.ebscohost.com/>. ISSN 0090-7324.
- [46] PAPÍK, Richard. *Efektivní čtení* [online]. Praha, 2006- [cit. 2010-04-25]. Dostupné po přihlášení na portálu Pražská síť podpory elektronického vzdělávání z WWW: pspev.cvut.cz.
- [47] ZELENKA, Anne. *Why instant messaging is better for collaboration than email* [online]. The GigaOM Networ, WebWorkerDaily, Jan. 6, 2007 [cit. 2010-05-11]. Dostupné z WWW: <http://webworkerdaily.com/2007/01/06/why-instant-messaging-is-better-for-collaboration-than-email/>.
- [48] GOLDSBOROUGH, Reid. Battling information overload in the information age. *Tech Directions*. Apr 2009, vol. 68, is. 9, s. 13-13. Dostupné komerčně také z EBSCOhost: <http://web.ebscohost.com/>. ISSN 1062-9351.
- [49] EPPLER, Martin J.; MENGIS, Jeanne. How communicators can fight information overload : a new IABC Research Foundation study offers case studies and tips to help make

your messages memorable. *Communication World*. 2009, vol. 26, is. 3, s. 4-5. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://search.ebscohost.com/>>. ISSN 0744-7612.

[50] ROBINS, Stever. *Tips for mastering e-mail overload* [online]. 10/25/2004 [cit. 2010-03-31]. Harvard Business School, Working Knowledge for Business Leaders. Dostupné z WWW: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/4438.html>>.

[51] ENBYSK, Monte. *10 tips for using instant messaging for business* [online]. Microsoft, c2010 [cit. 2010-05-11]. Dostupné z WWW: <http://www.microsoft.com/middleeast/atwork/smallbusiness/10_tips_for_using_instant_messaging_for_business.aspx>.

[52] BLOCH, Michal. *Instant messaging and live chat etiquette tips* [online]. c1999-2010 [cit. 2010-05-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.tamingthebeast.net/articles6/messaging-chat-etiquette.htm>>.

[53] ROWSE, Darren. 14 instant messaging etiquette tips for bloggers. In *ProBlogger* [online]. September 9th, 2005 at 06:09 pm [cit. 2010-05-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.prologger.net/archives/2005/09/09/14-instant-messaging-etiquette-tips-for-bloggers/>>.

[54] CHIN, Paul. Top 10 Ways to Lose Your Intranet Users. *Intranet Journal* [online]. 10/13/2004 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.intranetjournal.com/articles/200410/pij_10_13_04a.html>.

[55] Ikaros, redakce. Význam informací: zvýšení hodnoty vaší organizace (Lesley Robinson). *Ikaros* [online]. 2004, roč. 8, č. 5/2 [cit. 2010-06-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/1663>>. URN-NBN:cz-ik1663. ISSN 1212-5075.

[56] BUTCHER, Helen. *Meeting managers' information needs*. London : ASLIB, 1998. 106 s. ISBN 0851424058.

[57] OMAN, Julie N. Information Literacy in the Workplace. *Information Outlook*. June 2001, vol. 5, no. 6, s. 33-35. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://web.ebscohost.com/>>. ISSN 1091-0808.

[58] HENCZEL, Susan. *The information audit : a practical guide*. Munchen : K.G. Saur, 2001. 272 s. ISBN 3-598-24367-7.

[59] Dombrovská, Michaela; Očko, Petr; Zeman, Petr. Informační audit – cesta k rozvoji znalostní organizace. *Ikaros* [online]. 2005, roč. 9, č. 9 [cit. 2010-06-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/2001>>. URN-NBN:cz-ik2001. ISSN 1212-5075.

[60] *BT and Accenture Sign 10-Year HR Outsourcing Contract* [online]. c1997-2006 [cit. 2010-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnguide.co.uk/general/bt-accenture.htm>>.

[61] EDMUNDS, Angela; MORRIS, Anne. The problem of information overload in business organisations : a review of the literature. *International journal of information management*. 2000, vol. 20, no. 1, s. 17-28. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/>>. ISSN 0268-4012.

[62] SIMPSON, Chester; PRUSAK, Laurence. Troubles with information overload : moving from quantity to quality in information provision. *International journal of information management*. 1995, vol. 15, is. 6, s. 413-425. Dostupné komerčně také z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/>>. ISSN 0268-4012.

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek č. 1 Odhadovaný růst počtu aktivních e-mailových účtů ve světě

Obrázek č. 2 Odhadovaný nárůst počtu odeslaných zpráv přes IM v letech 2009 – 2013

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Koncept pro zaměstnance oddělení Accenture BT UK

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:

BT – dříve British Telecommunications nebo British Telecom – mezinárodní společnost nabízející služby zejména v oblasti pevných telekomunikačních linek a širokopásmového Internetu.

BT UK – pracovní název oddělení ve společnosti Accenture, která dodává outsourcingové služby společnosti BT ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska

CMC – computer mediated communication – počítačem zprostředkovaná komunikace

GB – gigabyte – 106 kilobytů

IM – Instant Messaging - internetová služba, která umožňuje online komunikaci mezi jejími uživateli.

IORG – Information Overload Research Group – organizace vytvořená především na podporu prevence a řešení problému informačního zahlcení

IVIG – jedná se o aktivity Odborné komise pro informační vzdělávání a informační gramotnost na vysokých školách; pod zkratkou IVIG jsou organizovány i každoroční semináře na podporu informační gramotnosti.

RSS – tato umožňuje uživatelům Internetu přihlásit se k odběru nových informací z webu, který nabízí RSS zdroj.

TB – terabyte – 109 kilobytů

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 16.8.2010

Jana Tomečková

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis