

PROSINEC 2017

COMPUTERWORLD

IT STRATEGIE PRO MANAGER
CIO
BUSINESS WORLD



O S O B N O S T I



IT produkt

Redakce časopisu **Computerworld** vyhlašuje **1. kolo** soutěže

IT produkt 2018

Cílem je vyzdvihnout produkty s takovými vlastnostmi, které přinášejí významné pozitivní odlišení od konkurenčních produktů stejné kategorie. Může přitom jít o celkové inovativní pojetí produktu, pozoruhodné funkční zdokonalení, výrazně zjednodušené ovládání nebo třeba o výjimečně příznivou cenu.

Podrobná pravidla soutěže i další doplňující informace naleznete na adrese

cw.cz/it-produkt

Uzávěrka 1. kola přihlášek je 12. 1. 2018

O možnosti přihlásit produkty uvedené na trh po tomto datu se prosím informujte na itprodukt@idg.cz





RADAN DOLEJŠ
vedoucí projektu

Editorial

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

před šesti roky jsme začali s novým projektem vydavatelství IDG Czech Republic, který hledal úspěšné české ICT manažery. Postupem času jsme náš záběr rozšířili i o cizince, kteří se zajímavým způsobem zapsali do českého IT. Letos se opět vracíme ke kořenům a dáváme přednost českým a slovenským odborníkům, kteří letos zanechali zaznamenáníhodnou stopu v českých informačních technologiích.

Bylo jich dokonce nepatrně více než 30, a proto jsme upustili od tradičního názvu TOP 30 IT osobností, ale rozhodli se pro neutrálnější název TOP IT osobnosti. Každopádně věřím, že ani tento navýšený počet určitě nestačil, abychom zaznamenali všechny, kdo si to zaslouží. Někteří z oslovených zveřejnění profilu odmítli s tím, že si nepřejí žádnou medializaci a raději zůstanou skryti zrakům veřejnosti. Těší mne, že se i poštěstí dokážeme vyvarovat neustálého opakování „protřelých“ jmen, která najdete v každém žebříčku, a že pořad dovedeme objevovat nové a nové tváře.

A jaké jsou naše vybrané osobnosti? Je mezi nimi stále rostoucí počet žen, což je samozřejmě potěšující. Většina z oslovených ráda tráví volný čas s rodinou nebo sportem, v práci jsou vyznavači stylu řízení volné ruky, mají nejrůznější motivační nástroje a většinu neshod v pracovním prostředí řeší pohovorem se všemi dotčenými pracovníky.

Věřím, že pro vás bude vánoční čtení publikace TOP IT osobnosti inspirativní a něčím vás obohatí.

Přeji vám příjemné prožití vánočních svátků.

COMPUTERWORLD



UCELENÝ INFORMAČNÍ ZDROJ PRO IT PROFESIONÁLY

Vydává: IDG Czech Republic, a. s., Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5
Tel. ústředna s aut. provolbou: 257 088 + linka; fax: 235 520 812
Recepce: 257 088 111
Výkonný ředitel: RNDr. Jana Pelikánová
Šéfredaktor: Radan Dolejš
Tajemnice redakce: Růžena Holíková
Vedoucí inzertního odd.: Ousmane Keita, tel.: 725 326 893
Vedoucí projektu: Radan Dolejš, tel.: 257 088 142
Jazyková úprava: Dana Štropová
Obálka: Petr Kubát
Adresa redakce: CW, Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5
Internet: jmeno.prijmeni@idg.cz
Zlom a pre-press: TypoText, s. r. o., Praha
Tisk: Libertas, a. s.

Předplatné a reklamace: IDG Czech Republic, a. s., Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5, tel.: 257 088 163, fax 235 520 812; e-mail: předplatne@idg.cz
Doručuje Česká pošta, s. p., v systému D + 1

Předplatné pro Slovensko: Magnet-Press Slovakia, s. r. o., P.O.BOX 169, 830 00 Bratislava, tel.: +421 267 201 931-33, fax: +421 267 201 910, 20, 30, e-mail: předplatne@press.sk
Mediaprint-Kapa Pressegrasso, a. s., oddelenie inej formy predaja, Stará Vajnorská 9, 831 04 Bratislava, tel.: +421 249 893 563, +421 249 893 566, +421 800 188 826, fax: +421 232 222 256, e-mail: objednavky@ipredplatne.sk

Copyright: © 2017 IDG Czech Republic, a. s.



Autentický leadership: Jak být opravdovou vůdčí postavou

V moderní digitální době už nestačí jen vést běžným způsobem. Zaměstnanci hledají autentického, upřímného vůdce, který je bude inspirovat k lepším výkonům.

SHARON FLORENTINE

Pohřeb se sice může zdát jako to poslední místo, kde máte šanci získat cenné lekce vůdčích schopností, v případě LaVerne Councilové to však byla právě mše za její zesnulou matku, kde objevila inspiraci, kterou si s sebou od té doby nosí každý den. Councilová pracuje jako náměstkyně tajemníka a IT ředitelka sekce informatiky a technologií v Odboru pro záležitosti válečných veteránů Spojených států amerických.

„Má matka nebyla generální ředitelka, neobjevila se ani na žádné obálce magazínu. Kostel ale přesto byl plný. Pamatuji si, jak ministrant říkal: ‚Millie byla jednou z těch lidí, kteří vždy stojí za vámi. A nebyla žádný pokrytec‘, a to bylo vše, co musel říct. To stačilo; od té doby se snažím tomuto jednoduchému pravidlu dostát každý den, v životě i v práci,“ říká Councilová.

Dnešní IT organizace potřebují skutečné, odvážné vedení, které je provede digitální transformací a zařídí inovační proces i následný růst. Takové vedení je klíčové i pro další důležitý korporátní prvek: vzbuzení zájmu, nabrání a udržení talentovaných, perspektivních zaměstnanců.

Pracovní jistoty jsou pryč, přišel čas lídrů

Na dnešním pracovním trhu nemohou firmy přislíbit celoživotní zabezpečení – a zaměstnanci to ani neočekávají. Co však podniky nabízet mohou a co stále více pracovníků hledá, jsou smysl, cíl a společné hodnoty. To však začíná právě autentickým vůdcovstvím, říká Bruce Tulgan, zakladatel a předseda konzultační firmy RainmakerThinking a autor několika knih o vůdcovství a vedení.

„Žijeme v době, kde již neexistuje jistota práce: loajalita společnosti je mrtvá. Podniky musejí být štihlé a pohotové, takže nemohou slibovat celoživotní kariérní postup a jistoty jako dříve. Loajalita se tak stala krátkodobější obchodní komoditou a nejvíce je znát mezi jednotlivými lidskými bytostmi, kde jsou důvěra a sebejistota a kde zaměstnanci cítí, že nějak přispívají ke společnému cíli,“ říká Tulgan.

Nové uspořádání pracovního procesu

Vůdcovství vypadá v tomto novém pracovním prostředí o mnoho jinak než ve starých hierarchických systémech; rovněž vyžaduje rozdílné schopnosti než dříve. Autentické vůdcovství je pro každého lídra jiné, protože v principu klade důraz na schopnosti a znalosti jednotlivce podobně jako na porozumění a přijetí svých slabších oblastí. Neexistuje jednotná, všeobecně platná definice autentického lídra, říká Councilová. Jde o to, přinést do každé situace své osobní hodnoty a přesvědčení a pevně si za nimi stát.

„Již před delší dobou jsem se rozhodla, kým budu doma a kým budu v práci, a tyto zásady neměním. V praxi se řídím čtyřmi hlavními pravidly: Jsem transparentní, jsem zodpovědná, využívám týmovou práci a jsem inovativní. Tento princip mi nejen pomáhá při mé práci, ale také je součástí mojí osobnosti. To je autentické – stát si za svými zásadami a otevřít se této ideji,“ vysvětluje Councilová.

Autentické vůdcovství ovšem samozřejmě neznamená bezchybné vůdcovství, pokračuje. Jde více o to, nebát se svého skutečného já a své činy a rozhodnutí řídit podle svých vnitřních zásad. Když to uděláte, budou mít vaši zaměstnanci dojem, že tak mohou učinit rovněž.

„A nepleťte si to s etiketou – ano, musíte si udržovat slušnost, zdvořilost a vlídnost. Chovat se špatně a poté říkat ‚jsem autentický‘ nedělá vaše činy o nic lepší. Co to pro mě ale znamená, je, že vždy víte, kam směřujete, a tyto vaše hodnoty se nemění podle toho, s kým zrovna mluvíte. To je důležité pro to, aby s vámi váš tým a kolegové zůstali, i když máte před sebou těžký úkol.“

Autentické vůdcovství také znamená, že určitě ztratíte některé lidi, kteří nebudou souhlasit s vašimi úkoly, cíli a hodnotami. A ačkoli je taková věc jistě zklamáním, dlouhodobě to zajistí věrnost, produktivitu a angažovanost vašich pracovníků sil.

„Autenticita znamená, že lidé se rozdělí na dvě skupiny a buď se k vám budou automaticky hrnout, nebo je naopak vyděsí, protože oni sami autentičtí nejsou, případně věří v jiný systém hodnot. To ale patří k procesu a pomůže vám to zjistit, kdo je opravdu součástí vašeho týmu a kdo nemá takové vlastnosti, jaké jste se domnívali. Můj manžel a můj náčelník štábu shodně uvedli, že jsem ‚neústupná‘. Můj styl je podobný tvrdému fotbalovému trenérovi: mám hodně energie a pomohu vám dostat se do té nejlepší formy, ať se děje, co se děje. To také znamená, že si vezmu čas na to, abych poznala vaše silné stránky a slabiny. Nebudu vás hnát na pozici útočníka, když vím, že lépe umíte míč chytat, než kopat,“ vysvětluje Councilová.



Autentické vedení také znamená porozumění a přijetí vlastních silných a slabých stránek a otevřenost ke změnám sebe sama, říká Matthew Gonnering, generální ředitel ve společnosti zaměřené na správu digitálního majetku Widen.

„Dříve tu panoval takový názor, že vůdci mají všechny odpovědi a vždy vědí, co mají dělat. Prvním krokem k autentičtějšímu vůdcovství je přiznat, že nevíte všechno. Je to slabina, zranitelnost, což je pro některé lidi opravdu nepříjemné. Jde to však ruku v ruce

s transparentností a upřímností, která je ale spoň pro mě nezbytnou součástí autenticity. Ukázat slabiny vašim kolegům otevírá pro všechny zúčastněné nové možnosti osobního růstu a podpoří jejich silné stránky, které vám třeba scházejí. To napomůže k autenticitě celé organizace,“ říká Gonnering.

Lepší vztahy nejen uvnitř firmy

Organizace pracující s principem autentického vůdcovství mají i lepší vztahy se zákazníky, vysvětluje Gonnering. Podporováním autenticity pracovní síly a otevřených, upřímných vztahů se zákazníky se Widen posunuje od standardního vztahu prodejce – klient a buduje skutečná, lidská spojení, říká.

„Jsme upřímní ke všem, se kterými obchodujeme, říkáme jim o tom, v čem jsme dobří, kde na sobě pracujeme, jak můžeme pomoci. Tak jako nemůžete stavět barikády mezi vedením a zaměstnanci, neměly by existovat zátarasy ani mezi prodejci a klienty. Být autentický znamená dostávat lepší zpětnou vazbu a otevřeněji komunikovat. Za to získáváme vyšší loajalitu klientů a dostáváme od nich i lepší doporučení a hodnocení – samé klady a výhody,“ popisuje Gonnering.

Autenticita také podporuje diverzitu a inkluzi ve firmě, myslí si Anthony Abbatiello, ředitel sekce lidského kapitálu v Deloitte Consulting LPP a globální ředitel v Deloitte Leadership.

„Autenticita ve vůdcovství je důležitá pro různorodé a inkluzivní pracovní prostředí. Různorodost myšlenek, sociálního pozadí a zkušenosti stejně jako pohlaví, rasy a etnika – to vše je klíčové pro růst, nábor, inspiraci a udržení talentovaných zaměstnanců ve firmě. A když máte autentické lídry, uspějete, kde potřebujete; ať už jde o obrat, nové produkty nebo inovace. Podobně se vám zadaří i v oblasti firemní kultury, která jde s těmito obchodními výsledky ruku v ruce,“ uzavírá Abbatiello.

Jak na autenticitu

Můžete sami v sobě vybudovat autentického lídra, nebo je to něco, co je vám dáno od přírody? Je to tak trochu od obojího, tvrdí Steve Nunn, viceprezident Unisys, IT firmy zaměřené na cloudové služby a infrastrukturu. Někteří lidé jsou rozenými vůdci; jiní mají potenciál, ale potřebují podporu a vedení, aby si charakteristické rysy dobrého, autentického lídra vyvinuli; a někteří zkrátka nejsou ze vhodného těsta. Je také velký rozdíl mezi lídry, vůdci – kteří chtějí nové nápady, inovaci a růst – a manažery, kteří jsou spokojeni se statutem quo, který také udržují, popisuje dále Nunn.

„Vývoj instituce leadershipu je o uvědomění si vlastních silných a slabých stránek a schopnosti je rozpoznat i u svých zaměstnanců. Upřímně, někteří lidé chtějí být lídry, někteří chtějí být manažery a některým vy-



hovuje pozice běžného pracovníka – a to je v pořádku. Svět potřebuje všechny tyto typy lidí. Umět rozpoznat a přijmout, který druh práce vám vyhovuje, je nesmírně důležitou součástí autenticity,“ dodává Nunn.

Dobrá zpráva pro ty, kteří možná nemají patřičné vnitřní dovednosti v oblasti vůdcovství, ale chtějí být ve vedení a hodlají na sobě pracovat, tak mohou, poznamenává k tomu Abbatiello z Deloitte.

„Soustředíme se na lidi, kteří umějí tyto vůdčí schopnosti rozvinout rychleji než ostatní – hledáme osobnosti nastavené tak, aby se uměly rychle adaptovat vůči změnám, které mají intelekt, motivaci a komunikační i mezilidské schopnosti – a hledíme na jejich současné dovednosti a potenciál. Pak zapracujeme na vzdělání, vybudujeme jim odbornost skrze zkušenosti a postavíme je před různé pracovní scénáře, možnosti. To jsou, jak jsme zjistili, ty nejlepší cesty ke stvoření autentického lídra,“ dodal.

Délkou snahy jde o maratón, nikoli sprint. Často trvá dlouho a zabere spoustu zdrojů, než se u jedince projeví plody, které autentický leadership přináší. Pokud potenciál měříme jako rychlost, za kterou jsou jedinci schopni získat a aplikovat nové vědomosti, pak způsobilost můžeme považovat za sval, který lze vytrénovat a vylepšit, aby pracoval na nejvyšší možný stupeň rychlosti: ten je ale u každého jiný, pokračuje Abbatiello.

„V mládí jsem maratóny běhal. Co jsem se rychle naučil, je, že nehleď na to, jak těžce jsem trénoval, vždy byli okolo běžci s lepšími biologickými a genetickými predispozicemi než já. Byl jsem skvělý jako běžec na vzdále-

nost deseti kilometrů, ale na úrovni maratonu? To už moc ne. Ale rozeznat a pochopit toto stejně jako poznat silné a slabé stránky ve vůdcovství je velmi důležité k vytvoření autenticity,“ říká.

Znamená to také chápat, že i mladý talent s velmi vysokým potenciálem potřebuje získat zkušenosti a dostat se do různých situací, aby se takřikajíc oklepal. A možná že nejen uvnitř vaší firmy.

„Potenciál a způsobilost se dají vyvinout dvěma způsoby – uvnitř organizace, například soustředěním se na produktový vývoj, vedení proměny divize apod., nebo vně firmy, externě – prací s institucionálními investory, přesunem do jiných odvětví nebo objevováním inovací mimo obor. Někdy musíte pracovníka s velkým potenciálem nechat jít, aby se mohl vrátit později,“ myslí si Abbatiello.

Nová pracovní vlna?

Jak generace Y a generace Z postupně plní pracoviště, autentický leadership a skuteční vůdci s osobním přístupem se stanou ještě důležitějšími pro všechny firmy, které chtějí nabrat a udržet si příští generaci talentovaných mladých pracovníků. Již nyní by organizace měly začít pracovat na otevřené komunikaci, potřebě autenticity a jak ze zaměstnanců dneška vytvořit lídry zítřka, říká Bruce Tulgan.

„Toto jsou nově se objevující normy, které udělají změny v managementu pracovní síly a firemní kultury. Vzhledem k tomu, že jde o novou skutečnost, musíte se podívat, jak funguje vaše firma teď, a buď začít pracovat na změnách, nebo riskovat, že zůstanete pozadu,“ dodává Tulgan. ■

Tři zásadní kroky pro profesní postup

Ačkoli každá kariéra zahrnuje i trochu štěstí, může být a také by být měla vědomě vámi řízena a plánována.



THORNTON MAY

Já a několik mých kolegů jsme přemýšleli o tom, kam by se v těchto bouřlivých časech měli IT manažeři obrátit pro kariérní poradenství.

Nejprve jsme uvažovali o tom, jak se profesní poradenství v IT proměnilo. Před třiceti lety bylo pole IT kariérního poradenství neregulovanou divočinou rozličných druhů poradců. Pocházeli z prostředí akademického, šlo o manažery rockových hvězd, psychology, autory bestsellerů i různé gury.

V těchto dobách jsem v IT konzultační agentuře pracoval s člověkem, kterému budu říkat pan Průměrný. Nešlo o nikoho výjimečného. Neměl žádné reálné technické schopnosti (neuměl programovat, ani neměl žádné certifikace). Nebyl aktivním posluchačem. Networkingu příliš nerozuměl, nedržel ani tempo s vývojem v žádném průmyslu nebo odvětví. Obecně mu chyběl obchodní cit, neměl strategické smýšlení a budoucnost jej vlastně ani moc nezajímala, nebyl expertem v žádném vertikálním trhu a opětovně se hlávil v pochopení jemných nuancí inter-
ních i zákaznických vztahů.

Ve finále to ani nebyl zrovna sympatický člověk. Když IT průmysl postihla jedna z mnoha krizí, nikoho nepřekvapilo, že se pan Průměrný už ve firmě neukázal. Co nás ovšem naopak překvapilo, bylo to, že se pan Průměrný začal označovat jako „kariérní poradce“. To se mu i napůl da-

řilo (dokázal se tím uživit) po více než deset let. Úspěch jeho klientů už je úplně jiná záležitost.

Dnes je odvětví IT profesního poradenství obrovské, ale stále zcela neregulované. Těším se na den, až firmy jako Gartner nebo JD Power publikují data o tom, jak si vedou IT profesionálové, kteří za poradenské služby zaplatili. Klienti se musejí dozvědět, či rady se jim nejpravděpodobněji zúročí.

Ačkoli každá kariéra vyžaduje i trochu toho štěstí, existují určité základní přípravy, které může kdokoli udělat, aby maximalizoval svou naději na vytvoření udržitelné profesní trajektorie. Kariéry mohou – a měly by být – řízeny.

Krok 1: Zvolte si rostoucí vertikální trh

Kariérní poradenství běžně začíná tím, že je zákazníkovi vysvětleno, jak moc záleží na výběru vhodného vertikálního trhu. Globální ekonomika sice v průměru stoupá o 3,5 %, ale tento růst rozhodně není rovnoměrný. Některé regiony a některá odvětví porostou rychleji než jiná. Výběr kvalitního vertikálního trhu, který se bude rychle rozvíjet, sice nezaručí profesní úspěch, ale zvýší pravděpodobnost toho, že se pracovník dočká nových, pozitivních příležitostí.

Podle toho, jakou konzultační společnost nebo think-tank preferujete, existuje nepřehledné množství seznamů, které vy-

jmenovávají „odvětví budoucnosti“. Pokud jich několik projdete a pečlivě je zanalyzujete, objevíte vertikální trh nebo ekosystém, u kterého se všichni shodují, že bude mít velkou budoucnost – třeba ve zdravotnictví, wellness nebo biotechnologii.

Na příští IT konferenci, na kterou se vypravíte, se ujistěte, že oslovíte lidi pohybující se v těchto rychle rostoucích vertikálních trzích. Od svých obchodních partnerů si zajistěte kontakt na IT profesionály v zajímavých odvětvích.

Krok 2: Vyberte si žádané povolání

Aaron Levie, generální ředitel společnosti Box, říká publiku složenému ze středních a vyšších manažerů: „Pokud chcete práci na dalších deset let, pracujte v IT. Když chcete práci na celý život, pracujte v kybernetické bezpečnosti.“ O zabezpečení je zájem a bude o něj zájem ještě nejméně dalších 15 let.

Ředitelé informační bezpečnosti navíc vždy hledají nové pracovníky. Na nabídky jim reagují obvykle lidé z IT, kteří se chtějí do oblasti zabezpečení přesunout. Věřím, že je tu obrovská příležitost pro vzdělávací instituce – z jakéhokoli regionu – vytvořit vzdělávací program, který umožní zkušeným IT profesionálům proměnit se v experty na informační zabezpečení.

Každý seznam vysoce žádaných dovedností a schopností bude také zahrnovat pokročilou analytiku, umělou inteligenci a strojové učení.

Krok 3: Vytvořte si kvalitní životopis

V oblasti maloobchodu a ubytování využívají zákazníci aplikace typu Yelp nebo TripAdvisor k ohodnocení své zákaznické zkušenosti. Nebylo by zajímavé, kdybychom mohli ohodnotit, jaké to je pracovat s našimi kolegy v zaměstnání? Taková transparentnost by popravdě mohla chování na pracovišti zlepšit.

V moderní éře dávají různé certifikace a ocenění najevo, co IT pracovník dokáže, a co naopak ne.

Ve světě, kde jsou stroje stále schopnější a jejich schopnosti se násobí, se způsob práce změní – i samotné pracovní pozice. Některé futuristé dokonce očekávají „postpracovní budoucnost“.

Nejlepší profesní radou je aktivně a konstruktivně se angažovat ve vícero komunitách. Ve vašem okolí se pravděpodobně IT profesionálové setkávají. Přidejte se k nim. Pokud takovéto srazy po-
blíž vás neexistují, založte je sami. ■

Budoucnost roku 2030

Je načase začít smýšlet jako generace mileniálů, z nichž IT ředitel budoucnosti vzejde.

JENNY BERESFORD

Píše se rok 2030 a Poppy je hypotetický, na NASDAQ zařazený digitální podnik se sídlem v Šanghaji. Růst společnosti se za posledních 13 let rychle násobil, rozvinul se od svých skromných začátků jakožto start-up zběžně postavený na principu digitálního giganta Alibaby, který se však původně specializoval na vzdělávací služby.

Poppy se nyní zadařilo proniknout a udržet se na trhu s mladými lidmi hladozími po chytřejším výukovém prostředí, které zrychlí proces učení a vzdělávání. V současné době patří Poppy mezi tři z největších firem na trhu, čehož dosáhla díky využití chytrých strojů a algoritmů pro dynamickou interpretaci miliard informací, které do ní proudí skrze široké spektrum zařízení a zdrojů v „internetu všeho“.

Firma chápe potřebu individuálních výukových preferencí zákazníků, proměnlivost prostředí a liší se optimální rychlostí vstřebávání znalostí. Snaží se nyní ovládnout trh s personalizovanými vzdělávacími službami a rapidně expanduje do souvisejících horizontálních a vertikálních trhů skrze akvizice plánované na rok 2030. Společnost je velká a roste dál, avšak potřebuje být flexibilní a rozvíjet se spolu s trhem a inovacemi.

Pozice IT ředitele se proměnila spolu se samotnými digitálními podniky. Osoba v této pozici je nyní zkušeným globálním výkonným manažerem, který je schopen přitáhnout, inspirovat a udržet si pracovní skupinu složenou z talentovaných, nezávislých a přemýšlivých jedinců.

Hlavní složkou IT organizace je vysoce efektivní tým plný nadaných vůdcích osobností. Každý z lídrů má hlubokou specializaci ve svém oboru, čímž demonstruje svou schopnost učit se a znalosti aplikovat, avšak každý z nich byl do firmy přijat primárně pro své hodnoty, intelektuální zvědavost, optimismus a přizpůsobivost. Tito lídři udržují svou osobní rovnováhu, zatímco přijímají nové pracovní prostředí a plují spolu s tímto vysokorychlostním, nejistým a nejasným pracovním prostředím roku 2030.

Autonomní buňky

Organizační prostředí IT oddělení firmy Poppy bude vysoce flexibilním rozestavením skupin týmu – buněk – které budou dynamicky měnit své úkoly s tím, jak se

budou měnit priority a poptávka a jak se začnou objevovat nové nápady. IT oddělení bude proměnlivé spolu s tím, jak se budou týmy postupně formovat a zase měnit a budou zahrnovat i lidi z jiných částí společnosti; bude také podporovat diverzitu v myšlení a v odbornostech. Takto odlišné to bude vypadat v porovnání s hierarchickou strukturou roku 2017.

CIO vede tým lídrů buněk, přičemž každý z nich formuje samosprávný, autonomní tým až třiceti lidí. Externí partneři, prodejci a experti se také účastní konkrétních úkolů a projektů, do buněk a týmu se přidávají jen na určité období, obdobně jako to dnes funguje u agilních týmů a freelancerů.

Centrum inovací

IT oddělení je zároveň střediskem inovací pro externí i interní produkty a služby, čímž plní jinou funkci, než jakou mají interní technologické součásti firmy, které známe dnes. IT oddělení se primárně soustředí na vhodné vyvážení investic, experimentování a optimalizace.

Pro inovaci produktů využívají IT ředitelé pracovníky z řad umělců i vědců. IT oddělení roku 2030 potřebují antropology k interpretaci chování a k psychologii; vyžadují designéry pro navržení a vytvoření zákaznickovi na míru šitých produktů a služeb. Architekti zase budou modelovat a spravovat digitální prostor.

Inženýři stavějí komponenty externích a interních IT produktů a služeb propojených skrze internet všeho; datoví vědci vyrábějí stále inteligentnější strojové algoritmy a hlídají dostupnost a kvalitu dat, které živí samostatné učení se rozličných systémů.

Mohlo by to tak opravdu být?

Tento scénář reprezentuje jeden z potenciálních světů budoucnosti, který je řízen trendy v technologickém a managementu. Tuto konkrétní evoluci však může změnit množství událostí:

■ Nové manažerské techniky se nemusejí projevit jako efektivní ve všech organizacích.

■ Individuální lídři mohou selhat. Ne každý lídr bude schopen pracovat v prostředí s dosud neznámou mírou svobody, flexibility a nejistot. Společnosti mohou o nových přístupech mluvit, ale už je nemusejí reálně aplikovat.

■ V roce 2030 už ani nemusí být žádná pozice IT ředitele nebo IT oddělení jako takové, neboť veškeré znalosti a zodpovědnost budou rozmělněny do celkové struktury podniku.

Rady pro CIO roku 2017

Je načase začít přemýšlet jako mileniálové, z jejichž řad se budou rekrutovat IT ředitelé roku 2030. Představte si a rozvíňte váš vlastní étos a styl IT vůdcovství. Přijměte agilní praxi vedení příkladem a umožněte proniknout vyšší míře autonomie, kreativity a samosprávy skrze celý váš IT tým.



Vytvořte si alternativní scénáře pro vaši IT organizaci, která rozšiřuje principy agilních týmů. Podpořte vaši pracovní sílu k experimentování v různých způsobech organizování a práce, pokračujte v pozorování, reflektování, učení a adaptování se. Pomáhejte mladým IT lídrům týmů stát se kreativními v tom, jakým způsobem pracují s lidmi a s jednotlivci.

Prokažte a podpořte spolupráci mezi odděleními, s novými metodami vedení týmu experimentujte a nebojte se rizik. Hledejte příležitosti a výzvy, dostaňte pracovníky z jejich komfortní zóny, aby se naučili pracovat v týmech, jaké by nepředpokládali; prozkoumejte jejich hranice – jako experiment, ale i jako inovační stimul. ■

Nejlepší IT zaměstnání? Ta nejnovější

Technologický sektor nejenže expanduje, on přímo praská ve švech. Díky vývoji nových experimentálních technologií typu kognitivních čipů, virtuální a rozšířené reality nebo internetu věcí nyní IT průmysl čelí nové obrovské vlně růstu a pracovní poptávky.

GIANNA SCORSONE

Podle amerického Úřadu pro pracovní statistiky čeká technologická a počítačová pracovní místa růst o 12 % do roku 2024, což přesahuje průměrný rozvoj všech ostatních oborů zaměstnání. Jen ve Spojených státech se očekává přes půl milionu nových pracovních míst mezi roky 2014 a 2024; navíc tato zbrusu nová zaměstnání přináší i velmi vysoké platové příležitosti.

Proč? Odpověď není složitá: technologie jsou budoucnost. Společnosti to chápou, chtějí jít kupředu, překonat svou konkurenci a zůstat inovativní, implementovat aktivně nejnovější technologie, nabízet nejmodernější produkty a získat ty největší talenty v oboru.

VR inženýr

Virtuální realita je tu a s ní spousta příležitostí – a rozhodně nejen herních. U VR se předpokládá až 30miliardový obrát do roku 2020 a podniky, které si chtějí z tohoto velkého finančního koláče ukrojit pořádný kus, budou potřebovat talentované specialisty na virtuální realitu.

Inženýři a designéry virtuální reality vyhledávají i ty největší společnosti, od Googlu a New York Times až po malé, začínající start-upy typu Lucid VR, zaměřené na vývoj 3D kamer. Protože právě tito zaměstnanci se specializují čistě na oblast virtuální reality, jsou vysoce žádaní a již nyní, i díky značnému mediálnímu zájmu a novému VR hardwaru, hledají zaměstnavatelé na tuto pozici spoustu dobře placených talentů.

Zájem o profesionály a experty se zkušenostmi s vývojem VR platform rozhodně jen tak neklesne, naopak se očekává výrazné zvýšení poptávky. Roli hraje i snižování cen VR headsetů a dalšího hardwaru a to, jak se technologie postupně dostává na běžné, celosvětové trhy.

RR inženýr

Rozšířená realita zaujímá podobnou pozici na výsluní jako ta virtuální, a i její finanční prognóza je do budoucna notně pozitivní. Očekávaný obrát 120 miliard dolarů do roku 2020 znamená, že

i v tomto oboru zaměstnavatelé hledají vhodné odborníky. A těmi jsou RR inženýři.

Jako u VR inženýrů se i tato role specializuje čistě na implementaci rozšířené reality do různého softwaru. Produktový vývoj, vzdálená spolupráce a spousta dalších sekcí v podniku jen čekají na výhody, jež RR přinese. Ostatně potenciál technologie prokázal už nesmírně úspěšný Pokémon Go.

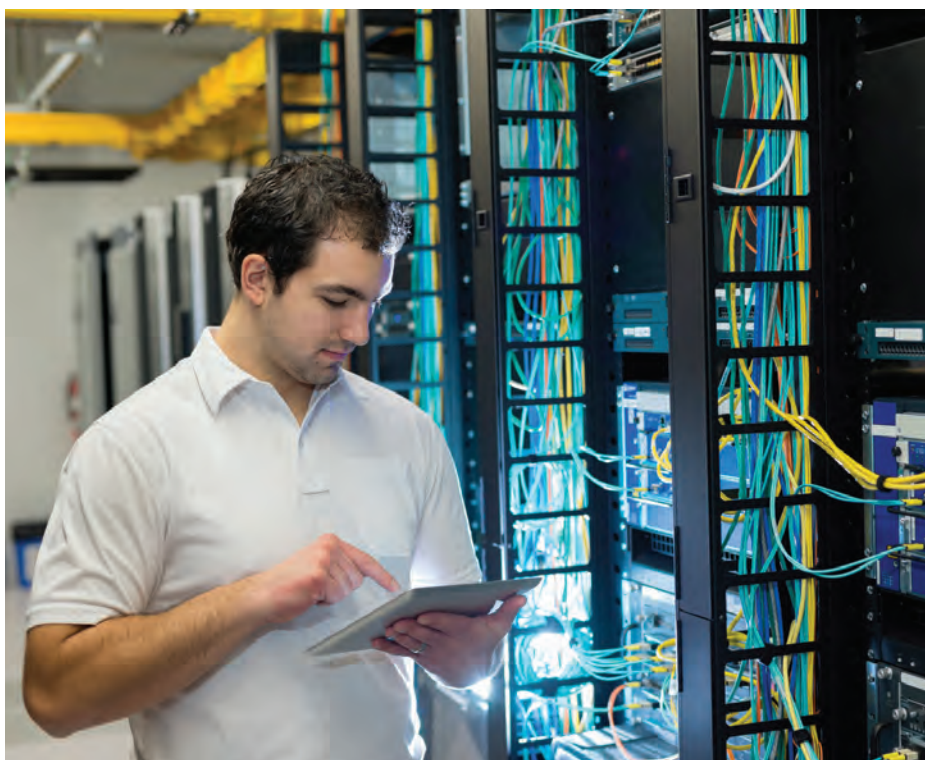
člověku zastat práci vícero lidských bytostí najednou, čímž výrazně zvyšují produktivitu a výkonnost.

I proto se podniky předhánějí v hledání talentů, které jim pomohou s vývojem a implementací strojového učení a nástrojů kognitivních počítačových technologií.

Oblast zájmu inženýrů kognitivních technologií ještě nebyla pevně definována, což potvrzuje, jak nová tato pozice je.

Momentálně zaměstnanci na tomto postu pomáhají s vývojem, testováním a hodnocením kognitivního softwaru vytvořeného jejich počítačovou sítí.

Protože výhody plynoucí z kognitivních technologií jsou teprve v počátcích, zájem o pozici se v příštích měsících a letech může ještě výrazně zvýšit.



Podniky, které hledí kupředu, si uvědomují, kolik jim toho může nová technologie nabídnout, a poohlížejí se po talentovaných RR inženýrech.

Inženýr kognitivních technologií

Umělá inteligence prodělala v posledních letech obrovský vývoj, který dokázala hrstka firem dobře zužitkovat. Mezi ně patří i IBM se svojí rozšířenou inteligencí, v jejímž středu stojí kognitivní technologie. Místo kopírování lidské inteligence pomáhají systémy „rozšířené inteligence“

Náhled do budoucna

Když přijde na technologie, průmysl se neustále vyvíjí a expanduje. Ačkoli jsou tyto pozice a technologie nové, technologicky založené firmy si uvědomují jejich potenciál.

Schopní a talentovaní pracovníci v nejnovějších pracovních pozicích jsou klíčovým prvkem úspěchu inovačního procesu firmy.

Všechny tři zmíněné pozice tak budou během roku 2017 a v letech budoucích ve vysoké poptávce. ■

Jak být skvělým projektovým manažerem

Kurzy projektového managementu se obecně soustředí na oborové znalosti a jednotlivé projektové fáze, ale k tomu, být úspěšnou vůdčí postavou, je potřeba ještě mnohem více. Máte nezbytné měkké dovednosti, které z vás dělají skvělého projektového manažera?

MOIRA ALEXANDER

V dnešním světě čeká na projektové manažery mnoho výzev – nové technologie, zaměstnanci pracující z domova a globální trh, jen tak namátkou. Úspěšně dovést projekt od jeho začátku až do úspěšného konce může být náročné, musíte mít skutečné odhodlání a také ty správné dovednosti; jen to zajistí, že se projekt zdaří.

Ale co odděluje dobré projektové manažery od těch opravdu skvělých? Co je potřeba k přeměně z manažera projektů ke klíčovému lídrovi firmy? Přinášíme skupinu tipů, o které se podělili někteří významní projektoví manažeři.

Staňte se expertem

Vytvořte si pozitivní a oboustranný vztah se zúčastněnými stranami: první věc, na které by měl pracovat každý projektový lídr, je vytvoření pozitivního vztahu s klíčovými zúčastněnými stranami a sponzory projektu uvnitř organizace. Prosté započnutí projektu a přeskočení tohoto kroku může obrovsky zvýšit riziko neúspěchu a později zhoršit a zvětšit mezery v komunikaci. Porozumět perspektivě, zkušenostem a chování hlavních osob v projektu pomáhá stvořit kvalitní, komunikativní základ a snižuje nepříjemné tření mezi jednotlivými stranami.

Rozvíjte své chápání konkrétního podniku a jeho potřeb. Není nutné znát každý detail o zákaznickové odvětví; snaha o zjištění klíčových faktů, norem a výzev však demonstruje opravdový zájem o potenciálně unikátních potřebách firmy. Jak byste vůbec mohli podniku přiblížit své schopnosti a dovednosti bez toho, abyste znali výzvy, příležitosti a dopady projektu na jeho podnikání? Jakmile dokážete čistě vysvětlit a pochopit problémy a potřeby společností, vaše snaha prodat své kvality obavy z neúspěchu bude ihned o něco jednodušší.

Soustřeďte se na celkový obrázek, ale nezapomeňte ani na detaily: Schopnost



vidět širší obraz, ale přesto neopomenout ani drobnosti je talentem, který dobrým projektovým manažerům umožní stát se skvělým manažerem. Schopnost spojit si jednotlivé body od začátku do konce, zatímco si udržíte v paměti celkový cíl projektu, je cenná dovednost, která společnosti ujistí, že mají toho správného člověka. Vedení organizací nemá čas zjišťovat, jak si projektoví manažeři vedou; ředitelé a další lídři spoléhají na to, že projektový manažer rozumí potřebám jejich podniku, jejich cílům a dokáže navigovat mezi jednotlivými úkoly projektu s minimální potřebou vedení od svých šéfů.

Správou týmů to začíná

Buďte efektivnějším projektovým manažerem tím, že budete lidi vést, ne je spravovat. Týmy musejí být schopny se o svého projektového manažera opřít – měl by je umět navést na správnou cestu, když to potřebují, a excelovat v oblastech typu motivování a komunikace. Jako projektový manažer nemůžete být všude a dělat všechno, a právě proto byste měli mít důvěru ve znalosti, dovednosti a schopnosti členů svého týmu. Zavedení důvěryhodného vztahu se zúčastněnými stranami

a členy týmu umožňuje snáze navigovat náročnými situacemi a pomáhá v zavedení vyšší míry transparentnosti.

Pomáhejte budovat respekt i napříč týmy a dalšími zúčastněnými stranami: projekty nabízejí spoustu příležitostí pro spolupráci širokého spektra jednotlivců, kteří do projektu přinesou vlastní unikátní schopnosti, zkušenosti a nápady a pomohou vystavět lepší řešení. Problémy často vznikají konfliktem několika jednotlivců a nedostatkem respektu k odlišnostem jiných nebo ignorováním přínosu dalších členů týmu.

Zde vyniknou takt a schopnosti projektového manažera, který by měl umět snížit míru napětí a podpořit členy týmu v tom, aby se soustředili na to, co je nejlepší pro klienta, raději než sami na sebe. Silný projektový manažer je schopen zvýdihnout klíčové faktory a pomoci jednotlivcům vidět výhody z obou stran. Potřeba oboustranného respektu by měla být od začátku zdůrazňována a měla by být nastavena pravidla, která zamezí snížení produktivity a narušení chodu projektu.

Pozitivně ovlivňujte jednotlivce a týmy, optimalizujete tím jejich přínos projektu. Velká část úlohy projektového manažera je přesvědčit každého člena týmu, aby ze sebe vydal to nejlepší nehledě na osobní překážky, konflikty a pohledy. Vlivnost je umění i naučená dovednost, která je však často přehlížena a podceňována. Je důležité si uvědomit, že ovlivňování neznamená to samé jako manipulace.

Opravdová hodnota pozitivního vlivu tkví ve schopnosti přeměnit tuto měkkou dovednost v akci, která je ve výsledku kladná pro členy týmu i další strany, které se projektu účastní. Dále je klíčové, aby jednotliví členové týmu i tým jako celek nejen chápali svou roli a jak zapadá do cílů projektu, ale také, že se musí neustále zlepšovat pro dosažení optimálních výsledků prospěšných pro zákazníka.

Propojte to všechno dohromady

Firmy stále častěji hledají všeobecně talentované projektové manažery, kteří mají jak technické know-how, tak vůdcovské dovednosti nutné k dovedení projektu do úspěšného konce a nepostrádají ani potřebný nadhled. Projektový manažer se vhodným vzděláním a měkkými dovednostmi může dosáhnout optimálních výsledků a stát se vyhledávaným lídrem ve svém oboru.

Proč je dobré poznat svého příštího šéfa

Vyplatí se věnovat čas svému budoucímu šéfovi – ať už to nazýváte „interview“, nebo ne, poznejte, zda s ním chcete opravdu pracovat. Budete tak spokojenější a jistější.



DAVID GEE

Máme různé zkušenosti s našimi vedoucími. Existují obrovské rozdíly v tom, kdo je naším nadřízeným – je to generální ředitel? COO? CFO? CTO? Možností je spousta a každá má své plusy a minusy. Váš nadřízený je vaším lídrem a je podle mě ideální, když je to takto naprosto jasné.

Ale zpět k „profuknutí“ vašeho šéfa. Když měníte svou pracovní pozici, v úvahu připadá mnoho faktorů – uspokojení z náplně práce, výše platu, pracovní výzvy, stres a tak podobně, ten seznam je dlouhý. U pohovoru tyto faktory zhodnocujete a zpracováváte, stejně jako celkovou chuť se na nové místo dostat.

Nejdůležitějším a rozhodujícím faktorem by však mělo být zjištění informací o svém příští šéfovi a rozhodnutí, zda spolu budete v pracovním prostředí vzájemně vhodně koexistovat.

Pohovor

Znát pozadí a motivaci jedince je klíčové. Ať už je šéf pohlaví mužského, nebo ženského, mladý, nebo starý – na tom by záležet moc nemělo. Důležité je však zhodnocení emoční inteligence i co nejlepší odhad intelektuálních schopností.

Vždy dobrá motivace je učit se od svého nového šéfa – to je zkrátka pravda a my všichni se učíme pozitivní vlastnosti od velkých lídrů. Věřím, že můžete slušně zhodnotit inteligenci konkrétní osoby – těžší je však odhadnout, jak se bude chovat pod tlakem.

Vzpomínám si na jedno setkání s globálním CIO, který byl znám jakožto velmi inteligentní, ambiciózní a vyrovnaný člověk. Ptal jsem se ho na otázky ohledně chybějících dovedností ve firmě, ale za odpověď jsem původně obdržel jen rozhodné „ne“.

„Jsme světová špička,“ uvedl.

Během diskuze v následujících minutách jsem se ovšem dočkal přiznání, že tam nějaké mezery jsou. Okamžitě jsem rozeznal, že ačkoli hrdost může být velkou výhodou, stejně tak se může proměnit ve slabinu. Ihned jsem zjistil, že pro takového ředitele bych pracovat nemohl.

Co vyhledávám

Častokrát hledáte šéfa, který má s vámi mnoho společného; cenit si však musíte i odlišností. Pokud pracujete pro nadřízeného, u kterého tušíte, jak přemýšlí – je to ideální. Jen to neznamena, že byste měli dělat vše jen pro to, aby byl spokojen. Místo toho proaktivně s vaším šéfem spolupracujte.

Byl jsem zaměstnán ve velkých podnicích, kde jsem pozoroval množství ředitelů, kteří dotáhli napodobování svého šéfa příliš daleko – imitováním způsobu mluvení, oblékáním i jinými vlastnostmi. Ačkoli to není to samé jako zbožšťování nebo idealizování, jsou tu jiná nebezpečí. Co chci říct, je, že dobrý IT ředitel musí vědět, kdy nesouhlasit a šéfa (slušně a v limitech) „postrčit“ zpět.

A proto dobrá otázka na zodpovězení pro váš pohovor je, „jak by tento šéf vzal,

kdybych s ním nesouhlasil?“ Pokud by vaše odpověď byla ta, že by to moc dobře nešlo, pak si myslím, že by to nebylo vhodné místo pro to, stát se dobrým lídrem a dále se rozvíjet.

Učení

Skvělá vlastnost, které si velice vážím, je nepřestávající učení. Jde o klíčovou vlastnost, jež vám umožní držet krok s rychlým vývojem a změnami. Co tím nemyslím, je to, že vás šéf pošle na kurz osobního vývoje. Ty sice mohou být skvělé, ale za učení беру dlouhodobější záležitost.

Pokud potkáte šéfa, který mluví o učení a o tom, jak vzdělávání věnuje čas, ať už individuálně, nebo v týmu, je to skvělé znamení. Každý výborný šéf, s nímž jsem pracoval, měl stejný přístup a umožnil svým lídrům „naostřit si meč“, jak tomu říká Peter Senge (přednášející na MIT a odborník na vzdělávání ve firmách).

Perspektiva

Ne každý vůdce musí jednat strategicky nebo být nejchytřejším člověkem v místnosti. Kvalitní lídr však vezme v úvahu reakce svých ředitelů a při podnikových rozhodnutích bere na vědomí různé pohledy na věc.

Perspektiva je pro mě schopnost dívat se na věci ze široka, vidět celkový obrázek – „spojit si tečky“. Být schopný přemýšlet ve vícero časových horizontech je věc, po které bych se já poohlížel. Osobně bych také hledal, zda je pro vykonání plánu dostatečná vůle v týmu. Pokud takové vlastnosti u svého šéfa uvidíte, pak jste našli člověka, který pro vás i ostatní může být velice inspirující.

Změna

Ti nejlepší šéfové, pro které jsem pracoval, osobně prosazovali změny. Jsou motivováni věci měnit. Nemusí to být ale nutně označeno za transformaci nebo digitalizaci.

Skvělý šéf zkrátka chce věci měnit a mít svého podřízeného jako partnera, se kterým bude pracovat. Pro každého platí, že pokud nejste v prostředí, kde se změna ani radikální zlepšení nedějí a neplánují, vaše firma i vy sám můžete očekávat komplikace.

Ano, jsem nakloněn změně a transformaci. Většina CEO má stejné nutkání a jediná nejasnost panuje ohledně rychlosti, kterou se má změna uskutečňovat.

Poctivost a integrita

A konečně, u svého šéfa hledám i tyto dvě důležité vlastnosti. S egem se dokážu vyrovnat, dokonce i s nějakou tou byrokracií. Chci však pracovat pro nadřízeného, který má velký cit pro osobní integritu a čest. Bez těchto vlastností je těžké za svým šéfem stát.

Gamifikací ke spokojeným zaměstnancům

Jakmile opadne prvotní nadšení z nové práce, pracovníci jsou často demotivováni, nezájemní. Existují však prostředky, jak jim pomoci. A jedním z nich může být nová marketingová technika – gamifikace.

SARAH K. WHITE

O angažovanost se nesmíte zajímat jen během prvních týdnů zaměstnání v nové práci, říká Tom Gimbel, zakladatel a generální ředitel LaSalle Network, profesionální personální agentury. Místo toho, pokračuje, se má angažovanost pracovníka měřit skrz celý jeho profesní život.

Během prvního roku ve firmě zaměstnanci obvykle pracují tak, jak nejlépe umějí – jsou nadšení z otevřených možností a stále se učí novým věcem. Je to druhý, případně další roky, kterých se mají zaměstnavatelé bát. Nejde o jev zcela omezený jen na pracovní prostředí, týká se například i hudebních skupin (druhé album bývá horší než první) nebo třeba studentů (druhý rok na univerzitě se student věnuje škole méně). Jde o zdokumentovaný, faktický jev. Poté, co je již zaměstnanec ve firmě „zaběhnutý“ a ví, jak co funguje, může nastat určitá nezájemnost. „Zmizí ten půvab a nadšení,“ říká Gimbel.

„Je tu nábor zaměstnanců, ale tím to nekončí. Existujícímu personálu musíte dokazovat, že do nich investujete, staráte se o ně, chcete, aby profesně rostli. Angažovanost se dá změřit. Dobří manažeři by vždy měli dávat pozor na to, jak moc jejich zaměstnanci práci zajímá, nehledě na to, jak dlouho v ní jsou,“ pokračuje.

Podniky vědí, že angažovaní zaměstnanci jsou produktivnější, ale dostupná data ukazují, že firmy ještě neumějí pořádně záležitost uchopit a vypořádat se s ní. Podle analytiků ze společnosti Gallup jsou statistiky angažovanosti v USA na úrovni 30 %. To znamená, že celých 70 % země nepracuje s přílišným zaujetím.

Odpověď na tento problém může ležet v gamifikaci.

Gamifikace

Gamifikace už se dostala i ke koncovým spotřebitelům: nositelná zařízení neboli wearables typu FitBits přemění třeba cvičení a fitness ve hru, kde uživatel získává odznaky a virtuální odměny za vlastní aktivitu. Lze např. soupeřit s přáteli o to,

kdo vykoná nejvíce kroků, a konkrétně FitBit zahrnuje i odměny, ke kterým se uživatel dopracuje postupem užívání zařízení.

Gamifikace pronikla i do aplikací zaměřených na produktivitu typu Task Hammer, který promění každodenní nudné to-do seznamy v interaktivní hru. Můžete si nastavit dlouhodobé „epické úkoly“ a „denní rutinu“, díky jejichž odškrtávání sesbíráte různé avatary, vylepšíte si schopnosti, získáte body a virtuální odznaky.

Koncepce gamifikace je vlastně velmi jednoduchá, funguje na stejném principu jako některé jednodušší druhy videoher: mají aktivovat touhu po odměně. Studie publikovaná uznávaným magazínem Frontiers of Human Neuroscience napovídá, že videohry mohou vést až ke „zlepšení kognitivního výkonu“. To naznačuje, že důsledky hry mohou ve svých hráčích přetrvávat i dlouho poté, co danou hru dokončí. Vývojáři aplikací pracujících s principem gamifikace využívají ten samý koncept pro motivaci lidí. Ti tak rychleji dokážou věci, na které by jinak neměli chuť – cvičit, studovat, pracovat.

Motivace je věda

Výše zmíněná studie dělí motivaci do různých kategorií: některé pracovníky motivuje pocit úspěchu, další moc, jiné pocit sounáležitosti nebo pocit, že jsou užiteční a kompetentní. Seznam je dlouhý, ale dobře ilustruje, že motivace není jen jedna jediná – každý chce něco jiného a mnoho pracovníků spadá do vícero kategorií najednou. To znamená, že jakákoli „gamifikovaná“ aplikace potřebuje zahrnout tolik prvků, aby potěšila každý osobnostní typ.

Tak například studie říká, že digitální odznaky mohou motivovat ty s „motivem moci“, jiným zase dá pocit sounáležitosti. Výsledkové tabule zase mohou inspirovat kompetitivní pracovníky. Mohou si určit týdenní či denní výzvy, což přináší do jinak nudného dne v práci přátelskou soutěž.

Zahrnutí specifických úkolů do gamifikace může zaměstnance naučit přijímat

„přímé odměny“, napovídá studie. To může pomoci s plněním cílů a dát cíl odměny, ke které se zaměstnanec svou činností dopracuje. Podobných metod popisuje studie vícero a je na každém zaměstnavateli, zda a jaké metody ve své firmě použije.

Vsadit si na sebe

Gal Rimon, zakladatel a generální ředitel GamEffective, společnosti, která navrhuje podnikové gamifikované aplikace, nabízí příklad, kde zaměstnanci sázejí na to, jaký bude jejich den – podle toho, v co doufají. Někdo v prodejním oddělení může mít odhad, kolik obrátů ten den přinese, nebo si nastaví cíl, kolik klientů do firmy ten den dostane, a vsadí si na to.

Jednotlivá oddělení si mohou vybrat specifické klíčové ukazatele výkonnosti, takže vývojáři mohou měřit úspěchy na základě splněných projektových cílů a IT se může vsázet, kolik případů dokážou ten den vyřešit. Samozřejmě gamifikovaných aplikací neustále přibývá a variant je dnes již mnoho – vsadit si na vlastní produktivitu je jen jeden z příkladů, jak si gamifikovat pracovní den.

Práce v reálném čase

Gamifikované aplikace měří výkonnost v reálném čase a podporují angažovanost zaměstnanců, zároveň s tím jim však dávají možnost změřit síly se spolupracovníky a zjistit, jak si vedou. Pracovníci nemusejí čekat na hodnocení svého výkonu od zaměstnavatele, ale mohou zjistit, jak na tom jsou, ihned díky aplikaci. A pokud budou zaostávat, tak i problém je třeba vyřešit – dříve, než si toho všimne management.

Podle Gimbela je důležité, aby se manažeři věnovali problému angažovanosti co nejdříve, než se stihne rozrůst v něco většího a jeden zaměstnanec „infikuje“ nezájemností celé oddělení.

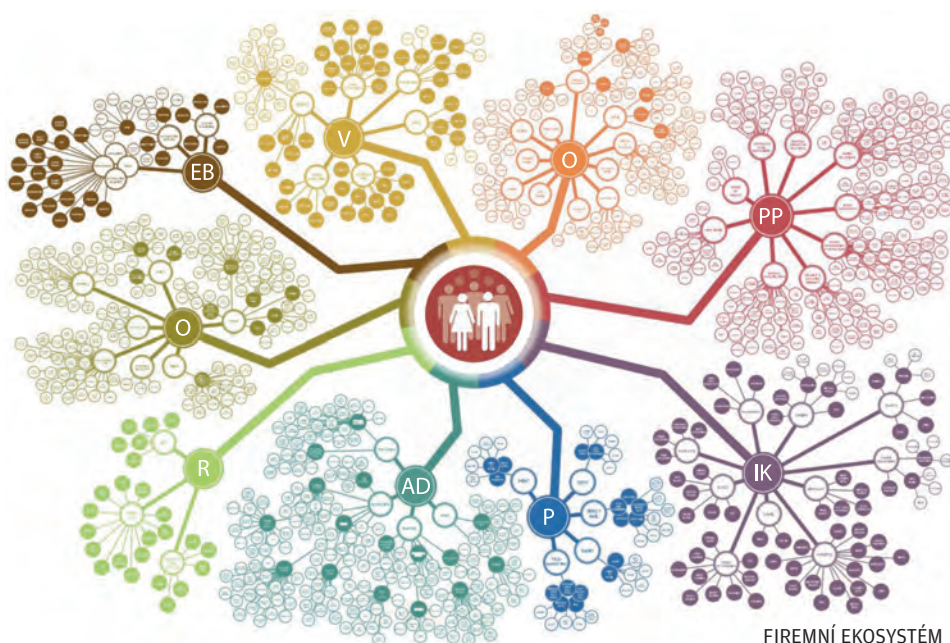
Otevřená komunikace a prostředí, kde se pracovník cítí dobře a může mluvit o svých problémech, jsou podle něj klíčovými prvky.

„Zaměstnanci často vědí, že propadli do rutiny každodenního stereotypu. Možná si to nechtějí přiznat nebo proti tomu bojovat, ale obvykle o tom vědí,“ říká Gimbel. Herní stránka gamifikace zaměstnance motivuje, ale ta analytická dá pracovníkům i zaměstnavatelům bližší náhled na produktivitu.

Vidět nezakreslená data o vlastní produktivitě může být pro mnohé zaměstnance dostatečnou motivací pro změnu své pracovní morálky. Pro manažery jsou analytické zprávy nevyčísitelné, protože pomáhají objevit slabá místa oddělení a často asistují i s odhalením neangažovaných pracovníků dříve, než takový stav přeroste ve větší problém. ■

Byznys jako zapovězené téma u HR business partnera

Víte, o čem se u služeb HR Business Partnera (HRBP) mluví jenom v náznacích anebo vůbec?



FIREMNÍ EKOSYSTÉM

Obecně se ví, že HR Business Partnering je platforma pro dodávku HR služeb manažerům – především pro dosažení jejich konkrétních byznys cílů. Má přinášet další přidanou hodnotu pro byznys – být integračním prvkem mezi HR a byznysem. Avšak vyvstává zde v HR kruzích téměř zakázaná otázka, kterou jim kladou v oblasti HR „nekvalifikovaní“ manažeři. Obzvláště ti, kteří jsou zodpovědní za byznys společnosti: „**Jak mi konkrétně můžeš ty jako HRBP přispět k dosažení mých cílů v byznysu?**“ Do konce zaznívá pro HRBP až povážlivý požadavek a dotaz, zda vůbec dokáže smysluplně participovat na úspěšném získání zákazníka, realizaci obchodního případu či dodání projektu. Jedno z osvědčených řešení je, že pokud manažerovi nedává uspokojivou odpověď interní HRBP, poohlédne se po zkušeném externím HRBP s orientací na byznys.

A proč tomu tak je?

Klasika

Také jste slyšeli od vašeho HRBP různé vysvětlení či téměř vědecké teorie, proč není možné, aby se přímo podílel na byznysu společnosti? Nejčastěji zaznívá, že se

z větší části věnuje strategii a operativě v rámci „klasického HR“ – řešení aktuálních problémů: zajišťování potřebných kvalifikovaných personálních zdrojů, pracovněprávní agendě, řešení oblasti vzdělávání, hodnocení, odměňování a benefitů atd. Proto ani nemusí umět prodat svou práci a deklarovat svou přidanou hodnotu pro zaměstnavatele, protože se nepodílí přímo na „core byznysu“. On se prioritně věnuje plnění zadaných úkolů (v tradičních oblastech HR) a jeho zákazníkem je zaměstnanec společnosti. Vstupem pro jeho práci jsou zadané úkoly od manažerů. Zastiťuje se směrnicemi, interními pravidly a procesy. Výstupy poskytuje ve formě standardního řešení v oblasti HR. Měřítkem úspěchu je včasné a přesné splnění zadaných úkolů, dodržení předem stanovených procesů nebo dodání HR projektů. Může prokázat vysokou úroveň odborných HR znalostí. Interně působí v podřízené roli a jeho vnímání byznysu je okrajové – pouze mikropohledem HR. I proto může být tento typ tzv. HRBP plnohodnotně řešen formou outsourcingu. **Není možné si nevšimnout, že se nám zde někde vytratil byznys – business partnering.**

Business partnering

Protikladem je HRBP se strategickým a aktivním přístupem, s rozvinutou vůdcovskou kompetencí a výbornou znalostí podnikatelského prostředí s přesahem do konkrétních ICT produktů, řešení a služeb. Zaměřuje se na rozvojové aktivity spojené s klíčovými lidmi; procesy a postupy nastavuje jako nástroj k dosažení cíle byznysu. Jeho zákazníkem je organizace jako celek a její management. Vstupem pro jeho práci jsou krátkodobé i dlouhodobé cíle společnosti a její přijatá strategie. Měřítkem úspěchu je dosažení konkrétního obchodního cíle společnosti. HRBP velmi často úspěšně funguje v roli externího konzultanta. Umí uchopit problematiku HR komplexně. Jeho role je nezastupitelná a jedinečná a nelze ji úspěšně řešit „běžným outsourcingem“. Pozor, nezaměňovat s misí Interim HRBP, který participuje a je přímo zainteresovaný na plnění konkrétních byznys cílů!

Light HR business partner

Je vůbec možné „vytvořit“ z klasického HR manažera alespoň „light HRBP“ přepsáním vizitky a následným školením? Praxe z ICT společností ukazuje, že nikoliv. Jen formálním přejmenováním se znemožňuje transformace HR úředníků na akceschopnou „byznys jednotku“. Konkurenční boj na IT trhu neustále sílí a jedinou nadějí firmy na udržení a posílení svých pozic je kvalita lidských zdrojů. Největší mentální změnou je přechod od jednosměrného toku úkolů (od manažera k HRBP) na obousměrný tok (od manažera k HRBP a také od HRBP k manažerovi). Dosud převládá vztah nadřízeného (manažera) k podřízenému (HRBP), kde existuje jen jeden správný názor a jeden způsob řešení. Model, který se vyznačuje jednosměrným úkolováním, není partnerství.

Kvalitní HR business partner

Udělejme si jednoduchý test, zda váš HRBP je schopný vám smysluplně pomáhat s řízením lidského kapitálu společnosti, abyste mohli získat další konkurenční výhodu? Porovnejte dosavadní praxi vašeho HRBP s následujícím profilem:

Management firmy může od HRBP očekávat, aby

■ jednal a dokázal přemýšlet jako jeden z vlastníků firmy. Věděl, že podnik je

tu od toho, aby tvořil zisk. Zaměstnanci pracují proto, aby společnosti zisk vytvořili. A ta se musí neustále snažit poskytovat pracovníkům takové podmínky a prostředí, aby do práce byli ochotni vložit to nejlepší, co v nich je,

- se uměl orientovat ve fungování firmy a jejím byznysu – horizontálně i vertikálně,
- byl loajální firmě a nestranný vůči zaměstnancům i vedení,
- byl schopen dělat rozhodnutí. A to i nepopulární,
- měl nadání propojovat do smysluplných funkčních celků HR nástroje, procesy, management a zaměstnance a vytvářet vhodný firemní ekosystém,
- měl svůj vlastní názor a nadhled nad situací,
- svou činností umožňoval změnu; měl sílu a odvalu,
- uměl odhadnout kritický bod ve více-dimenzionálním systému firemního ekosystému,
- dokázal komunikovat jak s řadovými zaměstnanci, tak i s vedením,
- uměl využívat a sdílet informace i zdroje, a hlavně se spolupodílet na vytváření podmínek pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj,
- myslel a pracoval dynamicky.

Toto nejsou jediné vlastnosti, které odlišují kvalitního HRBP od light HRBP (HR manažera) v praxi. Jsou ale rozlišovacími znameními, jež ukazují, že HRBP je typologicky jiný člověk než klasický HR manažer. HRBP je více architektem a dispečerem matrixu HR dovedností a kompetencí. Nemá a priori vytvářet jednotlivé výstupy, ale pracovat s nimi. Praxe dále ukazuje, že HRBP může být jen člověk, který nemá prvořadě/anebo pouze HR

vzdělání. Existuje i souvislost mezi věkem HRBP a jeho schopnostmi. Ani velmi inteligentní mladý muž/žena po škole nemůže být byznys partnerem pro zkušené manažery – postrádá totiž lidskou vyzrálost a praktické zkušenosti. Konkrétní věkovou hranici nemůžeme určit, ale pod 33 let věku (cca deset let praxe) to jistě není. HR business partnering může fungovat jen tam, kde je k tomu nastaven firemní ekosystém. Jeho uplatňováním je společnost informovanější, a tedy i transparentnější.

Interim HR business partner

Sázkou na jistotu může být spolupráce s interim HRBP. Umí ovlivňovat základní interní faktory ve firmě: otevřenost, spolupráci, radost z úspěchu. Má schopnost zvládnout proces transformace firemního ekosystému a rozsáhlé zkušenosti z HR projektů. Je si vědom, že každý firemní ekosystém je unikátní a získané zkušenosti s jeho změnou jsou bez znalostí principu práce se sociálními systémy a teorií řízení těchto systémů nepřenositelné. Je garantem změn – disponuje potřebným know-how a best practice.

Služeb interim HRBP nevyužívají zatím běžně ani progresivní ICT společnosti. Je férové na místě říct, že zde nejde vždy o úsporu nákladů, jak poskytovatelé těchto služeb tvrdí. Obecně je sice pravda, že s HR outsourcingem firma ušetří, i když se málokdy mluví o tom, kolik a na čem konkrétně. Avšak tato forma specifického outsourcingu HRBP je jiná platforma zajištění a podpory fungování byznysu společnosti než samotné interní HR, a logicky u ní platí jiné zákonitosti včetně nákladů; jde spíše o vysoce rentabilní investici. Avšak tyto zákonitosti nemohou

platit v situaci, kdy se interní HRBP místo poskytování potřebných služeb pro manažery věnuje především vnitřní personální politice, případně se pohybuje na úrovni formálního propojování „byznysu“ a HR agendy.

Ve své dlouholeté profesní praxi jsem již mnohokrát v roli interim HRBP spolupracoval na získání těžce dostupného know-how, best practice a citlivých informací jako nástroje konkurenční výhody. Jenom zřídka šlo o proces inovací (remastering) poskytovaných HR služeb. Klíčovým je vždy „dolování“ informací z těžce dostupných zdrojů. Hlavní je nezabývat se pro byznys málo přínosným samoučelným modulováním HR procesů a služeb. Nedořadit, aby HR business partnering jako celek pracoval na dosažení mnoha „bohubylých“ cílů, ale nikoliv na dosažení byznys cílů.

Potřebu interim HRBP v roli konzultanta si bohužel ICT společnosti nejčastěji uvědomují až v období krize; při neplnění prodejních cílů nebo ztrátě klíčových kompetencí/specialistů, a tím poklesu utilizace drahých (vysoce ziskových) odborníků na projektech. To vše logicky vede ke snížení celkové produktivity práce a ziskovosti a/nebo poklesu kvality dodávaných projektů. „Díky schopnosti uplatnit správný holistický přístup ke změně a nadhledu, kterým jako interim HRBP disponujeme, vám můžeme nejen ukázat současný reálný stav, v němž se společnost nyní nachází, ale dokážeme s vámi najít optimální cestu a navrhnout první kroky z krize,“ vysvětluje přínos interim HRBP Ján Hurtík, majitel společnosti Thimon Andros Consulting, která poskytuje podporu ICT společnostem.

PARTNERSKÝ PŘÍSPĚVEK



Thimon Andros Consulting
HR Specialized Services

Executive Search | Business Consulting | Expert Coaching

Vytváříme konkurenční výhody

Rozvíjíme » Podporujeme » Spojujeme



Mgr. Ján Hurtík, DBA | +420 731 150 582 | jan.hurtik@thac.cz | www.ThAC.cz

Jak se dostat do vedoucí pozice?

Přesun z IT managementu do pozice ředitele vyžaduje více než jen technické znalosti. Potřebujete správnou kombinaci měkkých dovedností, obchodního citu a vůdcovských dovedností, radí zkušení vrcholoví IT profesionálové.



SARAH K. WHITE

Pro ambiciózní IT profesionály, kteří vyhlíží vyšší ředitelskou pozici, existují způsoby, jak se profilovat jako jasná volba pro výkonné IT postavení. Vyžaduje to však více než „pouhé“ praktické dovednosti v oboru. Obchod, komunikace a vůdcovství jsou podobně klíčové.

„Pokud jste ve fázi, kdy už vás na výkonnou pozici zvažují, svůj technický talent jste prokázal. Pro dosažení svých cílů však budete muset obdobně dokázat, že jste schopni být důvěryhodným rádcem schopným určit celkovou agendu podniku,“ popisuje Ed Addario, technický ředitel firmy Currencycloud.

Zde je osm tipů od IT ředitelů a jiných IT lídrů, které vám pomohou dostat se na vysněnou ředitelskou pozici a navíc vám usnadní úspěch ve vrcholovém managementu.

1 Získejte obchodní znalosti

Je snadné se pohodlně usadit ve své IT bublině, ale na vrcholové, exekutivní úrovni budete muset rozumět i byznysu, který pod IT nespádá. IT je více než jen „instalování systémů a psaní kódu“

a pro úspěch ve vůdčím postavení se budete muset vypořádat i s „dolarů a centů“ (či korunami a eury u nás), vysvětluje Gerrard Rutter, IT ředitel firmy Atlasian.

„IT leadership je mnohem více než pouhá technologie – musíte skutečně rozumět tomu, jak podnik funguje, jaké statistiky vedení zajímají a jak váš projekt může tyto statistiky ovlivnit,“ pokračuje Rutter.

Musíte vědět, jak společnosti vysvětlit náklady na IT projekty a jak tyto projekty pomohou cílům firmy. Pokud jsou vaše obchodní znalosti a dovednosti trochu zrezivělé, doporučuje Rutter pro začátek kurzy v marketingu, účetnictví a podnikání.

2 Učte se od ostatních

Při své tvrdé práci si nezapomeňte prostudovat, jak jiní vrcholoví manažeři v oboru pracují. Nechcete ostatní kopírovat nebo napodobovat, ale zjistit, jaké kvality vykazují a které z nich činí úspěšné manažery.

„Pozorujte, jak velcí lídři sdělují své myšlenky, a tyto znalosti využijte ve vlastní práci. Pochopte důležitost vhodně sdělených vizí – použijte to v praxi,“ říká John Crea-

son, technický ředitel a spoluzakladatel společnosti Smartsheet.

Podobně se můžete zaměřit i na neefektivní vůdce a pochopit, co ve vrcholové pozici nedělá. Když začnete využívat své vůdcovské dovednosti už v nižších pozicích – ale samozřejmě s rozumem a mírou – možná se brzy ocitnete vysoko na seznamu kandidátů na budoucí nejvyšší manažery a ředitele.

3 Rozšiřte záběr

Jako CIO nebo CTO musíte také chápat, jak vaše IT strategie ovlivňují jiná oddělení a obchodní cíle. Jedním ze způsobů, jak tuto zkušenost získat, je zažít ji v několika různých společnostech. Pro rozšíření svých zkušeností a perspektivy Rutter doporučuje měnit práce dostatečně často pro nabytí rozličných zkušeností, ale ne tak často, abyste „vypadali jako přelétavý člověk nebo abyste ztratili příležitost se něco naučit“.

„Obvykle беру в úvahu kandidáty, kteří na pracovišti vydrželi tři až pět let. Je těžké být skutečně produktivní v prvním roce, protože je toho tolik, co se musíte naučit; ale setrvejte příliš dlouho na jednom místě a nesečkáte se s novými výzvami,“ popisuje dále.

Jako výjimku Rutter zmiňuje nalezení své „vysněné práce“. To se nemáte bát opustit firmu i po krátké době. „Jen si z toho neudělejte zvyk,“ varuje.

4 Vzdělání a certifikáty podpořte zkušenostmi

Tituly a certifikáty váš životopis vylepší, ale je nutné podpořit je vzděláním a zkušenostmi z praxe.

„Vzdělání je hodnotné jen ve chvíli, kdy změní a zlepší vaše výsledky. Udělejte si z učení zvyk – ty nejlepší světové univerzity daly spoustu svých osnov on-line. Pokud se opravdu chcete učit, najdete úžasné zdroje porozumění a odlišných pohledů,“ popisuje Creason.

Nepouštějte se do vzdělávání jen proto, že si myslíte, že vaše resumé pak bude lépe vypadat. Objevujte věci, které vás zajímají, v oblastech, kde se chcete zlepšovat, a ve vaší práci se to projeví.

5 Nečekejte, až vás někdo do vrcholového managementu pozve

Pokud si děláte chutě na výkonnou úroveň managementu, to nejhorší, co můžete udělat, je čekat, až vám pozici někdo nabídně. Místo toho hledejte cesty, jak své vůdcovské dovednosti ukazovat ve své současné práci – samozřejmě bez toho, abyste překračovali meze své pracovní po-

zice. Pokud se vám podaří objevit příležitosti k převzetí iniciativy a vystoupíte z komfortní zóny, můžete se snadno vyprofilovat jako přirozený vůdce.

„Jestliže čekáte na to, až vám někdo nabídne pozici ve vedení, sami se diskvalifikujete. Pokud vidíte problém, mějte připravené nápady, jak ho řešit, než jej odhalíte. Naučte se, jak klást otázky: buďte člověk, který započne správný druh konverzace. A dělejte to bez zájmu o to, kdo za to získá zásluhu. Lidé postupem času zjistí, že toho více udělají, když jste v místnosti – a takového druhu vůdcovství si ostatní všímají,“ vysvětluje Creston.

6 Připravte se na změnu v zaměření

Celkově jednou z největších změn, jakým budete muset čelit při přesunu ze středního či vyššího managementu do vrcholového, je přístup k novým iniciativám a strategiím.

„Přesunujete se z vykonávání něčí strategie ke tvorbě a dohlížení na vlastní strategii. Přesun na výkonnou úroveň znamená křeslo u stolu vrcholového managementu a mnohem větší roli v celkové podnikové strategii.

Ačkoli technické know-how je klíčové, není to již nejdůležitější prvek úspěchu,“ popisuje Addario.

Musíte se naučit komunikovat se zúčastněnými stranami, převzít iniciativu a vytvářet nové nápady a také efektivně vykonávat vlastní strategii. To vyžaduje pokročilé znalosti mezilidské komunikace, managementu a schopnosti inspirovat celý tým, pokračuje Addario.

7 Prokažte svou spolehlivost

Při propracovávání se do vedení byste měli zajistit, aby si vás současný ředitel všiml pro vaše vhodné vlastnosti – a těmi jsou primárně zodpovědnost a důvěryhodnost.

„Je klíčové převzít zodpovědnost za úspěchy i selhání celé společnosti. Jakmile se touto způsobu smýšlení odevzdáte, budete pracovat na maximum – a odstartujete dobře od prvního dne vaší kariéry,“ popisuje Addario.

Pokud ustanovíte sami sebe jako někoho, kdo je spolehlivý a důvěryhodný a kdo na sebe bere zodpovědnost za chyby a neúspěchy, budete mezi svými kolegy vyčnívat ve chvíli, kdy přijde doba na zapl-

nění výkonných pozic ve firmě. Transparentnost vedení je důležitá, takže společnosti hledají zaměstnance, kteří tyto kvality vykazují.

8 Naučte se vyrovnat se s politikou

Měkké dovednosti se v IT často přehlížejí – oddělení bývají vnímána jako „vysoce racionální s rozhodnutími učiněnými skrze pečlivé vyhodnocení situace“, popisuje Rutter. Přesto si všímá, že zde naleznete „překvapivé množství emoční stránky věci a také politiky“.

„Znám velmi talentované IT pracovníky, kteří v práci odmítali postoupit výše, protože nechtěli tuto vnitrofiremní politiku řešit,“ vysvětluje.

Pokud dokážete vyvažovat své technické znalosti s měkkými dovednostmi při vykazování vůdcovských kvalit, ocitnete se v perfektní situaci pro přechod do vrcholového managementu. Malá zlepšování sama sebe skrze váš profesní postup zvyšuje vaše šance na získání výkonné pozice ve firmě a také konečně úspěch na nejvyšší pozici jako efektivní IT nebo technický ředitel. ■

Ivan Bartoš

Informatik, politik, předseda České pirátské strany

Ač se to nezdá, Ivana Bartoše je v poslední době plná televize i noviny, která ho představuje coby úspěšného politika – lídra České pirátské strany, ve skutečnosti je to vzdělaný informatik.

„V IT vyšívám už přes dvacet let, přestože mám vystudovanou filozofii v oboru informační věda a knihovnictví,“ říká Bartoš, který dokonce po dobu jednoho semestru působil na Fakultě počítačových věd na University of New Orleans v USA. Poté pracoval pro české i zahraniční firmy jako specialista na informační technologie.

Největší IT pracovní úspěch podle svých slov zaznamenal, když implementoval v mezinárodním týmu Unica Affinium Suite a nový analytický DWH na platformě Oraclu v celosvětovém personálním gigantu Monster World Wide. Jinak například stojí za pracovním portálem AirJobs, kde vedl jak technickou architekturu projektu, tak i celostátní marketingovou kampaň.

Ke své nejsilnější manažerské schopnosti řadí aim management a bezbřehé

nadšení pro cokoliv, co se rozhodne skutečně dělat. Když něco nejde, je ochoten to řešit klidně o víkend, a i když třeba určitou část neumí osobně uskutečnit, klidně to řeší s kolegy, ať už se straníky nebo kolegy programátory, a dělá jim partnera a konzultanta, pokud o to stojí.

Myslí, že má vysokou míru empatie, a snaží se porozumět motivačním faktorům kolegů, které jsou v každém momentu spíše mixem než konstantou, jež se v čase nemění.

„Nenasilně pak na ně hraju. Dokážu i u sebe poznat moment, kdy to prostě nejde. To nemá cenu lámat a přes tento vnitřní odpor nemá cenu táhnout práci dál, i když to třeba znamená posun termínu delivery. Osobní život se lidem promítá do práce. Vše je třeba hodnotit holisticky, a proto je nutné hledat problémy, ale i motivaci jak v soukromém světě, tak v pracovním.“

Říká, že i když to tak může vypadat, příliš neriskuje, věci má většinou dobře promyšlené. Nesnáší gesta, kterými se dodává jednoduchým věcem na dramatickosti.



Někdo mu vyčítá zviřalnost, ale prý se snaží i skutečně dramatické věci odlehčit.

„Samozřejmě že to někdy prostě zkusím a zariskuji, ale snažím se to minimalizovat. Ani v práci, ani v politice nepracuji se svými prostředky a přijde mi nezodpovědné jít do rizika, pokud to není přímo požadováno,“ tvrdí Ivan Bartoš.

Ve chvílích volna rád sleduje filmy, hraje Magic The Gatherings nebo umývá nádobí.

Bohuslav Cempírek

Předseda představenstva a generální ředitel ICZ

Již dvanáct let stojí v čele firmy, která patří k nejvýznamnějším tuzemským dodavatelům integrovaných softwarových a síťových řešení; tedy oblasti, jež se s jeho osobou prolíná již od dob studií technické kybernetiky. Skutečný začátek jeho kariéry sahá do roku 1991, kdy byl přijat do prodejního týmu nově založené české pobočky americké společnosti Digital Equipment, před příchodem do ICZ pak ještě zastával významné vedoucí pozice také ve firmách Alcatel a Nextira.

Období představující nevídaný rozkvět v rozvoji lokálního IT trhu se stalo zároveň i křtem klíčových dovedností, které byly základem pro jeho povolání.

„Obchod a práce s lidmi,“ zní stručná odpověď na otázku, co je náplní každodenní činnosti generálního ředitele. A že nejde o práci nudnou, dokládá příběhem, na nějž rád vzpomíná: „V první polovině 90. let jsem se jako obchodník účastnil velkého výběrového řízení organizovaného slavnou nadací Mellon Foundation. Zde jsem se

setkal s významným izraelským softwarovým domem coby konkurentem. Tato společnost použila během výběru všemožné prostředky cílené dokonce i proti mé osobě, nicméně ve výběru jsem nakonec získal vítězství pro barvy společnosti DEC.“

Bohuslav Cempírek je dnes v čele jak samotné společnosti ICZ, která v létě oslavila již dvacet let od svého založení, tak celého koncernu – Skupiny ICZ. Vlastností, která jej nejlépe charakterizuje, je pozitivní, konstruktivní a především korektní přístup k práci, zákazníkům i zaměstnancům.

A pohled na zásadní změny a trendy v oblasti ICT i jejich širší souvislosti? Bohuslav Cempírek je formuluje takto: „Komunikační a mobilní technologie nám velmi pomáhají, avšak zároveň s sebou přináší určitou sociální degradaci a slepou informační důvěru většiny uživatelů. Obrovsky také narostla bezpečnostní rizika. Zatímco v polovině 90. let nás trápila obava, aby nám hackeři nenabourali aplikaci či nepoškodili vytvořená data, dnes se strachujeme o naše soukromí, zdraví, majetek, nebo dokonce možné ochromení infrastruktury a obratyschopnosti státu. Aktuálním trendem je



pak centralizace všeho od HW až po data do prostředí cloudu coby prostředníka pro přenositelnost aplikací a veškerých informací mezi libovolnými zařízeními a platformami včetně nositelné elektroniky a internetu věcí; všudypřítomným požadavkem přitom zůstávají vysoké nároky na informační bezpečnost veškerých zúčastněných systémů.“

Když zrovna nepracuje, je Bohuslav Cempírek velkým milovníkem přírody a myslivosti: „Vždy se rád vydám na procházku lesem, který skýtá v dnešním světě tolik vzácné ticho a klid.“

Jan Duda

Jednatel společnosti PCV Computers

Najít si cíl, který vás motivuje, za tím potom jít a neustávat, i když okolí či okolnosti jsou proti vám. To je podle Jana Dudy nejdůležitější faktor pro kariérní úspěch.

„Ne nadarmo se říká, co vás nezabije, to vás posílí.“

Motivuje ho, když se mu věci daří i ne-daří, protože má chuť překonávat překážky. Někdy má pocit, že žijeme v době, kdy se mění díky IT budoucnost, a chce být u toho, sáhnout si jako jeden z prvních na budoucnost.

Demotivuje ho, když se setká s někým, kdo své problémy vysvětluje tím, jak je na něj škaredé okolí, jak všichni mohou za jeho neúspěch, ale zároveň nic nedělá pro nápravu. Stejně jako se občas setkává s lidmi, kteří jsou i na vysokých pozicích, mají se tam dobře a už nechtějí nic dělat pro zvýšení výkonu firmy, protože by je to stálo práci a třeba došlo k navýšení plánu na další období.

„Nedávno jsem zažil situaci, kdy jsem na-



vrhoval určitou aktivitu, která by pravděpodobně zvýšila prodej konkrétní komodity, odpověď však zněla: „To je super nápad, ale dělat to nebudu, vždyť by se ukázalo, že jsem do teď nedělal nic.“ Ano, to mne potom opravdu demotivuje a po takovém jednání se musím jít třeba projít,“ popisuje zkušenosti Duda.

Ke svým největším úspěchům řadí svou úspěšnou firmu PCV Computers a letos se prý obzvlášť dařilo. Splnil se růstový plán, získal nové distribuce a stabilizoval tým pracovníků.

Jan Duda věří, že se dovede s lidmi dohodnout. Vždy se snaží vyslechnout si názor toho druhého, a pokud jej vyhodnotí jako lepší než svůj, nemá problém uznat, že se spletl. Po svých zaměstnancích chce,

aby se nebáli přijít a říct mu, že se mýlí a že je potřeba udělat něco jinak. Ale přiznává, že by se v komunikaci, strategii a vedení lidí ještě potřeboval zlepšovat.

Z vnitřního přesvědčení dává lidem volnou ruku. Pracovníci uvnitř PCV Computers mají jasně dané cíle a úkoly, ale k jejich dosažení vedou různé cesty, jakou si zvolí, nechává zcela nebo alespoň z velké části na nich. Očekává velkou míru kreativity, a tím i vytvoření vlastního pocitu naplnění cílů.

Osobně má rád firemní neformální akce (teambuildingy), ale nechce do toho nikoho nutit.

„Navíc se nesmí stávat, že teambuildingů je tolik, že stojí pracovní povinnosti. Prostě je potřeba nalézt ideální vyvážení. Pokud bych však měl vybrat mezi ano a ne, zvolil bych ano.“

Jan Duda se kromě práce rád věnuje rodině, a když mu náhodou zbude trochu času, rád modelaří.

Čtenářům publikace vzkazuje, že je stále otevřený novým věcem, pokud má někdo zajímavý nápad, se kterým chce pomoci, nebo jen chuť s ním spolupracovat, může se na něj kdykoli obrátit.

Pavel Čurda

Generální ředitel české pobočky Konica Minolta

Konflikty na pracovišti jsou běžnou součástí fungování jakéhokoli týmu, mnohdy vyplývají i z přemíry snahy dokázat něco nového, domnívá se Pavel Čurda. Z jeho pohledu je třeba soustředit se na jejich věcné řešení a odhlédnutí od emoční roviny.

„V případě sporů, jež mají svůj původ v osobní rovině, se mi pak velmi osvědčilo jejich řešení za pomoci externího facilitátora,“ nabízí svou zkušenost Pavel Čurda.

Na příští rok má před sebou úkol v podobě uvedení inovativní platformy s názvem Workplace Hub, určené pro efektivní součinnost zařízení z oblasti IoT. Jde o univerzální řešení umožňující využívání moderních IT služeb zejména v prostředí malých a středních firem v duchu takzvané kanceláře budoucnosti.

„Vzhledem k rostoucímu významu divize IT služeb v Konica Minolta bude právě uvedení WPH na trh zásadní pro náš další rozvoj,“ očekává Čurda, kterému s manažerskými dovednostmi pomáhá kouč z Maďarska. Čas od času si zavolají pro

utřídění myšlenek a načerpání nových inspirací. Kouč je prý zajímavá empatická osoba, která mu pomáhá vidět věci z odlišné perspektivy a s patřičným nadhledem.

„Za svoji nejsilnější manažerskou zdatnost považuji fakt, že dokážu své spolupracovníky motivovat i osobním příkladem a přesvědčit k tomu, abychom všichni směřovali nejenom stejným směrem, ale také za stejným cílem,“ domnívá se Pavel Čurda. Demotivátorem je pak pro něj nezájem a lhostejnost v jakémkoliv podání, a naopak ho motivuje fakt, že nerad prohrává a má soutěživost v krvi.

Pavel Čurda vede tuzemskou pobočku Konica Minolta lehce přes rok, předtím úspěšně transformoval firemní zastoupení v regionu Adria, kde během svého působení vytvořil ekonomicky prosperující společnosti. V roce 2015 získal ocenění nejlepšího evropského zastoupení v rámci koncernu Konica Minolta.

„Obecně vnímám zkušenost s těmito odlišnými trhy jako velmi inspirativní a dopo-

ručuji mladým lidem si vyzkoušet práci v zahraničí. A to i s ohledem na stále se více globalizující pracovní prostředí.“

V době mimopracovní se Pavel Čurda věnuje rodině a sportuje, což mu přináší psychickou i fyzickou relaxaci. Často ho také potkáte na lyžích, ostatně pod stromeček by si přál novou lyžařskou helmu, ta současná už prý neplní estetickou, a hlavně ani bezpečnostní funkci.



ROZHOVOR S PAVLEM ČURDOU

Budeme i tam, kde byste nás nečekali

Jak byste popsal aktuální situaci v Konica Minolta?

Ještě před rokem bych odpověděl standardní formulací, že jsme v procesu transformace z dodavatele tiskových zařízení v poskytovatele softwarových služeb. Transformace je za námi a aktuální situaci bych nazval spíše rozvíjením nových oblastí a obdobím růstu Konica Minolta. Věnujeme se optimalizaci obchodní strategie pro rozšiřující se portfolio a jsme reálně připraveni vstoupit do nových odvětví, nabídnout konkrétní služby a zcela nové technologie.

Co bylo příčinou tohoto posunu?

Konica Minolta v posledních letech koupila po světě více než třicet firem, vybudovala globální síť inovačních center a začala už výrazně pronikat na nové trhy. Díky těmto investicím se nám podařilo vybudovat dostatečný základ kapacit i know-how pro zahájení prvních reálných obchodních aktivit v nových oborech.

V čem spatřujete největší posun?

Nejvíce rosteme v oblasti IT služeb. Zde nabízíme především nástroje pro správu firemních informací a zjednodušení administrativy, čímž logicky navazujeme na naši tradiční oblast tiskových řešení. Další posun očekáváme zejména s příchodem inovativní platformy Workplace Hub, která s pomocí technologií umělé inteligence nabídne například správu tzv. nestrukturovaných dat.

Souvisejí všechny vaše IT služby s firemní administrativou?

Zdaleka ne. V konečných fázích vývoje jsou například služby monitorování pro-

středí s využitím kamerových zařízení, senzorické snímání starších výrobních strojů pro jejich prediktivní údržbu nebo technologie chytrých brýlí pro obor průmyslové výroby a údržby. V ČR se zaměřujeme především na oblast zdravotnictví a vývoj technologií pro rychlou diagnostiku a práci s informacemi o životních funkcích pacientů.

A co situace mimo IT služby?

Vývoj samozřejmě pokračuje i v tradičních oblastech kancelářských i produkčních tiskových řešení. Letos jsme v ČR rovněž vstoupili na trh průmyslového tisku s technologií vlastních tiskových hlav. Ty umožňují potisk libovolných materiálů a produktů přímo během výrobního procesu. Rozvíjíme také oblast 3D nebo takzvaného rozšířeného tisku, který umožňuje k tištěnému médiu přidat další virtuální obsah. Jsem proto přesvědčen, že v příštích letech budete vidat logo Konica Minolta nejen na chodbách kanceláří, ale i na místech, kde byste jej možná ani nečekali.

Chcete vyzkoušet možnosti rozšířeného tisku?

- Stáhněte si zdarma aplikaci KM Vision na Google Play nebo App store.
- Zapněte ji a naskenujte tento článek.

Miroslav Hampel

Generální a statutární ředitel společnosti Kvados



Klepším výkonům sebe i kolegy motivuje silnou orientací na cíl. Podle Miroslava Hampela nestačí něco dělat, ale je třeba se stále přesvědčovat, že to, co dělá, má skutečně podstatný vliv pro dosažení cíle.

„Pak je to určitě také schopnost užít si úspěch. Nedávno jsem si uvědomil, že protože společnosti pořád plánují a bojují o dosažení definovaných plánů, někdy jako by nebyl ani čas se zastavit a úspěch dostatečně odměnit. Není to jen o finanční prémii, ale i pochvala nebo prezentace toho, co se podařilo, mají svou neocenitelnou hodnotu,“ domnívá se Hampel. On se odmění letos za to, že se i v této náročné době, a to především s ohledem na velkou konkurenci na personálním trhu, daří udržet ve Kvadosu motivovanou partu odborníků.

„A dokonce plynule rosteme. Skutečnost, že se nám zvětšuje klientské portfolio, to jen podtrhuje.“

I přes dobrou partu se samozřejmě ve firmě objevují konflikty, které je nutné řešit. Většinou totiž ani nejde o spor, jehož

příčinou je aktuální situace, ale je to výsledek dlouhodobě existujících problémů. Hampel si myslí, že jediné nalezení skutečné podstaty může pomoci tyto konflikty vyřešit dlouhodobě.

„Řešení konfliktů je jedním z nejnáročnějších úkolů a žel neexistují snadná řešení. Ta totiž jen odsouvají konečný výsledek a většinou v budoucnu vzniknou konflikty závažnější, pokud se nevyřeší podstata problémů,“ varuje.

Ke složitým záležitostem radí také prioritizaci úkolů. Jde na to nejprve zlehka řazením úkolů od méně důležitých po důležité, ale pak z důležitých vybrat si řešení jen z naléhavých je už složitější. Potom nastupuje metoda, s čím mu může někdo pomoci.

„Je také nutné překonat ego, že vše důležité vyřeším přece nejlépe já. Dále přichází na řadu odvaha říci, že vše nestihnou, a u některých úloh se pokusit si domluvit možnost

posunutí termínu. A pak si realisticky říci, co je nejdůležitější s ohledem na dopad na úspěch,“ nabízí řešení.

Čtenářům publikace TOP IT osobnosti navrhuje pak Miroslav Hampel zamyšlení o pokoře: Když se daří obchodu a přicházejí úspěšné projekty, společně s tím přichází také riziko, že je manažer se sebou příliš spokojen. Může také hovořit o úspěchu tak, že si je více přivlastňuje, než by měl, a tak může velmi demotivovat svůj tým. Ten tým, který má být vlastně spokojený, že se daří. Tímto přístupem může být tým v této době nejvíce zranitelný. A právě pokora může manažerovi pomoci toto období překonat.

Alan Ilczyszyn

Ředitel Národní agentury pro komunikační a informační technologie (NAKIT)

Vytvořit z nesourodého shluku expertů ze zcela odlišných firemních kultur – ministerstva vnitra, České pošty a soukromého sektoru – funkční organizaci se povedlo Alanovi Ilczyszynovi. Nakit má plnit roli strategického partnera státu poskytujícího služby v oblasti informačních a komunikačních technologií, zejména pak pro záchranné bezpečnostní složky a veřejnou správu.

„Naučit tento nesourodý celek vzájemně komunikaci a důvěře, a přitom zajistit kontinuitu provozu kritické infrastruktury státu byl složitý úkol. Ale povedlo se nám to, a navíc jsme objasnili podstatu fungování Nakitu, tedy že kromě provozu kritické infrastruktury pro hasiče, policii a záchrannou službu uskutečňujeme a provozujeme celou řadu klíčových projektů v oblasti e-governementu,“ shrnuje ředitel agentury Alan Ilczyszyn. Agentura nyní buduje například Portál občana – jednotné místo, kde občan pomoci

elektronické identity postupně nalezne všechny služby státu.

Nakit se za necelé dva roky od založení stal ekonomicky soběstačným subjektem, má téměř 400 zaměstnanců ve více než 40 lokalitách ČR, operuje s výnosy převyšujícími 1,2 mld. ročně a vstupní investici vrátil zakladateli (státu) za méně než rok činnosti.

„To vše považuji jednoznačně za svůj největší profesní úspěch,“ shrnuje Ilczyszyn. Přiznává ale, že ne všechno se mu daří realizovat nastaveným tempem, prý je to proto, že na počátku svého působení ve státní správě neodhadl, jak silně je toto prostředí prorostlé dlouholetými osobními vazbami a jak je citlivé na změny.

Jako každá organizace se i Nakit potýká s nedostatkem pracovníků, o to víc, že jde o státní podnik. Agentura se proto kontinuálně zaměřuje na posílení povědomí komunity ICT expertů o tom, co Nakit je, co provozuje a v čem je výjimečný. Zahujuje spolupráci s vysokými školami a chystá intenzivnější účast na odborných konferencích, aby společnost byla více vnímána celým ICT sektorem jako zaměstnavatel, který pro své lidi nabízí příležitost dělat na něčem výjimečném.

„Chceme být první zaměstnavatelem volbou ICT expertů, kteří mají chuť posunout ICT veřejné správy do 21. století,“ plánuje.



Řízení takové agentury vyžaduje precizní time management, který má její ředitel následující: Snaží se věnovat čas pouze důležitým a neurgentním záležitostem, tedy pracovat s prioritami tak, aby byly důležité úlohy vyřešeny dříve, než se stanou urgentními.

„Jasně definovaná strategie a vize je odpovět na to, jak si určovat priority a předcházet neodkladným, urgentním a nedůležitým úkolům,“ dává nakouknout Alan Ilczyszyn do své manažerské kuchyně.

Jan Janča

CEO společnosti Gauss
Algorithmic a spoluzakladatel
technologického hubu
MindForge Group

Přestože jsme otázku ohledně největšího letošního úspěchu položili takřka v prosinci, nemá na ni Jan Janča ještě odpověď.

„To budu hodnotit až 1. ledna 2018, zatím je ještě spousta železek v ohni. Nicméně stejně nemám ve zvyku sestavovat si žebříčky, protože jen zřídka ob stojí v čase. Dnes dokončený malý task se může s ročním odstupem ukázat jako zdroj klíčové inovace nebo projektu,“ vyznává. Stejně tak si nemyslí, že by se dostal do fáze života, v níž by měl přemýšlet o svém největším životním úspěchu. Je optimista a věří, že teprve přijde.

Absolutní pojmy jako největší úspěch či neúspěch používá obecně nerad. „Kdyby otázka zněla: jaká je hitparáda největších projektových „průšvihů“, tak by se dala otevřít lahvička a začít vyprávět,“ říká Janča. V situacích, kdy projekty nejdou

podle plánů je podle něj nejdůležitější manažerská schopnost vydržet. Vydržet déle než všichni ostatní se ale bude muset teprve naučit. Na to jak k tomu motivuje sebe i své kolegy s nadsázkou odpovídá: „*I believe in fitness.*“

V podobném duchu dodává, že ho motivuje překonávání lidské blbosti a naopak demotivuje, když v této činnosti selhává. Služby kouče nevyužívá, jak dodává, není tak bohatý, aby kupoval levné věci.

Konflikty řeší diskuzí, domluvou, případně důraznější domluvou. „Dříve jsem občas i křičel. Dnes jsem naopak někdy možná až přehnaně klidný.“

„Priority je v pracovním životě někdy těžké určit, zvláště, když řídím více společností,“ a přiznává, že to někdy nejde jinak než náhodným výběrem.

K sofistikovaným metodám pro určování priorit je skeptický, věří, že dobrá metoda je taková, které člověk věří a drží se jí.

V době rozjeté ekonomiky se průběžně připravuje i na možnost jejího ochladnutí. Léta zakládá a řídí inovativní společnosti, a proto je pro něj nějaká ta krize v podstatě standardní stav.



Na otázku riskování odpovídá: „Podnikám v ČR, v IT oboru a inovacích. Skočit ze skály s padákem je ve srovnání s tím činností se známým rizikem. Obdivuji každého malého a středního podnikatele, který zaměstnává lidi.“

Všem takovým pak vzkazuje, že nejdůležitějšími faktory pro úspěch v profesní kariéře jsou v tomto pořadí: vytrvalost, štěstí a genetická výbava.

V nejbližší době ho čeká další expanze ve střední Evropě a také vypuštění nových verzí partnerských produktů, které vyvíjí v inovačním hubu MindForge. Oba produkty využívají umělou inteligenci a behaviorální analytiku, jeden v kybernetické bezpečnosti, druhý v on-line marketingu.

Hana Jarošíková

Zakladatelka a výkonná ředitelka společnosti Joyce ČR

Letošní přechod z firmy zaměřené na produkty na společnost orientovanou na řešení a systémy Hana Jarošíková zvládla.

„Měla jsem tohle na starosti jako hlavní koordinátorka. Žiji v Anglii, takže takový úkol může vypadat jako oříšek. Ale zjistila jsem, že díky videokonferencím mohu plnohodnotně pracovat i komunikovat odkudkoliv, takže klidně i z Londýna,“ libuje si Jarošíková. Má radost, že potřebné změny zvládli tak, že rok končí s plně obsazeným týmem se skvělými lidmi na pozicích, které jim pracovní sedí.

Přes úspěchy jí nevyhovuje, že interní IT systémy neusnadňují práci zatím tak, jak by si představovala. Možná i proto, že letos nedala jejich modernizaci dostatečnou prioritu.

„Zpětně vidím jako chybu, že jsem se některými naléhavými záležitostmi nechala odradit od téhle hodně důležité záležitosti. Tak aspoň vím, na co se chci soustředit v roce 2018,“ plánuje Jarošíková,

Výhodou videokonferenčního řízení

firmy z geograficky vzdálenější oblasti je, že se k ní přes videokonferenci dostávají konflikty jen výjimečně. Jarošíková se do nich zapojuje, až když je o to požádána.

„Nejsem si jistá, že by se mi dařilo, kdybych byla přímo ve firmě. Dřív mě zodpovědnost za řešení konfliktů znervózňovala,“ říká, ale dodává, že od doby, co vnitřně přijala, že konflikt je přirozená součást vztahů a skvělý motor rozvoje, s jejich řešením nemá problém. Takže obvykle si za přítomnosti všech zúčastněných vyslechne, jak kdo záležitost vidí, kouše se do jazyka, aby do toho nevstupovala moc brzy, a pak už se rozhoduje podle situace a intuice, jak s konfliktem naložit.

V praxi se snaží zůstat co nejvíc v klidu, nebýt netrpělivá, naladit se na situaci, na lidi, kteří jsou v ní zúčastnění, a podle toho komunikuje.

„Potřebuji si dávat pozor, ať nejsem příliš kritická, vím, že k tomu občas mám sklony,



a uvědomuji si, že zatímco reálný pohled na situaci pomůže, přílišné soustředění na to nepovedené spolehlivě demotivuje moje kolegy i mě.“

Své priority si stanovuje podle kombinace naléhavosti, důležitosti, zajímavosti a faktu, že si věří, že je zvládně. Do těchto úkolů se pouští ochotně a nadšeně. Protože je docela zodpovědný typ, důležité, avšak nezajímavé úkoly a ty, ve kterých si není jistá, sice trochu odkládá, ale obvykle se jí podaří sebrat síly a motivaci a buď je deleguje, pokud to jde, nebo je udělá.

Se stresem se ráda vyrovnává ležením v trávě, kde ji také úplně mimoděk napadají nejlepší nápady a cesty či zkratky k cíli.

Eliška Jirovská

Key account directorka ve společnosti Oracle

Dříve Eliška Jirovská brala riziko na lehčí váhu a její postoj k riskování byl odvážnější.

„Od narození dcery míru rizika zvažuji mnohem pečlivěji. Riziko aktivně nevyhledávám, snažím se mu předcházet,“ popisuje změnu. A tak jako vášnivá šachistka nejčastěji riskuje už jen během šachové partie. Šachy hrála v dětství závodně a láska ke hře jí zůstala do dnes, i když už nemá žádné vrcholové ambice. Pochvaluje si, že královská hra ji naučila strategicky myslet v otázkách pracovního nasazení, vyjednávání s klientem, ale i při řešení pracovních otázek.

„Obecně jsou šachy prospěšná věc, stimulují mozek a jsou výborným doplňkem k jiným sportům, které jsou zaměřené na fyzické výkony,“ pochvaluje si Jirovská. Nejen právě tahová strategická hra jí letos pomohla v uzavření vůbec prvního časově neomezeného kontraktu na Oracle technologie a cloudové služby v regionu střední a východní Evropy s významnou

českou investiční skupinou.

„Na tomto projektu jsem strávila přípravou s týmem více než jeden rok a objem zakázky je pro českou pobočku velmi významný.“

Kromě strategického myšlení sází Jirovská na schopnost zachovat si chladnou hlavu i ve stresových situacích, umění delegovat, vytrvalost a zaměření na cíl. Jako velkou výhodu vidí skutečnost, že je žena pohybující se převážně ve světě mužů. Velmi jí pak pomáhají empatie a aktivní naslouchání, kdy z oblasti IT neřeší pouze technickou stránku věci a snaží se vždy pochopit motivaci klienta ke změně.

Motivuje sebe i svůj tým pozitivním přístupem k řešení problému a dodržováním termínu, který slíbí, protože věří, že člověk může inspirovat nebo motivovat kolektiv svým vlastním příkladem. Společně v týmu hodnotí každý dílčí úspěch a také jej společně oslavují. Tým se snaží vést, nikoliv řídit. Pro úspěch je nejdůleži-



tější správné nastavení cílů pro každého člena a pravidelná formální i neformální komunikace. Díky tomu se vždy včas dozví, kdy je třeba zasáhnout do určitého jednání, aby nevystaly zbytečné komplikace.

Demotivuje ji srážka s „blbcem“. Snaží se vždy nabízet více způsobů řešení a po dohodě s klientem implementovat to nejvhodnější, ale někdy narazí na bariéru nezájmu, mnohdy způsobenou nedostatečnou kvalifikací či moti-

vací k vytváření zlepšení procesů daným zaměstnancem. Naštěstí ale takových prý není mnoho.

Od pracovního stresu se odreagovává každodenními mateřskými povinnostmi se svou dvouletou dcerou.

„Dcera mi nedovolí doma telefonovat déle než dvě minuty a dobrou náladu získávám díky pravidelnému sportování a trávením času s rodinou a blízkými přáteli,“ uzavírá Eliška Jirovská.

Tomáš Knoll

CEO společnosti Cloud4com

Tomáš Knoll je zodpovědný za vedení společnosti, finance a strategické plánování. Stará se o to, aby zákazníci, zaměstnanci i akcionáři byli spokojeni.

„Když se klient rozhodne, že nepůjde do cloudu, přestože IT není jeho primární aktivitou a cloud je pro něj jednoznačně výhodnější komerčně, procesně i z hlediska bezpečnosti, je to neúspěch pro něj i pro nás,“ říká Knoll.

Ke svým letošním úspěchům řadí představení několika nových služeb v oblasti bezpečnosti a dostupnosti, spuštění nového datového centra a otevření pobočky na Slovensku.

„Doposud jsem měl vždy obrovské štěstí na lidi, s kterými jsem pracoval v týmu, a díky tomu se mi posledních 21 let vše dařilo. Samozřejmě jsem cestou udělal spousty chyb, vždy se ale nakonec podařilo dosáhnout dobrého výsledku.“

Na otázku na své nejsilnější manažerské zdatnosti odpovídá, že to není dotaz na něj, ale jeho kolegy. Za nejdůležitější faktory pro úspěch v kariéře považuje



vůli a chuť. Na dotaz, v čem se potřebuje zlepšovat, otevřeně přiznává: „Naprostě ve všem, co dělám jak v pracovním, tak soukromém životě. V hlavě mám několik dlouhodobějších cílů, o kterých si říkám, že je naplním, až budu mít víc času. Daří se mi

to jen částečně, ale i to považuji v dnešní době za úspěch.“

Ve svých odpovědích je poměrně stručný, stresu se zbavuje sportem, motivuje ho fakt, když se věci daří a stejně tak pokud zjistí, že něco lze dělat ještě lépe. Demotivují ho lenost, sobectví, hloupost, neférové jednání a závist.

Konflikty řeší diskuzí: „Někdy prospěje a vyčistí vzduch i razantnější výměna názorů. Myslím, že problém je třeba řešit hned v zárodku.“

Svým podřízeným se snaží dávat volnou ruku, což podle Knolla ale nevyhovuje každému a v každé situaci. Proto když je potřeba, neváhá jít do většího detailu.

Nebojí se riskovat, protože neustálé zkoušení nových nápadů s nejistým výsledkem posouvá každého dopředu a pomáhá si udržet náskok před konkurencí.

„Riskuji proto poměrně často, ale s relativně malým rizikem, tak aby případný neúspěch byl spíš poučný a napravitelný,“ přiznává.

Tomáš Knoll velmi rád sportuje a volný čas tráví s manželkou a s dětmi.

Zuzana Kocmaníková

Generální ředitelka společnosti IBM pro Českou republiku a Slovensko

Patří mezi tři nejvýše postavené ženy v českých IT kruzích, protože nese odpovědnost za výsledky společnosti IBM na trzích v České republice a na Slovensku. Jaké manažerské dovednosti ji dovedly na vrchol?

„Chuť poprat se s problémy a vyřešit je. Mám moc velkou radost z toho, když se mi podaří dosáhnout něčeho, s čím mé okolí už ani nepočítalo. Jsem v první řadě týmový hráč, neustále se snažím lidi spojovat a podporuji je ve společné práci. V tomto směru se určitě nevzdávám, věřím, že týmová práce a vzájemná koordinace aktivit ve prospěch zákazníka vždy přinesou pozitivní výsledky,“ popisuje Kocmaníková, je si ale současně vědoma, že vždycky je co zlepšovat.

Letos ji nejvíc potěšilo, že se i u nás zákazníci stále více zajímají o nejmodernější řešení, jejichž součástí jsou prvky umělé inteligence.

„Osobně mě velmi těší, že firmy i organizace z řad státní a veřejné správy si uvědomují potřebu využívat ve svém IT inovace

a řešení, jež jsou konkurenceschopné v celosvětovém měřítku,“ vyzdvihuje.

Jako každý vrcholný manažer se musí vyrovnávat s nemalou dávkou prakticky každodenního stresu. Její recept je následující: „Stres je pro mě užitečný, když mi pomáhá udělat věci rychleji. Někdy mi stačí jen popřemýšlet nad tím, zda to, co mě stresuje, má být opravdu pro mě takovým strašákem. Většinou přitom pochopím, že jsem už v podobné situaci byla a zvládla jsem ji. Není tedy důvod se jí obávat.“

„Ve velmi vypjatých situacích mám už od dětství zažitý postoj, že řeším problémy v momentě, kdy nastanou, nevytvářím si různé imaginární scénáře, kterými bych se mohla stresovat víc, než je nezbytné,“ prozrazuje. Konflikty řeší individuálně, ale snaží se je vždy vyřešit ještě v jejich raném stadiu. Vždy si vyslechne detaily, a to od obou stran.

Přestože řídí velkou firmu, raději tým vede, nežli řídí, ovšem připomíná, že není



třeba na řízení zcela rezignovat. Zároveň se ráda spolehne na práci druhých, protože pracuje s velmi zkušeným a sehnáním týmem.

Pro svůj tým také ráda organizuje teambuildingy, protože si myslí, že společně strávený čas s kolegy i v jiném než firemním prostředí tým vždy stmelí, a lidé tak mají šanci poznat se i z jiné stránky.

„Je třeba však vybalancovat čas, který tomu věnujete, abyste je naopak těmito aktivitami zbytečně nezatížili a nebrali jim prostor, který chtějí strávit se svou rodinou.“

Ona sama ráda ve volném čase čte, chodí na procházky, plave, cvičí TRX a velmi ráda cestuje. Věnuje se také své rodině a zajde si na dobrý koncert či jiné kulturní akce, zejména do divadla.

Vladimír Kvaš

CEO společnosti G2 server

Česká firma úspěšně míří za hranice, a právě její expanzi považuje Vladimír Kvaš za svůj letošní největší úspěch.

„Jsem rád, že se letos podařilo rozšířit náš tým o velmi zkušené kolegy, kteří nám mají se zahraniční expanzí pomáhat. Tým se stále více kompletuje, čímž se naplňuje náš cíl být do konce roku 2020 v deseti zemích EU,“ popisuje Kvaš. G2 se zároveň letos podařilo dokončit i vlastní cloudový produkt – G2 stack, což je cloud, který se umísťuje přímo do firemního prostředí, avšak stále s veškerou logikou cloudového fungování.

„Naším cílem bylo dostat G2 stack před koncem roku 2017 k zákazníkům, a to se nám podařilo nad očekávání dobře. Dodali jsme totiž dvakrát více G2 stacků, než byl původní plán,“ pochvaluje si a dodává, že se ve firmě podařilo vytvořit velmi specifickou firemní kulturu. Nedá se prý žádným způsobem popsat na papír, jak taková kultura funguje, nebo dát manuál, jak ji vytvořit. Faktem podle Kvaše je, že lidé uvnitř firmy tuto kulturu tvoří sami.

„Tím, jaké lidi do firmy přivedete, takovou kulturu si vytvoří. A u nás vznikla taková, která navzájem všechny kolegy motivuje. Všichni se snaží pomáhat a táhnout za společný provaz, a tým je úspěch G2. Možná to zní jako klišé, ale tohle se nedá popsat. To se musí zažít,“ tvrdí. Výhodou takové kultury prý také je, že na jedné straně přitahuje nové a kreativní kolegy do týmu, na druhé straně ale umí velmi rychle vyházet, zejména bruchouny, kteří kazí dobrou náladu.

Přiznává, že má stále problémy delegovat požadavky na své kolegy. Vysvětluje si to tak, že G2 rychle roste a stále se učí, jak co nejlépe předávat zodpovědnosti těm, kteří tématům rozumějí lépe než on a jsou je schopni zvládnout mnohem efektivněji.

„Vždy, když sám sebe vnitřně přesvědčím, že mám práci konečně předat, jsem s výsledkem maximálně spokojen. Pak si vždy nadávám, proč jsem to neudělal již dříve.“ Sám přiznává, že na úrovni manažerského highlightu má rád velký mikromanagement. V rámci podrobnosti je však Vladimíru Kvašovi jedno, jak je cíle dosaženo.



„Mám rád, když každý zná svoje jasné KPI. Nepotřebuji k tomu velký příběh, ale když se zeptám na stav plnění, chci, aby každý byl schopen vždy bez příprav říct, jak si stojí. Například k jednoduchou odpovědi – 92 %. Jak dojde k naplnění těchto procent, mě již nezajímá. Máme přece tým plný zodpovědných lidí.“

Petr Koptík

**Předseda představenstva
a obchodní ředitel společnosti
Minerva Česká republika**

Největším úspěchem je pro něj fakt, že Minerva oslavila letos 25 let na IT trhu. Po celou dobu firma implementuje ERP QAD a získala během těchto let pevné místo v žebříčku TOP 5 ERP systémů, které se ve firmách v ČR používají.

„Nemáme žádnou partnerskou síť, všechny prodeje, implementace a servis zastrešujeme svými zaměstnanci. Máme skvělý tým, kterého si vážím jak profesně, tak lidsky,“ pochvaluje si Petr Koptík, který věří, že letos firma splní, co si naplánovala v oblasti nových projektů a prodeje licencí. Doufá také v růst zisku.

Naopak stále jako svůj neúspěch považuje nezvládnutou expanzi na ruský trh. V roce 2005 založili pobočku v Moskvě s plánem rozjet byznys. Zjistili však, že ruský trh je velmi nestabilní a neprůhledný a také že firma nemá ambice růst tímto směrem. Vyhovuje jí teritorium České a Slovenské republiky s tím, že v rámci Evropy (i světa) jsou schopni projekty realizovat.



„Důležité však pro nás bylo, že jsme se poučili, a jak se říká: *‘We are learning by making mistakes. I díky chybám, které jsme v minulosti udělali, zkoušíme nové věci a aplikujeme nově objevené, v důsledku čehož jako společnost rosteme a vyvíjíme se.’*“

Ke svým manažerským zdatnostem řadí fakt, že se dokáže ovládat a kontrolovat. To přináší stabilitu a pevnou půdu pod nohama k práci nejen jemu, ale také celému pracovnímu týmu. Ke svým kolegům, zákazníkům, ale také k lidem v osobním ži-

votě je vždy upřímný. Důvěru vkládá i v lidi, se kterými pracuje, a od základu podporuje svůj tým. Jako významný akcionář se nemusí obávat o svou pracovní pozici, a tím pádem se obklopuje silnými osobnostmi a odborníky.

Rád také na sobě pracuje a věnuje se osobnostně-profesnímu rozvoji. Bavi ho cizí jazyky. K angličtině a k ruštině, které ovládá, před pár lety začal znovu aktivně studovat němčinu a v posledních měsících přemýšlí nad studiem italštiny.

„V nedávné době jsem také našel velký smysl ve studiu manažerské psychologie a sociologie. Kromě jazyků a studia interpersonálních vztahů je v našem odvětví řada dovedností, které je bezesporu zapotřebí kontinuálně rozvíjet, zejména ty technické,“ říká Koptík, který se stresem bojuje při dlouhých túrách se psy, s nimiž to „do detailu probírá“.

Konfliktům na pracovišti čelí zřídka. Pokud se už ale vyskytne nějaká konfliktní situace, snaží se ji řešit trpělivou diskuzí, otevřeným dialogem s kolegy a nikdy nikomu nic nevyčítá. V konfliktních situacích je proaktivní, ale vyhýbá se ukvapeným závěrům. Velmi zřídka musí rozhodnout direktivně.

Kromě vycházek se psy Petr Koptík rád relaxuje sportem. Aktivně hraje několik let golf, lyžuje, jezdí na snowboardu, na kole, bruslí a plave.

ROZHOVOR S PETREM KOPTÍKEM

Do budoucnosti hledíme optimisticky

Jak se díváte na aktuální vlnu konsolidace výrobců podnikových informačních systémů na českém trhu?

Konsolidace na trhu s celosvětově nabízenými ERP systémy probíhá již 15 let (např. v roce 2002 koupil Microsoft ERP Navision a Axapta) a v poslední době se spíše zmírňuje, protože už není moc co konsolidovat.

Nevím, jaká byla očekávání nakupujících firem z pohledu budoucího postavení jednotlivých ERP na trhu, ale z našeho hlediska došlo v ČR spíše ke snížení konkurence na trhu s celosvětovými ERP systémy. Jednak došlo k záměrnému utlumu některých ERP systémů, ale i u těch dále nabízených nejsou totiž lokální pobočky nakupujících subjektů schopny v ČR efektivně podporovat všechny nabízené ERP systémy.

Co od ní očekáváte?

Vámi zmiňovaná konsolidace se patrně týká lokálně vyvíjených ERP systémů. Předpokládáme, že tento proces bude mít podobné důsledky jako u celosvětových ERP systémů, a proto se ho neobáváme.

S jakým výsledkem vstupujete do roku 2018?

Do roku 2018 hledíme jak s ohledem na vývoj ekonomiky, tak s ohledem na naše zaměření a rychle se rozvíjející oblast výroby a logistiky, optimisticky.

Jak jste se vyrovnali nebo vyrovnáváte s nutností EET?

Problematika EET je pouze velmi malou částí problematiky řešení ERP systémů, a tak nás jako dodavatele ERP systému nijak výrazněji neovlivnila. Jako všichni dodavatelé ERP systémů jsme samozřejmě doplnili řešení EET do námi nabízeného ERP QAD, ale asi žádný zákazník si nekoupil náš ERP systém kvůli EET. Interně ve firmě EET nepoužíváme. Máme nulový hotovostní styk. Co se týče softwarové podpory pro naše zákazníky, dodali jsme a nainstalovali vše potřebné včas.

Komplikuje vám často se měnící legislativa ohledně podnikání výrobu a aktualizace vašich systémů?

Neřekl bych, že se situace nějak zhoršila v poslední době oproti minulým letům.

Komplikace spíše pocítujeme na mezinárodních projektech, které realizujeme přímo v zemích, jako Polsko či Rumunsko. I když se objevuje pozitivní trend standardizace legislativních požadavků vycházející jak z EU, tak i z jiných organizací, přece jenom implementace těchto požadavků do národního prostředí se stále liší.

Co očekávají vaši zákazníci od ERP a co jim může skutečně ERP nabídnout? Jak hodně se tyto představy potkávají s realitou?

Základní pokrytí podnikových procesů. Implementujeme ERP pro výrobní společnosti, takže se to týká především nákupu, prodeje, plánování, výroby a interní i externí logistiky. Očekávání zákazníků se často potkávají s realitou a naší nabídkou. Svými produkty a službami se na výrobní sektor zaměřujeme už 25 let, takže dokážeme poradit při zavedení efektivních podnikových procesů. Co si ale někdy někteří zákazníci předem neuvědomují, je, že realizace jejich požadavků je spojená s úsilím i na jejich straně, a to jak při implementaci, tak i následně při rutinním provozu ERP systému.

Jiří Kysela

Generální ředitel české pobočky Dell EMC

Má za sebou nelehké transformační období, kdy se spojovaly dvě silné a ve svém oboru dominantní společnosti Dell a EMC.

„Jsem přesvědčen, že velkou většinu oné transformační daně jsme už úspěšně splatili a nyní již můžeme plně využívat velmi silný synergický efekt, který toto spojení přineslo,“ věří Jiří Kysela. Ne vždy samozřejmě řídil velké korporace, začínal programátorským obdobím v osmdesátých a devadesátých letech, kdy měl podíl na vývoji a úspěšném rozšíření automatizovaného systému na programování NC a CNC strojů. V pozdějším „manažerském“ období třeba spolupracoval na vytváření kolektivu v internetovém projektu Internet On Line. Ne vždy se ale dařilo, počátkem devadesátých let založil vlastní firmu orientovanou podobně jako původní společnost, kterou založil o sedm let dříve Michael Dell, na skládání vlastních PC a jejich přímý prodej zákazníkům.

„Bohužel se mi ale nepodařilo ji rozvinout do stejných rozměrů jako jemu,“ s pobaveným úsměvem vzpomíná.

Jiří Kysela se postupem doby naučil delegovat úkoly a spoléhat mnohem více na své kolegy a také se zapojuje do aktivit, které mu umožní podívat se na vlastní problémy z jiné perspektivy. Se stresem mu pomáhá vyrovnat se i dlouhodobá firemní podpora a spolupráce s nadací Srdce na dlani, která se zaměřuje na pomoc dětem v dětských domovech.

„Když opravdu proniknete do problémů tohoto světa, velmi snadno si dokážete zrelativizovat zejména běžné pracovní stresující situace.“

Ke změně i vylepšení manažerských schopností mu občas pomáhal i kouč, který ho učil najít způsob, jak se na různé problémy podívat z různých úhlů a najít efektivní řešení co nejjednodušším způsobem. V současné době už se snaží spíše sám koučovat a kouče využívat jen ve specifických případech.

K tomu mu pomáhá i fakt, že už opustil myšlenku představy, že co si neohlídá sám,



nemůže dopadnout dobře. Poměrně záhy totiž zjistil, že je to nejrychlejší možná cesta k žaludečním vředům, trvalému stresu a spolehlivému zablokování celého kolektivu.

„Takže se opravdu snažím soustředit se hlavně na výběr co nejlepších spolupracovníků a pak na vytváření prostředí, ve kterém budou co nejlépe dělat to, co umějí.“

Když nepracuje, velmi rád jezdí na chalupu v Jizerských horách, a to jak v létě, tak zimě. Je prý tam krásně, práce na zahradě je velmi dobrou relaxací a moc rád má výlety jak pěšky, tak na kolech nebo běžkách.

Erika Lindauerová

Generální ředitelka pro Českou republiku a Slovensko společnosti HP Inc.

Rok 2017 byl pro nás jedním z nejlepších, které si v HP pamatují, říká jeho ředitelka Erika Lindauerová.

Firma rostla v obratu v obou komoditách tiskových řešení i hardwaru, rostla v podílech na trhu a rostla společně i jako tým.

„Na trh jsme uvedli inovativní produkty s novým krásným designem, vysokým výkonem a vylepšenými funkcemi. Velký důraz klademe na bezpečnost a zabezpečení koncových zařízení,“ pochvaluje si. Radost jí dělá zejména tým, na který se může plně spolehnout. V interním uspořádání podporuje plnohodnotně dvě země, a proto je nezbytné, aby tu zcela fungovaly synergie, disciplína a spolupráce. Její manažerskou filozofií je vybrat si správný tým a vložit do něj důvěru. Ačkoliv průběžně procházejí a společně diskutují o jednotlivých bodech, není zastáncem mikromanagementu.

Za jejími manažerskými úspěchy prý stojí zejména schopnost naslouchání. Podle Lindauerové totiž často děláme

chybu v tom, že činíme závěry pouze podle našeho pohledu na věc. Pro ni je proto velmi důležité vyslechnout si nejprve názor a postoj druhé strany a až na základě toho se rozhodnout.

Naslouchat se vyplatí i proto, že to je podmnožina komunikace, při jejímž nedostatku pak často vznikají na pracovišti konflikty.

„Ty vznikají, když dvě strany s rozdílným názorem dostatečně nekomunikují a nedokážou se shodnout na společném cíli. V takovém případě je třeba takový cíl najít a shodnout se na něm,“ radí Lindauerová. Když se jí zeptáte na slabinu, kde by se chtěla zlepšovat, odpoví, že základem jejího přesvědčení je, že je vždy co zlepšovat. Neustále se snaží hledat nové možnosti a cesty. Jen to je podle ní způsob, jak nezapadat a pořád růst.

Tvrdí, že největším demotivátorem náklady v týmu jsou dohady a drby.



„Dělají hodně škody a někdy není jednoduché s nimi bojovat. Důležitá je komunikace a včasné uvedení na pravou míru,“ konstatuje.

Lindauerová si myslí, že stres je přirozenou součástí života, a jako pragmatik se vždy ke vzniklé situaci staví čelem. Snaží se z ní poučit a najít nejvhodnější řešení.

Na příští rok se těší, neboť se propojí portfolio Samsungu s HP a firma vytvoří nejsilnější nabídku, ze které si prý každý dokáže pro sebe a svou práci najít to nejvhodnější tiskové zařízení. „Naši zákazníci se mohou těšit například na nové bezpečnostní prvky zabudované do našich produktů. Jednoduše řečeno, je na co se těšit,“ slibuje.

Vladimír Mařík

Ředitel Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky ČVUT

Od roku 2008 usilovně pracoval na myšlence vybudovat vysokoškolský ústav nového typu, posilující výzkumný potenciál i reputaci ČVUT. Letos 2. května se to Vladimíru Maříkovi dokončením a otevřením budovy Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky (CIIRC) ČVUT povedlo.

„Nícméně tím vše nekončí, jen začíná druhá, neméně obtížná práce na dokončení formování celého institutu, v němž by v roce 2020 mělo pracovat až 350 výzkumníků a doktorandů – dnes zatím máme 180 zaměstnanců,“ plánuje Mařík.

Právě vidina samostatného úspěchu ho hnala několik posledních let kupředu jako na první pohled téměř nerealizovatelná výzva.

„Nedovedu si představit lepší výzvu než slova dnes již emeritního rektora ČVUT profesora Havlíčka, když v roce 2012 řekl: ‚Vladimíre, jsi skvělý manažer, možná patříš

k nejlepším manažerům na ČVUT, ale vybudování takového institutu je i nad tvoje síly.‘ Tuto větu jsem si vždy v nejtěžších chvílích připomínal a byla pro mne tou nejsilnější motivací,“ prozrazuje. Jinou výzvou pro něj je vytvářet vhodné inspirující prostředí pro mladé, chytré studenty.

Ovšem lituje, že se mu nepodařilo získat podporu části ČVUT pro myšlenku CIIRC. V důsledku jakési pro něj nepochopitelné nevráživosti všichni ztrácejí čas, energii a peníze v nekonečných diskuzích, které znemožňují v poklidu pracovat. „Všichni však zejména ztrácíme obrovské příležitosti, které přináší současná doba.“

K dalším profesionálním úspěchům řadí skutečnost, že se mohl podílet na vývoji řady řešení a produktů v oblasti průmyslové automatizace s dopadem na celosvětový rozvoj oboru. Domnívá se, že aspoň trochu přispěl k vytvoření a produktizaci prvních agentově založených průmyslových řídicích systémů, ale i k rozvoji teorie agentních systémů pro průmyslovou výrobu a pro její inteligentní rozvrhování.

„Vážím si, že jsem mohl být bezprostředně u toho, když se rozvíjely tyto koncepty v celo-



světovém měřítku, a aspoň trochu přispět do mlýnice světového poznání.“

K riskování v profesionálním životě má zdravý vztah, když tvrdí, že bez určitého riskování není pokroku a nelze jít dopředu. Riziko však musí být úměrné očekávanému „zisku“, nelze rozhodovat a riskovat bezhlavě. Při jakémkoliv riskování se proto snaží být spíše na té bezpečnější straně. A tak se mu zatím v dlouhodobém průměru riskování vyplácí.

V nepracovních chvílích Vladimír Mařík čte, přemýšlí, toulá se po horách či poznává cizí města a země. Ve své podstatě se tak prý duševně i fyzicky připravuje na další pracovní úkoly.

Jan Mrvík

Výkonný ředitel společnosti Editel CZ

Počátkem roku 2018 uvede firma Editel ve spolupráci s nejvýznamnější bankou našeho regionu na trh nové řešení pro platební transakce. Je to výsledek změn, které ve společnosti zavedl výkonný ředitel Jan Mrvík.

„Za svůj největší úspěch považuji, že se mi podařilo vdechnout novou energii do žil Editelu. Vstoupil jsem do firmy, která vybu- dovala trh EDI, byla nositelkou myšlenky, měla největší zákazníky v zemi, ale najednou se pozastavila, začínala ztrácet úsměv na rtech. Otevřela se přede mnou celá řada věcí, které volaly po změně,“ popisuje začátky ve firmě. Aby se změny povedly, bylo nutné pospojovat řadu vláken do sebe.

Nový ředitel tak uvedl do reálného života věci z oblasti strategie, managementu, operativy a sociologie. Nastartoval pravidelné porady zaměřené na obchod a projektovou kancelář. „Výsledkem je, že za poslední roky roste firma ekonomicky, personálně i odborně. A to mne vskutku těší.“



Místo jedné silné manažerské schopnosti vyjmenuje raději hned tři: vytrvalost, schopnost naslouchat druhým a rozhodnost. Říká, že by bylo možné vyjmenovat řadu dalších, které by se s minimálním odstupem umístily v první desítce, ale i to patří k manažerovi, umět se rozhodnout a definovat rozsah.

Neopomene dodat, že se mu také daří intenzivněji vnímat nedostatky, slabá místa. Pokud by měl vybrat jeden směr, kde na sobě zapracuje, je to oblast vnímání názorů a úhlu pohledu druhých lidí. Pomáhá mu v tom i spolupráce s koučem.

Jan Mrvík má několik motivátorů. Motivuje ho úspěch druhých. Když vidí, že jiní dokážou něco výjimečného, umějí uspět v různých oblastech lidského života, proč by to nedokázal i on?

„Za každým úspěchem je schováno velké kouzlo složené z píce, odhodlání, talentu, dřiny, osobnosti a štěstí. Motivuje mne porozumět těmto kouzlům a osvojit si je,“ prozrazuje.

Vynikajícím motivátorem mu je také stres a zá-

roveň to je skvělý rádce v oblasti time managementu. Nebojí se stresu, ovšem aktivně jej nevyhledává, a když se dostane do stresové situace, první, o co se snaží, je udělat si mapu situace a pak plán úniku. Jeho součástí jsou různé varianty.

„Kdysi jsem se upínal k jedné variantě, a pak se i stalo, že jsem pěkně tvrdě narazil. Časem jsem se naučil si udržet určitý odstup a nadhled. Nevázat se pouze na jednu variantu, ale přemýšlet o dva tři kroky dopředu, a tím dát prostor pro vytvoření dalších možností,“ říká Jan Mrvík, který odpočívá při fyzické práci, běhání, na golfu či při zimním plavání.

Eva Neduchal

Business directorka a partnerka společnosti Iseco

Když před třemi roky seděla sama v kanceláři s Tomášem Dedkem a říkali si, co asi tak přinese zítřek, určitě je nenapadlo, že právě budují firmu, která se dostane na špičku trhu v oblasti bezpečnostního monitoringu IT v Česku. Dnes už má společnost 14 lidí a je to jediná tuzemská organizace s gold akreditací pro technologii IBM Security QRadar.

„Není to jen můj úspěch, ale společný úspěch Tomáše Dedka a Petra Spurného, bez nich by to nešlo. Letos jsme firmu rozšířili o konzultační část, kterou vede jeden z nejlepších konzultantů v dané oblasti, a narostli jsme o další čtyři experty, máme stabilní tým nejenom skvělých, ale i zkušených lidí,“ hodnotí Eva Neduchal. Přestože trh trápí nedostatek IT expertů a Iseco se s tím také pere, zatím se mu daří dobře kombinovat stálý tým s externisty, které dlouhodobě známe.

„Také si myslím, že nám pomáhá plánování zdrojů a projektů, tak abychom dodávali a odváděli pro zákazníky to nejlepší a nej kvalitnější. Samozřejmě někdy je to ná-

ročné, a o to větší díky týmu,“ konstatuje.

Z kraje roku proto také musí zmodernizovat pro nové kolegy kanceláře, na což se těší, plánuje to dlouhou dobu a je to takové osvěžení od běžné pracovní náplně. A to se hodí, protože jak říká, sama je v kontaktu se svým pracovním partnerem i o víkendech, když si vzájemně sdělují, co nového je napadlo k práci.

Svou práci se snaží plánovat každý večer na další den, tak aby věděla, kdy, kde má být, co se bude řešit, a připravila se na různé situace.

Čtenářům publikace vzkazuje, aby se opravdu nebáli a šli do všeho, protože to pak nese ovoce jako její rozhodnutí o založení firmy zaměřené na IT bezpečnost.

Přestože nemá ráda konflikty, považuje je za důležitou složku života.

„I když máme opravdu úžasný tým, který moc neshod neřeší, konflikty nás posunou zase o něco dál, než jsme teď. Samozřejmě když se objeví, snažíme se je řešit lidsky a spravedlivě,“ říká Neduchal. Když se nedaří, je zastávkou klidné hlavy a zamyš-



lení se, co můžeme udělat pro to, aby to šlo. Snaží se být optimistkou a nejvíce ji motivuje, když se jí ve věci daří.

K rozhodování o výběru úkolů, které mají přednost k řešení, si nebere na pomoc žádné manažerské poučky, ale heslo „co hoří nejdřív, se také nejdřív hasí“. Jinak pro ni jsou prioritou děti, i když nezastírá, že třetím potomkem je pro ni právě Iseco.

Ve volném čase stojí a fandí buď na hokeji u syna, nebo u dcery na tenise.

David Reichel

Ředitel divize eBusiness ve společnosti CCV Informační systémy

Každý měsíc přenese konsolidační centrum Orion několik milionů elektronických dokladů tisícům stran. Stojí za ním divize CCV eBusiness. Jeho tvůrcem se před 17 lety stal David Reichel. Z role vynálezce a architekta se v roce 2006 stal ředitelem divize. Je zároveň spolupracovníkem oborových asociací a působí v řadě expertních skupin k elektronické komunikaci, kde pomáhá šířit standardy elektronické komunikace.

„Když jsme začínali, nikdo slova jako cloud a SaaS neznal. Přesto jsme se v roce 2000 rozhodli vsadit na do té doby neobvyklý způsob poskytování informačních systémů. Pomohli jsme zákazníkům a dodavatelům ERP systémů odstranit pomyslné bariéry a vyvrátit falešné mýty, které o EDI panovaly,“ vzpomíná dnes Reichel na začátky.

Tým svěřených odborníků na Opavsku vede tak, aby každý věděl, za co je zodpovědný, co se od něj čeká. Protože takto má tým od počátku postaven, jsou v něm

spíše lidé, kterým vyhovuje samostatnost. Ale personální krize je všude, ne vždy si třeba u specialistů může úplně vybírat, a je tedy nutné ke každému přistupovat individuálně

David Reichel často v IT prostředí vnímá absenci toho, co se nazývá selským rozumem. Někdy mu dokonce připadá, že IT prostředí selský rozum nějak úmyslně utlumuje nebo přitahuje lidi, kteří raději řeší nepodstatné detaily či irrelevantní technické aspekty, a pak zanedbává samotnou podstatu věci.

Centrem firemního snažení je podle Reichela zákazník, vše, co se ve firmě dělá, se točí kolem něj.

„Takže v tom relativně malém týmu mohou prakticky všichni vidět výsledky toho, co děláme, jaký je o to zájem, co na to klient říká. Což je skvělá zpětná vazba, která k lepší výkonnosti a kvalitě přispívá.“ Motivuje ho pořád řešení nových věcí, baví ho práce se zákazníkem, když vidí, že klienty něco trápí, něco jim nefunguje, tak právě potenciál toho, že by jim mohli nějak pomoci, jejich práci zlepšit, zefektivnit, je pro něj asi největším akcelérátorem.

Kromě fyzicky méně náročných činností, u kterých si dobře odpočine, jako jsou střelba nebo četba, začal David Reichel sezení v práci nebo v autě kompenzovat i pohybem. V poslední době propadl



vodě a paddleboardingu a s koncem léta pak board vystřídal za tenisky a běhá.

„Obojí je skvělé na vyčištění hlavy a odbourání případného stresu,“ doporučuje.

„Letos část týmu společně běžela maratonskou štafetu a bylo úžasné vidět, jak jsme se povzbuzovali, a stejně pak táhli za jeden provaz taky v práci.“

Luděk Pavlík

Vedoucí IT pro administrativní oblasti a SAP koncernového kompetenčního centra společnosti Škoda Auto

Letos jsme udělali obrovský skok kupředu v oblasti integrovaného IT řešení pro standardní pracovní procesy, chválí si Luděk Pavlík. Ve Škoda Auto totiž využívají pro velkou část administrativních procesů ERP řešení firmy SAP a letos právě přešli na novou verzi systému založené na SAP Hana technologii.

„Je to nová základna pro to, abychom v rámci digitalizace mohli data lépe vyhodnocovat, analyzovat, korelovat a zpracovávat. To byl stoprocentně náš největší projekt, jehož implementaci jsme v letošním květnu úspěšně dokončili.“

Pavlík s přestávkami, které strávil prací pro koncern v Německu či Indii, pracuje pro mladoboleslavskou automobilku bezmála čtvrtstoletí, vždy v oblasti IT. Jak si po tak dlouhou dobu udržel motivaci?

Je prý třeba mít kromě vize a dlouhodobějšího cíle i síť kolegů a kolegyně, se kterými lze spolupracovat neformálně a je možné se na ně i spoléhat. Každý úspěch je pak hodně povzbuzující. Dobrý kolektiv se proto Pavlík snaží vytvářet i formou

kombinovaných teambuildingů a workshopů, při kterých lze probírat i pracovní témata v neformální atmosféře.

„Teorie možná říká něco jiného, ale myslím si, že takhle je to spravedlivé vůči celému oddělení,“ domnívá se Pavlík, který také tvrdí, že člověk v manažerské pozici musí být určitým typem lídra, jenž tým umí nadchnout, motivovat, ale umí kolegy i uklidnit, pokud je to třeba, nebo jim dát vizi, směr, kterým se chceme ubírat.

Takové přesvědčení mu ale nebrání, aby hodně delegoval, klade důraz, aby při vymýšlení nové strategie v týmu získal i myšlenky ostatních kolegů v týmu, kteří s ním řídí útvar.

„Tím získá člověk kolegy na svou stranu, poskytne jim motivaci a oni se snadněji identifikují s tématem. Myslím si, že ten směr je pak i lépe propagovatelný zaměstnancům v jednotlivých týmech. Musíme se snažit motivovat pracovníky všech řídicích úrovní tak, aby propagovali myšlenky v dané pracovní oblasti, aby pozitivně motivovali lidi okolo a vyzařovali nějakou pozitivní energii kolem sebe.“

V práci není typ, který by šel do intenzivního rizika, jelikož mu je prioritou stabilita firemních procesů a poskytovaných IT řešení od aplikační úrovně až po jejich provoz v datovém centru. Pokud dojde v jimečně k výpadku, tak je třeba ho mini-



malizovat a odvodit zlepšení, aby se mu dalo do budoucna zabránit.

Luděk Pavlík věří, že koučování a mentorování člověka pro jeho pracovní život vždycky nějak obohatí a vždycky si z toho může takřikajíc vzít nějakou zajímavou věc, uložit si ji a pak ji zkoušet a využívat. „Jednou za čas i takový kouč nebo nějaký ne-standardní trénink neuškodí,“ podotýká na závěr.

ROZHOVOR S LUĐKEM PAVLÍKEM

Auto bude smartphone na kolech

Kam se bude podle vás ubírat automobilový průmysl?

Vidíme nutnou potřebu přerodu našeho hlavního byznysu z toho, že prodáváme automobil jako hlavní produkt, na to, abychom prodávali s automobilem i digitální služby. Vůz se jednou stane mobilním smartphone na čtyřech kolech nebo kolová kolika, ale bude to pohyblivé komunikační centrum, které bude poskytovat spoustu zajímavých funkcí a služeb. Má to i svá rizika, protože jsou tu giganti v informačních technologiích, kteří se nás budou snažit vytlačit z našeho byznysu, ale i to je zajímavá výzva, že se s nimi budeme utkávat.

Co kromě takových vizí má IT oddělení v automobilce na starosti?

IT ve Škoda Auto má několik stěžejních oblastí a já mám zodpovědnost za dvě z nich. Jednou jsou IT řešení pro administrativní procesy ve Škoda Auto, kam spadají personalistika, sociální služby, účet-

nictví, controlling, materiálové hospodářství pro výrobní oblast, nákup nebo i všeobecné schvalovací postupy. Tyto procesy automatizujeme a poskytujeme pro ně různá IT řešení, se kterými pak dále pracujeme, abychom vyhovovali potřebám podniku a naplňovali strategii Škoda 2025. Příkladem mohou být prediktivní analýzy dat a automatizace procesů. Snažíme se v databázích analyzovat, hledat v nich různé závislosti a pak odvozovat aktivity pro zlepšení, optimalizaci a zrychlení procesů. Je to zcela zásadní pro úspěšnost firmy na trhu.

Ta druhá oblast?

Ta je důležitá jak pro Škodovku, tak zejména pro koncern Volkswagen. V roce 2012 se společně s koncernovým IT rozhodli vytvořit v Mladé Boleslavi takzvané kompetenční centrum pro dodávky služeb a projektů v oblasti SAP technologií. Toto centrum jsme úspěšně zrealizovali a v roce 2014 rozšířili jeho kapacitu a nyní

diskutujeme s nejvyšším managementem firmy o dalším rozšiřování. Protože technologie SAP využíváme v administrativní oblasti velmi intenzivně už od roku 1992, dokázali jsme si vybudovat široké interní know-how.

To spolu se zkušenostmi, které jsme měli, nás dovedlo k vytvoření kompetenčního centra a nabízení jeho služeb oficiálně i jiným společnostem. Naše know-how v této oblasti je tak díky kombinaci několika faktorů známé po celém světě. Jedním z nich byl už na počátku fakt, že se tehdejší vedení IT se souhlasem managementu firmy strategicky rozhodlo, že v klíčových technologických oblastech IT budeme budovat interní základnu znalostí. Takže od devadesátých let jsme už tvořili interní bázi znalostí našimi zaměstnanci, a měli jsme tak fundus, který můžeme dnes využívat i pro ostatní, plně k dispozici.

Na tom nyní stavíme a díky tomu se můžeme rozšiřovat.

Jaromír Řezáč

Generální ředitel
společnosti Gordic

Důležitým motivátorem je mu odhodlání, s jakým se ujali svých důležitých rolí ve firmě jeho dva synové. Oba podle Jaromíra Řezáče sdílejí základní hodnoty, na kterých je firma postavena.

„Mohu se tak plně věnovat svojí práci s vědomím, že je o budoucnost společnosti postaráno. Což v dnešní době není vůbec tak samozřejmé,“ pochvaluje si. Ostatní kolem sebe motivuje individuálně, protože zatím jeho firma není natolik velká, aby nemohl své zaměstnance dobře poznat a díky dlouholeté praxi i zjistit, jak docílit jejich maximální motivace.

Klíčovým faktorem stylu řízení Jaromíra Řezáče je lidský potenciál. Ačkoli se firma v průběhu let výrazně rozrostla, dodnes osobně vybírá každého nového člena více než 180členného „týmu“. Důvodem rozhodně není, že by nevěřil při výběru kolegům, ale fakt, že kromě odborných schopností je pro něj stěžejní i lidská stránka uchazečů.

„V tomto ohledu si troufnu tvrdit, že dovedu sestavit tým profesionálů, který dlouhodobě funguje v souladu a harmonii,“ věří Řezáč. S tímto postojem souvisí i jeho desatero nejdůležitějších hodnot, určitý firemní kodex – základy, na kterých Gordic stojí. Kdo by na nejvyšší příčce hledal profesionalitu nebo zkušenosti, neuspěje. Stěžejní faktor je pro něj slušnost, kterou považuje za jediný recept na zdravé pracovní prostředí.

Přestože tedy zná ve firmě každého, rozhodně se nepovažuje za mikromanažera: „Jistě, mnohdy se objeví úkoly, jejichž splnění je pro chod firmy klíčové, a rád dohlédnu na to, aby byly správně a zavčas vyřízeny. O dalších věcech mám rád dobrý přehled, ale určitě nepatřím k šéfům, kteří by kontrolu lidí ve firmě přeháněli.“

Faktorů, které člověk potřebuje, aby uspěl v profesionální kariéře, podle Řezáče je hodně a není snadné vybírat ty nejdůležitější. V úvodu podnikání je prý důležité odhodlání vyrazit za svým cílem i přes četné a nemalé překážky. Zmíněné odhodlání se musí potkat s trochou toho štěstí. Potom pro provoz a růst firmy je klíčové odpovědně a odhodlaně pokračovat v mnohdy trnité cestě.

„Nicméně aby člověk uspěl, musí mít to prvotní odhodlání projekt realizovat,“ říká Řezáč a domnívá se, že se mu v minulosti



dařilo objevovat obchodní příležitosti i způsoby, jak je využít, což se s odstupem času zřejmě ukázalo jako klíčové.

Ve volném čase nejraději tráví čas s rodinou, která je i jeho největším koníčkem. Dalšími jsou kupříkladu cestování a hudba. Má velmi rád moře a plavení se po něm. Co se hudby týče, je spíše vyznavačem tvrdších forem muziky. Takový metalový koncert je pro jeho odreagování ideální volbou. Neskrývá radost z toho, že oba jeho synové mají k hudbě blízko.

ROZHOVOR S JAROMÍREM ŘEZÁČEM

Jak se dá v oblasti IT úspěšně vybudovat rodinná firma?

Za úspěchem naší společnosti stojí slušnost, loajalita, optimismus, práce, odpovědnost, odbornost a trocha potřebného štěstí. Na tyto stavební kameny, které nás za více než 20 let dovedly k našemu dnešnímu postavení, sázím dlouhodobě a budu sázet i do budoucna.

Kde vidíte výhody a nevýhody rodinné firmy?

Manželka a oba synové jsou součástí vrcholného managementu. Díky tomu moje rodina lépe zná a chápe problémy, se kterými se v práci potýkám. Mohu s nimi o věcech diskutovat, vyslechnout si jejich názor, což mě obohacuje a pomáhá v rozhodování. Díky mým synům má společnost zajištěnou kontinuitu, což v současné době není vůbec samozřejmost. Nevýhodou je možná fakt, že se diskutím o práci neubráníte ani doma, v okamžicích, kdy bychom se asi měli věnovat jiným tématům.

Na jakých zajímavých projektech aktuálně pracujete?

Kromě našich klíčových produktů určených pro veřejnou správu se výrazně angažujeme v oblasti kybernetické bezpečnosti a internetu věcí. Bezpečnost vnímáme nejen jako zákonnou povinnost, ale jako skutečnou existenční nutnost. Společně s našimi partnery ve sdružení Kybez poskytujeme řadu produktů a služeb a výrazně se podílíme na osvětě a vzdělávání. V oblasti internetu věcí dále rozvíjíme integrační platformu pro spojení nezávislých technologií a sběr dat, máme mobilní aplikaci pro ovládání chytrých budov nebo veřejných prostor, dokážeme řídit spotřebu energií. Prostřednictvím naší dceřiné společnosti HDL jsme distributorem komplexních elektroinstalací pro chytré domy nebo veřejné prostory. Naším heslem je SDIS: Security, Design, Integration, Simplicity.

Co považujete aktuálně za největší výhvy v tuzemském IT?

Naše IT je v mnoha ohledech na vysoké úrovni, celkový dojem z e-governmentu však výrazně ovlivňuje nedostatek elektronických služeb poskytovaných státem nebo samosprávami. Jako jednu z výzev tedy vidím nápravu tohoto stavu. My jsme například pomohli několika krajům odstranit fronty na kotlíkové dotace prostřednictvím našeho portálu občana. Jako další z mnoha výzev bych zmínil implementaci smart technologií do prostředí našich měst a krajů. Zatím jsme svědky nesmělých pokusů v podobě chytrých laviček či košů, ty důležitější projekty nás čekají. Chytrá města mohou být skutečností a mohou dělat život jednodušším.

Jste výrazně zaměřeni na státní a veřejnou správu. Neuvažujete o větším zaměření na soukromý sektor?

Naše nové aktivity směřují jak do veřejného, tak do soukromého sektoru. V tom privátním se těším na férovější prostředí. Situace v IT/ICT veřejné správy se bohužel i přes novou právní úpravu veřejných zakázek nemění. Alibismus a nízká cena stále vítězí nad funkčností, strach nad odpovědností. Evropské fondy bohužel tohoto segmentu příliš neprospívají, spíše naopak. Jejich využívání je spojeno se strachem z případných postihů i s deformací přirozeného prostředí.

Stanislav Skalička

Obchodní ředitel společnosti SWS

Aktivity jako teambuilding považuje Stanislav Skalička za jeden z pilířů rozvoje firmy, protože se tím vytvářejí a posilují efektivní pracovní vztahy. Utuží se tak kolektiv, zaměstnanci se lépe seznámí, následně pak lépe komunikují a spolupracují.

„Nícméně ve velikosti naší firmy je trochu složitější a časově náročnější zorganizovat vše tak, aby se mohli zaměstnanci sejit v co nejhojnějším počtu. Rád vzpomínám na dobu, kdy nás bylo asi o polovinu méně než teď a tyhle teambuildingové akce jsme pořádali pravidelně, ať se sportovní nebo pouze společenskou tematikou,“ říká Skalička.

Sám si pracovní aktivity organizuje na kraji týdne, kdy se snaží stanovit si priority včetně harmonogramu plnění. Jde o to, aby těžké anebo nepříjemné pracovní záležitosti neodkládal na pozdější dobu, protože stejně ví, že se jim nevyhne. A pak má dobrý pocit, že dnes už má to nejhorší za sebou a čeká ho jen to lepší.

„Hodně času dokážu také ušetřit v on-line komunikaci, kterou při své práci aktivně využívám.“

Skaličkovi aktuálně hodně vadí těžká situace na trhu práce, se kterou se nemusí vyrovnávat pouze SWS, a proto často dochází k „přebíjení se“ nabídkami v rámci regionu nebo trhu. Také jim kvalitní lidi „přetahují“ přírodní partneři, což je pro ně dvojnásobně špatné.

„Lidé, jejich zkušenosti, odbornost a znalosti jsou naší nejcennější devizou a páteří celé firmy. Situace se snad brzy obrátí pro nás k lepšímu,“ věří Skalička. Sebe i své kolegy motivuje vytvářením stabilního dlouholetého a profesionálního týmu, nabídnutím šance realizovat vlastní nápady, pozitivní přátelskou atmosférou uvnitř firmy a otevřeností. Tvrdí, že práce musí především bavit vás, pak bude bavit i ostatní pracovat s vámi. Díky tomu je prý SWS schopná být flexibilní vůči IT trhu, jeho potřebám a požadavkům.



Domnívá se, že úspěšně zvládat krizové situace v práci je základní vlastnost každého manažera.

„Můj názor je, že naprostá většina konfliktů na pracovišti vzniká z nedorozumění a nepochopení. Znáte to, určitá informace se vytrhne z kontextu, druhá strana to špatně pochopí a už jede informační šum. Vše je to o správné a „zdravé“ komunikaci,“ vysvětluje a dodává, že on osobně se snaží vyřešit to tím, že si zachová chladnou hlavu, emoce ustoupí stranou a s kolegou či partnerem si vše vysvětlí. Hlavně čím dříve, tím lépe.

Ve volném čase s rodinou a přáteli pravidelně hraje golf, rád také sleduje pro odreagování akční filmy nebo zajde s přáteli do divadla.

Martin Stejskal

Ředitel midmarketové části a místopředseda představenstva společnosti AutoCont CZ

Není důležité dělat věci jinak, ale lépe než vaše okolí, tvrdí Martin Stejskal, který vede midmarketovou část společnosti AutoCont. Letos má největší radost z toho, jak se firmě daří naplňovat vizi „Jsme Vaše IT“.

„Není to žádný produkt nebo služba, ale je to náš obchodní přístup/koncept, který používáme u středně velkých komerčních zákazníků. Jde o naši schopnost garantovat nebo převzít péči o IT klienta pomocí kombinace standardních AutoCont IT služeb, vlastních IT služeb zákazníka a služeb externích dodavatelů IT služeb, které AutoCont pro klienta koordinuje nebo řídí,“ tvrdí Stejskal, který pracuje v AutoContu od roku 1993 na různých obchodních nebo manažerských pozicích. Za tu dobu měl to štěstí zažít mnoho spokojených zákazníků, zajímavých obchodních případů a splněných plánů.

„Ale doufám, že svého největšího profesního úspěchu se dočkám při plnění cílů v rámci strategie, kterou nově tvoříme s naším majoritním akcionářem, KKCG.“

K nejsilnějším manažerským zdatnostem řadí integritu a přímocáré, empatické a čestné jednání bez kliček a intrik. Myslí si, že umí okolí nadchnout pro stejnou věc a rozvážná a klidná povaha mu umožňuje na druhou stranu řešit úkoly a problémy s dostatečným nadhledem a odstupem.

Segment středních firem obsluhuje v AutoContu zhruba 300 zaměstnanců, kteří geograficky pokrývají celou republiku. Realizační lidé má společnost po celé republice a řídí je centrálně, ale manažerskou strukturou rozmístěnou po celé republice.

„Důležité jsou pochopení, akceptace cílů a tvorba lokální strategie, jejich dosažení pak nechávám zcela na svých manažerech. Nemá smysl zaměstnávat špičkové lidi, kteří mohou být v konkrétních dovednostech lepší než já, a následně je ubít mikromanagemen-tem, a díky tomu nikdy nezjistit jejich reálný potenciál.“

Martin Stejskal říká, že udělat jakékoli rozhodnutí a nést za něj odpovědnost je



každodenní součástí nejen jeho práce, ale i soukromého života. Je prý vždy lepší udělat aspoň nějaké rozhodnutí než žádné nebo nechat problém cíleně vyhnout. Ještě důležitější je ale udělat rozhodnutí včas. Někdy stačí i pocit, že něco nebo někdo nefunguje...

„Profesní praxe mi zatím vždy ukázala, že ten prvotní pocit byl správný a některá rozhodnutí bylo možné udělat dříve,“ popisuje.

S přibývajícím věkem se snaží každý rok více sportovat, aby ho fyzická stránka neomezovala v profesním životě. Naběhává kolem 100 až 250 km měsíčně, v létě se s manželkou potápí a v zimě jezdí s celou rodinou lyžovat. Poslední dva roky chodí také na pravidelné taneční kurzy tanga.

Slávka Šikurová

Obchodní ředitelka společnosti Soitron

Většinou má jasnou představu, kam se chce s jednotlivými oblastmi práce posunout. Nejvíc ji motivuje být každý den o krok blíže k těmto cílům.

„Důležitými faktory v motivaci ostatních jsou z mého pohledu komunikace a ocenění. A schopnost nadchnout nebo zapálit lidi pro společné projekty, pro týmové úsilí. A zajímavá práce, např. na nových a trendy technologiích, která má vliv na směřování firmy,“ říká Slávka Šikurová.

Ke svým letošním úspěchům řadí to, že se jí podařilo vytvořit tým nadšenců, s nimiž vyvinuli nové produktové řady. Např. řešení na bázi sémantiky s prvky umělé inteligence – mailbot a chatbot, umělou inteligenci ve službách automatizace a zpracování řeči do textu v reálném čase.

Ríká, že se v práci vždy vyskytne něco, co se nepodaří, pokazí, vyhročí. Neúspěch je pak přirozenou součástí života.

„Vždy je to nutné co nejlépe opravit a snažit se, aby se to neopakovalo. Ponaučení z neúspěchu je to, co si třeba zapamatovat, ne neúspěch samotný.“

Před působením v Soitronu Slávka Šikurová téměř 20 let zastávala pozice v obchodě, marketingu a lidských zdrojích primárně v IT segmentu, ale nevedla přímo technické týmy. V Soitronu byla její první role po nástupu nastavení technických oddělení, určení směřování, vytvoření týmu a přetavení vizí do obchodních výsledků. Bylo to pro ni výzvou, ale podařilo se v krátkém čase.

Možná i proto, že chápe, že klíčem k úspěchu je pracovní kolektiv, ke kterému se snaží být spravedlivá a nejraději mu dává volnou ruku, zejména poté, co si získá její důvěru. Ale přiznává, že takový postup ji někdy přemění na mikromanažera, kdy musí řešit následky takového manažerského přístupu.

Příští rok ji v pracovní oblasti čeká posilování pozice na českém trhu. Před českým trhem má společnost zdravý respekt a postupné zvyšování tržního podílu na něm je jedním z hlavních podnikatelských cílů. Dále je to dokončení vývoje několika inovativních řešení v oblasti



call center, automatizace a internetu věcí.

Slávka Šikurová se se stresem nejlépe srovnává při aktivitách, kde je nutné soustředit se a úplně vypnout myšlenky na práci, například horolezectví nebo tanec. Pokud to jen trochu jde, tak ve společnosti svých nejbližších.

Ve volném čase se snaží cvičit jógu na pokročilé úrovni a také se věnuje rodině, kde všichni mají rádi aktivní sportovní odpočinek.

Eva Škorníčková

Konzultantka pro ochranu osobních údajů a IT bezpečnosti

Za svůj největší letošní úspěch považuje Eva Škorníčková své „dítě“, kterým je web gdpr.cz. Založila ho za účelem osvěty a sdílení nejaktuálnějších informací týkajících se nového nařízení na ochranu osobních údajů, které je přelomovým předpisem v této oblasti za posledních dvacet let.

„Největší odměnou pro mne je tvrzení fanoušků této webové stránky, že si web uložili jako svoji home page,“ říká Škorníčková, která se ke konzultacím ohledně práva a IT dostala oklikou přes práci konzulky na české ambasádě v Kanadě a vrcholné manažerské pozice v nadnárodních společnostech.

Při práci se snaží být maximálně efektivní a neztrácet čas zbytečnostmi. Navíc není rozhodně zastávkyní zvládání několika úkolů najednou. Naopak věří v sílu koncentrace se na jednu věc ve stanoveném časovém okamžiku, takže když je s někým na schůzce, vypne telefon a soustředí se pouze na osobu a téma, kterému se věnuje.

„Bylo poměrně těžké se takto přeorientovat, ale vidím, že to mělo smysl. Vnitřně jsem se uklidnila a hlavně moje myšlenky nejsou roztěkané,“ popisuje výhody změny přístupu Škorníčková.

Nesnáší mikromanagement od doby, kdy ho prostřednictvím své přímé nadřízené zažila v americké korporaci na vlastní kůži. Byl to pro ni nezapomenutelný a zároveň nepřenositelný zážitek a zkušenost, kdy se zařekla, že nikdy nebude tyto praktiky používat vůči vlastním podřízeným nebo kolegům.

„Tímto stylem řízení naprosto zabijete v lidech motivaci a radost z práce a naopak v nich vyvoláte tolik negativních emocí, které je mohou hendikepovat na několik let,“ říká.

V době korporátní kariéry měla Eva Škorníčková koučku, která se později stala její blízkou přítelkyní. V mnoha ohledech jí pomohla, ale prý musí přiznat, že je celkově ke koučům velmi rezervovaná. Poté, co se vrhla do podnikání na volné noze, ocenila hlavně praktické rady a zkušenosti lidí a odborníků, kteří se tímto způsobem



živí několik let a jejich rady byly vzhledem k těm „koučovským“ nenahraditelné.

„Chtěla bych zde zmínit hlavně Roberta Vlacha, bez kterého bych nebyla se svým projektem tam, kde jsem. Je na mne velmi tvrdý a nekompromisní, to žádný kouč nikdy nebyl, ale výsledky a plody naší spolupráce teď sklízím,“ děkuje na dálku Škorníčková, kterou příští rok čeká kvůli GDPR i spousta cest do zahraničí, např. do Silicon Valley, kde se jí rýsuje spolupráce s firmami, které cílí svými službami na Evropany, a tím pádem potřebují GDPR poradce.

Aleš Špidla

Prezident Českého institutu manažerů informační bezpečnosti

Pokud jste četli první strategii kybernetické bezpečnosti České republiky, pak jejím autorem je právě Aleš Špidla. Strategie se stala základem řešení kybernetické bezpečnosti v České republice a jedním z jejích prvních bodů bylo, že Česká republika musí mít speciální legislativu pro kybernetickou bezpečnost. To byl impulz, aby začal vznikat zákon o kybernetické bezpečnosti pod gescí Národního bezpečnostního úřadu.

„Výsledkem je, že máme jednu z nejkvalitnějších, ne-li nejkvalitnější legislativu pro kybernetickou bezpečnost,“ tvrdí Špidla. Ale nebyla to samozřejmě jednoduchá cesta. Současně se totiž stal adeptem na mistra světa v házení hrachu na zeď. Typický kompetenční ping-pong, kdy nikdo nebyl schopen převzít zodpovědnost za řešení důležitých otázek spojených s kybernetickou a informační bezpečností, ochranu osobních údajů a schopnost umět pracovat s elektronickou identitou v jed-



nom komplexu, vedl k tomu, že se Aleš Špidla občas cítil opravdu bídne.

Dobrý pocit mu ale vrací například kvalitní závěrečných prací většiny studentů MBA programu Management a kybernetická bezpečnost na vysoké škole CEVRO Institutu, jehož je spoluautorem, garantem a zároveň lektorem. Z pozice nejprve viceprezidenta a později prezidenta Českého institutu manažerů informační bezpečnosti se na jeho vzniku intenzivně podílel.

„Podařilo se nám s ostatními lektory studenty velmi kvalitně připravit pro praktické uplatnění nabytých znalostí. Všichni studovali při zaměstnání a o to více si vážím jejich

úsilí, které studiu a po třech semestrech i zpracování závěrečných prací věnovali,“ říká.

Ve své práci často využívá schopnost komunikovat i s podřízenými na nejnižším stupni hierarchie, tak aby znali obličej, hlas i názory nadřízeného o několik úrovní výše. Vždy si uvědomoval, že je na jejich práci, loajalitě a pochopení velmi silně závislý.

Protože pracuje v turbulentní oblasti počítačové bezpečnosti, musí neustále

na sobě pracovat, i když přiznává, že jeho věk (60 let) a pohyb ve spíše koncepčních, strategických a poradensko-auditních sférách ho vzdaluje od hluboké znalosti technologických detailů jednotlivých bezpečnostních řešení. „Nicméně je důležité jejich vývoj vnímat a umět je prosadit do komplexního bezpečnostního řešení.“

Aleš Špidla také hraje na elektrické housle v IT hudební kapele, učí se hrát na keltskou harfu, čte sci-fi, často evangelizuje problematiku kybernetické bezpečnosti v médiích, přednáší na konferencích, opravuje rodinný domek v Židlochovicích a raduje se z rodiny, nového vnoučka.

Petr Vaněk

Místopředseda představenstva společnosti AT Computers

Pro nás a pro mne osobně je obrovský úspěch to, že se nám podařilo udržet pozici distribuční jedničky na česko-slovenském distribučním trhu, říká úvodem Petr Vaněk. Stále hledají nové příležitosti, rozvíjejí prodejní kanály a díky marketingovým programům buduje AT Computers nové prodejní síť i síť specialistů na gaming.

„Snažíme se nalézt příležitosti i pro menší fokusované partnery, aby měli svůj prostor na trhu, a udržet či posílit naše pozice v dávkách velkým systémovým integrátorům, retailu a e-tailu. Stále jsme také největším lokálním výrobcem počítačů.“

Za svůj největší úspěch považuje, že se to povedlo vybudovat z firmy, která vstoupila na trh jako poslední distributor v řadě. Pozice byla velmi složitá, distribuční trh rozdělený a AT Computers téměř jako nejmenší hráč.

„Byli tu giganti a byli velmi ‚daleko‘ od nás a představa, že je dostihneme, anebo dokonce předběhneme, byla jen snem. Snem,



který se však začal postupně naplňovat.“

„Měli jsme a máme obrovské štěstí v tom, že nejbližší tým, který začínal, je stále v podobě stejný, funguje ‚chemie‘ a daří se udržet a získávat další nadšence, pro které je práce u nás nejen prací, ale i srdeční záležitostí,“ připomíná Vaněk. Všichni se podle něj ve firmě snaží pomáhat k novým vizím, možnostem, kterých má společnost nespočet.

Velkou pomocí bylo, že postupně začali i výrobci vnímat AT Computers jako dob-

rého a férového hráče na distribučním trhu a postupně získávali pro distributora tak důležité kontrakty. Dnes má společnost unikátní postavení nejen v klasickém IT, kde má všechny klíčové kontrakty, ale i v telekomunikační oblasti, kde si je zvolili jako jednoho z broadlinerů nejvýznamnější hráči na trhu.

„Toto obrovské štěstí, skvělou konstelaci musíme s pokorou chránit a udržovat. Součástí tohoto úspěchu je i další klíčová změna, před deseti lety jsme změnilí vlastnickou strukturu a 100 % firmy se stalo součástí polské skupiny AB,“ připomíná Vaněk.

Celá transakce se povedla, neměla vliv na výsledky ani personální změny a dnes je AT Computers a skupina AB j jedničkou v regionu CZ, SK a PL. Aktuálně přes jejich sklady projde téměř 40 % celého distribučního obrátu v ČR, mají téměř 350 distribučních značek a více než 72 tisíc různých druhů zboží v nabídce.

Během práce se musel naučit věřit lidem a dávat jim volnou ruku, což je často krát nejlepší motivace k výsledku. Při práci s velkým týmem je mikromanagement podle Vaňka nejrychlejší cestou k zahlcení a ztrátě fokusu a demotivaci týmu.

Když nepracuje, snaží se hledat si i jiné koníčky než práci. Nejzásadnější je pro něj rodina, rád vaří, lyžuje a střílí.

Tomáš Vejlupek

Zakladatel, majoritní vlastník a prezident společnosti Tovek

Ráno si udělá na kus papíru seznam věcí, které chce nebo musí udělat. Na seznamu Tomáše Vejlupeka se tak objeví nanejvýš do sedmi malých věcí, dvě schůzky či porady a maximálně jedna velká věc. Malé věci dělá hned ráno nebo v pauzách mezi schůzkami.

„I když je mi práce vlastně koníčkem, tak se mi osvědčilo věnovat se o víkendech koníčkům jiným. Vyčistí to hlavu a řada věcí pak najednou má jednoduché řešení,“ doporučuje Tomáš Vejlupek. Poměrně častý problém prokrastinace pro něj vyřešil něčí výrok, že je to jen čekání na vhodný čas něco udělat.

K úkolům, na kterých chce příští rok zapracovat, patří vylepšení špatné prezentace firmy navenek.

„Jsem si vědom, že tato činnost zůstávala opomíjená. Proto se nyní snažíme s trhem aktivně komunikovat a její absenci napravit.“

A lze věřit, že se to zlepší, protože jak Vejlupek tvrdí, nikdy v životě nedělal něco, co by ho nebavilo a zcela nepohltilo. Možná to prý trochu přenáší na lidi okolo.

Tovek je totiž pro něj nejmilejší hračka, která vydělává a živí tým velmi šikovných, inteligentních a loajálních lidí. Jako jeden z úkolů zviditelnění je plánovaná tvorba a prezentace různých způsobů využití firemní platformy a vytváření aktivní komunity uživatelů pod heslem Let's go Toveking. Dalším úkolem pak je realizace několika partnerských projektů založených na využití platformy.

Přestože se ekonomice daří, v Toveku už plánují postup pro případ ochlazení.

„Na zimu se připravujeme zejména expanzí do dalších zemí. Kromě EU máme partnery a projekty v Číně, v Emirátech, v Africe. Ostatně naše produkty často srovnávám se zbraněmi pro boj v informační době a zbraně se prodávají nejlépe právě v dobách krize. Jedno naše řešení má skutečně název ARMS Analyticko rešeršní a monitorovací systém,“ dává návod.

Když taková „válka“ nastane mezi členy týmu, Tomáš Vejlupek chvíli počká, jestli se to nevyřeší samo tím, že vydá pár signálů o svém názoru směrem k aktérům. Pokud se to nevyřeší, vyslechne si argumenty jednotlivých stran konfliktu a pokusí se dát jim argumenty k pochopení jednání druhé strany.

„Pokud se to ani takto nevyřeší, tak se rozhodnu, která strana konfliktu má pro firmu větší hodnotu, a s druhou stranou se rozloučím,“ tvrdí nekompromisně ředitel Toveku, který má kromě práce i řadu koníčků. Patří k nim létání s modely letadel a drony, které si tedy i staví, golf, tenis, námořní jachting, četba knih o kosmologii, kvantové fyzice, umělé inteligenci a související sci-fi.



ROZHOVOR S TOMÁŠEM VEJLUPEKEM

Kreativní vizualizace nabízí neuvěřitelné možnosti

Vaše firma se za svoji dlouholetou existenci příliš nezviditelňovala. Ale za zhruba poslední rok vidím velkou změnu. Co se stalo?

PR jsme se nikdy nevěnovali. Naši hlavní zákazníci tvoří poměrně uzavřenou komunitu, v níž jsme dostatečně dobře známi a která o nějaké PR nestojí. S tím, jak naše produkty neustále vylepšujeme, se na nás díky referencím začali obracet i klienti z jiných oblastí, kde pro naše produkty vidíme velký potenciál. Takže jsme o sobě začali dávat vědět.

Hodně se zabýváte vizualizací dat i získáváním informací o konkurenčním prostředí. Co všechno dovedou vaši zákazníci zjistit o konkurenci?

Jsme si naprosto vědomi toho, že konkrétní přínosy naší platformy jsou vždy závislé na tom, nad jakými daty jsou využívány. Naše tradiční klientela si data většinou obstarávala sama. I tito klienti ale s rostoucí nabídkou zajímavých a důležitých informačních zdrojů

začali mít problém s tím, jak je v rámci naší platformy efektivně využít.

Jako součást našich řešení jsme proto začali poskytovat hub do různých zdrojů. Příkladem může být napojení na databáze ekonomických subjektů, databáze výběrových řízení, archivy médií, různé monitoringy internetu a samozřejmě i sociální sítě.

V rámci naší platformy pak je otázka minut získat obrázek propojení firem přes osoby, tendry, zprávy z médií, ale i interních firemních dokumentů a osobních e-mailů. Naše kreativní vizualizace v tomto směru nabízí až neuvěřitelné možnosti. Pro klíčová témata zájmu, jako jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti nebo obory podnikání, lze vytvářet „chytré monitoringy“ ukazující, proč jsou nové informace důležité. I při tisícovkách sledovaných témat je pak pomocí přehledných dashboardů možné reagovat na změny v počtu či obsahu informací u konkrétního tématu.

Své nástroje nabízíte i formou služby. Je už o cloud veliký zájem, nebo je vše stále v začátcích?

Jedna naše služba souvisí s připojováním naší platformy na zajímavé informační zdroje.

Jde o Tovek Hub, prostřednictvím kterého nabízíme přístup k datům od různých poskytovatelů. Tito naši partneři nabízejí svá data prostřednictvím vlastních specializovaných aplikací vytvářených na míru obsahu jejich dat. Prostřednictvím Tovek Hubu mají naši klienti ale možnost propojovat informace od různých poskytovatelů.

Druhým typem služby je poskytování přístupu k naší platformě bez nutnosti instalace na vlastním hardwaru. Tady jde spíše o obchodní koncept, kdy si uživatel může pronajmout platformu na nějaké období, nebo za měsíční poplatek.

Václav Veselý

Head of sales společnosti SimpleCell

Z velké korporace se vydal na novou pracovní cestu do v podstatě malého start-upu, kde už nemá předem danou a naprosto přesně definovanou pozici.

„Musel jsem radikálně rozšířit svůj záběr činností a „přepnout“ i samotný obor. Přejít z obchodu s lidskými zdroji konzultantského typu v oblasti CRM na široká jednání o košatých projektech v internetu věcí považuji za jeden ze svých největších úspěchů vůbec,“ říká Václav Veselý.

Přestože si změnu pracovních návyků, zaměření a vůbec obecně záběru pochvaluje, vedlo to u něj k jednomu nežádoucímu efektu. Tím je zejména neprostý nedostatek času. Občas má pocit, že mu čas tak nějak protéká mezi prsty, když ho člověk doopravdy velmi důsledně nedrží na uzdě a neřídí si ho nekompromisně sám.

„Stále se musím učit, jak z běžných 24 hodin udělat plných 24 hodin, což je zatím stav, kterého se mi ještě nepodařilo dosáhnout.“

Chtěl by se také naučit více porozumět lidem, se kterými pracuje. Každý člověk je podle něj specifický a maximum ze sebe vydá, teprve když se setká s výzvami ušitými jemu přímo na míru. Zkrátka chtěl by umět pro každého najít jeho nejvhodnější výzvy, a postrčit tak konkrétní lidi dál, přeje si Veselý.

Ke zvládnutým manažerským schopnostem řadí především dva termíny – data a široký záběr. Myslí si, že se dokáže zakousnout a porozumět výzvě do naprostých detailů. Najít v ní souvislosti, vytěžit z ní data a těmi se pak řídit.

„Pomocí těchto dat jsem pak schopen vidět širší souvislosti, ze kterých těžím při následujících rozhodnutích,“ domnívá se. K dalšímu pilování manažerských dovedností přispívají i jeho děti, které využívá místo kouče, protože to je každodenní dávka trpělivosti, výdrže a umění věci p(r)odát jednoduše.

Svůj tým se snaží řídit příkladem, tedy sám ukázat cestu, kterou potřebuje, aby tým nastoupil.

„Často pak stačí obrazně řečeno, „rozsvítit“. V místnosti totiž už stůl i všechny židle



stojí. Je třeba, aby ho jen všichni zúčastnění našli a sedli si kolem něj. Tak musíte prostě rozsvítit,“ vysvětluje Veselý.

Čtenářům publikace pak prozradil svůj recept na úspěch: „Žít tím, co děláte. Dělat to, co vás naplňuje životní energií a elánem. Každopádně mnohdy je svět postavený na paradoxech. Jasně je v tom určitá filozofie. Myslím, že obecně nejdůležitější je mít rád vědění.“

Jiří Vytlačil

CEO a předseda představenstva Servodata Group

Prakticky od chvíle, kdy se připojil do Servodata Group, bylo jeho odpovědností definovat a realizovat novou vizi, a sice oblast poskytování profesionálních služeb a řešení.

„Po dvou letech, kdy se tato nová oblast služeb podařila vybudovat z pohledu samostatné profitabilní ekonomiky, skvělého týmu a úžasných projektů, jsem dostal možnost transformovat a kulturně vyladit celou Servodata Group,“ popisuje Jiří Vytlačil. Skupina prošla zásadní proměnou odprodeje distribuční a resellingové divize, absolvovala několika akvizic a došlo i na kulturní změny orientované na koncového klienta a jeho spokojenost.

„Nyní dolaďujeme především interní procesy a slaďujeme DNA a společné hodnoty, protože jsme vyrostli velmi rychle za plného chodu společnosti, a ne na vše zbyla energie. Věnuji se především dalšímu strategickému a synergickému růstu, posilování pozice společnosti ať už akvizičně, či organicky, partnerům a zákazníkům a v neposlední



řadě týmu a jednotlivcům,“ nastiňuje Vytlačil.

Při řízení sází na otevřenost, kterou považuje za svou nejsilnější manažerskou zdatnost, a také na schopnost přiznat chybu.

„Získáte tím určitou vnitřní svobodu a sebejistotu. Vznikne prostor pro zpětnou vazbu a následné ponaučení či nápravu a ve finále vyšší důvěru jak klientů, tak zaměstnanců.“

Jakým způsobem řídí Vytlačil společnost? Nejvíce mu vyhovuje být vizionářem a strategem, který kolem sebe buduje a motivuje tým, inspiruje, moderuje a synergicky propojuje. Každý má podle

něj jiné tempo a způsob myšlení, a i proto se snaží dávat lidem maximální prostor pro dosažení společně dohodnutého cíle.

„Je nádherné vidět šťastné a hrdé kolegy, když mohou prezentovat vlastní a úspěšnou cestu. K mikro-managementu se uchyluji pouze v tzv. krizových případech, a to většinou rád pomohu.“

Se stresem Jiří Vytlačil bojuje tak, že se mu pokud možno vyhýbá. Snaží se mít nadhled a věci pod

kontrolou, netrápit se záležitostmi, které nelze ovlivnit. Usiluje o zdravou životosprávu kombinací: jídlo, pohyb, sport, relax a mít čas sám na sebe. Stejný postup aplikuje i v Servodatech: „Tento princip, který zvyšuje fyzickou i psychickou odolnost, se snažíme aktivně rozvíjet i v Servodatech. Najmuli jsme externího „vitalistu“, který nám ukazuje zdravější cestu a pomáhá nám zbavit se špatných návyků.“

V době nepracovní se Jiří Vytlačil věnuje rodině, se kterou buď cestuje, nebo sportuje. Má dva úžasně a šťastně kluky, kteří se neustále smějí, a to mu skutečně dobývá energii.

Ondřej Výšek

Obchodní ředitel společnosti KPCS CZ

Snaží se držet krok se stále se rozvíjejícími technologiemi a je vděčný za to, že má možnost prezentovat své názory, zkušenosti a myšlenky na různých fórech v České republice, Evropě, ale i USA a setkávat se s odborníky z celého světa, kteří jsou pro něj zdrojem inspirace.

„Hodně se věnuji podpoře a rozvoji svého týmu a jeho úspěchy jsou pro mne těmi největšími,“ říká Ondřej Výšek, který stojí za vymyšlením, realizací a uvedením na trh produktu Atom (Advanced Threat & Organization Monitoring). Od nápadu k realizaci uběhlo necelých devět měsíců.

„Úspěchem je především zhmotnění vlastní myšlenky, která je užitečná širokému spektru zákazníků. Pokud jde o realizaci, ta je úspěchem celého týmu. Pověstnou třesničkou na dortu je získané ocenění IT produkt roku, a zvláště pak v kategorii bezpečnostní řešení, které je dnes tolik diskutovaným tématem,“ raduje se Výšek.

Je jasné, že jeho tým je pro něj po pracovní stránce to nejdůležitější. Snaží se ho

proto maximálně inspirovat. Pokud je totiž kolektiv nadšený pro určitou myšlenku, je mnohem snazší dosáhnout vytčeného cíle. Má schopnost „se zakousnout“ a jít za cílem.

„Třeba krok za krokem zdolávám různé překážky a „nástrahy“, dokud nedosáhnou toho, co jsem si vytyčil. Možná by se to dalo označit za houževnatost či cílevědomost, prostě nerad opouštím nedokončené,“ dodává.

Priority k práci si stanovuje tak, že si nejdříve vybírá úlohy, jejichž nesplnění by mohlo mít zásadní dopad na tým, pak na něj a následně na celou organizaci. A nemusí ani zdaleka jít jen o dopad finanční, často jde o dopady lidské, například při urgentních záležitostech, kdy je nutné docílit výsledku včas. V takových případech považuje za potřebné, aby celý tým „byl na jedné vlně“. „Není snadné přesně určit úkol s nejvyšší prioritou, neboť každý má priority jiné a považuje

své úkoly za ty nejdůležitější. V takových chvílích nezbývá nic jiného, nežli posoudit právě dopad jednotlivých úkolů.“

On sám se snaží být organizovaný a uplatňuje i poměrně jasné řízení času – dělí ho na svůj osobní, ve kterém zpracovává vlastní úkoly, a na dobu, kdy se věnuje rozvoji týmu. Ale zrovna řízení času není dnes úplně jednoduché a mělo by být věcí cti každého nenabourávat plánování času druhým lidem nedochvilností, nepřipraveností na jednání nebo třeba jen vlastní pohodlností, říká Ondřej Výšek, který čtenářům vzkazuje, aby nezapomněli snít.

„V dnešní době se velmi snadno vzdáváme vlastních snů a důvodů je celá řada. Sny jsou důležité, přinášejí nové možnosti, nové cíle, nové výzvy,“ vysvětluje.



ROZHOVOR S ONDŘEJEM VÝŠEKEM

Zjednodušujeme pro zákazníky složité věci

KPCS CZ je jedním z nevýznamnějších partnerů společnosti Microsoft. Co děláte kromě toho?

Primární orientaci našich produktů a konzultačních služeb směřujeme na uživatele, data a bezpečnost. Zajišťujeme expertní služby právě v těchto třech oblastech, a to jak vlastními produkty, tak také konzultanty s expertní, dlouholetou zkušeností.

Vášim nejnovějším počinem je bezpečnostní řešení Atom. Co zákazníkům přináší?

Primárním účelem je zjednodušit složité. Advanced Threat & Organization Monitoring (Atom) primárně cílí na snadnou interpretaci dat, která jsou v IT prostředí dostupná, a to s ohledem na jejich zabezpečení a provoz nejenom dílčích celků, ale především celé organizace. Řešení míří na rychlou identifikaci problémů a jejich nápravu. V případě výskytu podezřelé činnosti zákazník obdrží e-mailové nebo telefonické varování, a to včetně možných nápravných kroků. V případě, že

nemá možnost řešit nápravu osobně, jsme schopni i pomoci.

S touto službou jste vstoupili i na zahraniční trh. Můžete uvést nějaký konkrétní příklad využití?

Služba je v tuto chvíli dostupná v Evropě a Severní Americe. Jedna z prvních implementací v zámoří byla uskutečněna krátce před cíleným útokem na jednoho z našich zákazníků. Došlo k odcizení téměř dvou set tisíc dolarů a pokusu o zcizení dalších dvou set tisíc. Služba Atom poskytla cenné informace pro zahájení interního vyšetřování u klienta, kde se včas podařilo komunikovat s bankovní institucí a dokončení převodu zmařit. Následné zahájení vyšetřování ze strany FBI pak využívalo detailní auditní stopu pro identifikaci postupu útočníka v prostředí zákazníka.

Hodně se věnujete i GDPR. Co konkrétně společnosti nabízíte?

Dlouhodobě se zabýváme kybernetickou

bezpečností a především pak vyhodnocením rizik. Nařízení GDPR není ničím jiným nežli implementací kybernetické bezpečnosti ve vztahu k fyzickým osobám. V tomto ohledu jsme v KPCS pro naše zákazníky vytvořili metodiku, která je připravená na implementaci opatření. Tyto analytické kroky provedou zákazníci poznáním sebe sama, jaká data se schraňují, jaké důvody vedou ke zpracování dat a jak je s těmito daty nakládáno. Všechny tyto informace jsou zpracovávány jak z technologické, tak právní roviny. Tedy zákazníkům transparentně předkládáme návrhy, které je možné následně implementovat, ale také použít ve chvíli, kdy nařízení GDPR vstoupí v platnost.

Lukáš Zrzavý

Chief operation officer a člen představenstva ve společnosti Unicorn Systems

N acházet systémová řešení složitých úloh a vyvíjet software pomocí nových technologií ho baví od studií.

„V Unicornu se tak spojil můj zájem s povoláním,“ říká o svém 22letém působení v této IT společnosti Lukáš Zrzavý. Nyní je v top managementu firmy, která patří k nejvýznamnějším českým dodavatelům rozsáhlých informačních systémů a řešení v oblasti informačních a komunikačních technologií. To jsou oblasti, kterými se zabývá od dob svých studií na matematicko-fyzikální fakultě. Mezi jeho nejsilnější stránky patří zkušenosti v řízení rozsáhlých IT projektů a systémový přístup. Díky své praxi a znalostem dnes v Unicornu řídí realizaci na 16 pobočkách ve čtyřech státech Evropy.

„Učit se chci celý život, stále je se v čem zlepšovat. V IT podobně jako v jiných oborech je nutné si neustále doplňovat odbornost, seznamovat se s novými trendy, jako

jsou artificial intelligence, responzivní desing, blockchain, IoT, průmysl 4.0, chatbot a další. Neméně důležité je rozvíjet se v komunikačních dovednostech, znalostech jazyků nebo ve vedení lidí,“ doplňuje.

Nejvíce času věnuje strategii produkce, know-how a softwarové dílně a také aktivitám pro rozvoj vývojových center a lidí. Sám aktivně školí spolupracovníky v rámci Unicorn Top Gun Academy a přednáší na Unicorn College. K největším osobním letošním úspěchům počítá výsledky celé firmy, její růst a úspěchy nejen v Česku, ale také v zahraničí.

„Aktuálně mám radost ze skoro 2 000 spolupracovníků, které máme. Realizujeme zajímavé projekty, nabízíme pestrou práci, v Unicornu běží zároveň více než 200 projektů, a proto je možné flexibilně změnit pozici a získat různé pracovní zkušenosti včetně zahraničních. Právě flexibilitu podmiňuje a zajímavé projekty u nás lidé oceňují.“

S kolegy cílí také na internet věcí, který Lukáš Zrzavý vidí společně s mobilními technologiemi a cloudem jako zásadní hybatele změn v IT.

„Investujeme prostředky do Unicorn Application Framework, který v sobě zahrnuje dlouholetou praxi s výrobou softwaru a je referenčním základem každého našeho IT specialisty. Poskytuje referenční architekturu Unicorn Mobile-First IoT-Ready Cloud

Architecture. K uživatelům internetu a k mobilním zařízením přibudou desítky miliard věcí, a to přinese spousty dat, které bude třeba vyhodnocovat a zpracovávat,“ predikuje Zrzavý, který se i za deset let vidí jako součást managementu úspěšně rostoucího Unicornu.

A volný čas? Ten nejraději věnuje rodině, manželce a jejich čtyřem dětem, díky kterým je pořád veselo a co dělat. Nejlepší vánoční dárek je pak pro něj společně strávený čas v rodinném kruhu s těmi nejbližšími.



ROZHOVOR S LUKÁŠEM ZRZAVÝM

Základem úspěchu je najít správné lidi

Očekáváte v relativně blízké době ochlazení ekonomiky a jak se na něj případně připravujete?

Ekonomika se vždy vyvíjela v cyklech, počítám s tím, že její ochlazení dříve či později nastane. Nejlepší přípravou je fortelně odváděná práce. Jsem přesvědčen, že když práci děláte dobře a pracujete v odvětví, které v současné době je pro všechny důležité, tak se ekonomické krize nemusíte tolik obávat. Připravujeme se tím, že investujeme do lidí, pracovních postupů a pracovních nástrojů. Školíme spolupracovníky na moderní postupy při výrobě softwaru. Investujeme prostředky do našeho frameworku, jsme připraveni vyrábět informační systémy rychle, přesně, v různých lokalitách po Evropě pro zakazníky z celého světa.

Jak řešíte aktuální nedostatek lidí na trhu práce?

Dlouhodobě se věnujeme výchově absolventů vysokých a středních škol specializovaných na IT. Máme propracovaný

systém vzdělávání Top Gun. Není to jenom o vzdělávání, je to i o způsobu práce, jak zapojit nové a mladé lidi do vývojových projektů, které často běží v jednotlivých etapách i roky. Toto všechno umíme, a díky tomu pravidelně jako firma rosteme. Pracujeme ve službách a tam je pro růst společnosti nezbytné navyšovat počty spolupracovníků.

Máte nějaký recept, jak lidi udržet?

Naším osvědčeným receptem je budování developerských center i mimo Prahu. Před 18 lety jsme začínali v Hradci Králové. Dnes máme developerská centra ve dvanácti městech, např. v Plzni, Brně, Ostravě, Prešově, Bratislavě, ale také v nizozemském Arnhemu nebo v Kyjevě a Ternopilu na Ukrajině. Úplným základem jsou úspěšné projekty pro naše zákazníky, na úspěšném projektu každý pracuje rád. A když lidem nabídnete práci v rodném městě, kde se dobře bydlí a nemusejí se za zajímavou prací stěhovat do Prahy, rádi dlouhodobě spolupracují.

Riskujete často?

Výroba softwaru ani řízení firmy nesmí být hazard.

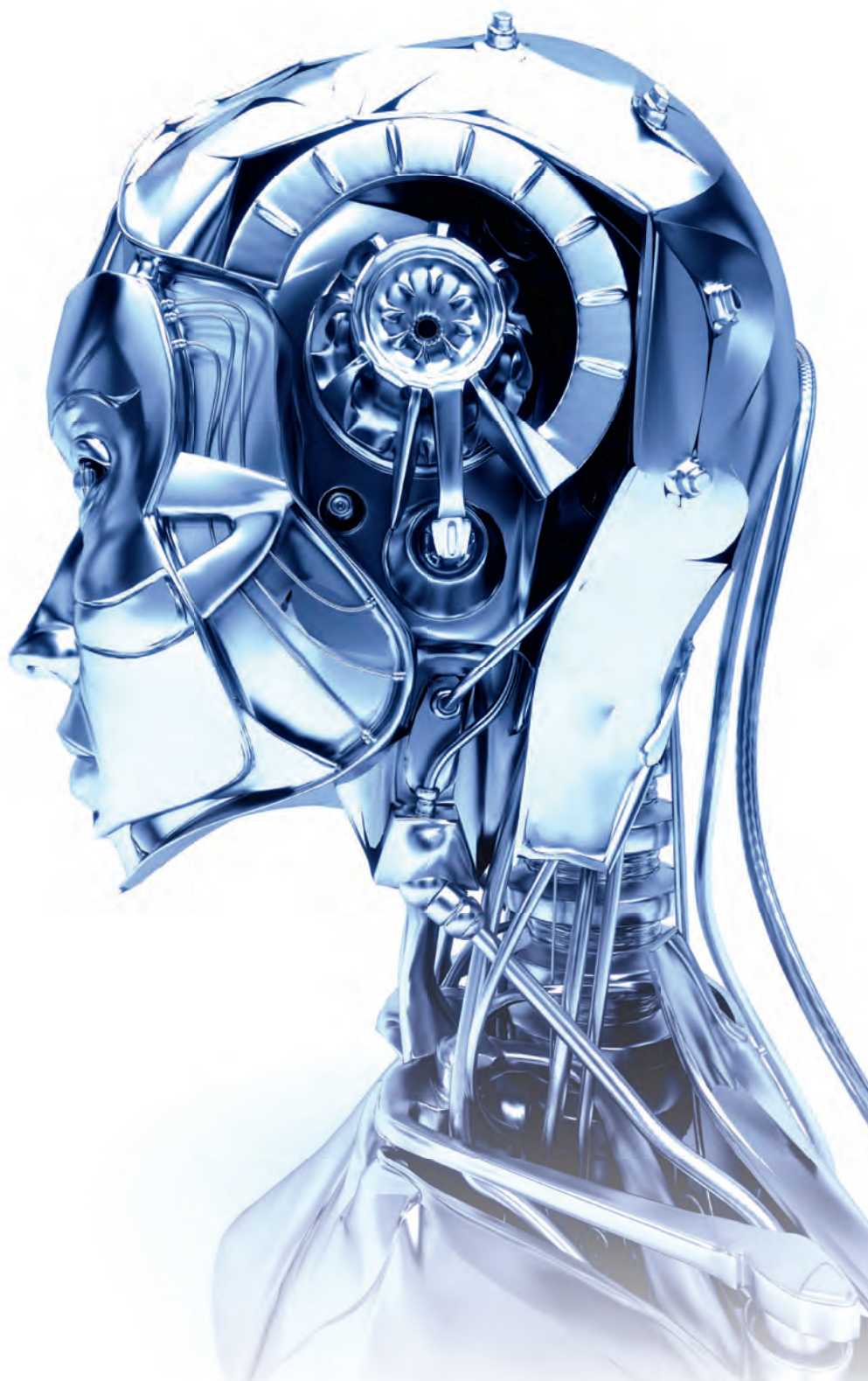
Nehazarduji. Ale s rizikem pracuji denně, řízení projektů výroby informačního systému, stejně jako vedení společnosti je o riziku. S rizikem se pracuje profesionálně tak, že se rizika evidují, klasifikují, stanovují se strategie mitigace, zbytková rizika, a to vše se pravidelně opakuje.

Jaké rozhodnutí je pro vás nejtěžší a proč?

Nejtěžší rozhodnutí jsou v oblasti lidských zdrojů. Vybrat správného člověka na správné místo je základem úspěchu. Také umět ho posunout dále ve správný okamžik nebo říct dost a změnit jeho náplň práce, aby se využily nejsilnější stránky každého spolupracovníka. To jsou rozhodnutí, která považuji za složitá. Pracujeme s lidmi a je to to nejcennější, co máme. Nové počítače a servery si dokážeme pořídit snadno.

CIO

GRAND PRIX 2018



TO NEJLEPŠÍ Z ICT THE BEST OF ICT

CIO Grand Prix je ocenění udělované časopisem CIO Business World. Jeho cílem je vyzdvihnout nejvýznamnější počiny z oboru ICT.

Více informací naleznete na:
www.cio.cz/grandprix



ŽIVÁ ONLINE KONFERENCE

GDPR ve zdravotnictví

Diváci z řad vedení nemocnic, provozovatelů ambulancí a správců IT mohou zhlédnout moderované prezentace a v reálném čase pokládat dotazy odborníkům z oblasti práva i ICT.

Udělejte si jasno, co GDPR přináší nad rámec zákona 101, OZ a zákona o zdravotních službách. Jaké požadavky klade na nakládání s osobními údaji a co to znamená pro IT vybavení, nastavení směrnic a komunikaci s pacienty.

Hlavní témata, kterým se budeme věnovat:

- Jak je to se souhlasem pacientů se zpracováním osobních údajů.
- Jak se připravit na zajištění práv pacientů (na poskytnutí, změnu, přenositelnost a výmaz údajů) i v kontrastu s archivací.
- Komu lze předávat data o pacientech a jak (zdravotní zařízení vs. pojišťovny, předávání údajů mezi ošetřujícími lékaři, předávání dat do ostatních zemí např. po ošetření cizinců na dovolené či pracovní cestě).
- Příprava zdravotnických informačních systémů na GDPR (na práva subjektů, rozsah oprávněného zpracování, dobu aktivního zpracování a oprávněný přístup).
- Technický pohled na zajištění dostupnosti, schopnosti obnovy a zabezpečení (šifrování a pseudonymizaci dat).
- Kde mají nemocnice hledat pověření (DPO).

50%
SLEVA
PŘI REGISTRACI
DO 31. 12.

Všechny nutné
informace
pro přípravu
zdravotnických
zařízení
na GDPR

**Online konference proběhne
ve čtvrtek 25. 1. 2018 od 10.00 hodin**

<http://computerworld.cz/webova-konference-gdpr-ve-zdravotnictvi-registrace>