Prosinec 2016

COMPUTERWORLD

IT STRATEGIE PRO MANAŽERY CIO BUSINESS WORLD

TOP 30

IT OSOBNOSTÍ

minerva
zaostřeno na průmysl

PŘESNĚ PODLE VAŠICH POTŘEB
OBOROVÉ ŘEŠENÍ OD MINERVY ČR

Jen efektivní podnikové procesy vedou k udržení se na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti a expanzi.

Pomáháme výrobním podnikům s optimalizací podnikových procesů:

- prodej a nákup
- logistika a skladování
- plánování a řízení výroby
- finance a manažerské rozhodování
- údržba strojů a majetku
- řízení lidských zdrojů
- řízení vztahů se zákazníky

QAD
Our Passion. Your Advantage.

Informujte se jak zefektivnit oblasti Vašeho informačního systému na marketing@minerva-is.cz

www.minerva-is.eu

RADAN DOLEJŠ
vedoucí projektu

Editorial

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

už popáté jsme ve vydavatelství IDG Czech Republic hledali 30 zajímavých IT manažerů, kteří v letošním roce překročili svůj nebo i cizí stín a zasloužili se o nějaký výrazný úspěch. Našli jsme je a mezi nimi i dokonce plno žen, což je dobrá zpráva pro nás všechny.

Musím přiznat, že práce na této publikaci je vždy poměrně vyčerpávající, ale také inspirativní. To jeden často ani netuší, kde všude máme zdatné krajany nebo co všechno se vlastně letos komu povedlo. Ale díky otevřeným nominacím z řad našich čtenářů se i o takových případech dozvíme. A doufáme, že i příští rok se dočkáme něčeho zajímavého. Nominační anketu otevřeme hned z kraje roku.

Při zpracovávání profilů našich Top IT osobností jsem zjistil, že převážná většina našich letošních 30 IT osobností vyznává manažerský styl „volné ruky“. Mikromanažera byste mezi nimi hledali lupou, stejně tak byste nenašli někoho, kdo zastává názor, že pracovat se musí nonstop, protože nám to přece ty moderní technologie nabízejí.

Naopak, většina z nominantů chápe, že kromě práce existuje i odpočinek, a právo na relax svých podřízených se snaží v maximální možné míře respektovat.

Zkuste si i vy najít a strávit svůj volný čas opravdu odpočinkem, byť aktivním. Vánoční svátky jsou pro to jak dělané, tak si vypněte synchronizaci e-mailů, zvonění a pusťte práci z hlavy. Ona neuteče a po Novém roce ji najdete určitě přesně tam, kde jste si ji odložili před Vánoci.

Přeji vám příjemné čtení a krásné svátky vánoční.

COMPUTERWORLD CIO BUSINESS WORLD

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: predplatne@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: predplatne@press.sk
Mediaprint-Kapa Pressegrosso, 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: © 2016 IDG Czech Republic, a. s.

IDG INTERNATIONAL DATA GROUP

FIPP Člen asociace FIPP

Obsah

Kouč, nebo poradce? 4

Jak na životopis: Vítězí stručnost a přehlednost 5

Najměte si IT kouče; pomůže vám s profesním rozvojem 6

Osm tipů, jak šéfovat i bez formální autority 8

Je open space vhodný i pro vaši firmu? 10

IT versus vedení: Jak dostat management na svou stranu? 13

Kouč, nebo poradce?

Kouč je člověk podporující hledání individuálního řešení, a to nejenom v oblasti osobního rozvoje, kam si ho mnoho lidí okamžitě zařadí a kam se koneckonců i řada samotných koučů situuje. Co tedy skutečně koučování je, jak nám může pomoci a kdy volit kouče a kdy odborného poradce?

PETR ŠNAJDR

Koučink je metoda vedeného rozhovoru, která napomáhá jasnému uvědomění si, co chceme, a následně i nalezení cest, jak toho dosáhnout. Kouč nemusí být odborníkem na danou věc. Nenabízí vlastní řešení, názory či zkušenosti, ale zjednodušuje koučovanému vybudovat si jasnou vlastní představu o cílech a jejich řešení. Představu, která vychází z kontextu koučovaného a respektuje ho.

Ač to zní trochu esotericky, má to ve skutečnosti velmi pragmatický základ. Kouč je nezávislý, nezaujatý, bez situačních nebo historických stereotypů, které nám znesnadňují nebo i znemožňují nalezení řešení vlastní cestou. Pomáhá vést mysl, ale neznečišťuje ji svými názory či zkušenostmi, které nemusejí odpovídat vašemu vlastnímu kontextu.

Ten také rozhoduje o tom, zdali potřebujete kouče, odborného poradce nebo trenéra. Kouč může v sobě zahrnovat všechny tyto role, ale musí být schopen je rozlišovat a jasně je vám komunikovat. A jak je rozlišíte vy sami? Jednoduše.

Kouč, nebo odborný poradce?

To, koho potřebujete, poznáte podle toho, co chcete získat.

Pokud potřebujete získat konkrétní znalost nebo, jak se moderně říká, know-how, budete potřebovat odborného poradce anebo třeba tu správnou knihu.

Samotná informace ale nemusí být užitečná, pokud nebudete umět s ní pracovat. Několikadenní teoretický kurz ještě z nikoho neudělal dobrého řidiče. Chce to praxi – tedy trénink a postupné zvládnutí rutiny a následně obtížnějších situací. Budete potřebovat trenéra.

Občas se stane, že máte know-how i trénink, ale nefunguje to tak, jak byste potřebovali nebo si přáli. Anebo prostě jen chcete mnohem víc. Či se vám nedaří změnit návyky. Nádherným příkladem by mohla být prokrastinace. Člověk ví i umí, ale nečiní. Stěží pomůže dodávat člověku další informace, snažit se ho nějak trénovat – podstata je jinde, a to v přístupu.

To je práce pro kouče.

Proč kouče?

Kouč může pomoci tam, kde je třeba dosáhnout chtěné změny v přístupu, uvědomění si jejího významu a s ní spojených priorit ve vašem vlastním kontextu. Umožní srovnat si to, nad čím má smysl se trápit a nad čím lze mávnout rukou, hledat řešení a nacházet je.

Kouč nastupuje tam, kde všichni ostatní selhali, anebo tam, kde ambice míří skutečně hodně vysoko. Kouč není primárně podporovatelem, je člověkem, který vám umožní vidět svět a sebe sama takového, jaký skutečně jste, a zamířit tam, kde je takový, jaký chcete vy.

Koučování je tak trochu věda

Koučování je také metodikou, která precizně vede kouče k tomu, aby byl pro koučovaného užitečný. Metodik je tolik, kolik je směrů koučování. Za všechny jsou to například systemické koučování, solution focused koučink, results oriented koučink, gestalt koučink, NLP koučink a další.

Některé jsou vhodné spíše pro individuální koučování, jiné pro firemní praxi. Kouč vám musí být schopen vyložit, podle jakého metodického rámce pracuje on a k čemu je tento rámec nejvhodnější. To vyvolává otázku, jak se v tom vůbec vyznat a nespálit se při výběru kouče?

Výběr kouče

Prvními kritérii jsou vzdělání a praxe. Ptejte se, jaký výcvik kouč absolvoval a o jaké délce. Výcvik kouče má velký význam pro profesionalitu jeho práce. Aby člověk mohl koučovat, znamená to, že musí často nejdříve sám projít vnitřní proměnou, která mu to umožní. A to se ve dvoudenním kurzu pravděpodobně nestane.

Reference vám ukážou, s jakým typem klientů kouč má zkušenost. Životní koučink? Koučink zaměřený na dosažení cíle? Reference také ukazují na úspěšnost kouče, jeho schopnost zaujmout klienta a poskytnout mu přidanou hodnotu. Ptejte se tedy na reference, za které kouč dostal zaplaceno, a ptejte se také na rozsah, tj. počet koučovaných hodin.

Dalším kritériem je váš vnitřní pocit. Mnoho koučů nabízí ochutnávku zdarma. Využijte ji a poté se zamyslete nad tím, čím vám byla užitečná.

Pozor na maskované poradce

Kouč vám bez vaší přímé žádosti nebude poskytovat v rámci koučinku rady a doporučení či vás dokonce zásobovat nějakými „ověřenými“ pravidly. Tedy pokud si o to sami neřeknete. Pak ovšem přechází do role odborného poradce.

Základním filozofickým východiskem kouče je, že každá situace je unikátní a není důležité, jak ji vidí či vnímá kouč, ale jak ji vidíte a vnímáte vy. Přínosem kouče je, že vám umožní využít a rozvíjet váš vnitřní potenciál ve vašem kontextu, tj. situaci, v níž skutečně jste vy sami, a ne v kontextu někoho jiného, byť by jím byl sám kouč.

A i o tom je koučování. ■

Autor je kouč, enterprise architekt a business analytik

Jak na životopis: Vítězí stručnost a přehlednost

Snažíte se poprvé proniknout do vyšší manažerské pozice v technologické oblasti? Klíčový je dobře vypadající, zajímavý životopis. Musí zaujmout a zároveň vyzdvihnout vaši kvalifikaci.

SARAH K. WHITEOVÁ

Pokud hledáte práci, která je o krok výš z vašeho současného místa – například přesun do vedení vlastního týmu lidí – musíte se nad svým životopisem dobře zamyslet. Přesně to udělal William Torres (jméno je pro účely článku změněno na fiktivní), který si nechal své resumé upravit od odborníků. Chtěl ukázat, že je vhodným kandidátem na pozici ve vyšším managementu; nebyl si však úplně jistý, co do životopisu zahrnout a co naopak vynechat. Když se mu na CV podíval Stephen Van Vreede, autor technických a IT životopisů ve firmách ITtechExec a NoodlePlace, věděl, co přesně změní.

„Máme tu někoho, kdo ještě nebyl ani technickým, ani IT ředitelem, přesto se však chce dostat na pozici vyššího manažera. V takovém případě musejí obsah a vzhled životopisu vytvořit dobrý manažerský obrázek, což tak u původního resumé zkrátka nebylo,“ říká Van Vreede.

Torres dobře věděl, že jeho životopis měl *„příliš mnoho technických informací“* a *„chyběl mu systém“*. Také se potýkal s nedostatečnou stručností a neuměl vypsat své zkušenosti tak, aby odpovídaly pozici, na kterou se hlásil. S ambicemi dosáhnout na opravdu vysoký post potřeboval najít způsob, jak vykreslit své dovednosti a schopnosti, tak aby dokázaly udržet pozornost manažera nebo náborového pracovníka.

Měňte a upravujte

Váš životopis musí obsahovat více než jen nudný soupis veškerých dosavadních pracovních zkušeností, vzdělání a minulých úspěchů. Podobně jako Van Vreede můžete i vy experimentovat s různým designem a rozvržením životopisu – tak aby co nejlépe zvýrazňoval ty nejdůležitější informace.

Co Van Vreeda na původním Torresově CV zaujalo, bylo množství různých barev, které použil pro zvýraznění; nápad se mu zamlouval, ale hledal pro něj praktičtější využití. Rozšířil také další původní Torresův nápad, a to stručnou boční lištu na pravé straně, kde Torres vypsal své největší úspěchy v každé pracovní pozici. Oba prvky Van Vreede upravil a vylepšil, aby byl celý životopis srozumitelnější a oku příjemnější.

Torres se změnami souhlasil. Výsledný dokument nejenže byl podle něj snadno čitelný, ale také lépe ilustroval klíčové body, které byly pro náboráře a manažery hlavní. Zatímco reference typu „týmový hráč“ dobře naznačovaly vlastnosti vhodné pro jeho pozici, překvapilo ho, že se životopis hlouběji nezaobíral jeho osobnostními rysy. Cílem kvalitního resumé je však dostat zájemce na pohovor, ve kterém už právě může ukázat svou osobnost a jak se k vybranému pracovnímu místu dobře hodí.

Stručnost a objektivita

Zůstat objektivní a stručný u vlastní pracovní historie může být pro mnoho lidí tvrdý oříšek. Proto se hodí profesionálové jako Van Vreede; cizí pohled na věc bez subjektivního zabarvení pomůže zhodnotit obsah životopisu a napoví, co můžete klidně vynechat.

U Torresova textu chtěl Van Vreede vynechat především přebytečné věty a popisky, čímž ve finále zcela odstranil levou část původního životopisu. Zjednodušil také rozpis úspěchů a výsledků Torrese; popisnější text nahradil jednodušším seznamem roztříděným pomocí různých schopností a zkušeností, které nastiňovaly, v čem přesně se Torres hodí na pozici technického nebo IT ředitele.

„Bylo pro mě opravdu těžké sdělit tu správnou myšlenku bez toho, abych vynechal důležité nebo relevantní informace. Steve to dokázal bez problémů a přesvědčil mě, že takhle je to správně,“ říká Torres.

Aby zachoval některé prvky původního životopisu, které Van Vreede původně odstranil, vytvořil jakousi „přílohu“ k Torresově novému resumé, kde v podobném stylu jako v životopise vypsal detaily úspěšných projektů a technických schopností. Podobně jako seznam referencí může mít Torres tento dokument po ruce pro každého náboráře nebo manažera, jenž projeví zájem.

Zaměřte se na klíčová slova

Oddělení lidských zdrojů i náboroví manažeři se často soustředí na konkrétní klíčová slova, která jsou na danou pracovní pozici pro ně nejdůležitější. Podle Van Vreeda měl Torres v původním životopisu tři hlavní témata: obchodní rozvoj, technickou konzultaci a projektový management. Výsledné resumé se bez těchto údajů obešlo a místo toho je Van Vreede nahradil klíčovými slovy, které podle něj manažeři chtějí vidět: „technologické strategie“ nebo „organizační vedení“. Neváhal ani s pojmy typu „obchodní dopad technologických projektů“. Vyzdvihl tak zkušenost Torrese s obchodními technologiemi.

Práce s tématy vhodnějšími pro pozici technického nebo IT ředitele je pro Van Vreeda důležitá. Torresovy profesionální zkušenosti a schopnosti podal tak, aby lépe vynikla jeho kvalifikace na vyšší manažerskou pozici. Přesunutí schopností a zkušeností do vizuálně přitažlivější části životopisu pomohlo k vyzdvižení těch nejlepších částí životopisu a usnadnilo čtenáři orientaci v dokumentu. Poté, co si Torres na změnu zvykl, byl s výslednou jedinečnou vizualizací a stylizací svých schopností a zkušeností více než spokojen.

„Tento přístup nám umožnil změnit Torresovo zaměření z obchodního manažera na technického manažera se zkušenostmi z vícero technologických pracovních pozic, se schopnostmi týmového vůdce schopného utvářet a uskutečňovat svou obchodní vizi pro technologicky zaměřenou firmu a také jako programového ředitele, který povede strategickou technologickou iniciativu na digitální transformaci podniku,“ popisuje a uzavírá Van Vreede. ■

Najměte si IT kouče; pomůže vám s profesním rozvojem

Neustále mířit vzhůru v kariéře je vždy výzva; v IT to není o nic snazší. Protože zahrnuje tolik různých pracovních stránek, musíte se neustále vzdělávat a učit – a tím pádem nemáte tolik času na profesní růst.

RICH HEIN

Pokud cítíte, že vám v kariéře něco chybí, nejste sami. Podle výzkumu firmy Gallup není sedmdesát procent zaměstnanců angažovaných nebo inspirovaných ve své práci. Ačkoli je tu mezi námi mnoho IT profesionálů, šťastných, že se mohou pouze prodrat svým dnem a postěžovat si, jak je to všechno náročné, jiní jsou připraveni převzít plášť profesionála a pracovat na osobním rozvoji nutném k postupu na další úroveň své kariéry.

Ať už jste připraveni přejít na jinou pozici, snažíte se získat práci nebo jen přemýšlíte o dlouhodobém zlepšování sebe sama, kariérní kouč vám pomůže objevit, v čem vynikáte, kde se potřebujete zlepšit, i rovnou vám pomůže s vytvořením plánů do budoucna.

Co potřebujete k tomu být IT lídrem

„Základem vedení v IT je vždy dodat domluvené projekty; to je nutné v každé organizaci, když chcete být na vrcholu,“ popisuje Nora Grashamová, vedoucí strategie, obchodních operací a řízení projektů v eBay.

„Dalším krokem je nejen dodat, co se po vás žádá, ale také porozumět jak zákazníkům, tak konkrétním záležitostem, abyste přinesli přesně to, co je třeba. Pak nebudete muset pracovat skrze asistenci jiných lidí; ať už pro vás pracují, nebo ne. A nakonec přimícháte trochu strategie, porozumění tomu, kam váš podnik směřuje, i správné korigování této obchodní strategie.“

Recept na dobrý management je hodně náročný, ale nemusíte se jím zabývat sami. Pokud sníte o vyšších patrech světa IT, klíčová je výstavba vlastního plánu kariérního i profesního postupu; a zde uplatníte právě kariérního kouče.

„Většina IT profesionálů jsou technologové. Potřebujeme však být už povahou orientovaní na obchod, dobří mluvčí a stratégové. IT profesionálové už se nemohou nadále schovávat za tajemstvím technologie, protože přenesení IT, veřejného cloudu a dalších služeb do života zákazníků umožnilo podnikům obejít se i bez IT, když potřebují splnit své cíle,“ říká Doug Saunders, ředitel informačních technologií firmy Republic Services.

Co kariérní kouči vlastně dělají?

Kariérní kouči tu nejsou nutně k tomu, aby vám nalezli nové pracovní místo.

„Dobrý kouč vám podrží zrcadlo, ve kterém uvidíte sebe a svou situaci v novém světle. Kariérní koučink se soustředí na profesní růst a vývoj. Umožňuje vám zlepšit vnímání vlastních cílů, úkolů, kladů, záporů, snů, bariér atp. To může zahrnovat i jinou práci v nebo mimo vaši současnou společnost. Může obsahovat také zlepšení výkonu v zaměstnání. Ale též se může soustředit na přeměnu toho, jak svou situaci vnímáte, abyste byli šťastnější nebo méně ve stresu,“ popisuje Bob Kantor, IT kouč a konzultant IT managementu v Kantor Consulting Group.

Jedno z častých témat, která vídává na internetu JM Auron, autor životopisů u Quantum Tech Resumes, je „nikdo nezná vaši práci tak dobře jako vy“. Specificky se prý dané tvrzení vyskytuje na pracovních skupinách sociální sítě LinkedIn.

Podle Aurona taková věta zkrátka není pravdivá. *„Jen velmi málo z nás zná svou kariéru nebo má ponětí o tom, co nejdůležitějšího a nejlepšího jsme pro našeho zaměstnavatele udělali. Spolupracovat se vhodným kariérním koučem umožní klientovi objasnit si tyto úspěchy a získat skutečnou sebedůvěru během pohovorů,“* říká Auron.

Musí se specializovat na stejný obor?

Dobrý kariérní kouč může pomoci komukoli v jakémkoli odvětví nebo profesi, ale někdo, kdo mluví stejným jazykem jako vy, může nepochybně pomoci rychleji.

„Kariérní kouč s osobní zkušeností z daného oboru může často pomoci rychleji než kouč bez zkušeností; alespoň ve smyslu, že se může pochlubit vlastními příběhy a příklady z průmyslu, aby lépe ilustroval problémy a příležitosti, o kterých mluví, takže vy můžete vlastní situaci poznat rychleji a lépe,“ vysvětluje Kantor.

Jak se IT kariérní kouči liší od mentorů

Možná si říkáte, už mám mentora, k čemu by mi byl kariérní kouč? Kouč je obvykle člověk mimo obor a pracuje s lidmi ze všech úrovní jejich kariéry. Ale obě povolání se samozřejmě mohou prolínat.

„Většina mentorů jsou zkušenější profesionálové, kteří nabízejí rady méně zkušeným profesionálům na to, jak si poradit se situacemi, ve kterých se ještě tolik nevyznají. Koučové se oproti tomu soustředí na sebepoznání a řešení problémů. Ve skutečnosti mnoho efektivních mentorů dává do praxe trochu koučinku a mnoho koučů se vhodnými oborovými zkušenostmi něco z mentorování,“ pokračuje Kantor.

Co mohou IT profíci od koučů získat?

Věk, cíle, povolání, role a sny se liší člověk od člověka, s čímž souhlasí i experti; a protože je každý jednotlivec jiný, liší se i to, co od kouče očekávají a co od něj mohou získat. Dobrý kouč to ví a svého zákazníka nasměruje přesně tam, kam potřebuje.

Šest výhod, které vám přinese kariérní kouč

1 Porozumění

„Nejdůležitější věcí, kterou koučování člověku přinese, je porozumění sobě samému – jak minulým úspěchům, tak budoucím cílům,“ říká Auron. Neporozumění tomu, v jaké situaci jste byli, kde jste teď a kam směřujete, je u mnoha hledačů práce běžným problémem, a to nejen v IT oboru. Dobrý kariérní kouč vám pomůže zprostředkovat širší perspektivu na vaši současnou situaci a jak na ni reagovat. Budou s vámi spolupracovat na odhalení tohoto porozumění, nastaví s vámi vaše cíle a identifikují a pomohou využít nové příležitosti.

„Rychle jsem se naučil, že potřebuji být strategičtější ve svých aktivitách. Také jsem poznal, jak moje současná a budoucí role vedla k řešením, která pozitivně ovlivnila obrat nebo efektivitu firmy, jak navigovat a porozumět politickému podsvětí manažerské části firmy a jak přistupovat ke hledání práce a pohovorům na manažerskou pozici,“ říká Saunders.

Toto porozumění vám pomůže odhalit, co vás skutečně motivuje. Také by vám mohlo pomoci odhalit způsob kariérního postupu, nad kterým jste dříve neuvažovali.

„Poznejte, co vás motivuje, a vždy na to pamatujte. Je kupříkladu snadné převzít manažerskou roli a správu lidí, protože je to ‚další logický krok‘, ale musíte si také být jisti, že se to k vám hodí. Management zaměstnanců není jedinou cestou k úspěchu,“ říká Grasham.

2 Sebedůvěru

Správná míra sebedůvěry vám může pomoci vyčnívat během pohovoru na novou pracovní pozici.

„Vědět, co jste udělali dobře – co jste skutečně dokončili, čím jste pomohli – udělá z pohovoru odlišnou záležitost. Být schopen jasně vyjádřit své úspěchy, skutečné výsledky vás okamžitě odliší od ostatních,“ popisuje Auron.

3 Plnění cílů rychleji a konzistentněji

„Jedna společná výhoda, kterou vidím u IT profesionálů pracujících s kouči, je jejich schopnost splnit své cíle a úkoly rychleji a častěji než ti, kteří jej nemají. Viděl jsem lidi zlepšit se ve správě svých týmů, spolupráci s kolegy, jednání se zákazníky, řízení inovací a změn, správě komplexních projektů, ovlivňování kolegů, komunikaci, odpočinku a zvládání stresu, rovnováze pracovního života, vztazích s dětmi a partnery a tak dále a tak dále,“ pokračuje Kantor.

4 Důvěru

Další velký rozdíl mezi mentorem a koučem je, že mentor pracuje ve stejné firmě jako vy a bude o vás podávat informace manažerům nebo lidským zdrojům.

„Smlouva s koučem naproti tomu přímo mluví o mlčenlivosti a ujistí vás o úplné důvěrnosti informací mezi vámi a koučem,“ říká Kantor.

Auron souhlasí: *„Mlčenlivost je pro kouče absolutně klíčová a obvykle z těchto důvodů nemohou podávat reference. Jedno špatné slovo – i to, že daná osoba hledá novou práci – může mít vážné důsledky.“*

5 Přístup k novým nástrojům a technikám

Je náročné zlepšovat své schopnosti, když nevíte, kde začít. Kariérní kouč by s vámi měl pracovat na odhalení vašich silných a slabých stránek a pomoci vám vybudovat plán na překonání mezer a překážek stejně jako vhodné využití vašich schopností.

6 Partnera v zodpovědnosti

Spolupráce s kariérním koučem vám pomůže s vytvořením a plněním slibů, které si dáváte.

Nalezení kariérního kouče

Když sháníte kariérního kouče, zkuste si nejprve s několika promluvit, abyste našli toho, se kterým si nejlépe rozumíte. Měli by být schopni prokázat, že mají své místo ve strukturovaném procesu efektivního učení o vás, vaší situaci a vašich cílech. Zde je několik otázek, které by vám mohly pomoci:

- Jaké jsou vaše zkušenosti?
- Máte ověření, certifikát?
- S kolika klienty jste již pracoval?
- Jak skládáte své výukové programy?
- Jak budete měřit úspěch koučování?
- Na jakou oblast se specializujete?
- Jak dlouho obvykle pracujete s klientem?

Reference a doporučení od známých jsou skvělou cestou k nalezení kvalitních kariérních koučů.

„Zeptejte se přátel, kolegů nebo expertů z oboru. Často vám může vaše vlastní HR oddělení doporučit vhodného kouče. Také můžete hledat na LinkedInu nebo v časopisových článcích od kariérních koučů, případně si je vyhlédnout během přednášek na místních konferencích z oboru,“ popisuje Kantor.

Co je nejdůležitější, říkají jak Auron, tak Kantor, je zajistit kvalitní chemii, vztah mezi oběma stranami.

„Nejdůležitější součástí vztahu mezi zákazníkem a koučem je propojení. Myslím si, že je důležité si alespoň na 20 nebo 30 minut sednout a popovídat si, ujistit se, zda si rozumíte. Pokud ne, je lepší zkusit to jinde,“ soudí Auron.

Další skvělou cestou je nalézt si prominentní kariérní kouče, kteří blogují, a sledovat jejich obsah. Až najdete konkrétního blogera, který vám dobře vyhovuje, ozvěte se mu. ■

Osm tipů, jak šéfovat i bez formální autority

Když přijde na organizování zaměstnanců, kteří nespadají pod vaše přímé vedení, jsou zkušenosti k nezaplacení. A právě se svými bohatými zkušenostmi se podělí dva projektoví manažeři, kteří úspěšně spravují pracovníky i bez možnosti formálního uplatnění moci, již obvykle má nadřízený manažer.

MARY KYLEOVÁ, ED TITTEL

Vedení týmů bez formální autority není nový koncept a profesionálové ve vyšším managementu jakékoli organizace se s takovým úkazem téměř jistě alespoň jednou v kariéře setkají.

Pokud se k takovému vedení dostanete jako slepý k houslím, můžete mít dojem, že selžete. Ačkoli nepřímo podřízení pracovníci přispívají k cílům projektu a mají své definované role, jsou s vedením projektu propojeni pouze „přerušovanou čarou". Zjednodušeně řečeno: jste sice na vyšší pozici, ale jejich manažerem či řídicím pracovníkem je někdo jiný a formálně pro vás nepracují. Řízení takových zaměstnanců se může projevit jako problematické, a jakékoli zkušenosti z praxe jsou zde tedy nesmírně užitečné.

Co skutečně funguje při řízení nepřímo podřízených pracovníků? Abychom to zjistili, zeptali jsme se dvou zkušených manažerů. Projektovou manažerkou s více než patnáctiletými zkušenostmi ve vedení virtuálních a uměle vytvořených týmů je Susan Legg McKinleyová. Momentálně pracuje ve zdravotnických službách, konkrétně ve firmě Cardinal Health. Druhým odborníkem je Frank Zammarchi, bývalý mariňák, učitel a advokát. Dnes je specialista na akvizice v IBM, kde řídí nákupní stranu obchodních smluv akvizičního portfolia firmy. Zammarchi má již třicetileté zkušenosti s vedením projektů, na kterých se podílejí nepřímí podřízení.

Nyní vám oba přinášejí svůj recept na úspěch.

1 Otevřená komunikace

Jednou z prvních důležitých lekcí projektového managementu je uvědomění si vlastní odpovědnosti nejen za odeslání komunikačního signálu, ale i za jeho správné pochopení příjemci. Komunikace – nebo její absence – je jedním z nejdůležitějších prvků, který určuje úspěch či selhání každého projektu i pracovního vztahu.

Zammarchi a McKinleyová doporučují zachovat si přístup „otevřených dveří"; tedy udržovat upřímné a přátelské pracovní prostředí, ve kterém mohou účastníci projektu volně diskutovat nad souvisejícími problémy. Jak McKinleyová vyzdvihuje, *„otevřená komunikace proměňuje vztahy"*.

Také je dobré si zapamatovat, že komunikace je oboustranná. *„Nejenže byste měli ocenit práci spolupracovníků, ale také je poslouchat, pokud mají nějaký návrh či radu, jak daný proces zefektivnit či zjednodušit,"* vysvětluje Zammarchi. *„Vždy říkám, že mě zajímá zpětná vazba ostatních. Komunikace není jednosměrná."*

Odpovědi na otázky by také měly být rychlé a přesné. *„Komunikovat a odpovídat plně na dotazy je klíčové ke splnění pracovních cílů,"* dodává.

2 Vděk a uznání

Podle McKinleyové je jedním z pohonů člověka pocit, že je užitečný, že něco znamená a je pro společnost (pozitivním) rozdílem. Vyjádřit uznání a vděk za dobře vykonanou práci je důležité pro morálku jednotlivce i celého týmu.

Jakožto nepřímý nadřízený je dosti nepravděpodobné, že byste měli možnost rozdávat zaměstnancům konkrétní odměny za vykonanou práci.

„Nemám autoritu k tomu dát pracovníkům nějaké odměny nebo jim říct ‚vezměte si den volna navíc'." popisuje dále Zammarchi. Osobně se však snaží vyjádřit svůj vděk alespoň tím, že nadřízenému, který za daného pracovníka zodpovídá, odešle zprávu, ve které popisuje přínos jeho zaměstnance do projektu. McKinleyová k tomu dodává, že si je vždy vědoma pomoci každého spolupracovníka a vždy si najde čas jim osobně a veřejně poděkovat.

3 Vybudovat důvěru

Je běžné, že někteří pracovníci v projektu patří k vícero různým týmům, které nespadají do jejich standardních pracovních povinností, a mohou se jim překrývat uzávěrky a termíny odevzdání. Manažeři mohou (a nemusejí) být nápomocní, když zdůrazňují důležitost konkrétního projektu a proč jsou úsilí a čas daného pracovníka dobře vynaloženy. Členové týmu musejí rozumět nejen důležitosti projektu, ale také proč je důležitý přímo pro ně a oni zase pro něj.

Projděte si individuální rozvrhy a pracovní vytížení zaměstnanců, abyste našli případné konflikty, které by mohly projekt negativně ovlivnit. Aktivně pracujte s týmem na odstranění těchto překážek již předem, pokud je to možné. Vyslechněte si myšlenky a starosti kolegů.

„Ať vědí, že jim nasloucháte," říká McKinleyová. Když mají pracovníci pocit, že je někdo poslouchá a že jsou důležitou součástí týmu, často učiní dodatečné kroky k tomu, aby překonali problémy a časový pres.

Zainteresovanost lze také zvýšit vytvořením týmového prostředí a vyvoláním pocitu jednoty a spolupráce. Zammarchi říká, že se snaží *„vybudovat pocit sounáležitosti, že jsme v tom všichni společně, že všichni dohromady můžeme spolupracovat a vytvořit dobrý týmový výsledek“*. Jakmile se tým semkne kolem společného cíle, budou všichni tvrdě pracovat, aby své kolegy nezklamali.

4 Jasně definovat cíle

Ujistěte se, že cíle jednotlivců i celého týmu jsou jasně určené. Do nejvyšší možné míry se snažte zajistit si veškeré možné informace o cílech, rozvrhu a práci i u těch pracovníků, nad nimiž nemáte formální autoritu. Ujistěte se, že dodané informace a práci patřičně oceníte.

Není nic horšího pro morálku, než strávit hodiny prací na něčem, co se zdá, že jen tak propadlo černou dírou bez nějaké další zmínky nebo uznání. Vždy členům týmu poděkujte za splněné součásti projektu.

5 Nestrhávat; budovat

Je to jednoduché: nikdo nechce pracovat pro bručouny a škarohlídy. Ranní dávku negativity nechce nikdo od nikoho, natož od vedoucího projektu nebo manažera.

Podle McKinleyové *„k vedení lidí potřebujete pozitivní přístup, nemůžete být tím, kdo okolo plive jedovaté sliny. Vždy musíte být pomyslnou roztleskávačkou týmu.“* Jakožto vedoucí je vaší prioritou tým inspirovat a vést jej skrze výzvy a problémy. Váš osobní přístup – pozitivní nebo negativní – má potenciál posílit nebo oslabit celý tým.

6 Respekt a úcta

„Chovejte se k ostatním důstojně a s respektem a uvidíte rozdíl,“ říká McKinleyová. *„Každý je zodpovědný za úspěch projektu, ale když se k pracovníkům budete chovat mile a s respektem, ocení to.“*

To je obzvlášť pravda, pokud pracujete s týmem, jehož členové se často účastní vícero projektů, u kterých je navíc odlišný styl vedení a liší se i jednotliví kolegové. Vztahy založené na slušnosti, zdvořilosti a respektu si vedou mnohem lépe a jsou efektivnější než ty postavené na nátlaku, strachu a moci.

Jeden z nejnáročnějších úkolů při vedení nepřímo podřízených pracovníků spočívá v řešení výkonnosti. Kvůli samotné podstatě věci neexistuje jednoduchá a přímá cesta, jak vyvodit důsledky u špatně pracujících osob, které vám nejsou podřízené.

McKinleyová souhlasí, že otázky slabé motivace a výkonu nejsou *„příjemným tématem“*, ale někdy jsou nutné. Její doporučení? Nikdy se nenaštvěte, nikdy neútočte, vždy mluvte a buďte ochotní věc řešit do doby, než naleznete řešení.

Také považuje za důležité nikdy neztrapnit pracovníka před svými kolegy nebo managementem.

„Pokud s někým máte problém a něco potřebujete vyřešit nebo máte pocit, že nedostáváte takové výsledky, jakých je dotyčný schopen, je třeba rozhovor jeden na jednoho,“ říká.

Ve vážnějších případech musí manažer týmu zajít za vedoucím pracovníka a problém řešit přímo s ním. Takové řešení činí dohodu nebo vůbec samotnou spolupráci s takovým zaměstnancem ještě složitější, ale někdy zkrátka jiná možnost neexistuje.

7 Motivace

Výkonnostní nedostatky lze shrnout do dvou kategorií: Ty způsobené nedostatkem osobního zaujetí, tedy motivací, a ty způsobené nedostatkem zdrojů nutných k dokončení práce. Možná nebudete mít vždy záběr postačující k organizaci individuálních pracovních povinností, ale pokud ano, soustřeďte se na celkový úspěch projektu stejně jako na úspěch jednotlivých členů týmu. Je to obzvláště důležité u pracovníků, kteří dlouhodobě nepracují na plný výkon. Někdy může situaci napravit prosté přesunutí pracovníka k úkolům, které mu lépe vyhovují.

Zammarchi zdůrazňuje důležitost zajištění toho, že členové týmu nejen vykonávají takové úkoly, které jim sedí a které zvládají, ale také že vědí, co je přesně nutné udělat. *„Čím lépe se cítí a čím lépe vědí, co mají udělat, tím úspěšnější nakonec budou. Je pro ně příjemné, když vědí, že mají nástroje a zdroje na to konat svou práci,“* říká.

Extrémně efektivním způsobem je zkrátka sdělit pracovníkovi svá očekávání (výsledky chci vidět na schůzi v pondělí), následované popsáním skutečnosti (je čtvrtek a stále nemám výsledky). Pak (a teď se dostáváme k té opravdu těžké části) zkrátka počkejte. Naslouchejte jim. Lidé se štítí ticha a mají nutkání jej vyplnit – a začnou vysvětlovat, proč svůj úkol ještě nesplnili, jaké jsou skutečné důvody. Pečlivé poslouchání zde pomůže nalézt problém, protože se zkrátka dozvíte, že jim úkol nesedl, nestihli jej, nechtějí jej dělat; anebo že nemají dostatek zdrojů (schopností, nástrojů atp.) k jeho vykonání. Když už znáte pravé jádro potíží, můžete je vyřešit.

8 Flexibilita

Starat se o pracovníky, kteří se nezodpovídají přímo vám, není nikdy snadné. Nemůžete je odměňovat, ani vyvozovat důsledky. Možná budete moci upravovat rozvrh a individuální pracovní úkoly zaměstnanců, ale možná ne. Možná ani k projektu nedostanete na každou fázi ten samý tým, ty stejné lidi.

Přes všechny tyto výzvy a problémy může být vedení nepřímo podřízených pracovníků velmi naplňující zkušeností. Máte unikátní příležitost vybudovat skutečný a harmonický tým založený na tom, že na daném projektu pracujete všichni společně. Také vám to umožní osobnostní a profesní růst jakožto vůdce a manažera. Situace pomáhá i při vylepšování komunikačních a jiných dovedností.

Poslední rada Zammarchiho? Pokud máte nějakou nepříjemnou záležitost, která se opakovaně objevuje, buďte ochotní si přiznat, že možná právě vy jste součástí problému. Neignorujte jej, nebo by mohl pokračovat, případně se dokonce ještě zhoršit. Musíte být flexibilní – objevte, co pro vás funguje, i kdyby to mělo změnit způsob, jakým pracujete. ■

Je open space vhodný i pro vaši firmu?

Ve snaze zvýšit míru spolupráce a přilákat novou, mladou generaci zaměstnanců se i tradiční organizace uchylují ke změnám. Jednou z nich je odstranění tradičních pracovních kójí a jejich nahrazení open space prostředím. Je však otevřený, sdílený pracovní prostor vhodný i pro IT?

MARY K. PRATTOVÁ

Pět minut. Tak dlouho trvalo Christianu Langovi, než se přestěhoval ze svého starého pracovního místa, kde seděl posledních 18 měsíců, k novému.

Žádné náročné přenášení těžkých věcí, žádný nábytek, žádný pracovní stůl, který by se musel přesunout.

„Otevřenost nám umožnila dynamicky se pohybovat mezi různými místy bez větších problémů,“ říká Lang, softwarový inženýr v dallaské firmě Axxess. Lang se na nové místo přestěhoval minulé léto, aby mohl sedět vedle mobilního týmu firmy. Uvědomil si, že budou on i tým produktivnější a výkonnější, když budou všichni pracovat pohromadě.

Přesunem eliminoval jakékoli zdržování, které často nastává i v případě využití vnitrofiremních chatovacích aplikací. Až bude projekt dokončen, dodává Lang, prostě se zase přesune zpět na své původní místo.

Podobně jako vzrůstající počet společností všech velikostí a specializací se i v Axxess plně oddali konceptu open space. Vytvořili prostředí s jen málem uzavřených prostorů a zdí mezi zaměstnanci, kterých je kolem 250.

„Chceme volný tok informací,“ říká Andrew Olowu, technický ředitel společnosti Axxess, která se umístila jako nejlepší malá organizace v žebříčku amerického Computerworldu „100 nejlepších zaměstnavatelů za rok 2016“.

„U kójí neexistuje žádný přirozený tok informací z jedné skupiny do druhé. V otevřené kanceláři sedí pracovníci vedle sebe, a lze tak vytvořit kreativní a spokojené prostředí.“

V minulém desetiletí byl open space pevně spjat se Silicon Valley, kde start-upy přizpůsobovaly své kancelářské prostředí Generaci Y a ideálům nehierarchických pracovišť. Koncept se od té doby rozšířil do velkých firem typu AT & T, GE nebo KPMG, které alespoň z části na otevřené pracovní prostředí přešly.

Manažeři a vedoucí pracovních týmů věří, že open space podporuje komunitu a spolupráci lépe než tradičnější kancelářské prostředí; ale ne všichni zaměstnanci s tím souhlasí, obzvláště ne ti, kteří preferují tišší, méně vizuálně stimulující prostředí, ve kterém se mohou lépe soustředit.

Na čem se obě strany shodnou, je důležitost možnosti výběru. V otevřeném pracovním prostředí by se měly nejen plnit organizační cíle, ale zároveň s tím i naplňovat potřeby zaměstnanců – tedy zajistit místo, které umožňuje soukromé schůzky, a relativní ticho, nejen společný, otevřený prostor. Ještě důležitější je, aby místní firemní kultura podporovala spolupráci a inovace, mají-li mít IT organizace z open space prostředí užitek.

Připraveni na zboření zdí a zábran? V další části textu se dočtete o zkušenostech šesti firem, které své IT síly přesunuly do otevřeného prostředí.

Okamžitá interakce

Právě spontánní spolupráce je největší výhodou otevřených kanceláří, alespoň podle manažerů a zaměstnanců, jako je Lang. Je snazší sdílet své nápady, zapojovat se do probíhajících konverzací a mluvit o problémech takříkajíc za letu, když vám nikdo pořád neklepe na dveře, nekouká na vás přes přepážku nebo si nechce domluvit schůzku.

„Cílem zrušení bariér a zdí nebylo, aby se šéfové mohli dívat, jestli každý za svým stolem pracuje. Skutečným záměrem bylo vytvořit místo, které je lákavější pro potřeby spolupráce, nutné ke splnění našich povinností,“ říká Gregory R. Simpson, starší viceprezident a technický ředitel firmy Synchrony Financial, podniku zaměřeného na finanční služby.

Synchrony se vydala na cestu open space před čtyřmi lety implementací „inovačních stanic“, kde mohou týmy z různých oborů navzájem spolupracovat. V inovačních stanicích jsou pohovky a přirozené venkovní světlo a stoly jsou buď zcela bez stěn, nebo jen s malými přepážkami. Podle Simpsona za nápadem stojí cíl zpříjemnit zaměstnancům pracovní prostředí, když musejí spolupracovat; odebrat část negativního „tření“, které vzájemnou interakcí vzniká.

„Vidí se navzájem, sedí proti sobě u stolu. Mohou spolupracovat velice rychle,“ říká.

Firma Booz Allen Hamilton, která poskytuje manažerské a technologické konzultační služby vládě Spojených států, letos otevřela ve Washingtonu své inovační centrum o rozloze přibližně 725 čtverečních metrů. Vytvořili jsme pracovní prostředí, které podporuje mezioborovou spolupráci, říká Sarah St. Clairová, viceprezidentka lidských služeb firmy.

Otevřené kanceláře – které Clairová charakterizuje jako *„pohodové, otevřené a prosvětlené“* – jsou odrazem způsobu práce 21. století, tvrdí. *„Vše je součástí snahy dát lidem svolení k brainstormingu,*

možnost přemýšlet jinak. A když jste v prostředí, které vám k tomu vytváří podmínky, je větší šance, že to uděláte," pokračuje. *„Jít na schůzku do uzavřené konferenční místnosti na poradu je v pořádku. Ale také potřebujete místo, kde máte pocit, že můžete volně do prostoru nabízet své myšlenky. Svým způsobem to osvobozuje mysl."*

Booz Allen Hamilton plánují zavedení více takových otevřených pracovišť, ač s malými změnami – třeba zahrnutím společenských místností.

Jednotlivé podniky přijímají koncept otevřených kanceláří různou rychlostí. Některé postupují malými krůčky: zachovávají tradiční uzavřené kanceláře, ale je jich méně a tradiční přepážky nahrazují skleněné. Jiné firmy se pustily do proměny konkrétních částí budovy, které střídavě, podle potřeby, využívají jednotlivé týmy.

Jiné mají otevřené místnosti, ale s přidělenými místy na sezení, což zaměstnancům umožňuje si přizpůsobit pracovní prostor jako ve vlastní kanceláři. Další jsou volnější, kde si pracovníci přesedávají každý den nebo i častěji. A některé nemají žádné kanceláře a žádné bariéry mezi zaměstnanci; ti si sedají nikoli podle týmu nebo oddělení, ale podle projektu.

Právě takový přístup zvolila firma OneLogin. Prodejce softwaru ze San Franciska má jednu jedinou kancelář – pro generálního ředitele. Zbylých 200 zaměstnanců včetně vyššího managementu pracuje ve zcela otevřeném prostředí, rozprostřeném na dvou podlažích. Ta jsou naplněna řadami stolů se zakázkovým, čistým, minimalistickým designem; a také kartotékami, které jsou nahoře opatřeny sedátky.

„Lidé celý den mluví a pokládají dotazy. Vytváří to pocit sounáležitosti," popisuje Mai Ton, viceprezident lidských zdrojů. *„Takhle se hodně spolupracuje. Lidé potřebují mluvit nahlas a dostat se dál, překonat e-mailovou komunikaci nebo instant messaging, neboť tyto formy komunikace nemají kontext."*

Více hluku, méně soukromí?

Zatímco někteří zaměstnanci jsou díky open space prostředí nabití energií, jiní nejsou zrovna nadšení množstvím hluku a možnou ztrátou pocitu soukromí.

„Open space je dobrý, pokud všichni pracují na stejné věci a potřebují spolupracovat," píše jeden z uživatelů, který odpověděl na dotaz ohledně open space na facebookové stránce amerického Computerworldu. *„Jinak to není produktivní. Už kóje jsou špatné, když kolem neustále máte hlasité lidi na telefonu."*

Další souhlasí. *„Otevřené prostředí, když každý pracuje na něčem jiném, je velmi rozptylující a nepříjemné."* Přidává se i třetí: *„Když děláte práci, která potřebuje soustředění na jeden konkrétní úkol, jsou otevřené kanceláře kontraproduktivní."*

Některé studie si rovněž povšimly, že open space může přispívat ke konfliktům a vytvořit silně nátlakové prostředí, které vede k fluktuaci zaměstnanců a poklesu produktivity. Jiní pracovníci zase preferují více soukromí a hluk a rozptylování v takovém prostředí hodnotí jako problematické.

Právě hluk je možná největším zdrojem problémů. Podle jedné ze studií, What Workers Want neboli „Co zaměstnanci chtějí" z roku 2016 vyplývá, že jen 45 % pracovníků v otevřených kancelářích si myslí, že je úroveň hluku akceptovatelná – to je výrazně méně než 60 % zaměstnanců v tradičních pracovních prostředích. Ta samá studie také zjistila, že podle 45 % pracovníků nemá open space dopad na jejich produktivitu, přičemž podle 25 % dokonce jejich produktivitě škodí.

Starší studie z prestižního vědeckého časopisu Journal of Applied Psychology navíc tvrdí, že hluk z otevřeného prostředí zvyšuje produkci epinefrinu známého také jako adrenalin, což může být nežádoucí.

Něco pro všechny

Kvůli všem výše zmíněným obavám je podle manažerů klíčové, aby zaměstnanci měli místo, kde je klid a soukromí. Simpson ze Synchrony Financial vysvětluje, že jeho firma nabízí různé druhy pracovišť, které vyhovují rozličným typům osobnosti a zachovávají i tradiční pracovní prostředí pro některé týmy, typy lidských zdrojů, kde je soukromí často nezbytné už kvůli samotné podstatě práce. Využívají také skleněné stěny, které oddělují některé skupiny od sebe. Vytvářejí tak pocit ote-

vřenosti, ale zároveň zastávají i funkci protihlukové zábrany.

Kromě toho by podniky měly očekávat možnou nelibost ke změnám v úpravě pracoviště a soustředit se na co největší zmírnění obav zaměstnanců, doporučuje Paul Martine, IT ředitel v Citrix Systems.

Softwarová společnost se sídlem ve Fort Lauderdale začala s open space prostředím pomocí volných, neoznačených míst k sezení především proto, aby se vyrovnala s rapidním růstem počtu zaměstnanců.

Změna začala v IT oddělení a postupně se dopracovala i do ostatních odvětví firmy na různých pobočkách po světě. Prozatím v otevřených kancelářích pracují zaměstnanci z IT, dodavatelského řetězce a sdílených služeb.

„Čekejte vzdor od některých lidí,“ varuje Martine. *„Když jsme o tomto nápadu mluvili poprvé, zaměstnanci přikyvovali a usmívali se. Při druhé poradě reagovali stylem ‚tohle nám uděláte?‘ A na třetí se ptali po výjimkách,“* popisuje své zkušenosti. *„Proto potřebujete podporu manažerů a řídicích pracovníků. Také jsme dali zaměstnancům možnost pomoci vybrat nábytek,“* dodává.

Citrix na pracoviště přizval jednotlivě zaměstnance i s rodinami, ještě když se stavělo. Firma tak všem umožnila účastnit se výběrového procesu: kde budou umístěny stoly, kde budou stát stěny, na které lze psát, kde se objeví útulné prostory pro menší skupinky a kam se dají soukromé místnosti pro telefonáty; a také třeba kam postavit budoucí skříňky pro osobní věci zaměstnanců. Pracovníkům doporučili vytvořit si digitalizované fotky rodiny, které použijí jako spořiče obrazovky, a nechat děti vyzkoušet si psát na k tomu určené stěny.

Martine říká, že zaměstnanci, kteří v kójích nebo kancelářích tráví 30 nebo méně procent svého času, jsou pro toto prostředí vhodnými kandidáty, protože již nyní tráví většinu svého času spoluprací s ostatními. Prozatím, říká, jsou benefity hmatatelné a okamžité.

„Dříve byl síťový tým na jedné straně a telekomunikační tým úplně jinde. Nyní je snadné si k někomu prostě přisednout, spolupracovat, a prý i manažeři jsou přístupnější. Říkají, že byli vždy, ale pracovníkům se možná nechtělo klepat na dveře nebo je rušit, zatímco seděli ve své kanceláři,“ doplňuje.

I produktivita se zvýšila, přikyvuje Martin. *„Vidím více projektů dokončených včas, za stanovený rozpočet a bez nějakých přerušení od doby, co jsme v tomto prostředí. Běží více systémů a aplikací a členové týmů si navzájem častěji pomáhají.“*

Jak také poznamenává, podařilo se zvýšit „hustotu“ zaměstnanců, tedy počet pracovníků na metr čtvereční, právě díky

open space. A to je důležité – ceny pozemků jsou drahé. *„Dlouhodobé úspory jsou obrovské,“* říká s dodatkem, že finanční šetření by nemělo být primárním důvodem k přechodu k prostředí otevřených kanceláří.

Na prvním místě je firemní kultura

Co by tedy mělo být hlavním důvodem, který povede k přetvoření pracovního prostředí v open space? Vzhled kanceláří musí korespondovat s firemní kulturou a naopak, říkají IT manažeři. Jinak řečeno, otevřené kanceláře vám budou k ničemu, pokud jejich hlavní přednosti – spolupráce, komunita a sounáležitost – nejsou zároveň strategickými cíli společnosti.

V Synchrony Financial bylo přestavění kanceláří součástí proměny vývoje softwaru. *„Projekt inovačního prostředí byl primárně o spolupráci a proměně toho, jak tvoříme software. Chceme naše produkty vyvinout, jak nejrychleji to jde – a odstraněním zdí zároveň mizí tlak na osobní rychlost práce,“* popisuje Simpson.

Lou Trebino, ředitel Technology Enablement v auditorské a poradenské firmě KPMG, souhlasí. *„Pokud nemáte správné prostředí a vedení a cíle, nezáleží na tom, jaký je styl vašeho pracoviště,“* myslí si. *„Nedosáhnete výsledků, jakých chcete.“*

Společnost KPMG spustila projekt Ignition, otevřené pracoviště, které propojuje různé týmy a skupiny. Prozatím funguje v Denveru a Grand Rapids, další pracoviště mají být i v New Yorku a Atlantě ještě do konce roku 2016. Podle Trebina KPMG vyměňuje i ve starých kancelářích přepážky mezi kójemi za nižší, snižuje počet kanceláří celkově a zvyšuje podíl skleněných stěn.

Nové Ignition kanceláře „zplošťují“ firmu, protože umožňují pracovníkům různého postavení z rozdílných pozic navzájem spolupracovat novým způsobem, bez zábran.

„Věděli jsme, že chceme sejmout všechny bariéry. Chtěli jsme, aby jednotlivé části organizace spolupracovaly tak jako nikdy předtím,“ popisuje Trebino, přidává však varování. *„Musíte se ale ujistit, že jsou všichni připraveni překonat hranice klasické organizační struktury, a zaměstnancům musíte dát místo, kde se sejdou v přirozeném prostředí a začnou spolupracovat.“*

Ačkoli IT manažeři si jsou vědomi toho, že ne každý zaměstnanec změny přivítá s otevřenou náručí, jsou optimističtí, že vyhoví majoritě pracovníků v technologiích.

Simpson přiznává, že ztratili jednoho potenciálního zaměstnance kvůli obávám z otevřeného pracoviště – kandidáta na manažerskou pozici, kterému se nelíbilo, že nemá přidělené žádné místo k sezení; domníval se, že jeho pozice je dostatečně důležitá na to, aby měl vlastní kancelář. Simpson jej však pustil z hlavy s větou, že *„to není typ člověka, jakého hledáme. Zajímá jej více jeho kancelář než samotná práce.“*

Častěji, říká on a ostatní, jim naopak open space pomáhá v přijímání zaměstnanců a jejich udržení.

„Lidé jsou rádi propojeni s jinými lidmi,“ říká June Severino Feldmanová, ředitelka marketingu a komunikace v Intelligent Product Solutions, společnosti zaměřené na produktový design, která také fandí open space prostředí.

Podle ní otevřenost a prosvětlenost pracoviště pomohly přilákat zaměstnance, především mladší, kteří vyrůstali s pocitem sounáležitosti, s pracovním partnerstvím, a hledají jej i nadále. *„Otevřené kanceláře nechávají otevřené dveře spontánnosti,“* završuje Feldmanová. *„A to vede k novým nápadům a průlomovým okamžikům.“* ■

IT versus vedení: Jak dostat management na svou stranu?

IT ředitelé firem souhlasí s tvrzením, že sjednocení IT procesů s obchodní strategií firmy je klíčové pro úspěch, ale pouhých 5 % se domnívá, že sjednocení překonalo očekávání; data vyplývají z průzkumu Deloitte, který se tázal 1217 IT ředitelů. Na vině je zřejmě podcenění samotné pozice šéfa IT sekce ze strany firmy.

CLINT BOULTON

Podniky se dnes soustředí na zákaznickou obsluhu a inovační procesy, opomíjejí však přitom právě IT a od vedoucích IT pracovníků očekávají pouze udržování a zabezpečení IT systémů plus vyšší výkonnost a hladší běh firemních aplikací.

Podle informací Deloitte si 57 % IT ředitelů myslí, že zákazníci jsou hlavní prioritou jejich podniku; jen 45 % z nich je však do procesu zákaznické podpory zahrnuto. Mnoho šéfů firem od svých IT ředitelů očekává jen udržování systémů, starání se o méně důležité, upozaděné projekty a vybudování ochranné digitální zdi okolo firemních dat.

Krutá ironie pro ředitele

Mnoha IT ředitelům chybějí zkušenosti z oblasti řízení organizačních změn a obchodní transformace, čímž se pro ně stává těžší získat relevanci u akcionářů a vedení firmy, říká Khalid Kark, výzkumný ředitel Deloitte zodpovědný za nejnovější průzkum. A když IT šéfové nezískají důvěru nejvyššího managementu, zůstanou v pozici křečka na běhacím kole: jen donekonečna vykonávají monotónní příkazy vedení.

Uvěznění ve výkonné roli je pro IT ředitele krutou ironií vzhledem k jejich širokému přesahu, myslí si Kark. Stopu IT lídrů lze rozpoznat v každé části podniku; jsou tak vhodní k řízení klíčových organizačních změn.

„IT ředitelé jsou nejlépe uzpůsobeni k porozumění, vyslovení, správě a řízení celé proměny, ale je to pro ně těžké, protože na to nejsou zvyklí,“ vysvětluje.

Kark k tomu přidává následující paradox: IT ředitelé často musejí zastaralé, nepoužívané technologie obohatit o nové digitální schopnosti, třeba mobilní aplikace nebo webové stránky. Přesto však často bojují s vedením, které neumějí přemluvit k obdržení větších finančních prostředků. To může kritickou transformační práci zarazit.

Vytvořit si důvěryhodnou pověst v podniku je klíčové a dost dobře možné. Podle Karka jeden IT ředitel strávil prvních 18 měsíců v nové práci předěláním operačního plánu firmy od základu jen proto, aby si u manažerů zajistil důvěru.

Jak dostat vedení na svou stranu?

Jeden ze způsobů, jak IT ředitel kladně ovlivní nejvyšší management, lze uvést na příkladu IT ředitele firmy Subway Carmana Wenkoffa, který úspěšně započal digitální transformaci sendvičového giganta. Ta zahrnuje např. přepracovanou mobilní aplikaci nebo věrnostní program.

Wenkoff získal podporu pro svůj tým přeměnou technických služeb svých kolegů z podniku a představením svého plánu. V prezentaci zahrnul kontext toho, jak se preference spotřebitelů přesunuly k mobilům a webovým stránkám nebo jaké technologie a možnosti představila konkurence. Nastínil také, jaké investice budou potřeba a jak to Subway ovlivní ze všech hledisek.

Místo uspání managementu technickými výrazy jim popsal, jaké mohou očekávat obchodní výsledky typu zvýšení počtu zákazníků nebo vyšší průměrné objednávky. Ve zkratce: popsal jim, jak může zvýšit loajalitu klientů; s čímž měla firma do té doby problém.

„To bylo klíčové, skutečně to sjednotilo lidi, aby říkali ‚toto potřebujeme‘, a je to nyní důležitá součást strategie firmy,“ prohlašuje Wenkoff. *„Uvědomují si, jak významné pro ně technologie jsou a co všechno umožňují.“*

Wenkoff je na správné cestě, protože získal povolení najmout 150 zaměstnanců z oboru technologie, marketingu a řízení.

Průzkum Deloitte odhalil i další případy, kdy IT a management nejsou zajedno:

- 47 % IT ředitelů říká, že podpora inovací a rozložení vývoje jsou klíčové pro jejich úspěch; 43 % však má dojem, že takové možnosti u nich ve firmě neexistují nebo teprve vznikají.
- 61 % respondentů považuje kybernetickou bezpečnost za kriticky důležitou, jen 10 % IT ředitelů označilo kybernetické zabezpečení a celkově zacházení s IT riziky za prioritu firmy.
- 67 % IT ředitelů říká, že vedoucí firmy od nich očekávají pokles nákladů a větší efektivitu, podle 66 % však zároveň vyžadují stejnou nebo lepší dostupnost a výkon IT systémů.

Kark dává IT ředitelům, kteří mají problémy s vyšším managementem firmy, následující radu: Rozumějte potřebám podniku, vybudujte si důvěryhodnost a přizpůsobujte se změnám. ■

Firemní ekosystém

Aneb proč se celá řada dobře míněných zásahů do firem míjí účinkem?

JÁN HURTÍK | JAN BARTOVSKÝ

Požadavky na rychlost, s jakou se musejí firmy vyrovnat s vnějšími vlivy a změnami ve svém oboru, se neustále zvyšuje. A tak více než kdy jindy platí Nerudovo: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál – den žádný dvakrát se již nenarodí, čin dvakrát neuzraje."

Top management firem je najímán právě pro to, aby se firmy stále vyvíjely, aby je provedl složitým obdobím a zajistil jejich konkurenceschopnost do budoucna.

Od vedení firem je očekáváno zavádění změn, které podle jejich zkušeností přinesou zvýšení výkonu, zkvalitnění produktů, zefektivnění využití zdrojů atd.

Proč se tedy celá řada dobře míněných zásahů do firem mine účinkem?

Úspěch změnových projektů

V roce 2013 PwC The Katzenbach Centre uskutečnil celosvětový průzkum u 2 200 společností se zaměřením na úspěch změnových projektů, které zahrnovaly i změnu firemní kultury.

Výsledky nebyly povzbudivé: *pouze necelá polovina transformačních aktivit dosáhla a dlouhodobě udržela své cíle.*

V této souvislosti by již nemělo být pro nás překvapující, že klíčovým faktorem u úspěšných změnových projektů nebyla kvalita řízení projektových manažerů ani zaměření projektů na kritické oblasti, dostatek času či financí, ale byla jím transformace firemního ekosystému a z něho vycházející firemní kultura. Až následně to mohla být právě firemní kultura, která se stala účinným „katalyzátorem" všech změn, a to v míře, do jaké se povedlo firmám zvládnout transformační proces – zda dokázaly udělat „kvantový skok".

Naše praxe v řízení transformačních projektů „firemních ekosystémů" to nejen potvrzuje, ale navíc k uvedeným zjištěním doplňujeme, že je nezbytné, aby firemní kultura podporovala optimální výkon firmy, a to v souladu s představami akcionářů a majitelů těchto firem.

Příčiny neúspěchu změnových projektů

Ano, je tu opět ta „zatracená" firemní kultura! Ona totiž buď podporuje u manažerů víru v úspěch, nebo jim doslova svazuje ruce strach ze selhání. O to více, když jsou si manažeři také vědomi značné nákladnosti velkých změnových projektů, které navíc interně zatěžují organizace a odvádějí je od jejich primárního poslání – překonat konkurenci a vygenerovat co největší zisk pro vlastníka.

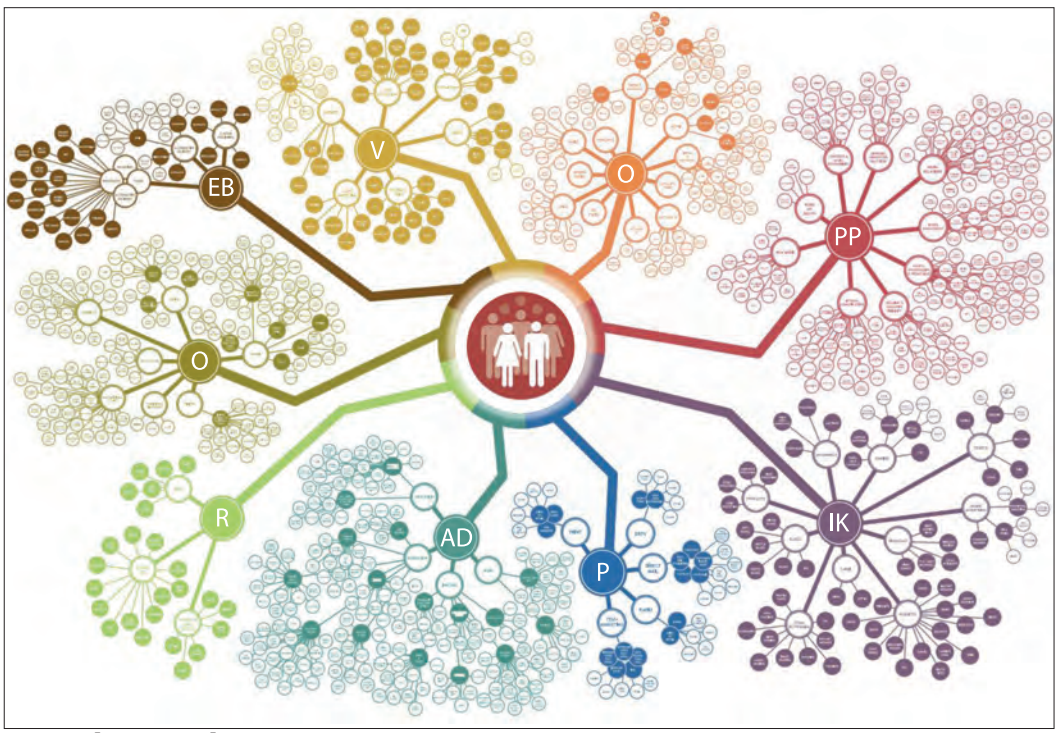
V kontextu zjištění (PwC The Katzenbach Centre) je pak zcela pochopitelná postupná demotivace těch několika manažerů, kteří měli odvahu se do podobných aktivit pustit. Obvyklá 50% šance na úspěch změny je pro střízlivě a pragmaticky uvažující vedení firem jednoduše příliš malá. Nelze se proto divit, že velké změnové projekty nejsou zcela běžné a vedení firem jde raději cestou dílčích, kalkulovaných změn, které přinášejí rychlý a viditelný finanční efekt.

Současný stav

Vidíme, že vedení mnoha firem přestává zvládat situaci dosavadními metodami a prostředky. Ztratilo schopnost s předstihem reagovat – chybí mu adekvátní odpovědi na rostoucí dynamiku společensko-ekonomických změn. Manažeři jsou zahlceni nárůstem požadavků na provedení změn v existujících firemních systémech. Nicméně je stále více zjevná neudržitelnost současného stavu. Vnější tlak na změny a přizpůsobení se celých organizací novým pravidlům hry na trhu je obrovský.

Pozitivní trendy

Jako pozitivní vnímáme počínající trend několika málo firem, které si uvědomují, že změny zvládnou pouze změnou vlastního myšlení a dosavadního přístupu. Aktivně hledají cesty, jak přežít. Procházejí transformací sebe sama. Objevují, že změny v jakékoli organizaci není možné udělat beze změn ve firemní kultuře. Dochází jim, že jenom tak budou schopny zvládat příští výzvy v podobě dalších vnějších změn.



FIREMNÍ EKOSYSTÉM

EB (Employer Branding) | V (Vzdělávání) | O (Odměňování | PP (Pracovní Prostředí) | IK (Interní Komunikace) | P (Personalistika) | AD (Analýza Dat) | R (Recruitment) | O (Outsourcing)

Co je firemní ekosystém?

Abychom mohli učinit „kvantový skok", je nezbytné pochopit, jak firemní ekosystém funguje. Pojďme se nejdříve podívat na to, jak teorie popisuje systém. Systém je celek složený z částí, které na sebe vzájemně působí. Mezi částmi systému mohou probíhat toky informací, hmoty a energie.

Pokud bychom definovali firmu pouze takto, nebyla by taková definice úplná. Je „neživá“. Firma je ve skutečnosti ekosystémem – komunitou živých organismů propojených s neživými komponenty jejich prostředí do funkčního celku.

Fungování firemního ekosystému

Fungování ekosystému firmy je ovlivňováno externími a interními faktory. Externí jsou zákony, nařízení a pravidla trhu. Interní jsou pak vnitřní pravidla. První nelze nebo lze jen obtížně ovlivnit, druhé je možné ovlivnit velmi snadno.

Firemní ekosystém může být také definován jako síť interakcí mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a jejich prostředím.

Firemní ekosystém je evidentní metafora, ale poměrně přesně se blíží realitě a pomůže vysvětlit některé děje, které ve firmě můžeme pozorovat. Živými organismy jsou lidé uvnitř i vně firmy, neživými komponentami jsou informace a pracovní prostředí, pracovní nástroje, procesy, pravidla, materiál, produkty, peníze a mnoho dalších.

Z venku působí dodavatelé, distributoři, zákazníci, konkurence, státní instituce, mezinárodní smlouvy a opět mnoho dalších. Celý ekosystém je nesmírně složitým trojdimenzionálním předivem vztahů, informačních a finančních toků, procesů a zboží.

Změna firemního ekosystému

Firemní ekosystém je jakýmsi podhoubím firemní kultury – sdílené filozofie, ideologie, hodnot, přesvědčení, předpokladů, očekávání, postojů a norem. Kultura z něj vychází, roste z něj nebo jinými slovy firemní ekosystém produkuje firemní kulturu.

Na druhou stranu, jednotlivé prvky kultury dělají viditelnou funkčnost nebo nefunkčnost ekosystému. Jeho klady i zápory. Proto je možné analýzou firemní kultury dojít k závěrům, které vypovídají o ekosystému a umožňují jeho změny.

Analýzou firemní kultury lze zjistit, zda je firemní ekosystém nastaven tak, aby maximálně podporoval cíle firmy. Aby byla firemní kultura zdravá, musí být zdravý i ekosystém firmy.

Jak poznat zdravý ekosystém firmy?

Zdravý ekosystém je především udržitelný, což znamená, že je schopen udržet funkční organizaci, svoji energii a nasazení a je odolný vůči stresu přicházejícímu zvenčí. Zdravý ekosystém je otevřený a rozmanitý. Můžeme se pak ptát: je firma, kterou řídíme, taková? Pokud není, co je potřeba udělat pro to, aby se takovou stala?

Jak řídit firemní ekosystém?

Teorie jsme už popsali dost. Víme ale, k čemu je v praxi model firemního ekosystému užitečný, co je důležité při navrhování a řízení změn ve firmě?

Vysvětlili jsme si komplexnost vztahů a procesů firemního ekosystému. Z toho vyplývá, že částečné, izolované, kosmetické zásahy do firemní kultury ve snaze ovlivnit celek k lepšímu jsou odsouzeny k neúspěchu. Ekosystém lze řídit jenom promyšlenými zásahy – přes jeho klíčové prvky.

Firemní kulturu řídit nelze. Kultura je nehmotná, vychází z nějakých příčin a podmínek a jako taková pouze bude se zpožděním reflektovat změny v ekosystému firmy. Změny lze dokonce sledovat a měřit, ale představa, že změníme kulturu a ta změní ekosystém, je naprosto mylná. Výměna nápisů na zdech a nástěnkách, které v kancelářích mají deklarovat firemní hodnoty, nezpůsobí změnu firemních hodnot. A to ani v případě, kdyby na definici firemních hodnot pracoval tým expertů a odvedl skvělou práci.

Interim HR Business Partner

Interim HR Business Partner (Interim HRBP) dokáže uplatnit správný holistický přístup ke změně. 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 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 provádění změn – disponuje potřebným know-how a best practice.

Autoři působí na změnových projektech firemního ekosystému v roli Interim HR Business Partner.

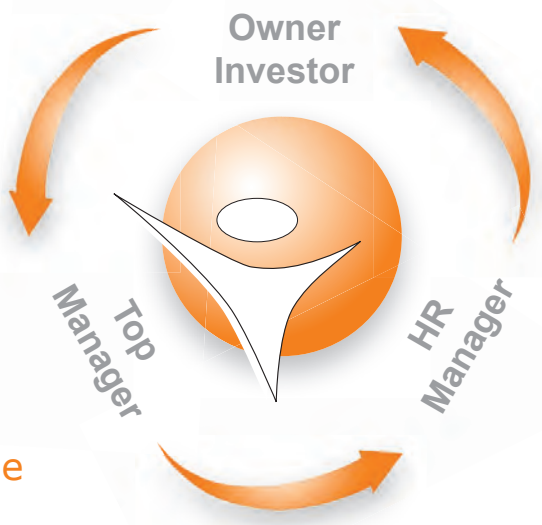
PARTNERSKÝ PŘÍSPĚVEK

Thimon Andros Consulting
HR Specialized Services

Firemní Ekosystém

Vytváříme konkurenční výhody

Rozvíjíme » Podporujeme » Spojujeme



Mgr. Ján Hurtík, DBA | Interim HR Business Partner | +420 731 150 582 | jan.hurtik@thac.cz
Thimon Andros Consulting s.r.o. | Prokopská 8 | 110 00 Praha 1 | www.ThAC.cz

Iveta Babulenková

Country sales managerka, Red Hat pro Česko a Slovensko

Před časem mě velmi oslovilo téma autentického leadershipu, který je založen na přístupu talentové dynamiky Rogera Hamiltona.

„Domnívám se, že je velmi přínosné poznat přirozené a vrozené talenty jednotlivých členů týmu, správně s těmito talenty pracovat, kombinovat je. Nedává mi smysl ‚předělávat' např. introverta na extroverta, ale zaměřit se na to, v čem je daný člověk vynikající, v čem je silný, a to využít maximálně," říká Iveta Babulenková z Red Hatu.

Myslí si, že jedině různorodé týmy mohou v dnešní globální a rychle měnící se ekonomice obstát, mohou přinášet reálné klady a nové přístupy. Na toto téma využívá Babulenková i konzultace mentorky a specialistky na diverzifikaci a transformační programy.

Iveta Babulenková se domnívá, že pro maximální otevřenost a efektivitu týmů je přínosné, aby se lidé spolu dobře znali, aby na jednu stranu byli schopni respektovat volný čas, a na druhou stranu je dobré, když týmy se jednou či dvakrát do roka sejdou na nějaké mimopracovní teambuildingové aktivitě.

„V našem konkrétním případě je to velmi důležité, neboť velká většina mých kolegů pracuje jako vzdálení pracovníci, máme i geograficky rozmístěné týmy," připomíná Babulenková specifika Red Hatu. K těm dalším „zvláštnostem" firmy patří firemní kultura, kdy se principy open source softwarového vývoje aplikují napříč celou firmou a organizační strukturou. Jako příklad uvádí firemní kulturu, kdy Red Hat samozřejmě má manažerské struktury, nicméně stále se daří dávat lidem ve firmě pocit, že každý jednotlivý člověk je důležitý a že se může skutečně svobodně vyjádřit k čemukoliv, k jakémukoliv kroku, který firma udělá, a to prostřednictvím interních speciálních fór, kde mohou diskutovat s vedením zcela otevřeně.

„To nám dává sílu a odlišuje od dalších společností. Jsme skutečnou svobodnou a inovativní firmou," věří Babulenková, která do Red Hatu nastoupila v dubnu 2014, vede obchodní divizi Red Hat pro Česko a Slovensko. Od ledna letošního roku mají v Praze malou obchodní kancelář a jejich obchodní tým se rozrostl o nové členy.

Právě proto je před ní teď úkol číslo jedna – stabilizace týmu, který se rozrostl v posledním roce o dvojnásobek, a pak velké výzvy spojené s digitální transformací a s tím, co se aktuálně na IT trhu děje – změna paradigmatu, rozvoj cloudů, nových přístupů k vývoji aplikací.

Zdeněk Bínek

Ředitel, Zebra systems

Lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem ve firmě, tvrdí Zdeněk Bínek.

„Takže obecně si asi nejvíc cením vybudování celého současného firemního týmu. Myslím, že nyní máme dobrý základ, ze kterého můžeme růst a poskytovat co nejkvalitnější služby našim partnerům i koncovým zákazníkům," pochvaluje si Zdeněk Bínek. Ostatně práci s týmem věnuje dost času, snaží se mu vytvářet dost prostoru pro realizaci vlastních myšlenek a nápadů. Naopak se jim snaží odstraňovat z cesty demotivující zbytečné činnosti – aktivity, u kterých člověk ví, že nemají žádný smysl a že jejich výsledný efekt bude tak jako tak nulový. Také se snaží udržovat korektní a otevřené vztahy.

„Prozatím se to vždy osvědčilo, i když někdy už mám pocit, že dnešní doba nejde úplně tímto směrem."

Možná i proto ve své firmě nemá příliš mnoho konfliktů, a pokud náhodou nějaký propukne, tak se přiklání k léčbě rychlým řezem.

Za letošek se mu nejvíce povedl plný náběh nově distribuované značky, tedy GFI Software, a samozřejmě další rozvoj značky Acronis na trhu – jak v klasických produktech, tak ve službách.

Nebojí se přiznat i neúspěch, konkrétně on pohořel při pokusu o distribuci dvou produktů, které nevedly k úspěšnému cíli.

„Bylo to jak z Cimrmana – zjistil jsem, že vyfukováním tabákového dýmu do vody zlato nevzniká."

Práci si organizuje přístupem Zen to Done. Což znamená, že se snaží zvládnout důležitější úkoly spíše v dopoledních hodinách a na začátku týdne. Má rád přímočarý a rychlý přístup k práci a nemá rád projekty, které se táhnou a potřebují neustálou drobnou pozornost. Také velmi nerad přijímá rady zvenčí, které mu jsou „vnucovány". I proto nevyužívá služeb žádného kouče, i když se prý do budoucna jejich služeb úplně nezříká.

Ve volném čase se spolu se ženou hodně věnují sportu, ale také dobrému jídlu a vínu. S kamarády v roce 2009 začali každoročně lisovat vlastní vína.

A co vzkazuje čtenářům publikace TOP 30?

„V jedné přednášce Sergey Beloussov (zakladatel a CEO Acronisu) citoval jeden průzkum ze Singapuru, který srovnával důležitost ‚fyzického' a ‚datového' světa pro běžného člověka. Podle této studie již nastala doba, kdy jsou lidé více zranitelní ve svém digitálním světě než v tom fyzickém. Jsem rád, že můžeme lidem i společnostem chránit jejich digitální životy pomocí našich technologií."

Jiří Birgus

Technický ředitel, IT Awacs solution

Mikromanažer nemá v IT sektoru šanci, myslí si technický ředitel IT Awacs solution Jiří Birgus, který se v naší otevřené nominační anketě dostal mezi pět osobností s nejvíce hlasy.

„Takto nelze v IT byznysu nic posunout. V reálném životě dávám naprosto přednost volné ruce a kreativitě mladých. Pokrok nelze zastavit, ale lze ho tvořit a u toho musíte mít lidi mladé a zapálené, bez nich to nepůjde,“ říká.

On sám rád staví právě na práci s kolektivem. Díky tomu většinou ani nemusí řešit žádné pracovní konflikty. Tým totiž sestavuje s ohledem jak na profesní, tak i lidskou stránku. Je tak ušetřen jakýchkoliv osobních konfliktů. Základem je podle něj osobně přispívat k vytváření pohodové a uvolněné atmosféry, potom jde vše lépe. Pokud se ale i přesto vyskytnou konflikty, pak se do toho vloží a využije s klidnou hlavou a nadhledem rozhodovací pozici a postavení k tomu, aby rozhodl.

„Nutno dodat, že to nebývá vůbec potřeba. Hodně pomáhá jít vlastním příkladem a neříkat, co a jak se má dělat. To je špatné. Když přiložíte ruku k dílu, ukážete, že jenom neplácáte prázdnou slámu. Můj otec mě naučil: ‚Všechno jde, jenom malé děti nechodí.‘ A má pravdu.“

Dobré vztahy udržuje i vymýšlením různých teambuildingů, které jsou atraktivní a hlavně nevšední a zajímavé pro lidi kolem něj.

„Pracujeme proto, abychom žili a také si užili. Netlačíme myšlenku stálého workoholismu. Tento způsob velmi dobře tmelí kolektiv a přirozenou cestou buduje týmové vztahy… A to nelze koupit, to se musí pěstovat a hýčkat,“ prozrazuje Birgus recepty z manažerské kuchyně.

Ostatně že tým je pro něj na prvním místě, vyplývá i z odpovědi na otázku, podle čeho si stanovuje pracovní priority.

„Jsou některé věci, kde musíte dodržet termíny, především ty legislativní. Ale prioritu má týmová práce, tedy prioritu u mě mají věci, které můžou běžet paralelně, a ty mají přednost. Není žádoucí, aby se čekalo, až bude mít vedoucí čas.“

A co vzkazuje Jiří Birgus čtenářům TOP 30? *„Mezi moji oblíbenou hudbu stále patří heavy metal, který mi tepe v žilách, a jsem rád, že starší syn hraje moje oblíbené písně především od Iron Maiden. Je to stress free, když přijdu domů a slyším Fear Of The Dark. Nebo s mladším synem jdu do Skate Parku mrknout se na jeho pokroky ve FreeStyle BMX. Snažím se být no stress. Myšlenkami jsem pořád mladý a střelený a doufám, že to tak zůstane ještě dost dlouho.“*

Michal Bláha

Podnikatel, investor

Když se Michala Bláhy zeptáte, co je náplní jeho práce, odpoví lakonicky: Posouvat věci kupředu. Do povědomí se dostal jako spoluzakladatel serveru Atlas.cz, který později úspěšně odprodal. V nedávné době zase například posunul dopředu „Otevřené Česko“ chvályhodným projektem HlidacSmluv.cz. Což je webový server, který prochází dostupné zveřejněné smlouvy státu a místní správy, politiků a firem.

„V listopadu HlidacSmluv.cz získal první cenu Fondu Otakara Motejla v soutěži Společně otevíráme data a v prosinci Křišťálovou Lupu jako nejlepší veřejno-prospěšný projekt roku 2016,“ shrnuje poslední úspěchy Bláha. Z dalších věcí mu dělají radost například děti ze ZŠ Mnichovice, se kterými se učí stavět roboty a chápat svět internetu věcí.

Naopak letos musel ukončit projekt OnTheRoad. Ten, se kterým měl původně větší ambice, a také ho mrzí nedostatek času na historický obsahový web pro programátory Vyvojar.cz.

Během své kariéry využíval jako své nejlepší manažerské schopnosti zejména rychlost a schopnost improvizace v hledání řešení.

Pro úspěch v kariéře je podle něj potřebná trpělivost, vytrvalost a nevzdat se při prvních problémech, pokud své vizi věří, tak na ní makat a uskutečnit ji.

Při výběru pořadí pracovních úkolů svádí věčný boj, protože jsou typy prací, které vědomě i podvědomě odsouvá, ale ne moc, tvrdí. Snaží se prý každý den posunout firmu či projekt o něco dál.

„Jsem dobrý v nastartování, v počátečním vybudování projektu. Po rozjezdu už mi běžná denní rutina provozu tolik nesedí,“ přiznává Bláha, který se nepotřebuje příliš motivovat, respektive sebemotivace je pro něj snadná.

Ovšem schopnost motivovat ostatní obdivuje a snaží se jít svým kolegům příkladem. Naopak ho spolehlivě demotivují mikromanagement a nedůvěra. I proto se programově snaží nechovat se jako mikromanažer, ale dává lidem co nejvolnější ruku.

Možná i proto nemá pocit, že by byl poslední roky ve stresu.

„Můj lékař však tvrdí opak. Je ovšem fakt, že občasné nervozitě – u důležitých rozhodnutí či finiši velkých jednání – se nedá vyhnout. Asi nejvíce nervózní jsem při startu závodu v cestovních vozech, které jsou mým koníčkem,“ přiznává Bláha.

I na trati se snaží nepříliš riskovat, avšak v byznysu spíš neriskuje, zřídkakdy riskuje hodně a nikdy neriskuje vše.

A co má Michal Bláha před sebou?

„Nevím, právě se rozhlížím a přemýšlím, jakým způsobem nejlépe zefektivnit státní správu a zavést e-government.“

Veronika Brázdilová

Generální ředitelka, Xerox Česká republika, Slovensko a Maďarsko

Letos kromě řízení poboček Xeroxu ve dvou zemích dostala na starost ještě třetí stát – Maďarsko. I s tím se Veronika Brázdilová poprala.

„Vedu tři velmi odlišné trhy a tři značně odlišné týmy. Každá země má trochu jinou mentalitu, náladu, způsob práce i přístup k zákazníkům,“ vysvětluje Brázdilová. Přes počáteční turbulence a náročné cestování se jí podařilo kolegy přesvědčit, že jí mohou důvěřovat, nadchnout je pro svou vizi a vytvořit ze všech tří zemí fungující celek, který využívá všech synergií.

K tomu navíc musela v Česku zvládnout stěhování do prostor, kde využívají koncept open space – tzv. flexi office.

Na pozadí svého úspěchu vidí svou schopnost umění se rozhodnout. Naučila se zbytečně nepřešlapovat na místě a občas jít i do rizika a dále leadership a silnou orientaci na zákazníka. *„Být v kontaktu s realitou a se zákazníky, nestát se manažerem, který vše řídí jen od stolu, to je mým cílem. To, že jsem žena, mi usnadňuje využívat pro nás přirozenější vlastnosti – jako jsou intuice a empatie,“* říká Brázdilová a dodává, že je škoda, že se je ženy ve vysokých pozicích často bojí využívat naplno, protože to není v mužském světě standard.

Ve své práci koučing nevyhledává, protože na ni působí jako lehce manipulativní technika. Má raději mentoring, a to jak v roli mentora, tak mentorovaného. Své mentory hledá přirozenou cestou.

„Ráda se potkávám s inspirativními lidmi, kteří řeší podobné problémy, dostávají se do týchž situací, mají před sebou či za sebou obdobná rozhodnutí,“ vysvětluje.

V organizaci práce hodně spoléhá na skvělou asistentku, která jí plánování značně ulehčuje. Dokáže prý výborně skloubit požadavky na její čas z korporace, od interních lidí i zákazníků. Jinak ráda využívá pracovní seznamy, kam si vypisuje úkoly od lehčích k náročným a ty splněné si pak odškrtává. Ráda ví, co od ní každý den čeká, ráda jde na jednání dobře připravená. Do práce přichází o něco dříve, než začne schůzkový maratón. Projde si program, vyřídí administrativu a připraví si podklady na všechny schůzky. K tomu nesmí chybět káva. Je to ranní rituál, který ji zklidní a umožní vstoupit s dobrou náladou do pracovního dne.

Veronika Brázdilová je zastáncem teambuildingů i workshopů mimo kancelář v pracovním čase. Naopak není zastáncem práce v čase mimopracovním. Domnívá se, že aby mohli zaměstnanci odvádět dobrou a kvalitní práci, musejí odpočívat, nabrat síly a energii. Nevěří, že při dvanáctihodinovém dlouhodobém nasazení je výsledek dostatečně kvalitní a efektivní.

Andrea Hepnerová

Ředitelka, SAP Services

Letos má za sebou sestěhování všech 1 680 zaměstnanců ze tří poboček do jedné lokality, a to za plného provozu a bez jakýchkoli ztrát materiálních nebo nemateriálních. Dále pak Andreu Hepnerovou těší rozvoj dalšího byznysu a s tím související růst, který je pro globální firmu operující z Prahy naprosto zásadní.

„Je ovšem čím dál tím víc těžké tento růst pokrývat ze standardních lokálních zdrojů, protože trh práce je značně přehřátý, nezaměstnanost mizivá a kvalitní vysokoškoláci se dvěma jazyky si mohou vybírat tak jako nikdy předtím,“ shrnuje Hepnerová.

Ke hlavním demotivátorům řadí mikromanagement, nedůvěru v podřízené a kolegy a v neposlední řadě pak také zbytečné stresování podřízených. Za to se snaží být jak vůči sobě, tak vůči svému okolí přímá, ale zároveň ohleduplná. Využívá silných stránek svých i ostatních tak, že silným stránkám a schopnostem, které jsou dominantní, dává prostor a čas na rozvoj.

„Co mi nejde, neřeším a nesnažím se to vylepšovat. Stejně tak i u kolegů. Když vím, že někdo je dobrý v inovacích, nechám ho řídit nějaký projekt, třeba vymyslet automatizaci nějakého procesu. Ovšem také od toho samého člověka nebudu očekávat například detailní analýzy,“ nastiňuje.

Bez emocí řeší v týmu konflikty, čili v jejím případě s odstupem, protože sama je dost temperamentní. Trvá na morálních zásadách a snaze navodit ve vztahu harmonii. Týmu se snaží ordinovat i nějaké pracovní aktivity v nepracovní čas, pod podmínkou, že to tak vyhovuje i zbytku týmu nebo organizace.

„Dnešní svět digitálních technologií přímo vybízí využít flexibilního režimu práce. Proč nepracovat třeba v sobotu, když mám zrovna čas a chuť, a proč si nevzít volno nebo se věnovat nějaké aktivitě v rámci teambuildingu v pracovní den?“ ptá se Hepnerová.

Prioritizace úkolů je pro ni jasná věc. Kromě termínů, které je třeba dodržet, hrají roli také důvod či původce úkolu. Z technických nástrojů, které pomáhají organizovat práci, používá kalendář a myšlenkové mapy.

„Jinak u mě je nakonec rozhodování o prioritách do značné míry věcí intuice.“

Jako většina vysoko postavených manažerů se se stresem vyrovnává sportem a meditací. V rámci duševní hygieny si dělá pravidelně time-out, kdy vůbec nebere telefon, není připojená k internetu a medituje.

„Pak také pěstuji koníčky jako např. nedávno obnovené hobby zpěv. Chodím pravidelně na nácviky pěveckého sboru, kde jsem součástí týmu, který spolu pomocí zpívání tvoří. Je to úžasný pocit, když se povede nějaká pěkná harmonie, ale hlavně někdo jiný než já diriguje a říká, co jsme zazpívali špatně a co a jak dál.“

Petr Janda

CEO, Veracomp a CEO Veracomp Slovakia

Před sebou má Petr Janda nemalý cíl. Z firmy chce do patnácti let od založení vybudovat největšího distributora s přidanou hodnou v České i Slovenské republice.

K cestě za úspěchem se obrátil i na pomoc ke koučovi.

„Je to můj šéf v Polsku. Dokázal vybudovat společnost, která je dnes jedničkou ve svém oboru, a neztratil za tu dobu nic ze své lidskosti a selského rozumu. Řešíme společně pouze složité věci, na které neexistuje jednoznačná odpověď. Jde spíše o rozhovor, kdy oba přemýšlíme nahlas a snažíme se na věc dívat různými pohledy. To většinou pomůže,“ chválí si Janda.

Jako šéf velké firmy je denně stavěn před řadu úkolů. Jak si z nich vybírá ty, které začne řešit jako první?

„V každém okamžiku své práce mám v hlavě vizi a každý den se ptám, zda to, co chci udělat, pomůže společnost posunout blíže k naplnění této vize. Pokud je odpověď ano, vyberu si ten úkol, který je v daný den nejsložitější, a na něm pracuji. Pokud úloha vyžaduje větší soustředění, zůstávám doma a pracuji na ní mimo kancelář. Totéž platí i pro mé kolegy. To, kde pracujeme, není dnes už důležité,“ poukazuje Janda.

Ostatně efektivita a organizace práce je téma, kterému se věnuje již delší dobu. Kupříkladu přes den se věnuje svému týmu a těm nejpalčivějším věcem. Ráno a večer vyřídí deset opravdu důležitých e-mailů, a pokud zbude nějaký čas, rozdělí ho mezi práci na projektech a přemýšlení o tom, co dále, co lépe, co efektivněji.

K tomu jsou samozřejmě třeba moderní technologie, jejichž fanouškem Janda je, nikoliv však otrokem.

„Práce po večerech nebo víkendech je volba každého z nás. Každé rozhodnutí má své důsledky, které si musíme pečlivě zvážit. Jsme u svobody a zodpovědnosti. Zastávám názor svobodné volby, kolik chci věnovat času práci na úkor jiné činnosti. Důležité je, aby každá činnost, kterou děláme v souvislosti s prací či koníčkem, nás naplňovala a dělali jsme ji rádi.“

To samozřejmě prosazuje i ve firmě. Pokud má kolega chuť pracovat večer a jeho rodinný život to podporuje, je to v pořádku. Jestliže se tým shodne, že chce udělat školení o víkendu, proč ne, stejně tak pokud se tým v rámci projektu pomoci druhým rozhodne věnovat jeden den dobrovolnické činnosti.

Petr Janda prakticky pracuje dnem i nocí, i když je to formou přemýšlení o Veracompu.

„Je jen několik věcí, které mě dokážou spolehlivě odnést jinam, a to je fotbal, badminton, lyžování a s manželkou velmi rádi cestujeme.“

Emmanuel Jefrey

Manager EMEA Software delivery, Foxconn CZ

Nejsem manažer, jsem vedoucí, tudíž mojí největší schopností je nacházet a rozvíjet nové talenty, říká o sobě Emmanuel Jefrey, který vede softwarové centrum v tuzemském Foxconnu.

„Jsem schopný rozpoznat potenciál v někom, kdo nemá žádný směr, vést ho a věřte mi, že ho za pár let ani nepoznáte,“ tvrdí Jefrey s tím, že nedávno dal dohromady tým lidí pocházejících ze sedmi různých koutů světa, kteří se navzájem neznali, a základní technologie, kterou používali pro vývoj webových aplikací, jim byla taktéž cizí. Říká, že skrze nejrůznější aktivity a iniciativy jim ve třech měsících pomohl stát se vysoce výkonným týmem přesahujícím očekávání jak klienta, tak managementu.

On sám ke zlepšování sama sebe používá tři mentory, kteří mu pomáhají jak v jeho vůdcovských schopnostech, tak i v osobním životě.

„Je dobré mít někoho dalšího, který vám pomůže podívat se na věc z jiné perspektivy. Jelikož bych měl v budoucnu postoupit na pozici výkonného vedoucího, hledám momentálně nového kouče i v tomto směru,“ nastiňuje pracovní plány. Aby jich docílil, vstává každý den před pátou a od pěti již hodinu medituje, pak začíná pracovat. Pořadí úkolů si stanovuje podle jejich časové náročnosti, nejrychlejší jdou na řadu jako první.

Tvrdí, že málokdy se dostane do stresu: *„Vždy se soustředím na pozitiva, která z dané situace vyplynou. Snažím se vidět především výsledky, ne negativní následky.“*

Při řešení konfliktů se snaží vžít do situace daného člověka a kromě slov pochopit především jeho pocity. Soustředí se na přítomnost a budoucnost, ne na minulost. Často prý pomůže dobře zvolený humor, který uvolní napětí.

„Pokud se tedy nějaký problém naskytne, oddělím ho od dotyčné osoby a s ostatními se snažíme místo sami na sebe zaútočit na daný zádrhel,“ popisuje neotřelou metodu Jefrey.

Nejdůležitějším faktorem pro úspěch v profesní kariéře je podle něj dělat to, co milujete. Jednu třetinu života strávíme v práci, takže bychom měli dělat jen to, co nás opravdu baví, říká. Pokud nejste šťastní, změňte to, radí Jefrey.

Úspěšná kariéra není o *„penězích, ale o tom dělat to, pro co jste předurčení a co milujete“*. A protože práce má být především zábava, tak ve všem, co dělá, hledá především ji. Vždy svým lidem poskytoval dostatek volnosti a oni na oplátku pracovali nejlépe, jak uměli.

Tomáš Ježek

Zakladatel, Ježek software

Možná je to k nevíře, ale vedle moderního systému Duel ještě pořád firma Ježek software udržuje svůj účetní program běžící v DOS, protože zkrátka má stále své zákazníky.

„Dokonce jsme na něm zvládli včas naprogramovat i elektronickou evidenci tržeb,“ usmívá se Tomáš Ježek, zakladatel společnosti Ježek software. Má důvod k úsměvu, tržby i počty zákazníků rostou. Ostatně není se co divit, firmě, která nese jeho jméno, se daří už dvacet let, kdy neustále roste. Přestože průběžně přibírá nové zaměstnance, stále funguje jako společnost „rodinného typu“, kde se daří většinu konfliktů řešit domluvou či dohodou.

Možná za to vděčí i své neústupné povaze, která vyplývá z jeho astrologického znamení.

„Úspěšně využívám vlastnosti, kterými se vyznačuje znamení býka, tedy tvrdohlavost a vytrvalost,“ říká Ježek a dodává, že s přibývajícími roky by se chtěl zlepšovat v mentoringu. Zatím pro vedení a motivaci svého týmu používá zejména osobní příklad a vlídný „otcovský“ dohled.

Nahromaděný stres z podnikání uvolňuje spolehlivě pohybem, ať kolektivním při basketu, nebo individuálnějším při turistice či lyžování. Dobrým prostředkem k odreagování je také jeho pět dětí.

„Ani nevíte jak, a hned přijdete na jiné myšlenky,“ libuje si.

Jak vlastně Tomáš Ježek pracuje nebo podle čeho si vybírá pracovní úkoly? Střídá náročnější úkoly s těmi odpočinkovými. Přednost mají obvykle úlohy, na jejichž vyřešení čekají další pracovníci. Žádný sofistikovaný systém stanovování priorit nepoužívá, prozrazuje další podrobnosti ze své podnikatelské kuchyně.

Společně s tím se snaží dávat lidem volnou ruku a co nejmíň zasahovat.

„Firmu tvoří lidi, a tak je do značné míry na nich samotných, jaká bude. Od začátků svou společnost stavím jako partu lidí, s nimiž je mi dobře a kteří spolu dokážou účinně spolupracovat.“

Jak říká, móda koučování k nim na sever ještě nedorazila, koučuje se tam prý každý sám. Podobně uvážlivý pohled má na teambuildingy a další nepracovní aktivity v pracovním čase a pracovní aktivity v nepracovním čase. *„Čas od času může být taková akce přínosná, ale nic se nemá přehánět. Práce je a měla by být vždycky jenom prací. Opravdový život přece čeká tam venku, tam jsou rodiny, děti, příroda…“*

Ani se mu nelíbí propojování soukromého a pracovního života vinou moderních mobilních technologií. Tvrdí, že i vylepšování podmínek na pracovišti má mít rozumnou hranici.

Některé firmy v oboru mají pro zaměstnance vlastní kavárny či herny a všemožně vytvářejí podmínky, aby lidé snad vůbec nechodili domů. Jenže kde je pak prostor na pořádnou regeneraci? Pokládá Tomáš Ježek řečnickou otázku.

Roman Kotora

Ředitel, Diebold Nixdorf pro ČR, SR, HU a RO; jednatel, Wincor Nixdorf

Kromě dobré komunikace a přátelských vztahů v týmech jsou pro motivaci klíčová loajalita zaměstnanců, identifikace s firmou a ochota udělat více, než musí. Domnívá se Roman Kotora, který vede nově vzniklou společnost Diebold Nixdorf. Ta vznikla spojením firem Wincor Nixdorf a Diebold, čímž se vytvořil největší poskytovatel IT řešení v oblasti „connected commerce“ pro retail a banky.

A právě Roman Kotora má na starosti byznys těchto společností ve čtyřech středoevropských zemích včetně Česka.

A není to malá firma, jen v Česku vyrostla pod současným managementem od roku 1999 z dvanácti zaměstnanců a obratu zhruba sto milionů na téměř 800 zaměstnanců a dvě miliardy korun obratu.

„Úspěch oceňuje naše mateřská společnost, a díky tomu jsme v roce 2012 převzali řízení aktivit skupiny v dalších zemích střední Evropy,“ popisuje další úspěchy Kotora, který není zastáncem ani odpůrcem mikromanagementu.

Záleží podle něj na okolnostech a konkrétních lidech. Spolupracovníci, kteří jsou schopní a spolehliví, mají u něj velkou volnost a kompetenci v rozhodování, ale u některých kolegů se zaměřuje i na detail, ať už z důvodu jejich nezkušenosti nebo ležérnějšího přístupu k práci.

„Důležité je, aby kolegové pod drobnohledem měli možnost se vypracovat do skupiny s velkou volností,“ nastiňuje Kotora.

On sám by potřeboval zlepšit schopnosti v time managementu a delegování práce. Obdivuje kolegy, kteří zvládají úspěšně vést firmu, a přitom si vytvoří dostatek času na soukromé aktivity. On sám to málo volného času, který má k dispozici, tráví především s rodinou. Kromě toho je velkým příznivcem divadla, opery, vážné hudby a umění, a tak je moc rád, když se jim podaří alespoň jednou, dvakrát v měsíci načerpat nějaký kulturní zážitek.

Před sebou má dva úkoly – dokončit integrace společností v Maďarsku a v současné době spíše start-upovou aktivitu v Rumunsku přetavit v plnohodnotnou, úspěšnou společnost.

„V současné době v Rumunsku začínáme implementovat základní servisní infrastrukturu s pokrytím všech regionů a věřím, že se v horizontu pěti let vyšvihneme mezi přední IT integrátory a servisní poskytovatele na rumunském trhu,“ plánuje Kotora v dlouhodobém horizontu. Sám totiž věří, že i za deset let bude stále velkou motivací pracovat pro *„úspěšnou globální a inovativní společnosti Diebold Nixdorf“*.

David Kimr

CTO a člen představenstva, Unicorn; předseda představenstva, Plus4U

Bylo mu přesně devatenáct a jeden den. Probudil se na matfyzácké koleji po oslavě narozenin s kocovinou a vědomím, že jestli chce v Praze rozumně přežít, musí si ke studiu najít práci.

„Na nástěnce jsem si z nabídek vybral tehdy naprosto neznámou malou firmu Unicorn, protože sídlila přes most a dalo se tam z koleje dojít pěšky. No a od té doby vlastně dělám pořád to samé,“ říká David Kimr.

Dnes se ve vedení Unicornu stará o to, aby firma patřila k technologické špičce. Podílí se na strategii společnosti a tvorbě vybraných produktů, hodně času věnuje digitální stavebnici informačních systémů Unicorn Universe.

„Jsem zároveň odpovědný za internetovou službu Plus4U.net, která cílí na firmy i jednotlivce a je na naší digitální stavebnici vybudována. A kromě toho školím spolupracovníky v Unicorn Top Gun Academy, přednáším na Unicorn College a dělám vše, co je potřeba,“ popisuje aktuální pracovní náplň.

Tak jako každý rok i letos Unicorn opět vyrostl a dlouhodobě se mu daří mít spokojené zákazníky i spolupracovníky. Počet uživatelů cloudové služby Plus4U.net vzrostl o více než polovinu a podařilo se v rámci ní spustit zajímavé aplikace pro lékaře nebo živnostníky, vyjmenovává Kimr letošní úspěchy.

Za svůj osobní úspěch považuje Kimr fakt, že v Unicornu pracuje 23 let a dělá vždy to, co je v rámci firemní dělby práce potřeba.

„Asi to nedělám úplně špatně, protože jsem stále členem vrcholného vedení. To je můj největší pracovní úspěch,“ konstatuje Kimr s tím, že se řídí motem slavného britského polárníka Ernesta Shacklettona „Fortitudine Vincimus“. Česky bychom to nejspíš přeložili jako „Zvítězíme vytrvalostí“. A také věří tomu, že pokud člověk chce něco řídit, musí tomu podrobně rozumět.

Jeho šéf Vladimír Kovář říká, že nemá ve svém managementu nikoho, kdo by mu neprodělal aspoň pět milionů korun. Kimr mu podle svých slov za těch třiadvacet let prodělal zcela určitě mnohem víc, ale věří, že mu také současně násobně víc za svoji kariéru vydělal.

„Dokud je celkové skóre kladné, jsem v pohodě,“ usmívá se David Kimr, kterého fascinuje příroda ve všech podobách, barvách a vůních. Je také vášnivým fotografem a cestovatelem. Obvykle tyto své dva koníčky propojuje, cestuje za přírodou a všechno fotí. Kromě toho rád jachtí, jezdí na horském kole a lyžuje.

„A mám tři děti, to je ten nejlepší koníček,“ zdůrazňuje David Kimr.

ROZHOVOR S DAVIDEM KIMREM

Stále se nám daří

Budeme se i nadále intenzivně věnovat posilování našeho technologického i byznys know-how, jsme a chceme zůstat na technologické špičce, říká David Kimr, CTO a člen představenstva společnosti Unicorn.

Co důležitého vás v nadcházejícím pracovním období čeká?
V letošním roce jsme zásadně upgradovali základní technologie a výrobní procesy, říkáme tomu Mobile-first Cloud Architecture. Teď je musíme dostat do našich klíčových produktů a zejména do hlav všech našich spolupracovníků.

Myslíte si, že se v příštích letech stane v ICT něco, jako byly třeba cloudové technologie, co celý obor posune?
Je snad v posledních desetiletích v ICT nějaké období, kdy k takovému posunu nedošlo? Osobně mám víc kandidátů, za nejzásadnější ale pokládám kvantové počítače. Pokud se je podaří dotáhnout do použitelné podoby, umožní nám řešit úplně jinou úroveň problémů než tu, kterou počítače řeší dnes, včetně skutečné umělé inteligence.

S jakými cíli vstupuje skupina Unicorn do nového roku a s jakými výsledky skončil rok 2016?
V roce 2016 dosáhneme příjmů kolem 2,2 miliardy korun. Úspěšně tak pokračujeme v růstu a získávání nových zakázek jak na českém trhu, tak v zahraničí. I v roce 2017 chceme být spolehlivým poskytovatelem řešení a služeb. Zároveň se snažíme být perspektivním zaměstnavatelem. Proto se budeme i nadále intenzivně věnovat posilování našeho technologického i byznys know-how, jsme a chceme zůstat na technologické špičce. Budeme pokračovat v systematickém vzdělávání všech našich spolupracovníků, jak těch dosavadních, tak těch nových, kteří rozšiřují kapacity našich vývojových center ve 12 městech.

Kolik máte uživatelů Plus4U, o jaké komponenty je v něm největší zájem?
Počet uživatelů Plus4U kontinuálně roste a i díky službám a produktům uvedeným v roce 2016 tento růst akceleruje. Do konce roku předpokládáme hranici 90 tisíc.

Zákazníci Plus4U z řad firem využívají +4U Business Territory pro řízení svých organizací, jednotlivci zase +4U My Territory pro bezpečné uložení privátních informací a jejich sdílení s nejbližším okruhem rodiny a přátel.

Z novinek uvedených v roce 2016 je velký zájem o službu +4U OSVČ, ve které můžete spravovat svou živnost, řešit fakturaci včetně správy DPH a komunikace se státem prostřednictvím datových schránek. Tato služba získala i ocenění Microsoft Award za nejlepší cloudovou aplikaci. Obrovský úspěch máme i s novinkou letošního podzimu – rezervačním systémem +4U Lékař. Zájem mezi ordinacemi je obrovský. Daří se i virtuálnímu operátorovi +4U Mobile.

Ondřej Krátký

Spoluzakladatel a šéf růstu, Liftago

V Čechách chybějí realizátoři, kreativních nápadů by bylo dost. V kombinaci s představou, že pro uskutečnění nápadu je třeba kupa peněz, jde o nebezpečnou brzdu naší společnosti, věří Ondřej Krátký.

„Přitom stačí si nápad vyzkoušet a otestovat na pár lidech, zdaleka nemusí jít o technologické služby,“ radí Ondřej Krátký, který má starosti rozvoj českého start-upu a mezi Čechy nejpopulárnější taxi aplikace Liftago.

Ta se letos stala nejlépe hodnocenou mobilní aplikací na objednání taxíku ze všech podobných konkurentů v Evropě. Pro Krátkého, jeho společníky a tým to byla odměna za dlouhodobou investici do odlišného byznys modelu. Po dlouhou dobu věřili vlastní cestě jen oni sami a jejich investoři.

Hodně si pochvaluje práci s lidmi. S růstem Liftaga se totiž musel vyrovnat s tím, že ve firmě ztratil mikromanažerskou kontrolu. Postupně tak našel lidi, kterým důvěřuje a svěřuje odpovědnost. Mnoho jeho kolegů začínalo v týmu jako junioři a pak ho nahradili ve funkcích, které začínal budovat. Například Veronika po roce převzala vedení zákaznického servisu a kolega Ondra vede supply management a je zodpovědný za přepravní kapacitu.

„Oba jsou na to lepší, než bych já kdy byl, a já se můžu soustředit na další věci,“ prozrazuje s tím, že se aktuálně věnuje expanzi Liftaga do zahraničí, do toho řeší se společníky nějaké hodně inovativní projekty, jak Liftago posunout na další úroveň.

Co se týmové spolupráce týče, jako nejdůležitější vnímá porozumění a komunikaci. Bez nich by docházelo ke konfliktům. Pokud přesto nějaké nastanou, Krátký nerad chodí kolem horké kaše a přistupuje k problémům rychle. S rostoucím věkem se ale snaží nejdřív od situace získat odstup a teprve pak reagovat.

Jako nejdůležitější faktory podnikání vidí Krátký vlastní hodnoty, spolehlivost a snahu, aby se s člověkem lidem dobře spolupracovalo.

„To nejdůležitější je ale vysoká emoční inteligence a práce s lidmi, schopnost ovlivňovat je a vést. To předčí všechno ostatní. Člověk může dokázat velké věci, málo z nich ale dokáže sám,“ říká Ondřej Krátký, pro kterého je práce zároveň zábavou. Do aktivního odpočinku se tak musí nutit.

„Mimo práci se chci co nejčastěji potkávat s kamarády a rodinou nebo cestovat a nechat se inspirovat. Celkem často někde žvaním a předávám zkušenosti se stavěním start-upu. Chci si dodělat sky-diving licenci a naučit se zpívat. Později se chci učit hrát na hudební nástroje a v důchodu založit kapelu,“ plánuje Krátký.

Petr Kuliš

Výkonný ředitel, DNS

Hlavní náplní práce Petra Kuliše je posunout společně s jedinečným týmem svých kolegů DNS do nové éry distribuce – blíže ke cloudu, službám, novým produktům a hlavně blíže k zákazníkům.

Protože tým je podle něj klíčový, snaží se o něj pečovat, jak to jen jde. Pořádá tak třeba firemní akce včetně teambuildingů, protože si myslí, že pokud jsou dobře naplánované a s jasně definovanými cíli, mají nenahraditelný význam.

„Je to součástí naší firemní kultury a daří se nám je dělat tak, že jsou obecně vnímány jako benefit. Volíme načasování, aby příliš nezasahovaly do nepracovního času. Navíc dlouhodobě část akcí uskutečňujeme jako pomoc nadaci Srdce na dlani. Budování firemní kultury a pozitivní nálady i sounáležitosti se nám daří,“ domnívá se Kuliš.

Tým se snaží motivovat rovnoměrně a pravidelně. Snaží se věnovat všem svou pozornost a vystupovat srozumitelně, brát v potaz reakce všech členů týmu, případně jasně argumentovat ať už pro nebo proti. Ale není nic více demotivujícího než nezájem o práci a snahu. To spolehlivě výkon snižuje, říká Kuliš.

Pracovní úkoly si rozvrhuje za pomoci kombinace zkušenosti a instinktu. Bere v potaz pravděpodobnost toho, jak rychle se daný problém může ještě více zkomplikovat. Ty s větší akcelerací je třeba řešit urgentněji.

Jako realista se smířil s tím, že s rozvojem mobilních technologií se prakticky pracuje nonstop i mimo pracovní dobu.

„Někomu možnost mít přehled přináší klid, tato možnost už je tady léta, lidé se s tou situací naučili pracovat a žít. Snažíme se nastavit fungování ve firmě tak, aby minimálně o dovolených lidé opravdu ‚vypnuli‘. Je to zásadní věc. Získají tak znovu klid a nadhled,“ popisuje praxi v DNS její ředitel Kuliš.

Práce v dynamickém oboru, jako je IT, a navíc v tak konkurenčním prostředí, jako je distribuční byznys, vyvolává samozřejmě řadu stresů. Sám sebe v minulosti přesvědčoval, že stres patří k jeho práci a že by se s ním měl být schopen vyrovnat. Postupně našel několik způsobů, jak snížit stres související s prací na úroveň, která se dá zvládnout. A jaké to jsou?

„Změna myšlení, chování a životního stylu. Nejdůležitějším krokem pro změnu myšlení je přestat se se stresem smiřovat a uvědomit si potřebu změny. Člověk se musí přestat chovat jako bezmocná oběť a začít dělat něco pozitivního. A nakonec pomáhá popřemýšlet o svých návycích a případně se ty nezdravé pokusit změnit,“ shrnuje Kuliš. On sám si jde například zaběhat, ať už je to v běžeckých botách nebo v pohorkách do přírody.

Erika Lindauerová

Generální ředitelka, HP Inc. Česká republika a Slovensko

Když se z globálního giganta staly dvě na sobě nezávislé firmy, potkal samozřejmě osud rozdělení i české pobočky.

Šéfem té „hardwarové" části se stala v Česku a na Slovensku Erika Lindauerová. Která si nesmírně cení právě hladkého průběhu rozdělení společnosti.

„Od listopadu 2015 jsme začali jako nová společnost HP Inc. Rozdělení, založení nové obchodní entity, změna sídla, interních procesů, toto byly všechno věci, které se udály na pozadí, aniž se to dotklo negativně obchodních partnerů a zákazníků," vysvětluje Lindauerová

Uvnitř společnosti si vytvořila tým, na který se může plně spolehnout. V interním uspořádání firma podporuje plnohodnotně dvě země a je kritické, aby mezi nimi zcela fungovaly synergie, disciplína a spolupráce. Její filozofií je vybrat si ten správný tým a vložit v něj důvěru. Společně průběžně procházejí a diskutují jednotlivé body pracovní náplně, ale není zastáncem mikromanagementu.

„Toto u nás klape, což se odráží nejen na náladě a spolupráci interně v týmu, ale i navenek."

K řízení týmu přidává zejména svou nejsilnější manažerskou schopnost, což je schopnost naslouchat druhým. Často podle ní totiž děláme chybu v tom, že podle našeho pohledu na věc děláme předčasné závěry. Pro ni je velmi důležité vyslechnout si předtím názor a postoj druhé strany a až na základě toho rozhoduje.

Neustále také hledá cesty ke zlepšení nejen sebe, ale i svých kolegů. Tvrdí, že vždy je co zlepšovat! Neustále se proto snaží hledat další možnosti a cesty. Toto je podle ní cesta, jak neusnout a růst.

Tvrdí, že největším demotivátorem nálady 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. Kouče nepoužívá, místo toho se občas obrací na interní mentoring.

Konflikty na pracovišti podle ní vznikají, když spolu dvě strany s rozdílnými názory dostatečně nekomunikují a nedovedou se shodnout na společném cíli. V tom případě ona zakročí a společně je třeba najít a shodnout se na cíli.

David Lukeš

Technický ředitel, DataSpring (skupina KKCG)

Stojí za posledním otevřeným datovým centrem v Praze, nabitém nejmodernějšími technologiemi od sklepa až po půdu.

„Výstavba datového centra v Praze včetně implementace technologií připravených poskytovat infrastrukturální služby našim zákazníkům se povedla za devět měsíců. Projekt startoval v lednu 2016 předáním staveniště, slavnostní otevření datového centra včetně demonstrace připravenosti IT služeb se konalo v září," popisuje David Lukeš.

Samozřejmě že výstavbě datového centra v Praze předcházel komplexní, přibližně dvouletý projekt, na jehož počátku byl záměr vybudovat konkurenceschopného poskytovatele cloudových služeb. Začali stavbou datového centra na Moravě a paralelně probíhala tvorba IT Blueprintu, budování organizace, nastavení funkčního provozního modelu, design a implementace základních provozních procesů do vybraných nástrojů, budování servicedesku a celková orchestrace týmu.

Pořadí pracovních úkolů si nenastavuje sám ani asistentka. Priority nastavují byznys nebo zákazník, respektive dohodnuté SLA.

„Z mých úloh se snažím dát vyšší prioritu těm, které přinášejí systémová řešení a dlouhodobou efektivitu. Bohužel se často objeví rutinní úkoly s větší naléhavostí. Najít a vyšetřit čas pro aplikaci systémových řešení je klíčový úkol, jinak může převážit operativa, která je zvládnutelná pouze v omezené kvantitě a může růst společnosti zastavit," varuje Lukeš. Připomíná však, že pracovní vytížení a stres je nutné kompenzovat odpočinkem v off-line režimu a vypřáhnutím pracovních povinností. Dlouhodobě udržitelný vysoký výkon je možný, pouze pokud je pracovní a soukromý život vybalancovaný.

K riskování se staví střízlivě. Provoz IT je podle něj ze své podstaty konzervativní disciplínou, kde riskování může vést k fatálním následkům. Jeho práce je spíše o identifikaci rizika a jeho minimalizaci. Zato v soukromém životě má rád adrenalinové sporty, kde je míra rizika relativně vysoká a stejně jako při práci je potřeba riziko identifikovat a pracovat s ním.

Za spolehlivý demotivátor považuje mnohá pravidla, která bezpečně demotivují zaměstnance od jakéhokoliv pokusu podat nadstandardní výkon. Většina z nich je založena na nedůvěře ve vlastní lidi, potřeby je kontrolovat.

„Bohužel to souvisí i s velikostí prostředí, v menší společnosti se nelze jednoduše schovat a nechat se táhnout. Na druhou stranu jsem v korporaci poznal mnoho velmi schopných lidí, tahounů, kteří se nenechali těmito pravidly odradit, motivací byl pro ně právě smysl jejich práce."

On sám se prý snaží lidem naslouchat, pochopit jejich pohled na věc, vysvětlit jim společný cíl a poté je k cíli správně nasměrovat. Charakterem je David Lukeš více zaměřený na cíl než na samotnou cestu.

Martin Malý

Publicista a vývojář

Většinou se točí někde na pomezí elektroniky, programování a žurnalistiky. Určitě jste na jeho práci letos nebo loni narazili. Martin Malý je totiž velmi aktivní nejen na sociálních sítích, ale i v reálném životě. Aktuálně se totiž hodně věnuje popularizaci internetu věcí. Letos ho kupříkladu potěšil zájem o projekt EduShield, který by měl sloužit k výuce základů elektroniky, které považuje za klíčovou kompetenci pro nejbližší roky v IT. Právě kvůli nastupujícímu internetu věcí.

„Vždycky jsem kolegům programátorům říkal: ‚Snažte se o tom, co děláte, psát a mluvit s ostatními. Když si děláte sami něco pro sebe a nikomu o tom neřeknete, tak se svět o vašich skvělých věcech nedozví nic!‘ Mně se osvědčilo o věcech mluvit s ostatními a snažit se jim vysvětlit, jak to funguje,“ říká Martin Malý, který však ani náhodou nezůstává jen u IT nebo elektroniky.

Před časem si třeba kromě kurzů cloudových technologií a programovacích jazyků zapsal také kurzy starořímské architektury a čínštiny. Sice zatím neví, jestli mu to k něčemu bude, ale je to prý zajímavé a baví ho to.

Zajímavý je také jeho postoj k řešení konfliktů na pracovišti. Můj čas i síly jsou pro mne příliš cenné na to, abych jimi mrhal v konfliktech, konstatuje Malý. Snaží se proto konfliktům předcházet, vyhýbat, a když už není zbytí, tak je vyřešit smírem.

„A když smír není možný, holt hledám svoje štěstí jinde.“

Práci nedělí na úspěšnou/neúspěšnou, ale zajímavou/nezajímavou. Tu nezajímavou se snaží eliminovat, a tak vlastně jde z jedné zajímavé práce do druhé. A pak už nemá moc čas přemýšlet nad tím, jestli je v tom či onom úspěšný.

„Důležité je, jestli to dělám rád. Úspěch je příjemný vedlejší efekt.“

Není ani příliš upjatý manažer, který kontroluje tým do posledních drobností. Někdo podává nejlepší výkony, když má volnou ruku a určený hrubý směr vývoje, někdo potřebuje dostávat konkrétní úkoly s prioritami a někomu vyhovuje mít seznam námětů pro práci a relativně volnou ruku.

„Sám nemám rád, když mi někdo zadá úkol a – obrazně – ‚hýbe rukama‘, proto se snažím dávat volnost,“ prozrazuje Malý, který nejraději relaxuje u počítačových her. Dobrá hra dokáže zaujmout jeho mysl i tělo a báječně jej zrelaxovat. A když si po dvou hodinách hraní uvědomí, že se mu myšlenky stočily k tomu, že by mohl udělat to či ono a že má rozdělanou tu textovou hru, tak by s ní mohl trošku pohnout, ví, že je odpočinutý a stres zmizel.

Jozef Mareš

Zakladatel, Rolken

Podle role, kterou zrovna zastává, si Jozef Mareš organizuje pracovní úkoly.

„Pokud jde o operativu, vyberu si činnost, která přispěje k tomu, abychom mohli vystavit fakturu. Když mám ‚strategický den‘, vybírám si práci, jež nás posune nejdále,“ vysvětluje Mareš. Jeho hlavní strategickou náplní je předvídat, co bude na poli kybernetické bezpečnosti relevantní za pět let, a identifikovat, jak se firmy dotknou trendy jako například digitální transformace a průmysl 4.0.

„Kolem toho musím vytvořit životaschopný produkt, vybudovat tým a díky tomu všemu příjemně překvapovat zákazníky. V malé firmě je také pěkné, když po cestě nezkrachuje a ideálně vytvoří zisk!“

Práce v malé společnosti má samozřejmě i další specifika, riskují tam každým rozhodnutím. Ohrožují je negativní cashflow, toxické kontrakty, nestabilní legislativa, změny účetních pravidel a podobně.

„Avšak averze k riziku je v podnikání smrtí firmy a nevykalkulované riziko je také smrtí firmy. Používám proto metodu nejhorší a nejlepší alternativy. V nejhorší nás rozhodnutí nesmí zabít, a pokud ano, musí být přínos rozhodnutí obrovský,“ shrnuje podnikatelskou strategii Mareš. Svou manažerskou metodu zase nechal zhodnotit jednoho svého kolegu.

„Jednou řekl, že mám přístup jako voda. Prý se voda nedá zastavit, některé překážky obejde, některé rozbije, ale k moři se vždy dostane. Snad to myslel vážně a nechtěl jen, abych zaplatil účet za oběd,“ popisuje s úsměvem.

Kolegům dává ze zásady volnou, někdy až velmi volnou ruku. Má výhodu, že se pohybuje v odvětví, kde se předpokládají kreativita, samostatné myšlení, a tak je i podle něj třeba přistupovat k týmům.

„Nechci mít týmy ve smyslu řízení, chci je podporovat. Nakonec proč bych se obklopil šikovnými lidmi, když je pak mikromanažuji? Budu raději, když se občas zklamu v očekávání, než brzdit rozvoj.“

Čtenářům TOP 30 vzkazuje: Přijde mi, že trendem je zaměření na „sexy“ technologie, jejichž údržba je náročnější než samotná práce s technologií a pálí se na ně kvantum člověkodní.

Při pracovních pohovorech si všímám absence uvědomění si problému škály – je celkem snadné postavit jeden supersport (auto), složité je vytvořit linku na výrobu sta tisíc sériových aut ročně. Také mám dojem, že si v IT často neuvědomujeme paralely. Například přechod na cloud computing znamená totéž jako přechod v energetice z městských elektráren na centrální výrobu.

„Ze zavedených průmyslových oborů se dá hrozně moc naučit a není potřeba vynalézt kolo.“

Jiří Mrnuštík

Ředitel, Auriga Systems

K zásadní náplni práce Jiřího Mrnuštíka patří stanovování firemních cílů a vyhledávání a stanovování vizí pro příští roky v oblasti bezpečnosti informací a nasazování nových technologií v segmentu bezpečnosti a monitorování dat.

„Letos jsme opět posílili pozici dodavatele a implementátora řešení pro ochranu dat, antivirovou ochranu a šifrování. Podařilo se nám také nastartovat nový směr vývoje a výzkumu v oblasti použití dronů, bezpečnosti a monitorování s cloudovou správou a vyhodnocováním informací. Jde o unikátní projekt, který umožní z cloudové centrály řídit a vyhodnocovat data současně z velkého množství nasazených dronů,“ prozrazuje Mrnuštík.

Jeho běžný pracovní den vypadá zhruba takto: Ráno zahájí krátkou diskuzí o aktuálních cílech a závazcích a pak každý pracovník ve firmě pokračuje na svých úkolech. On vyřizuje poštu a do oběda se snaží pracovat souvisle na jednom tématu. Po obědě se věnuje plánům a kontrole naplňování firemní strategie. Na závěr pak opět pošta. Samozřejmě jsou výjimky, kdy je třeba řešit něco urgentního.

„Obecně ale nepatřím mezi ‚hasiče‘, kteří řeší úkoly pouze podle naléhavosti. Držím se známých principů time managementu a úkoly dělím do čtyř kategorií podle známého kvadrantu důležitost versus naléhavost. Tím se výběr velmi zjednodušuje,“ říká Mrnuštík, který ke svým největším úspěchům řadí prodej vývojového a technického oddělení své bývalé firmy AEC norské společnosti Norman Data Defense a posléze několikaletou roli viceprezidenta pro výzkum a vývoj v této společnosti.

Naopak nejvíce lituje prodeje celé firmy AEC pražské společnosti Cleverlance.

„Bohužel nedošlo k naplnění mých plánů o synergii obou firem.“ Určitě i proto, že k zaměstnancům si vytváří osobní vztahy. Mnoho z nich pro něj pracuje přes dvacet let.

Organizuje pro ně řadu firemních teambuildingů, kdy si například pronajali jachtu v Chorvatsku a všichni jeli na týden na moře. Stejně tak nevyžaduje pracovní nasazení o víkendech.

„Držíme se pravidla, že víkendy a dovolené jsou na zotavenou. Samozřejmě existují řídké výjimky a urgentní a důležité problémy se občas vyskytnou.“

Do budoucna chce vybudovat technologickou společnost Free Horizons zabývající se využitím dronů s použitím prvků umělé inteligence, rozšířené reality a strojového učení.

Samozřejmě vše založené na cloudovém řízení, ukládání a vyhodnocování dat.

„V synergii s firmou Auriga Systems pak tato řešení dodávat a implementovat v ČR i v zahraničí,“ plánuje Jiří Mrnuštík.

ROZHOVOR S JIŘÍM MRNUŠTÍKEM

Bezpečnost je klíčový koncept

Klasické zabezpečení na bázi vyhledávání známých vzorků virů přestává stačit, říká ředitel Auriga Systems Jiří Mrnuštík.

Vaše firma má široký záběr – bezpečnost, drony, rozšířená realita, cloud, strojové učení… Proč tak do široka?

Vše vychází z našeho celkového firemního konceptu Auriga Systems, a to je datová bezpečnost na bázi nejmodernějších technologií. Nezbytně si musíme klást otázky, kam směřuje a bude směřovat ochrana informací a ochrana soukromí v příštích letech, a udržet se na špici trendu nejnovějších technologií. Co budou naši klienti potřebovat v době masivního nástupu IoT, jak jejich potřebám vyhovět a současně připravit řešení, která budou pro uživatele jednoduše spravovatelná a přehledná. Také je třeba reagovat na nejnovější vývoj hrozeb, jež stále více komercializují a jsou cílené, a to jak na korporace a firmy, tak i na státní infrastrukturu. Klasické zabezpečení na bázi vyhledávání známých vzorků virů nebo tradiční ochrany pomocí firewallů, IDS a IPS systémů v případě cílených útoků přestávají stačit. Proto chceme ochranu přeměnit z reaktivní na preventivní, zapojit umělou inteligenci a zajistit, aby se ochranné systémy samy učily. Zpracování, učení a ovládání těchto řešení samozřejmě bude na bázi cloudu, kde všichni uživatelé mohou sdílet svoje zkušenosti a stroje se z nich mohou učit navzájem. No a použití dronů v bezpečnosti a vyhledávání podezřelých (nestandardních) událostí v reálných situacích na tato řešení organicky navazuje. Rozšířená realita pak uvolní ruce operátorům a ulehčí jim navigaci ve zpracovávaných datech a hlášeních, kdy lidský faktor může v některých situacích selhávat.

Na kterou z těchto technologií sázíte nejvíce?

Domnívám se, že nelze jednotlivé technologie oddělovat. Jsou organicky spojené a dohromady tvoří celek, který bude třeba vyvíjet souběžně, a to s výhledem narůstajícího propojování IoT. Brzy nebude stačit chránit jen počítačové sítě a soukromý prostor, ale jistě přijdou na řadu i chytrá auta, chytré domácnosti a další, pro které musí být nová technologie připravena.

Souhlasíte s tím, že rozšířená realita bude jedním z boomů následujících několika let?

Rozšířená realita zcela jistě bude jednou z nejdůležitějších technologií budoucnosti. Bude pomáhat v nejrůznějších oblastech lidské činnosti. My se ji snažíme aplikovat na technologii chytrých dronů v oblastech, kde virtuální realita není vyhovujícím řešením. Operátor dronu bude potřebovat mít nejen volné ruce, ale mít také zaručený kontakt s reálným prostředím. Například velitel zásahu hasičského záchranného sboru nebo lékař záchranné služby, který pomocí dronu může navázat kontakt s postiženým nebo jeho okolím dříve, než se záchranný tým dostane fyzicky na místo zásahu.

Neméně důležité budou třeba hlášení incidentů v datové síti, díky čemuž technik nemusí hledět do obrazovky dashboardu, ale ihned na incident reagovat na jiném počítači, zatímco mu systém ochrany průběžně hlásí potřebná data do brýlí.

Stanislav Nisler

Ředitel, divize OR-System firmy OR-CZ

Duchem vývojář a architekt Stanislav Nisler dostal společně s kolegou před lety za úkol vybudovat novou generaci produktu kategorie ERP systém – OR-System s grafickým uživatelským rozhraním na bázi objektové technologie.

„O objektových technologiích jsme tehdy nic nevěděli, a ani naše okolí na tom nebylo lépe. Že se nám to povedlo, o tom svědčí to, že produkt je více než patnáct let pořád na trhu, a principy, které jsme v architektuře použili, jsou platné stále a neustále se svým obecným pojetím rozvíjejí,“ říká.

K řízení divize velké firmy využívá svých schopností jasně definovat cíl, rozdělit práci, určit úkoly, řídit a kontrolovat postup plnění. Přesto všechno ale nechává podřízeným relativně volnou ruku v plnění pracovních povinností.

„Divize se skládá ze tří úseků, z toho jeden je vývoj, který si řídím sám. V roli šéfa divize nechávám ostatním vedoucím úseků volnou ruku, vyžaduji však zpětnou informovanost a přehledný report. Synchronizace probíhá na poradách vedení divize,“ popisuje a dodává, že pak ale v roli vedoucího úseku vývoje je mikromanažer, neboť konkrétně úkoluje každého člena týmu.

„Lze říci, že ve chvíli, kdy se z odborného pracovníka vývoje stává manažer, je nejdůležitějším momentem naučit se rozdávat úkoly ostatním a nesnažit se všechno si udělat sám. Pokud k tomuto poznání nedojde, je to konec manažera. Toto obzvlášť platí pro pracovníky vývoje – analytiky, designéry, programátory. Velkou měrou také jde o vyrovnání vlastního ega,“ radí.

On sám by se chtěl zlepšit v naslouchání lidem svého týmu, jejich myšlenkám, nápadům, ale i potřebám a steskům. Protože si myslí, že spolehlivým demotivátorem pracovního výkonu je nezájem vedení týmu o průběh práce členů týmu, sám se neustále pohybuje mezi jednotlivými pracovníky a rozebírá s nimi stav, způsob řešení, problémy.

Stanislav Nisler si váží kolegů, kteří jsou ochotní v době volna zvednout pracovní telefon a komunikovat se zákazníkem, zejména mu pomoci. Tvrdí ale, že to nevidí rád, neboť v době volna by si měl každý od své profese odpočinout, nabrat sil, aby jeho výkon v pracovní době byl soustředěný a co možná stoprocentní.

Přitom on sám pracuje téměř pořád, když ne profesně, tak doma soukromě, rodinný dům potřebuje neustálou pracovní činnost, je členem správní rady nadačního fondu, členem pěveckého sboru.

„Neumím si prostě lehnout a nedělat vůbec nic. A když mám opravdu volno, a to už jsem zmínil, mám rád turistiku, hory anebo si vezmu do ruky dobrou knihu.“

ROZHOVOR SE STANISLAVEM NISLEREM

ERP už je nutný standard

Některým firmám stále ještě stačí k řízení společnosti obyčejný tabulkový procesor, říká Stanislav Nisler, ředitel divize OR-System firmy OR-CZ.

Co důležitého pracovního vás v nadcházejícím období čeká?

Jako divize se nacházíme ve stavu, kdy připravujeme novou generaci našeho hlavního produktu, OR-System, za použití nejnovějších technologií postavených na bázi jazyka Java. Jako nejdůležitější úkol proto v nadcházejícím období považuji zdárné dokončení tohoto našeho cíle.

Zároveň ovšem je neméně nutné zachovat a pokud možno i více upevnit spokojenost našich zákazníků a úspěšně řešit jejich aktuální potřeby. Technologii neměníme proto, že by ta současná byla nedostačující nebo neumožňovala standardní potřeby, ale je málo známá, na školách se neučí, tím je zapracování nových pracovníků časově náročnější a nákladnější, a to je v dnešní hektické době vážný hendikep.

OR CZ se hodně věnuje ERP. Nezdá se vám, že tato oblast trochu ustupuje do pozadí ve srovnání třeba s business intelligence nebo big daty?

Nemyslím si, že oblast ERP ustupuje do pozadí, ale spíše je to otázka toho, že ERP je již chápáno jako nutný standard, bez kterého nelze existovat a řídit vyspělou firmu, a není nutno to neustále opakovat.

Na druhé straně je pravdou, že ještě v této „osvícené“ době existují firmy, kde otázka ERP jako komplexu je v plenkách a řada věcí je vedena na úrovni tabulkového procesoru.

A to teď nemám na mysli dvou- či třímužné firmy, kterým tato cesta zřejmě postačuje.

Jaké vidíte trendy pro rok 2017, které se budou dotýkat skupiny OR?

Svou odpověď bych omezil na tu část skupiny OR, která se zabývá naším ERP řešením OR-System Open. Říkám to proto, že tento byznys není jedinou oblastí zájmu skupiny OR.

Jak jsem již zmínil, pro následující rok dva je pro nás velmi důležité dokončit novou generaci OR-Systemu Open, zároveň však udržet vysokou spokojenost našich zákazníků. Nejde pouze o technologickou změnu, ale zároveň se snažíme do nové generace promítnout zkušenosti a znalosti za posledních několik let, tak abychom našim zákazníkům předložili novou kvalitu i v otázce byznys logiky.

Dalším naším vektorem posunu jsou různé varianty a možnosti mobilních klientů, popřípadě mobilních aplikací, které komunikací s mateřským systémem umožňují pracovat mimo vlastní firmu, mimo on-line spojení s ním. Nebudu hovořit o integraci a komunikaci s jinými specializovanými systémy různého zaměření, protože integrace je již vlastně také standard.

Kromě toho registrujeme u našich zákazníků stále častěji potřebu zmapovat si vlastní firemní procesy a ty postupně zefektivňovat. Chceme nabízet naši pomoc, a to v synchronizaci s implementovaným naším informačním systémem.

Tomáš Prouza

Koordinátor digitální agendy ČR

Pod jeho křídly by snad konečně mohla v Česku nastartovat pořádná digitalizace. Podařilo se mu totiž dostat koordinaci digitální agendy pod gesci Úřadu vlády.

„Digitál byl v minulosti podceňovaný, a přitom je naší budoucností. Po mnoha letech, kdy spolu nikdo nemluvil a každý si hrál na vlastním písečku, konečně fungujeme jako tým a změny jdou hodně rychle kupředu,“ libuje si koordinátor digitální agendy ČR Tomáš Prouza.

Protože je navíc i státním tajemníkem pro evropské záležitosti, nemá práce zrovna málo. Na příjmu je prakticky téměř nepřetržitě. Člověk na vrcholu kariéry si málokdy může dovolit ignorovat dynamiku, ve které žijeme, říká Prouza s tím, že si o to více cení chvil, kdy dokáže vypnout. Je pro něj čím dál těžší najít si volnou chvíli. Co mu prý opravdu funguje, je vypnout telefon a věnovat se dětem. Říká, že ať má člověk libovolné ambice, tou nejtrvalejší hodnotou je rodina.

V organizaci práce mu v posledních pár letech hodně pomáhají různé aplikace pro sdílení úkolů, zápisků, dokumentů, pro týmovou komunikaci.

„Souvisí to vlastně s tím, co od začátku prosazuji z funkce digitálního koordinátora – využívání moderních digitálních technologií nám může neuvěřitelně usnadnit každodenní život včetně toho pracovního.“ To souvisí s tím, že se domnívá, že v pracovním kolektivu je spolehlivým demotivátorem chybějící vize. Určitě taky nejistota, co bude dál. Bohužel zrovna ta nejistota je věc, která je politice a práci v politice vlastní, říká. Ale právě osobním příkladem se snaží nastolit ty vize.

Ke svým nejsilnějším stránkám počítá práci s lidmi, které se snaží pozitivně motivovat. *„Myslím, že mám cit pro to, vybrat si silný tým. Jsem přesvědčený o tom, že dobrý šéf neexistuje bez dobrých spolupracovníků,“* domnívá se.

Sám sebe příliš motivovat nepotřebuje, prostředí vlády a bruselská atmosféra jsou totiž samy o sobě poměrně exkluzivní záležitostí. Své kolegy se snaží motivovat tak, že jim umožňuje pracovat na věcech, ve kterých vidí výsledky a kde můžou něco

ovlivnit. A samozřejmě je třeba jim poskytovat zpětnou vazbu a chválit. Podřízeným dává ze zásady volnou ruku, protože je to ten nejlepší recept na posílení vzájemné důvěry a otestování schopností každého.

„Na kreativitě a pracovitosti těch, které jsem si vybral, většinou po pár týdnech poznám, jestli jsem se dobře rozhodl,“ říká Tomáš Prouza, digitální zmocněnec, který prý nerad riskuje, ale chápe, že bez risku to někdy nejde.

Inzerce

CIO GRAND PRIX 2017

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.

Přihlášky do nového kola CIO Grand Prix 2017 zasílejte nejpozději do 31. 1. 2017.

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

Josef Průša

Zakladatel, Prusa Research

Tak jako je lux společnosti Electrolux symbolem pro vysavač nebo xerox pro kopírku, je model 3D tiskárny i3 synonymem pro celou řadu 3D tiskáren nejrůznějších světových značek.

Za původním modelem 3D tiskárny i3 stojí český start-up šestadvacetiletého podnikatele Josefa Průši.

„Můj model i3 dal vzniknout nespočtu tiskáren po celém světě. I3 už neoznačuje konkrétní tiskárnu, ale je to něco, jako když u aut řeknete sedan,“ říká Průša, který se z pražského Karlína dostal se svými tiskárnami prakticky do celého světa. Měsíčně prodají kolem 500 kusů zařízení a útočí na stomilionový obrat za letošní rok. Příští rok by se chtěli dostat na pět tisíc prodaných tiskáren měsíčně.

Že jeho firma má už své jméno na globálním trhu, potvrzuje skutečnost, že nová verze tiskárny Original Prusa i3 MK2, která vyhrála všechny nejprestižnější testy, se dokonce dostala na obálku amerického časopisu Make.

Ze začátku to přitom vůbec nevypadalo, že by se z koníčka mohl stát regulérní byznys.

„Mrzí mne, že jsem neměl takové nasazení ve firmě dřív. Poslední dva roky máme opravdový ‚grind‘ a je to vidět, kdybychom začali dřív, mohli jsme být zase o něco dál a mít větší náskok,“ lituje promarněného času Průša, který v podnikání hodně využívá schopnost přemýšlet mimo vymezené hranice – out of the box. Když se prý některý z jeho týmů zasekne, je schopný vymyslet řešení, jak se posunout dál.

Naopak by se chtěl zlepšit v disciplíně pro nudné repetitivní úkoly, jako je odpovídání na e-maily, má totiž tendenci takové úkoly odkládat.

Protože firma roste každý měsíc, nesnáší, když se najde něco, co růst naruší: *„Demotivuje nás, když nám někdo hází klacky pod nohy. Aktuálně to jsou nejvíc dodavatelé, kteří něco nestihnou dodat. Ale zase chápeme, že ne všichni zvládnou 1 000% meziroční růst jako my,“* malinko si dloubne Průša.

Také ho trápí nedostatek kvalitních vývojářů, kteří mu chybějí v týmu. Pokud by někdo chtěl, ozvěte se mu, rád vás zaměstná. Můžete se také těšit na chystané teambuildingy.

„Zatím moc neteambuildingujeme, ale budeme muset začít. Když se lidé navzájem neznají, mají tendenci tvořit odseparované skupinky.“ Spory mezi těmito skupinkami nebo individualitami řeší v klidu dlouhým hovorem – svolá všechny lidi, kterých se konflikt týká, ke stolu a mluví se tak dlouho, dokud se vše nesrovná. Zatím se nestalo, že by tato metoda nefungovala. Komunikace je podle něj vždy klíčová, a pokud není, vznikají domněnky a konflikty.

Dita Přikrylová

Zakladatelka a CEO, Czechitas

Její prací je strategické i operativní řízení organizace, která vzdělává ženy a děti v IT, řízení programů, týmu, financí a PR. Za svůj největší letošní úspěch považuje Dita Přikrylová získání podpory Googlu v hodnotě 6,5 milionu korun jakožto první organizaci v centrální Evropě, které se to podařilo.

„Za to budeme schopni vyrobit digitální akademii a tříměsíční rekvalifikační kurz v oblasti datové analytiky. Také jsme překonali dva roky fungování, zařídili si kancelář a zaměstnali osm lidí,“ vyjmenovává Přikrylová.

Naopak jí vadí, že právě za ty dva roky ještě nedali dohromady normální reprezentativní web. Ke svým nejsilnějším manažerským zdatnostem, které v kariéře často využívá, počítá zejména umění vybudovat si krásné vztahy s lidmi. A pak fakt, že dokáže jít příkladem v každé činnosti v organizaci. *„Nebojím se ušpinit si ruce. Když je potřeba, vařím kafe na našich kurzech, pomáhám vyvíjet web, kopíruji smlouvy,“* říká.

Protože nemá práce zrovna málo, musí svůj čas pečlivě plánovat. Snaží se rozfázovat den do poslední minuty, vyškrtnout neproduktivní činnosti a mítinky, vypne notifikace a řídí si čas sama pomocí internetového kalendáře. Snaží si vyhradit pár hodinových bloků denně na hlubší práci a sport. Zbytek vyplní přednáškami, schůzkami a prací kolem. Čas od času jede na pár týdnů přemýšlet do větrných teplých krajin na kiteboarding. Člověk podle ní tak hned získá nadhled a vrátí se s psychickou energií.

Postupem času by se chtěla zlepšit ve schopnosti prioritizovat, v umění říkat ne na věci, které nemají delší perspektivu, a lidem, kteří je brzdí.

Do toho navíc často riskuje: *„Vrhám se s dětskou naivitou do věcí, o kterých netuším, kolik budou stát a jak moc budou časově/administrativně náročné. A jsem za to neskutečně ráda. Nikdy bych se nevrhla do vlastního podnikání, kdybych věděla, jak je to občas těžké. Zdravý rozum, vize a víra v ní jsou základ.“*

Dita Přikrylová je zastánkyní pracovních aktivit v nepracovním čase. Pokud nepracovní čas je nenaplánován někde v přírodě, sportem, knihou nebo kulturou či cestováním, pak jí dává větší smysl pracovat na něčem, co je její velký koníček. Není zastánkyní práce od 9 do 17 a stejně tak příplatků za práci o víkendu, stravenek, teambuildingů.

Ale podotýká, že je potřeba hlídat vyváženost. *„Zaměstnancům se nesmí brát svoboda, a když si chtějí vyřídit e-mail o víkendu namísto v pondělí ráno, kdy chtějí jít na jógu, tak proč ne,“* nastiňuje Přikrylová.

Martin Rýzl

Executive director, IT Global Software Engineering, MSD IT

Ačkoliv firma MSD patří k vedoucím společnostem např. v oblastech biologické léčby, kardiologie, léčby astmatu a alergie, diabetu, infekčních chorob, vakcín a péče o zdraví žen a dětí, zároveň má velká technologická centra, která podporují mateřskou společnost.

A právě celému oddělení software engineering ve společnosti MSD IT od letoška šéfuje Martin Rýzl. To znamená, že pod něj spadají týmy nejen v Praze a Singapuru, ale také ve Spojených státech.

„Nová pozice je pro mne potvrzením, že vytyčený směr je správný a že má smysl zavádět moderní technologie a procesy v tradiční firmě a v regulovaném prostředí,“ domnívá se Martin Rýzl. Ovšem s jeho pohledem na svět je prakticky všechno úspěch, protože podle něj není nutné žádný neúspěch považovat za absolutní nezdar. Pro něj je každý neúspěch příležitost k analýze, co udělal špatně, a zamyšlení, kterým směrem se má vydat dál.

Ke svým nejsilnějším vlastnostem počítá schopnost analyzovat situaci, určit klíčové hráče a souvislosti, tak aby mohl udělat správné rozhodnutí.

Do budoucna by se chtěl zlepšit v řízení větší organizace, znalostech firemního byznysu, tedy výzkumu a výroby nových léků.

„Motivace týmu v MSD není složitá. Snažím se všem členům ukazovat, jaký vliv má jejich práce na výsledky firmy. Což v našem případě znamená, jak jejich práce může přispět k záchraně lidských životů,“ popisuje Martin Rýzl.

Ve své pozici se často potkává se stresem a bojuje s ním hned od rána. Každé ráno, když vstane, se snaží najít něco pozitivního, pak hledá vlastní příčinu stresu a tu se snaží odstranit.

Možná i kvůli tomu začal nedávno využívat služeb kouče.

„Očekávám od něj nezávislý názor a pomoc se zlepšováním vlastních schopností,“ nastiňuje svá očekávání od profesionálního kouče Rýzl.

Když musí na pracovišti řešit konflikt, snaží se přimět účastníky sváru k diskuzi, aby si vyjasnili, co je příčina, a začali dohromady hledat řešení.

„Pokud to nepomáhá, je potřeba odstranit hlavní aktéry, a to třeba přesunutím do jiného týmu nebo až mimo pracoviště,“ dává svůj recept na zvládání konfliktů.

Je podle něj také důležité, aby si lidé uvědomili, že práce a mimopracovní život musejí být v rovnováze. On sám občas pracuje i o víkendech, ale na druhou stranu se snaží využívat flexibilní pracovní dobu, aby mohl být více s rodinou.

ROZHOVOR S MARTINEM RÝZLEM

Vše musí být spolehlivé

Martin Rýzl má mnohaletou zkušenost s prací ve Spojených státech amerických a také s úlohou IT ve farmaceutickém byznysu. Zeptali jsme se ho na jeho zkušenosti z těchto dvou oblastí.

Převzal jste celý software engineering v Globálním centru MSD s týmy v Praze, Spojených státech a v Singapuru. Centrum je primárně farmaceutickou společností, co v ní vyvíjíte za software?

Například se snažíme digitalizovat výzkum nových léků. MSD dělá mnoho klinických studií, při kterých se vyplňuje spousta papírových formulářů, které pak musí přepisovat do informačního systému. A teď si představte, že všichni budou mít iPady a budou veškeré informace rovnou psát do elektronických formulářů. Data se budou ukládat v reálném čase, získáte jich mnohem víc, můžete v mnoha případech využít čárové kódy, rychle se budou moci vytvářet různé reporty a podobně. Velkým tématem je i bezpečnost, máme mnoho citlivých dat o pacientech, což je pro hackery lákavý cíl. A připomenout mohu i výrobu léků, kdy se její kvalita často sleduje na papírových formulářích, což je zdlouhavé a ne úplně spolehlivé, i to můžeme digitalizací zlepšit.

Je nějaké specifikum IT práce ve farmaceutické firmě?

Protože vyrábíme léky, musí být vše naprosto spolehlivé. I proto některé změny trvají dlouho a musejí být důkladně promyšlené, což mnohdy lidé odjinud nechápou. Někdy se jim zdáme i příliš byrokratičtí, ale to je prostě nutnost, když si nemůžete dovolit chyby. Mým cílem je, abychom nastavili takové procesy, kdy budeme některé produkty vyvíjet rychleji, samozřejmě ve stejné kvalitě. A když se mne někdo ptá, proč farmaceutická společnost, odpovídám, že jedním z pozitiv je fakt, že získáte i znalosti z jiných oborů, než je IT.

Nemalou část svého profesního života jste strávil ve Spojených státech amerických. Považujete za užitečné, aby IT pracovníci získávali zkušenosti v zahraničí?

Určitě ano. Když ze zdejšího prostředí odejdete, zjistíte, co jinde řeší za problémy a jak k nim přistupují, je to inspirativní. Naučíte se nové věci, ověříte si, že jste schopni vybudovat si novou síť kontaktů a hlavně že obstojíte. Dnes už u nás není takový problém začít pracovat v zahraniční firmě, která vás odešle do jiné destinace. Doporučuji si to nejdříve zkusit spíše na kratší dobu, aby si člověk mohl vyzkoušet, jak to funguje v jiné kultuře, než je ta naše.

Co by lidé, kteří touží pracovat v zahraničí, neměli podcenit?

Vzdělání. Hodně lidí skončí se školou dříve, než dosáhnou magisterský nebo inženýrský titul, a jdou pracovat. A pak se diví, že nedostanou zelenou kartu do USA. Hledají lidi s dobrým vzděláním, což lze do určité míry nahradit praxí, ale je to obtížné.

Co byl váš první profesní dojem?

Nejprve jsem byl takříkajíc vykulený, protože najednou osobně potkáváte lidi, kteří jsou ve vašem oboru legendami. Ale brzy zjistíte, že se chovají jako normální profesionálové, kteří nemají problém se s vámi bavit a pochválit vás za dobrou práci.

Robert Rečičár

Business development manager Oracle, Arrow ECS

Byť je vystudovaný strojař, kvůli špatné ekonomické situaci v továrnách začal s IT.

„Dnes bych se na to už možná díval trošku jinak a možná bych ani v IT branži nedělal. Člověk věnuje spoustu času a úsilí studiu a získávání znalostí, a nakonec to nevyužije,“ shrnuje Robert Rečičár, který jako vůbec první v Česku prodal první ULA (Unlimited Licence Agreement) nepřímým prodejním kanálem. ULA je kontrakt, kdy zákazník platí poplatek za libovolný počet licencí, které potřebuje pro danou sadu Oracle produktů v určitém pevném časovém rámci.

„Byla to zakázka kombinace integrovaných systémů Oracle, softwarových licencí a podpory pro jeden významný bankovní dům,“ prozrazuje maximum možného o jednom z největších IT obchodů v Česku za letošní rok.

K věcem, které ho letos potěšily, patří i zjištění, že software, který dělal pro jeden významný hutnický a strojírenský podnik, v podstatě stále funguje.

„Kdybych to téma měl trošku odlehčit, řekl bych, že můj největší profesionální úspěch teprve přijde,“ říká s úsměvem.

Nedávno začal spolupracovat s koučem a má to pro něj velký význam. Nejvíce oceňuje, že je kouč schopen věnovat se mu individuálně. Takže když mu řekne, kam se může vydat profesně dále, má to hlavu a patu a nejsou to jen takové obecné věci vyčtené z knížek jako na seminářích pro dvanáct lidí.

Samozřejmě i jeho se týká relativně nový souboj s moderními technologiemi, které z lidí dělají otroky, neustále na příjmu a neustále pracující.

„Přišlo to s dobou a s tím, jak se vyvíjí byznys. Všechno se zrychluje a zkracuje. Snažím se vše, co je možné, delegovat. Ale co nejde, tomu se samozřejmě věnuji i já. V rámci možností se ale snažím, aby pracovní aktivity měly co nejmenší vliv na způsob trávení volného času s rodinou.“

Robert Rečičár ví, o čem mluví, protože on sám má pět dětí, kterým se snaží věnovat co nejvíc. Kolegové o něm tvrdí, že narovnává náš důchodový systém. Kromě toho ho baví sport, zejména jízda na kole, lyžování, bruslení a badminton.

Do konce roku má pracovní plán jasně stanovený. Za měsíc totiž končí fiskální rok, takže důležité pracovní aktivity jsou celkem jasné. Pokud jde o rok 2017, bude se hodně orientovat na cloudové služby a řešení Oracle, protože tam teď firma vidí příležitosti a budoucnost.

Martin Řehořek

Jednatel, Newps.cz

Začátkem roku firma, kterou Martin Řehořek zastupuje, vyhrála soutěž Služby analytické podpory při tvorbě enterprise architektury SÚKL. Už při podání nabídky věděli, že to nebude lehké. I přes působení v oblasti e-governmentu je nikdo nepovažoval za kandidáta na tuto zakázku.

„Přesto se nám podařilo zákazníka velmi brzy přesvědčit, že náš tým je dostatečně erudovaný. Zakázku jsme odevzdali včas a ke spokojenosti klienta. To je podle mého názoru viditelný úspěch,“ popisuje největší letošní počin Martin Řehořek.

Přitom paradoxně firma uvažuje, že po letech úspěchů opustí státní sektor kvůli špatné legislativě. Zákon o veřejných zakázkách, který nutí zadavatele soutěžit jen na nejnižší cenu, měl zcela devalvovat a poškodit trh.

„Když se podíváte na libovolnou veřejnou zakázku v oboru IT, primární požadavek je nejnižší cena. To je ale nesmysl. Obor ICT není jednoduchý. Je to odborná a složitá práce. Neumí ji zdaleka každý. Historky o tom, jak malá ‚levná – garážová‘ firma může umět totéž jako velká zkušená, jsou prostě naivní,“ tvrdí Řehořek.

Za největší profesionální úspěch považuje profesní setkání s Alešem Kučerou v roce 2007. Tehdy se pak díky společné práci v Newps.cz dostali k projektům, jako jsou Czech POINT nebo Informační systém datových schránek.

„Czech POINT se bere dnes jako samozřejmost, že funguje, a jeho služby jsou všude k dispozici. Začátek ale nebyl vůbec lehký. Byl jedním z mála projektů, kde nové agendy byly nasazovány vždy včas v souladu s legislativou. A co je důležité, fungovaly,“ vyzdvihuje a ještě připomíná projekt datových schránek.

Mimo jiné mu k tomu pomohla jeho nejlepší manažerská vlastnost, a to pečlivost. Vždy se snaží, aby výsledek jeho práce byl přesně podle zadání, podle požadavků. Aby nic nechybělo. K tomu chce přidávat vždy něco navíc. Něco, čím odliší firmu od konkurence. Někdy je i puntičkář.

Na otázku o riskování neodpovídá přímo, spíše oklikou. Největším riskem prý bývá zpravidla přijetí nového zaměstnance. To je vždycky velmi jemná váha mezi potřebou firmy a nabídkou trhu. Lidé vždy jsou a budou největším rizikem – ve všech ohledech. Někdy to vyjde, někdy ne.

„Riskovat musíte i v samotné práci. Nemůžete se hlásit do tendrů bez toho, aniž trochu nezariskujete. V našem oboru je velká konkurence, mnoho firem si myslí, že zvládne jakoukoliv zakázku. Pak nezbývá, než občas strategicky riskovat taky,“ říká Martin Řehořek, který relaxuje třeba fyzickou prací na zahradě nebo nebo u sklenky dobrého vína.

Alena Řezníčková

Territory channel account manager, Intel Security Czech and Slovak Republic

V čím vyšší funkci člověk je, tím méně času má pro rozhodování relevantních podkladů a rozhodnout se musí s přijatelnou mírou rizika.

„Mnohdy je rychlá volba mnohem cennější a potřebnější než nekonečné sbírání informací. Nemyslím překotnou volbu, ale promyšlený závěr ve správný čas na základě existujících faktů,“ říká Alena Řezníčková z české pobočky Intel Security.

Ke svým největším letošním úspěchům počítá podniknutý první krok k implementaci bezpečnostních endpointových řešení v Moneta Bank a přípravu návazného proof of conceptu nutného ke skutečně komplexnímu zabezpečení.

„V jiné rovině pak považuji za úspěch každou certifikaci, které máme ve firmě čtvrtletně povinné, a rozhodně to není jen formalita. Intel velmi dbá na neustálé vzdělávání všech zaměstnanců, což je někdy celkem náročné,“ přiznává.

Za svou nejsilnější vlastnost považuje schopnost jednat s lidmi nejrůznějších typů na všech pozicích. Ráda se obklopuje lidmi, kteří ji v něčem převyšují – vždy se prý najde něco, v čem jsou lepší, a ráda se od nich učí. To jí pomáhá dostat se k lidem blíž a vymáčknout z nich to nejlepší.

K vylepšení svých pracovních postupů vyzkoušela také spolupráci s koučem. *„V rámci dlouhodobého kurzu angličtiny byly hodiny s koučkou povinnou součástí. Ale tahle koučka byla poněkud amatérka a bylo do očí bijící, že této profesi dělá spíš ostudu. Tak se snažím být koučkou sama sobě, klást si i nepříjemné otázky a bez obelhávání sebe sama si na ně odpovídat.“*

V manažerské práci upřednostňuje princip volné ruky. Stojí za svými lidmi, dokud nezklamou, nebo když po delší době míra přeteče, pak umí být velmi tvrdá. Mnohdy to pak okolí překvapí.

„Ale většinou stačí jen pohled a vědí, že je zle. Neodpouštím lež. Dávám lidem vědět, že jsem si vědoma jejich drobných podvůdků,“ prozrazuje svou metodu Řezníčková.

V nejbližší době ji čeká vyčlenění z Intelu. V září Intel prodal 51 % IntelSecurity, většinový podíl entity, která vyvíjí a prodává celé portfolio McAfee. Firma se do dubna stane samostatnou a deintegrace takové celosvětové společnosti je podle ní zajímavý proces. Přitom se nesmí jakkoliv dotknout zákazníků.

„Takže mým úkolem je vše co nejelegantněji sdílet s partnery a společně pečovat o klienty, aby změnu vnímali pozitivně,“ říká Alena Řezníčková.

Michal Štencl

CEO, Sygic

Ze začátku byl mikromanažerem, protože měl přehled téměř o všem, co se v jeho firmě děje. Když začínáte, vše si umíte udělat sám a je to výborná věc, protože nemusíte nikdy na nikoho čekat.

„Je to jako si vařit vlastní oběd, případně hladový čekat, co dostanete na talíři,“ přirovnává Michal Štencl, který stojí za mobilní navigací Sygic. Zároveň usiloval o 100% efektivitu, aby neexistovala žádná redundance práce, kódu, materiálů, protože firma měla málo zdrojů.

Později pochopil, že takto to dál nejde, a musel se naučit pracovat jiným způsobem. Momentálně spíše dělá to, že nechá lidi najít si svůj prostor v dost velké volnosti, ale samozřejmě ho zajímá, proč se tak rozhodli, a konfrontovat je s jiným názorem, je-li to nutné.

Občas mohou vznikat drobné třenice. Při jejich řešení se Štencl snaží nejprve pochopit, co se stalo a kde je problém. Žádá lidi, aby si navzájem povídali.

„Myslím si, že většina konfliktů vzniká kvůli špatné komunikaci, případně ‚nedůvěře‘ mezi členy. Mnohdy lidé přijdou za mnou se stížností na druhého člověka a čekají, že to vyřeším. To je ta nejhorší věc. Pokud totiž začnu řešit problém já, jejich vzájemná nedůvěra se jen zvýší a konflikt se prohloubí. Nejdříve musejí tento problém mezi sebou vyřešit a následně mohou přijít za mnou oba, pokud to nedokážou a potřebují pomoc,“ popisuje Štencl.

Myslí si, že je spíš podnikatelem než manažerem, a k podnikání přistupuje tak, aby ho to bavilo. Je to vidět třeba i na způsobu, jakým si stanovuje pracovní priority a pořadí úkolů. Píše si jejich seznam a každý večer ho reprioritizuje podle největšího vlivu na firmu, podle aktuálnosti a zároveň chuti se mu věnovat.

„Mnohdy se totiž stane, že mám omezený čas, případně nemám tolik energie a vyberu si méně energeticky náročnou věc, ale se třetí prioritou. Jindy mám více času a můžu se pustit do priority číslo jedna. Je velmi důležité zůstat mentálně v pohodě a dělat věci, které vás i v daný moment baví,“ radí Štencl.

Ke své práci nepoužívá přímo kouče, ale jakousi jeho ekvivalenci. Schází se se skupinou jiných lidí, kteří řídí firmy, a to na pravidelné měsíční bázi, a povídají si o všem – absolutně pod krédem mlčenlivosti. *„Jsem ve skupině YPO (Young President Organization) a vřele ji doporučuji každému, kdo splňuje kritéria,“* radí Štencl.

Na ochranu před stresem zná dva spolehlivé léky. Sport a alkohol.

„Ten první vám přinese krásnější ráno, optimismus a více energie. Ten druhý vám přinese postupné vyhoření a depresi,“ konstatuje na závěr Michal Štencl.

Tomáš Trpišovský

Ředitel, Institut mikroelektronických aplikací (IMA)

Během dvaadvaceti let vybudoval z Institutu mikroelektronických aplikací (IMA) respektovaného dodavatele identifikačních systémů, a to přestože velkou část aktivit a investic věnuje výzkumu moderních technologií, které nelze přímo obchodovat. Mimo jiné to přičítá i inteligentním zaměstnancům, které práce těší.

A právě proto ho mrzí, když přijde o někoho z řady chytrých a schopných kolegů.

„Nijak moc netěší vysávání odborníků českými filiálkami zahraničních firem, v poslední době budováním výzkumných center v Brně, Praze a dalších lokalitách. Osobní dlouhodobá zkušenost s touto konkurencí je vesměs špatná, neb cíle jsou jiné. Zahraniční výsadky zde jsou podrobeny ekonomickému tlaku a jsou bez skrupulí prodávány či rušeny. Domácí firmy přece jen více respektují i udržitelnost a zaměstnanost, jde rovněž o ekonomiku, ale nejen o ni,“ stěžuje si Trpišovský.

Nerad riskuje, ale upozorňuje, že riskování není možné zaměnit s odvahou rozhodovat, případně s odvahou svěřit vlastní kompetenci druhému.

„To považuji za předpoklad dobrého managementu,“ konstatuje Trpišovský.

Tím, že se věnuje užití nových technologií, často i invazivních vůči soukromí, ho osobně stále více zajímají i důsledky postupného přechodu z papírového světa do elektronického. Nabíledni je řetězec od úžasných možností ve prospěch nás všech (příjemná navigace na cestách) přes nadužívání technologií (trvalé/zbytečné užívání mobilních telefonů) až po zneužívání nových technologií (šmírování aktivit lidí a vytváření profilů jejich chování).

„Takže i obchodování s novými, zajímavými a technologicky lákavými inovacemi musí mít svůj etický a morální rozměr. V tomto smyslu nastává střet mezi ochránci soukromí a zastánci kybernetické bezpečnosti a jeho aktéry jsme my všichni,“ upozorňuje na nepříliš zřejmou stránku technologií. Plynule pak přechází ke srovnání ohně a ICT: Zápalky si může koupit každý obdobně jako tablet, telefon. Táborák na zahradě si můžete udělat také bez omezení, ale zapalovat stoh v létě už beztrestně nelze. Ostatní se tak brání před žháři a máme na to legislativu i hasiče. V oblasti ICT takové nástroje nemáme, a co je alarmující – současný pokus zavést takové nástroje pro ICT povede k naprosté ztrátě soukromí – viz současné snahy o kompletní monitoring provozu na internetu státní správou.

„Podle mého názoru je to naprosto zhoubný akt, který nahrazuje výchovu uživatelů k rozumnému využívání ICT,“ domnívá se Trpišovský.

ROZHOVOR S TOMÁŠEM TRPIŠOVSKÝM

Naše zákazníky vývoj nezaskočí

Inovace zaváděné do praxe zaostávají za poznatky z výzkumu a vývoje o více než deset let, domnívá se jednatel Institutu mikroelektronických aplikací Tomáš Trpišovský.

Zaujal mne už jen váš název. Jste tedy opravdu institut, nebo společnost pro vytváření zisku?

IMA povstala v roce 1992 z trosek obří obchodní společnosti Tesla ELTOS jako původní vývojové centrum. Privatizací jsme přijali i závazek se samostatně uživit, tedy obchodovat s aplikacemi výsledků vědecko-výzkumné činnosti. Odtud tedy institut s ručením omezeným.

Zaměřujete se tedy na výzkum a vývoj. Zkoumáte i dnes moderní internet věcí, smart „cokoliv“, průmysl 4.0...?

Tato hesla vytyčují společenskou poptávku. V IMA tyto technologie rozvíjíme a používáme k podpoře své strategické agendy. To je náš program přetavující špičkové know-how, které IMA nasává jako houba v rámci evropských R & D & I programů, do konkrétních řešení v rozličných sektorech.

Máte nějaký konkrétní příklad?

Třeba naše čtečky bezkontaktních karet RSW.04 umožňují inovovat historické přístupové systémy. Podporují totiž souběžné provozování původních, dnes již značně obsoletních RFID identifikátorů, spolu s moderními virtuálními identifikátory v mobilních zařízeních i nositelné elektroniky. Vbrzku pak i identifikátory využívající vodivost pokožky (eGo).

Obdobně, díky implementované technologii Bluetooth LE, mohou identifikovat iBeacony či sloužit jako uzly v BT sítích. V kombinaci se senzorickými sítěmi IoT a unikátními power aktuátory (ve vývoji STM) nahrazujícími zastaralá elektromagnetická relé, tak IMA disponuje unikátní stavebnicí pro praktické aplikace od e-health po průmysl 4.0.

Jmenujme třeba řízení přístupů v areálech ČVUT, Škoda Auto či elektrárnách ČEZ. Z menších nebo jinak zajímavých pak sběr ovoce na farmě Dryák či identifikace zaměstnanců v síti prodejen Puma napříč celým Ruskem.

Jaké vize se vám rýsují na bázi vašich zkušeností?

Odhaduji, že inovace uváděné do praxe zaostávají za R&D poznatky zhruba o deset a více let. Je jasné, že jako inovativní společnost nepublikujeme předmět současného výzkumu. Nicméně mám radost, že se nám podařilo restrukturalizovat stavebnici identifikačních systémů IMAporter a slibně se rozvíjí i evidenční systém IMAcheck.

IMA nabízí zákazníkům vlastní řešení nejen na základě znalosti používaných technologií, ale i znalosti směru a tempa rozvoje inovací. Proto naši zákazníci nejsou zaskočení náhlou nutností reinvestic. Kros sektorové aplikace IMA došly i řady ocenění v rámci evropských aktivit Eureka, ECSEL či cen za inovaci na Evropských nanoelektronických fórech.

Jiří Voves

Předseda představenstva, Onlio

V Onliu se pod jeho vedením snaží vybudovat přátelskou firmu, jejíž hlavní strategií jsou dlouhodobě udržitelný rozvoj, dlouhodobé partnerství s klienty a stabilní tým.

Proto se Jiří Voves snaží, aby firma participovala zejména na zajímavých projektech, které dávají smysl, a používala zajímavé technologie, které mají šanci bavit i technické odborníky.

K největším úspěchům počítá status Atlassian Expert Platinum, kdy je Onlio jediným partnerem v regionu s nejvyšší kompetencí a navíc partnerem s dominantním podílem na trhu ČR a SK, dále fintech Roklen – kde Onlio z pozice klíčového partnera řeší integrace, bezpečnost, portály a téměř všechny back-end systémy. V neposlední řadě také aktivity v oblasti DMS eDoCat a IoT.

Sám Voves říká, že ve firmě rád ukazuje na maják. To znamená, že jeho způsob řízení je udávat strategický směr a poskytnout prostor, případně přispět do diskuze.

Pevně věří v to dobré v lidech, a dává jim proto prostor k realizaci.

„Řada lidí toho využije a vyroste, rozkvete. Ale neplatí to pro všechny,“ přiznává. Proto není jednoduché najít nové kolegy a bohužel to s sebou nese i omyly. Potom je jeho osobním zklamáním, když se projeví i delší dobu umně skrývané pracovní „úspěchy“, změny způsobu komunikace, či dokonce morální selhání. Pak nezbývá, než se rozejít i za cenu šrámů na duši a finančních ztrát.

Stabilní kompetentní tým je klíčem úspěchu. Pro zaměstnance organizuje namísto agenturních teambuildingů klidná neformální setkání nebo výlet malé skupiny na plachetnici kolem chorvatských ostrovů. Ostatně moře mu v posledních letech učarovalo a rád utíká na plachetnici do oblasti Hebrid.

„Jsou to dny v krásné a drsné přírodě plné lekcí pokory, předvídání a efektivního zvládání krizových situací, řízení priorit a maximální důvěry v kolegy na palubě.

Moře i hory mi dávají možnost vnímat majestát přírody a zanedbatelnost našich každodenních problémů.“

Přitom zrovna soukromá firma, za níž nestojí ani státní rozpočet, ani kapitál nadnárodního giganta a která dodává klíčové informační systémy podniků, dokáže vygenerovat takových problémů či spíše stresových situací opravdu hodně.

V souvislosti s růstem počtu zaměstnanců teď prochází skupina Onlio změnami v oblasti řízení.

„Podle mého názoru jsou jen dvě skupiny společností: Jedna, která obdobně jako my aktivně řeší problematiku efektivního řízení a jeho změn, a pak druhá skupina, jež zatím neví, že má problém,“ říká Voves s nadsázkou, ale dodává, že zejména v dynamickém IT oboru to není daleko od reality.

ROZHOVOR S JIŘÍM VOVSEM

Do práce chceme chodit s úsměvem

Nejen analyzujeme, navrhujeme a plánujeme, ale zejména zajišťujeme reálný provoz, říká předseda představenstva Onlia Jiří Voves.

Onlio je dynamicky rostoucí společností. Jak hledáte v dnešní nedostatkové době IT specialisty?

Snažíme se být „přátelskou firmou“. Nemáme standardní „ejčár“, ani dotazníky na vzdělání, diplomy a certifikace, kvalifikaci a spokojenost „lidských zdrojů“.

Zajímá nás člověk, konkrétní jednotlivec. Jeho silné i slabé stránky. Strategií firmy je týmová práce a využití právě silných stránek konkrétních jedinců. Podporujeme zlepšování a experimenty.

Nevnímáme zaměstnání jen jako zdroj peněz, my chceme chodit do práce s úsměvem.

Řada lidí už dnes tomuto sdělení rozumí. Přátelská firemní kultura, zajímavé projekty a ochota hledat cesty začínají být vnímány jako významné benefity.

Jak se díváte na důležitost vzdělání?

Nechci a nemohu říci, že formální vzdělání je zbytečné. Naopak podporujeme vzdělávání, ale současně je nepřeceňujeme. Někteří naši klíčoví lidé neměli možnost studia dokončit, a přesto jsou nepochybně velmi schopní a kompetentní. Pokud někdo nevystudoval vysokou školu, pak to přece vždy neznamená, že a priori není schopen vystudovat vysokou.

Jsme „dělný lid“. Nejen analyzujeme, navrhujeme a plánujeme, ale zejména realizujeme a zajišťujeme reálný provoz.

Jaké typy lidí vyhledáváte?

Preferujeme dlouhodobou spolupráci se schopnými lidmi, kteří na sobě systematicky pracují. Probíhající studium nebo nedokončené studium není pro nás argumentem proč ne. Zásadní jsou schopnosti, kompetence, přístup k práci, k řešení problémů a spolupráce v týmu.

Zmínil jste zajímavé projekty. Pro jaké typy projektů aktuálně sháníte kolegy?

Ve skupině Onlio již prakticky neděláme standardní weby. Obdobně nedodáváme standardní e-shopy. Naše skupina se zaměřuje zejména na náročnější a komplexnější dodávky. Jmenujme oblast firemních transakčních portálů zastřešujících řadu aplikací, oblast elektronických dokumentů a problematiku DMS, systémovou, aplikační a datovou integraci nebo oblast distribuce a nasazování technologií Atlassian. Kromě toho investujeme do IoT nikoli ve smyslu výroby HW, ale naopak SW řízení a vyhodnocování. Dále provozujeme DMS ve vlastním cloudu v ČR, tedy nepopiratelně podle naší legislativy. A to je pro řadu klientů důležité.

Nespecializujeme se na jednu vertikálu, ale naopak záměrně poskytujeme služby podnikům všech oborů a velikostí.

Čím mohou zavedené firmy jako Onlio konkurovat vůči například agresivní ceně?

Naší strategií není snaha o nejnižší cenu, ale o optimální poměr cena/výkon.

Jinak řečeno, nechceme dodávat nejlevnější řešení na úkor kvality, ale ani extrémně drahá řešení s malou přidanou hodnotou. A šanci na dlouhodobé partnerství s klienty máme jen za předpokladu, že cena a kvalita našich řešení a služeb budou pro klienty úměrné.

Filip Weber

Zakladatel a výkonný ředitel, CompuNet a Sirwisa

Společnost CompuNet pod jeho vedením letos přesáhla obrat sto milionů korun a navíc se stala Fortinet Platinum partnerem. Ale mnohem více Filipa Webera bavilo, že vybudovali několik velkých privátních WAN sítí postavených na firewallech Fortinet. To prý byly hezké a zajímavé zakázky, hlavně z hlediska bezpečnosti.

„A také náš software pro analýzu logů LOGmanager. Přes všechny potíže, které máme s vývojem, se nám daří kráčet kupředu a máme pořád další a další nové zákazníky,“ pochvaluje si Weber. V bezpečnosti se našel a tak trochu už u ní musí zůstat, protože, jak si posteskl, neumí moderní programovací metody, a to už prý asi nedožene.

„Takže se soustředím na vedení složitých bezpečnostních projektů. A rád bych se vylepšil v práci s lidmi, v jejich vedení, tam má rezervy každý,“ plánuje Weber. Podřízené a kolegy motivuje dobrým slovem, příkladem a dobrou odměnou.

„Vedu lidi k dotahování projektů a úkolů až do konce a naopak neodpouštím, když někdo něco odflákne,“ přiznává.

Ke svým nejsilnějším manažerským zdatnostem počítá férovost. Pamatuje si, co slíbil i řadu let zpátky, a vždy se snaží svůj slib splnit. Do firmy si proto vybírá jen férové lidi a pořád je vede k tomu, že spokojený zákazník je to hlavní. Takový se k nim totiž pořád vrací.

Naopak se snaží odbourávat stres a spěch a dovede se naštvat, když výběrové řízení vyhraje čistě obchodní firma bez odborného zázemí. Jen proto, že na part number dala o pár procent větší slevu.

Se stresem se pak vyrovnává po svém: *„Vypínám. Odjedu někam do džungle nebo do pouště, kde nejsou signál mobilu a e-mail.“* Naposledy tak hledal klid a relax v Barmě. Na takových dovolených, na kajaku nebo na motorce v poušti, riskuje hodně. Ale v práci spíše hraje na jistotu.

„Ono v síťařině a v síťové bezpečnosti není prostor na riskování. A v podnikání? Jestli investici do vývoje LOGmanageru lze považovat za rizikovou, tak ano, riskuji.“

Konflikty na pracovišti se snaží řešit vždy rozhovorem, uhlazováním a urovnáváním. Ale když se zamyslí, tak už pár let nic podobného neřešil, protože v týmu jsou „super kolektiv“.

Na rozhodování o pracovních prioritách nepoužívá žádné manažerské poučky nebo školení. Prostě si je pečlivě plánuje, úkoluje sám sebe a stanovuje si priority.

„Jak je stanovuji? Na to není recept, to se prostě musím rozhodnout,“ lakonicky shrnuje Weber.

ROZHOVOR S MIROSLAVEM KNAPOVSKÝM

Konkurence ve sběru logů je veliká

Na trhu je přes padesát řešení na centralizovanou správu logů, říká Miroslav Knapovský z firmy Sirwisa.

Jaká je situace na trhu s řešeními pro správu logů?
Systémů a řešení je nepřeberně. Našel jsem přes 50 řešení na centralizovanou správu logů. Na našem trhu je přímo zastoupeno osm výrobců.

Jak důležitá je to součást firemní bezpečnostní strategie – mají třeba firmy podle kybernetického zákona povinnost si je pořizovat?
Nemyslím, že hlavním motivem pro pořízení je náš kybernetický zákon. Daleko větším motivem bude v blízké budoucnosti nová regulace evropské unie – GDPR. Být s ní v souladu bude povinné pro všechny firmy, které ročně zpracovávají více než 5 000 personálně identifikovatelných záznamů o subjektech Evropské unie. A to je v dnešním propojeném světě skoro každá aktivnější firma. GDPR je velmi komplexní norma a z hlediska správy logů požaduje, aby organizace měla funkční procesy pro poskytnutí detailní dokumentace bezpečnostního problému a vstupů pro audit bezpečnosti. Systém na správu logů splňující požadavky GDPR by měl být řešením, které monitoruje a nezpochybnitelně dokládá mimo jiné i přístup k systémům s personálními daty. V případě průniku pak zajistí plný set logů pro řešení bezpečnostního incidentu a předložení požadovaných dat národnímu dohledovému orgánu.

Jaká data by měly firmy sbírat a analyzovat?
Obecně platí, že sbírat by se mělo vše, co má hodnotu pro účel sběru. Hlavní účely jsou tři – provozní, bezpečnostní a zákonné. Vždy platí, že lépe je sbírat co nejvíce, protože filtrovat nerelevantní data je snadné. Příměrem: v kupě sena vhodným nástrojem jehlu najdete, ale nenajdete ji v hromádce sena, kam ta jehla nebyla od počátku vložena.

Co vás vedlo k vytvoření tuzemského řešení pro správu logů?
Nemohli jsme nalézt pro naše zákazníky vhodné řešení, tak jsme začali psát svoje. A protože se to klientům na první pokus líbilo a chtěli více funkcí i výkonu, rozhodli jsme se to zproduktovat. A ono to funguje. Co za tím je, by však bylo na samostatný článek.

Jak by měl vypadat optimální prodejní kanál log managementu?
Jasná a přehledná cenová strategie bez skrytých nákladů v budoucnosti. Spolehlivý a zodpovědný distributor. Silný partnerský kanál s certifikovaným personálem. Dostupný program školení a kvalitní technická podpora v českém jazyce. No a to nejdůležitější – technologicky silný produkt s plánem rozvoje a zapálený tým.

Konference pořádané IDG / 2017

ICTZ17

Září 2017 Elektronické zdravotnictví, informační systémy pro nemocnice a zdravotnická zařízení, informační technologie nástroj pro efektivní organizaci zdravotnictví, řízení nákladů, analýzy, prevenci, diagnostiku a léčbu, monitorování zdravotního stavu a minimalizaci zdravotních hendikepů pacienta. Ochrana dat a kyberbezpečnost ve zdravotnictví.

BIG DATA PRAHA 2017

Listopad 2017 Data, analýzy a reálné využití BD, fungování Business Inteligence a BigData v Cloudu, propojení BD a IoT, bezpečnost dat a vše, co s velkými daty souvisí

cyber security PRAHA 2017

Únor & **Říjen 2017** Kybernetická bezpečnost a kybernetická kriminalita, kybernetický útok, hardwarová a softwarová zranitelnost, prostředky predikce, prevence, ochrany a konsolidace a minimalizace škod, technologie versus legislativa, GDPR.

ICT VE ŠKOLSTVÍ PRAHA — 2017

Březen 2017 Informační a komunikační technologie ve školství, Cloud computing, kybernetická bezpečnost ve školství, mobilní zařízení, zejména chytré telefony, tablety a čtečky el. knih, elektronické a interaktivní učebnice a digitální učební materiály, školní informační systémy a konektivita.

Cloud Computing

Duben 2017 Cloudové služby, zálohování a bezpečnost v cloudu, problematiku legislativy v cloudu, ochranu osobních údajů v cloudu, cloudovou infrastrukturu, ERP v cloudu, privátní, veřejné a hybridní cloudy apod.

StorageWorld

Prosinec 2017 Řešení pro archivaci dat, datová centra, komprimace dat, efektivita a úspory datových center, provozní a záložní energetické zdroje, green IT, ochrana datových center a bezpečnost dat, monitoring datové infrastruktury, ochrana osobních a obchodních údajů a dat, digitální archivy, virtuální datová prostředí, zálohování, archivace, migrace, správa a obnova dat, právní aspekty ukládání dat.

Internet of Things

Červen 2017 Fenomén Internet věcí, jeho minulost, současnost a budoucnosi, strategie rozvoje IoT, standardy, kybernetická bezpečnost, BigData a IoT, ekonomické pozadí IoT, aplikace IoT a vše co s IoT souvisí.

Obchodní aobsahové záležitosti Michaela Dvořáková, Event & Conference Manager
GSM: +420 730 158 775, e-mail: michaela_dvorakova@idg.cz
IDG Czech Republic, a.s. Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5
Tel.: +420 257 088 111, e-mail: info@idg.cz

www.eventworld.cz

IDG

IT produkt

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

IT produkt 2017

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 10. 1. 2017

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

IT produkt **green**

IT produkt **home**