

PROSINEC 2018

COMPUTERWORLD

IT STRATEGIE PRO MANAGER  
**CIO**  
BUSINESS WORLD

# TOP

OSOBNOSTI ▶▶

**TOP IT Employers:**

# **Výkladní skříň atraktivních IT zaměstnavatelů na českém trhu práce**

**Sháníte IT odborníky?  
Pochlubte se, co jim můžete nabídnout.**

**Speciál časopisu Computerworld  
vychází 29. 3. 2019**



**We need  
YOU!**

## **Kontakty**

**Inzerce:** [jmeno\\_prijmeni@idg.cz](mailto:jmeno_prijmeni@idg.cz),  
tel.: 257 088 119, fax: 257 088 174

**Vedoucí projektu:** Radan Dolejš, [radan\\_dolejs@idg.cz](mailto:radan_dolejs@idg.cz),  
tel.: 257 088 142, fax: 257 088 174



**RADAN DOLEJŠ**  
vedoucí projektu

## Editorial

### Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

už posedmé trávím konec listopadu a většinu prosincových dnů převážně psaním profilů inspirativních osobností z tuzemské scény informačních technologií. Projekt však nosím v hlavě celoročně, neboť vybrat přes dvě desítky zajímavých osobností nelze za jeden týden. Celý rok poctivě přemýšlím, hledám, zapisuji si, kdo by se tam tak mohl objevit.

V tom mi samozřejmě pomáhají nejen moji kolegové, ale také anketa otevřená veřejnosti, kde může každý po celý rok nominovat „své“ osobnosti. Letos v ní nejvíce bodů obdržel Jan Duda, i jeho profil najdete v této publikaci společně s mnohými dalšími. Každopádně se domnívám, že jsme zcela určitě nedokázali obsáhnout všechny, kdo by si za své letošní nebo i celoživotní výkony v oblasti IT zasloužili svůj profil. Někteří z oslovených zveřejnění profilu také odmítli s tím, že si nepřejí žádnou medializaci a raději zůstanou skryti zrakům veřejnosti. Přesto mne těší, že se i posedmé dokážeme vyvarovat opakování známých jmen, která najdete v každém žebříčku, a že pořád umíme objevovat nové a nové tváře. Nejsme také publikací, která by byla vyhrazena jen mužům, ačkoliv pohříchu je zde méně žen než jindy.

A jaké jsou naše vybrané osobnosti? Většina z oslovených ráda tráví volný čas s rodinou nebo sportem, v práci jsou vyznavači stylu řízení volné ruky, mají nejrůznější motivační nástroje, většinu neshod v pracovním prostředí řeší pohovorem se všemi dotčenými pracovníky, k nejnovějším technologiím se stavějí povětšinou otevřeně, ale rezervovaně v případě nasazení do produkčního prostředí.

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

Přeji vám příjemné prožití vánočních svátků.

# COMPUTERWORLD



UCELENÝ INFORMAČNÍ ZDROJ PRO IT PROFESIONÁLY

**Vydává:** IDG Czech Republic, a. s., Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5  
**Tel. ústředna s aut. provolbou:** 257 088 + linka; fax: 235 520 812  
**Recepce:** 257 088 111  
**Výkonný ředitel:** RNDr. Jana Pelikánová  
**Šéfredaktor:** Radan Dolejš  
**Tajemnice redakce:** Růžena Holíková  
**Vedoucí inzertního odd.:** Ousmane Keita, tel.: 725 326 893  
**Vedoucí projektu:** Radan Dolejš, tel.: 257 088 142  
**Jazyková úprava:** Dana Štropová  
**Obálka:** Petr Kubát  
**Adresa redakce:** CW, Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5  
**Internet:** jmeno\_prijmeni@idg.cz  
**Zlom a pre-press:** TypoText, s. r. o., Praha  
**Tisk:** Triangl  
**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 Pressegrasso, a. s., oddelenie inej formy predaja, Stará Vajnorská 9, P.O.BOX 183, 830 00 Bratislava, tel.: +421 800 188 826, e-mail: objednavky@ipredplatne.sk  
**Copyright:** © 2018 IDG Czech Republic, a. s.



# Transformační leadership: Motivací k inovacím

SARAH K. WHITE

V IT jsou růst a měna veličiny, kterým se prostě nevyhnete. Transformační vedení vám však umožní inspirovat zaměstnance a vybudovat firemní kulturu plnou zodpovědnosti a pracovní samostatnosti.



## Co je transformační vedení?

Jde o styl vedení zaměstnanců, který spočívá v motivování a inspirování pracovníků k inovacím a vytváření změn, jež jim pomohou růst a do budoucna zajistí úspěch celé firmy. Toho lze docílit proměnou shora: silná firemní kultura a nezávislost jsou klíčovými prvky transformačního stylu vedení.

Leadership tohoto stylu má inspirovat a motivovat zaměstnance bez přílišného diktování, co má kdo přesně a jak dělat. Manažeři mají zaškoleným, důvěryhodným pracovníkům věřit a nechat je převzít odpovědnost za rozhodnutí, která v práci činí. Díky transformačnímu vedení jsou zaměstnanci kreativnější, více hledí do budoucnosti a hledají nová řešení problémů. A navíc: ti pracovníci, kteří se sami připravují na kariéru v managementu, se v budoucnu rovněž stanou transformačními lídry pomocí školení a mentoringu.

## Model transformačního vedení

Koncept stylu vedení představil poprvé už v roce 1973 James V. Downton a rozšířil jej o pět let později James Burns; nejde tedy o žádnou novinku. V roce 1985 bylo transformační vedení detailněji rozvedeno Bernardem M. Bassem, a od té doby lze měřit úspěchy systému vedení v každé firmě. Pokud lídři prokážou silný, autentický styl, budou zaměstnanci následovat jejich příkladu.

Ačkoliv koncept skutečně pochází ze 70. let, je velmi efektivním stylem vedení i dnes; není důvod jej měnit i přes značnou proměnu pracovního prostředí jako takového. Lze jej aplikovat napříč všemi odvětvími, obzvláště důležitý je však v IT, kde inovace a agilita hrají prim.

## Typické charakteristiky transformačního vedení

Bass rozeznává šest základních bodů, kterými lze definovat každého dobrého lídra

v transformačním konceptu. Transformačním vůdcem je ten, kdo:

- Podporuje motivaci a pozitivní vývoj zaměstnanců.
- Osobně představuje morální standardy společnosti a ostatním je příkladem, jak by i oni měli jednat.
- Buduje etické pracovní prostředí s jasnými hodnotami, prioritami a standardy.
- Firmu zakládá na představě kolektivu, kdy zaměstnanec nepracuje primárně pro své vlastní zájmy, ale pro obecné dobro.
- Klade důraz na autenticitu, spolupráci a otevřenou komunikaci.
- Poskytuje koučování a mentoring, ale umožňuje pracovníkům činit samostatná rozhodnutí a převzít odpovědnost nad úkoly.

Takové jsou typické vlastnosti transformačního lídra.

## Transformační vedení v IT

Přestože koncept transformačního vedení lze aplikovat v každém průmyslovém oboru – včetně zdravotnictví, vzdělávání nebo na úřadech – je v IT společnostech procházejících digitální revolucí ještě významnější. Adaptace na rychle se měnící technologie a pokračující inovace vyžaduje silné vedení; umožňuje firmě zůstat v popředí a být kompetitivní na náročném trhu.

Jako zjevný lídři v informačních technologiích musejí IT ředitelé jít příkladem a stát se transformačními vůdci; obzvláště jsou-li primárně odpovědní za digitální transformaci podniku. Podle průzkumu Gartneru je 34 % amerických CIO přímo odpovědných za inovace ve firmě. Inspirování a motivování zaměstnanců jsou při plánování digitální transformace firmy klíčové, neboť úspěch závisí na přijetí procesu vývoje a změn.

Ač je nutné se budoucností zabývat, ať už z hlediska bezpečnostního, technologického nebo měnících se standardních platforem, ne každá část IT je pro transformační leadership vhodná. Některé procesy a projekty vyžadují pevnější strukturu, spolehlivost a důslednost. V tu chvíli se dostáváme k transakčnímu vedení.

## Transakční versus transformační vedení

Transakční leadership je přesným opakem transformačního vedení: motivovaných zaměstnanců dosahuje pomocí odměn a trestů. Vyžaduje vysokou míru do-

zoru, supervize a mapování pracovního výkonu. O inovace zde nejde: cílem je dosáhnout konzistentních, předvídatelných výsledků. Chyby a nedostatky jsou důkladně analyzovány a celkovým cílem je dosažení efektivních, byť rutinních procesů.

Tento styl je nevhodnější pro oddělení nebo organizace, které vyžadují množství opakujících se procesů a standardní strukturu; případně oblasti, kde podniky potřebují snížit míru chaosu nebo zvýšit efektivitu. Inovacím a plánování pro budoucnost na rozdíl od transformačního vedení tento styl příliš neholduje.

Transformační leadership je oproti tomu skvělý pro agilní prostředí, obzvláště tam, kde selhání nese jen malá rizika. Vývoj a správu současných produktů chcete samozřejmě vždy konzistentní a bez chyb, ale také je dobré nezpomalovat pokrok a růst a napomáhat budoucím aktualizacím a vylepšením.

Transakční vedení vytváří konzistentní proces vývoje, zatímco transformační vedení dává zaměstnancům prostor přijít s novými nápady a zaměřit se na budoucnost produktů, služeb a idejí.

## Školení a certifikace

Přestože schopnosti nutné k efektivnímu stylu transformačního vedení lze považo-

vat za soft skills, existuje řada zdrojů, certifikátů a školicích programů zaměřených přímo na transformační leadership. Najít lze takové i v České republice.

## Příklady transformačních vůdců

Harvard Business Review se zaměřil na společnosti ze žebříčků S & P a Fortune Global 500; následně z nich vybral ty, jejichž vrcholný management představuje ten nejlepší příklad transformačních lídrů. Publikace nakonec zvolila následující pány:

■ Jeff Bezos, Amazon: původně ze světa financí, do oblasti e-commerce přinesl svěží vítr díky rokům zkušeností z jiného odvětví. Právě to jej činí skvělým transformačním vůdcem.

■ Reed Hastings, Netflix: Podobné důvody jako u Bezose; původem je z oblasti softwarového vývoje, procedury a procesy známé z televizního průmyslu mu tedy byly cizí.

■ Jeff Boyd a Glenn Fogel, Priceline: Dílem těchto dvou může je proměna způsobu rezervací hotelu v Americe, z níž později vzniklo oblíbené Booking.com.

■ Steve Jobs a Tim Cook, Apple: Apple je podle Harvard Business Review příkladem firmy s duální transformací; Jobs inovoval původní produkty Microsoftu, během čehož souběžně stavěl soft-

warový ekosystém. Cook tuto Jobsovu vizi dále rozvíjí, soustředí se na inovace, software a budování loajality značek u zákazníků.

■ Mark Bertolini, Aetna: Bertolini je znám pro svůj realistický manažerský přístup ve zdravotnictví. Jeho cílem je vybudovat strategii kolem realistického vnímání budoucnosti.

■ Kent Thiry, DaVita: Thiry převzal společnost ve stavu krachu a přeměnil ji ve výdělečný byznys skrze klíčové vlastnosti typu „perfektní služby, týmová práce, odpovědnost a zábava“, alespoň tak to Harvard Business Review definuje.

■ Satya Nadella, Microsoft: Nadella začal u firmy už v roce 1992 a po korporátním žebříčku šplhal plynule vzhůru. Nakonec se dostal ke cloudovému byznysu Microsoftu a poté až na samotný vrchol.

■ Emmanuel Faber, Danone: Faber u potravinářského giganta začínal jako architekt, k pozici CEO se dostal poté, co pomohl definovat vizi společnosti.

■ Heinrich Hiesinger, ThyssenKrupp: Hiesinger se stal generálním ředitelem společnosti ThyssenKrupp v roce 2011 a pomohl zmírnit tlak, který na společnost vyvíjela asijská konkurence v ocelářském byznysu. Přijal nové metody výroby včetně 3D tisku; právě ty nyní činí 47 % prodeje společnosti. ■

Inzerce

**UNICORN**

Software Everywhere

**Energetici**, při obchodování s elektřinou a plynem nebo při řízení výroby a přenosu elektřiny ke spotřebitelům, **spoléhají na software od Unicornu.**

<https://unicorn.com>

# Dopady umělé inteligence na budoucnost práce

SARAH K. WHITE

Robotizace a umělá inteligence obecně některá zaměstnání nahradí, jiná však zjednoduší a nová vytvoří. Podívejme se blíže na pracoviště budoucnosti.

Umělá inteligence, strojové učení, hluboké učení a automatizace už nejsou jakési nehmatatelné pojmy v roky vzdáleném světě: jsou tady a v podnicích nalézají uplatnění. Ať už jde o organizaci dat, analýzy nových trendů nebo zjednodušení života lidí, AI může mít na firmy pozitivní vliv – pokud jí to ovšem dovolíme.

To byla hlavní zpráva, kterou si posluchači odnesli z letošní konference pořádané MIT, CIO Symposium 2018.

„Jediná jistá věc je, že během příštích pěti až deseti let se objeví množství disruptivních technologií, které si postupně naleznou cestu i do vašich podniků a regionů,“ řekl Erik Brynjolfsson, ředitel iniciativy MIT zaměřené na digitální ekonomii a profesor na MIT Sloan School of Manage-

ment. „Pokud ale těmto efektům lépe porozumíme a změníme naše podnikové procesy, budeme schopni tyto technologie využít k našemu prospěchu a spoustě lidem přinést mnoho výhod.“

## Umělá inteligence nenahradí celé segmenty trhu

Ministerstvo práce USA vytvořilo dataset zvaný ONET, který zahrnuje definice 964 pracovních pozic dostupných ve Spojených státech. Každé zaměstnání na seznamu se skládá z 20 až 32 úkolů, což je

dohromady přes 18 000 ekonomických úkonů.

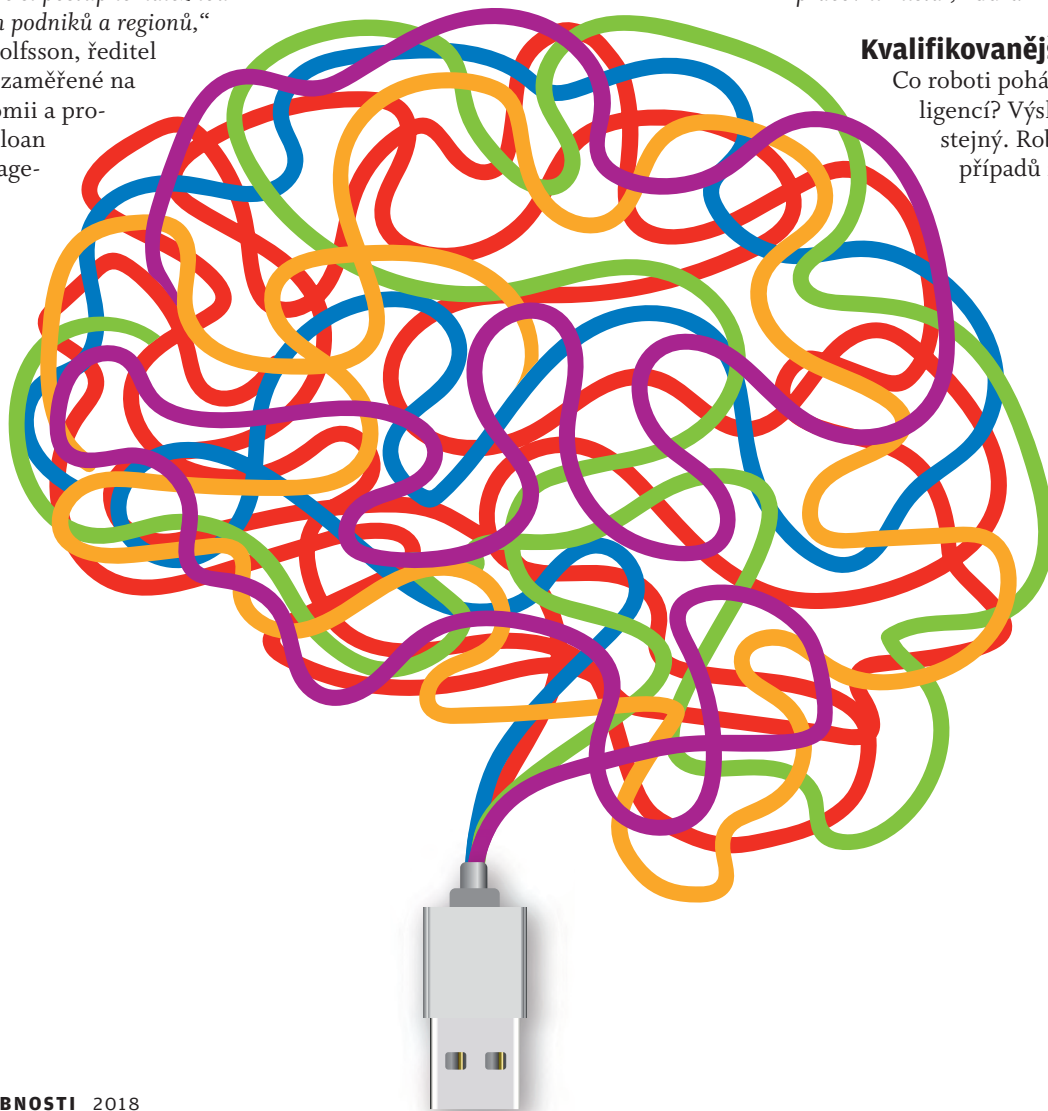
Brynjolfssonův tým data vzal a zhodnotil, které úkoly by umělá inteligence zvládla lépe než člověk a které ne. Tým odhalil, že u většiny prací by se sice našly součásti, u nichž by AI byla efektivnější než člověk, ale u spousty činností stále exceluje lidská rasa.

„Jde o vzorec, který jsme nacházeli u každého zaměstnání. Velmi vzácně mohlo strojové učení fungovat samo o sobě; ve většině případů dokázalo zastat některé úkoly v zaměstnání, ale až na výjimky ne všechny,“ popisuje Brynjolfsson. „To znamená, že většina pracovních míst ve vašem zaměstnání bude strojovým učением částečně ovlivněna, ale lidé budou i nadále potřeba.“

Nový svět bude vyžadovat fungující spolupráci mezi umělou inteligencí a člověkem, „ale jen velmi vzácně nahradí celá pracovní místa“, zdůrazňuje.

## Kvalifikovanější pracovníci

Co roboti pohánění umělou inteligencí? Výsledek zůstává stejný. Roboti mohou v řadě případů zastat časově ná-



ročnou, nudnou, rutinní, zdlouhavou nebo i fyzicky náročnou práci; o své zaměstnaní však kvůli tomu většina lidí nepřijde. Ve skutečnosti je nejpravděpodobnější rozvinutí spolupráce mezi lidmi a roboty, přičemž se vyvíjejí přímo roboti určení na interakci a koordinaci s člověkem: tzv. co-boti.

Od obecné umělé inteligence, typu automatizace známé ze sci-fi filmů, kde roboti dokážou „člověka ve všem překonat“, jsme ještě daleko, nemá obavy Brynjolfs-son. AI však může podniky bezpochyby značně ovlivnit, obzvláště u úkolů s dostatkem dat, kde je potřeba „sadu vstupních hodnot přeměnit na výstupní“.

Jason Jackson, odborný asistent politické ekonomie a městského (územního) plánování na MIT, uvedl jako příklad pracovníky ve zdravotnictví. Automatizace úkolů typu přepravy pacientů může částečně zmírnit fyzickou zátěž, která je na zaměstnance kladena, přičemž lépe chránění před nechtěnými úrazy budou i pacienti. Jde ovšem o úkon, který vyžaduje vědomou snahu a sílu na straně zdravotníka – automatizace tak v tomto případě nemůže pracovníky nahradit; může však

jejich práci zefektivnit a zároveň učinit pracovní prostředí a související činnosti bezpečnějšími.

Podobný trend lze spatřit také v automobilovém průmyslu a ve výrobě, říká Elisabeth Reynolds, výkonná ředitelka Work of the Future Task Force při MIT. Co-boti podle ní představují růst a příležitost pro zaměstnance, kteří nyní budou moci věnovat více času komplexnějším činnostem. A přestože některá průmyslová odvětví mohou čelit problémům, jde jen „o malé procento z celkového růstu“, vysvětluje.

### Etické nejasnosti umělé inteligence a strojového učení

Budoucnost plná robotů a umělé inteligence však není bez svých rizik. Stejně jako u minulých revolučních technologií podniky musejí hledět vpřed a vnímat hrozící problémy a výzvy. Jednu z očekávaných kontroverzních oblastí představují data.

„Mnoho lidí se domnívalo, že sociální sítě přinesou úžasnou budoucnost propojení a semknuté komunity, ale to se v mnoha pohledech nevyplnilo. Došlo i na řadu značně dysfunkčních výsledků. Jak tedy zajistit, aby

umělá inteligence a automatizace nepřinesly podobné nechtěné důsledky?“ Popisuje dále Reynolds.

Kanadské Toronto kupříkladu instalovalo čidla Googlu a další vybavení pro sběr dat přímo na ulicích. Systém měl přinášet cenné poznatky o fungování města a jeho komunit či infrastruktury, pokračuje v příkladu Reynolds. Komu však data patří? Googlu, nebo Torontu?

„Samozřejmě patří i městu, ale má Toronto adekvátní zdroje a schopnosti na to, data využít k dobrým účelům?“ Ptá se a neočekává odpověď. Jde však o důležité otázky, které si podniky budou muset položit souběžně s tím, jak umělá inteligence bude stále hlouběji pronikat do života každého z nás.

Jak podniky postupně přijímají AI, roboty, strojové učení a hluboké učení, najdou si i jasnou strategii pro využívání technologií bez vytváření strachu a obav ze ztráty pracovních míst nebo překračování etických hranic.

„Cílem je ujistit a zdůraznit, že pracovní místa v budoucnu nezmizí. Naši výzvou je zajistit, aby práce byla hodnotná, smysluplná a přístupná.“ ■

# Z IT až na samý vrchol

BLAIR SHIVER

## Schopnosti nutné k výkonu práce IT ředitele jsou užitečné i na pozici generálního ředitele.

Přestože přechod z pozice IT ředitele na tu nejvyšší – CEO – není zcela běžný, je nepopiratelné, že manažerské schopnosti i soft skills, které musí každý CIO zvládnout, jsou důležité pro růst celého podniku.

Většina „nových“ generálních ředitelů, s nimiž jsme mluvili a kteří na svou pozici přešli z IT, se do role příliš nehna. Souhlasili však, že si je firma vybrala do nejvyššího vedení nikoliv pro jejich IT schopnosti, ale pro umění chápat a ovládat komplexní specifika byznysu i jeho procesů.

Trendy v technologiích se neustále mění; a pro vás může být tou správnou cestou právě třeba přesun na pozici generálního ředitele firmy.

### Holistický přístup

Bývalý programový analytik v Tenneku, Yusuf Abu-Hatoum si rychle uvědomil, že informační technologie jsou o něčem víc

než jen o bitech a bajtech, binárních souborech a serverech.

„Majitelé firmy nerozuměli tomu, na čem jsme se v IT oddělení snažili pracovat. Vlivem toho pro nás bylo složité se společností efektivně spolupracovat,“ vysvětluje Abu-Hatoum, nyní už CEO firmy Nabco. „Generální ředitelé nemají vždy přehled o dopadech a vlivu technologií; někdy si myslí, že IT je jen hromada serverů a propojených technologií.“

Vedení firem a představenstva nechtějí poslouchat o strastech zastaralého hardwaru a softwaru.

IT ředitelé oproti tomu už z principu obvykle rozumějí problémovým místům v každém oddělení, od výroby přes lidské zdroje, marketing, prodeje až po zákaznické služby. Pravděpodobně si navíc mnoho různých podnikových procesů sami osahali, neboť technologie jsou dnes, alespoň v nějaké podobě, centrem dění celé firmy.

Maggie Sayer nikdy dříve CEO nebyla, a proto měla trochu obav, když nabídku na pozici dostala od svého předchůdce v bance Keys Federal Credit Union.

„Během své kariéry jsem osobně spravovala 90 % projektů finančních institucí, u kterých jsem pracovala,“ popisuje a dodává: „Dobrý manažer v technologiích dokáže vidět velký obrázek. Spousta toho, co se v IT děje, ovlivňuje každodenní chod firmy, ale dotýká se i celkového podnikání.“

Lea Deesing vedla šedesátičlenný IT tým v kalifornském městě Riverside, a to pět let na pozici ředitelky inovací. Pod jejím vedením obdrželo město mezinárodní ocenění na poli transparentnosti úřadů, kybernetické bezpečnosti, projektové správy a mobilních aplikací. Nyní pracuje jako asistentka starosty města.

„Myslím, že CIO skutečně rozumí rychlostí, s jakou se svět mění, i díky svým zkušenostem s inovacemi a technologiemi, a jsou dobře připraveni na budování firemní agility, aby jejich podnik dokázal zůstat kompetitivním,“ popsala. „IT ředitelé také chápou hodnotu empirických, daty podložených rozhodnutí. Rozumějí, kam budoucnost směřuje: do světa robotické automatizace procesů a vstříc umělé inteligenci. Takové technologie změní svět, jak jej známe – ať už k lepšímu, nebo horšímu.“

### Hlavně nestagnovat

Po více než deseti letech práce jako CIO u různých společností střední velikosti už

Abu-Hatouma znudily politické hry, které musel absolvovat pro implementaci skutečně transformativních technologií. Rozhodl se podnikat na sebe a založil si IT konzultační společnost. Co původně měla být dočasná šestiměsíční pozice u Nabka týkající se přebudování nevhodné ERP implementace a trochy strategického plánování, se postupně přeměnilo v něco jiného. Abu-Hatouma si totiž povšimlo vedení.

„V roli CIO musíte být co nejtransparentnější a poprat se s interní politikou,“ vysvětluje. „Jako konzultant jsem však byl placený za to, abych byl přímý a upřímný.“

Pozměněný šestiměsíční projektový plán na vylepšení ERP systému se SAP nazval „extrémně agresivním“ pro společnost, které se na trhu nedařilo a nebyla zvyklá na řešení IT projektů. Jen málo operačních procesů bylo patřičně zdokumentováno, takže návrh klíčových podnikových procesů a změna pracovní náplně zaměstnanců spolu s lepší vzájemnou komunikací zkušených pracovníků byly nutné. Abu-Hatoum se nakonec rozhodl strategickou pozici CEO vzít – byť zatím jen na šest měsíců – přestože zůstal i na svém původním místě a na řešení každodenních IT záležitostí si najal CIO.

Sayer si na začátku své kariéry určila pravidelný cíl: každý rok získat nové cer-

tifikace a neustále zlepšovat své dovednosti. Toto soukromé předsevzetí vedlo k titulu MBA a deseti certifikátům v oblasti informační bezpečnosti; ty zužitkovala ve své dřívější práci konzultantky IT bezpečnosti.

„Všechno v našem životě je jen nějakým typem projektu, takže vědět, jak jej vést, držet se rozpočtu, analyzovat možné dopady a vejít se do termínů, jsou schopnosti, které se nikdy neztratí,“ věří.

Kromě občasné výuky na školách pomohl prý Sayer v kariéře i mentoring: a to nejen když jej sama podstupovala, ale také když se stává zdrojem inspirace pro jiné.

Najděte si mentora a pak se mentorem staňte, radí a dodává, že měla štěstí hned na několik mentorů během své kariéry. Hned v první práci po ukončení studia, když našla pozici jako projektová manažerka firmy Wachovia, jí zkušená IT manažerka pomohla protáhnout se složitou politikou velké společnosti. Během prvního týdne jako CEO Keys Federal kontaktovala jinou ženu na stejné pozici ve firmě obdobného zaměření, která jí každý měsíc radí skrze videokonferenční hovor.

### Práce se zaměstnanci

Po úspěšném přebudování ERP systému společnosti Nabco konstatoval Abu-Hatoum, že firma je nyní ve výhodnější pozici k opětovnému obnovení růstu: kon-

krétně až o desetinu během příštích pěti let skrze akvizice a spojení firem.

Když se na pozici CEO poprvé dostal, na operační procesy se prakticky nekladl důraz a zaměstnanci neměli motivaci odvádět něco navíc vzhledem k chybějící strategii povyšování a profesního rozvoje.

Motivovaní pracovníci, agilní změny a silná mezifiremní partnerství jsou přitom klíčovými zásadami každého úspěšného CIO.

Deesing souhlasí, že odmítání statu quo a hledání řešení na zdánlivě nepře-konatelné výzvy jsou pro úspěšné vedení nezbytné.

„Stejně důležité je pochopit myšlení nastupující generace – jejich přijímání a po-pptávka po sdílených technologiích, touha používat na všechno aplikace a víra v automatizaci co největšího množství rutinní práce, aby se mohli soustředit na kreativní či důležitější činnosti,“ dodává. „Musíme naši organizaci dostat na vyšší úroveň automatizace, abychom zůstali konkurenceschopní a ekonomicky udržitelní.“

Abu-Hatoum se rovněž svěčil se svými zkušenostmi.

„Společnost jsme nasměrovali na opačnou stranu. Nedařilo se jí, a to jsme změnil. Teď se můžeme soustředit na vybudování silnějších základů, které povedou k růstu a ziskovosti,“ uzavírá.





# Udělejte **pět kroků** k lepšímu vedení zaměstnanců

MARTHA HELLER

Univerzitní profesor a IT ředitel Will Conaway představuje pět principů, pomocí kterých úspěšní IT lídři lépe motivují své zaměstnance.

Will Conaway je na pozici CIO ve firmě Prima Healthcare, která má 40 000 zaměstnanců a 45 nemocnic nebo zdravotnických zařízení ve 14 státech. Zároveň je profesorem na Cornell University, konkrétně v doktorském programu Industry Labor Relations. Jeho kurzy zahrnují organizační strategii, výměnu managementu, psychologii vedení a programy zdravotnické certifikace. Dvojitý život úspěšného CIO a učitele dává Conawayovi unikátní pohled na to, co IT ředitele činí úspěšnými. Conaway tuto perspektivu shrnul ve svých pěti krocích ke zlepšení strategie vedení zaměstnanců.

## **Krok 1: Přesně definujte cíle projektu**

Můžete s jistotou říci, že všichni členové vašeho týmu znají rozsah a konečný cíl projektu? Pokud ne, je možné, že celý plánovaný proces selže.

„Kdykoli začínáme s novou iniciativou, projdu celou kancelář a všechny požádám, aby mi projekt popsali,“ vysvětluje Conaway. „I pokud jen jediný člen týmu chápe projekt jinak než ostatní, nemůžeme začít.“

V jednom bodě své kariéry byli Conaway a jeho tým požádáni, aby pro oddělení pro ochranu zdraví zaměstnanců vytvořil helpdesk obdobný, jako sám používá ve svém IT. Co jeho tým slyšel? „Chceme, abyste nám replikovali váš projekt,“ a přesně to také udělali. Jenže poté zjistili, že oddělení chtělo personalizovaný nástroj, odlišný, jen postavený na stejném principu.

„Protože jsme nepožadovali naprosto jasné vysvětlení požadavku, nedodali jsme správné řešení. Jednoduše jsme se nezeptali na to, co zákazník přesně chce,“ pokračuje Conaway.

## **Krok 2: Pracujte s podstatnými měřeními**

IT organizace už roky sledují specifické metriky, jde například o uptime serveru. Ačkoliv jde však o důležitá data, neměří výsledky podniku ani nepomáhají IT se strategickými dopady.

„Jako IT ředitelé máme tendenci zaseknout se v metrikách relevantních pro naše oddělení, protože je můžeme kontrolovat a jsou pro nás nejsnáze definovatelné a konkrétní,“ upozorňuje Conaway. „Ale dokud se naše interní IT metriky nevyrovnají důležitosti statistikám z celé firmy, vždy budeme vnímáni jen jako jedno oddělení, nikoli strategický partner,“ dodává.

Ve zdravotnictví se například data týkající se zkušeností pacientů a zdraví obyvatelstva definují docela složitě, pokud však IT dokáže v této oblasti ukázat spolehlivá data, dosáhnout nové úrovně relevance a důvěryhodnosti.

„IT organizace, jež znám a které s vnitřními a vnějšími vztahy bojují, často nemají dobré metriky. Měří to, co je stává do dobrého světla, ale nikoli to, co je prospěšné pro organizaci,“ varuje Conaway.

Se stále rostoucími dopady IT na podniky „nejsou data o úspěšnosti podniku jen bonusem navíc, ale součástí komunikace IT s firmou“, uzavírá.

## **Krok 3: Odolejte nutkání ihned řešit všechny problémy**

Když váš tým diskutuje o strategickém rozhodnutí, zdá se rozumné, že vy jako IT ředitel budete mít poslední slovo.

„Když ale CIO navrhnou řešení příliš brzy v procesu, mohou snížit schopnost svého týmu řešit problémy,“ podotýká Conway.

Dnešní vysoké nároky na IT celou problematiku jen podtrhují.

„IT musí dodávat řešení rychle. Pokud však počkáte, než tým sám s řešením přijde, budete mít rozhodnější členy týmu,“ vysvětluje výhody strategie.

K podpoře schopnosti správných rozhodnutí v týmu využívá Conaway rozhodovací matice.

„Rozhodovací matice vám pomohou pochopit všechny možnosti investice,“ říká. „Investice do umělé inteligence, datové analýzy nebo medicíny nemusejí přinést okamžitou návratnost, ale v budoucnu budou důležité. Jsou tohle ty oblasti, do kterých byste měli investovat svůj čas a peníze?“

Pro Conawaye jsou rozhodovací matice pomůckou pro jeho tým. Umožňují

uvědomit si a vzít v úvahu klíčové faktory a alternativní cesty k řešení; tím umožní nalézt ten nejlepší výsledek pro celou firmu. Jsou také méně náročné a unavující než běžná, složitá rozhodnutí pod tlakem.

„Když je tlak na IT tak vysoký jako dnes, matice pomohou rozlišit, co je důležité a co je urgentní, a snížit tak míru stresu, která na vašem týmu leží,“ radí.

## **Krok 4: Nezapomínejte na minulost**

Lepší budoucnost, to CIO obvykle zajímá. Co bude pro zákazníky zítra důležité a co pro vedení společnosti? Jaké nové technologie a produkty míří na trh? Jaká je budoucnost umělé inteligence, strojového učení nebo internetu věcí?

„Jenže když vás zajímá jen budoucnost a zapomenete na vlastní historii, stáváte se horším lídrem,“ zdůrazňuje Conaway.

„Úspěšní ředitelé informačních technologií znají historii svého průmyslového odvětví, firmy, vývoj regulatorních opatření a technologie jako takové.“

Poukazuje na vlastní diskuzi s několika IT vůdci, kteří se nedokázali dobře vypořádat s řízením změn. Součástí problému, popisuje Conaway, je neporozumění historii vlastní společnosti.

„Své cíle musíte prosazovat ve spolupráci s managementem, a to jde těžko, pokud nerozumíte historii firmy a její postupné evoluci,“ vysvětluje.

## **Krok 5: Při hledání pracovníků buďte kreativní**

Nedostatek kvalifikovaných IT pracovníků bude horší a horší, stejně jako poptávka po těch nejhodnějších talentech. Už nestačí říkat či psát, „máme ten nejlepší tým a plníme stanovené cíle“.

„Všechna IT oddělení vzájemně soupeří o budoucí i současné zaměstnance, takže IT ředitelé musejí chápat, že jejich práce v oblasti nábory pracovníků nikdy nekončí,“ vysvětluje Conaway.

Conaway spolupracuje s kolegy z HR v „přetahování“ pracovníků z jiných odvětví, zajištění stáží ve spolupráci s prestižními školami a také na tom, aby stál nábor zaměstnanců v popředí zájmu společnosti.

„Zlepšujeme naše vystupování na sociálních sítích, ukazujeme naše cíle, hodnoty a vizi,“ uzavírá. „Skrze tyto a jiné snahy nabíráme lidi, kteří jsou pro firmu a práci samotnou nejhodnější.“

# Tipy pro mentoring budoucích IT lídrů

PAUL HELTZEL

Schopnost identifikovat a vhodně připravit na povýšení budoucí IT manažery je klíčovým faktorem fungujících IT týmů. Přinášíme tipy, jak nejlépe vnitrofiremního zaměstnance připravit pro nadcházející manažerskou dráhu.

Nastupující IT manažeri vždy stojí před velkou výzvou: potřebují vynikající technické znalosti smíšené s kombinací specifických soft skills, které jim pomohou motivovat bývalé kolegy a úspěšně vést celý tým.

S tímto vědomím se nabízí otázka: jak správně identifikovat zaměstnance připravené ponořit se do vln své první manažerské štače? A na co by se měli připravit jejich manažeri – nebo přinejmenším jakým směrem by je měli vést vstříc úspěchu? Přinášíme vám proto 13 tipů od odborníků v oboru, kteří osobně řadové zaměstnance proměnili v úspěšné manažery. Poradí, jak rozpoznat nejdůležitější vlastnosti každého IT profesionála.

## 1 Včas vyberte vhodné kandidáty

Včasné řešení pomůže ustanovit plán, podle kterého budete povyšováni ve firmě či v týmu řídit. O perspektivních manažerech tak budete vědět ještě dřív, než jich vůbec bude potřeba, radí Giancarlo Di Vece, prezident firmy Unosquare.

„Měli byste dobře znát požadavky, které práce na kandidáta klade, a začít postupně identifikovat zaměstnance s patřičnými dovednostmi a technickým know-how,“ pokračuje Di Vece. „Mentoring dokáže jak připravit kandidáta na manažerskou pozici, tak také odhalit slabiny, které mu v povýšení zabránil. Výhodou interních zaměstnanců je, že potenciální lídry v práci vidáte každý den. Mají také pochopení pro firemní kulturu, znají potřeby klientů a snižuje se množství času, který manažer po nástupu na pozici potřebuje k rozkoukání.“

## 2 Zvažte osobní mentoring

Di Vece kdysi zarisoval a povýšil stážistu do vyšší, manažerské pozice – a považuje to za jedno ze svých nejlepších rozhodnutí.

„Když u nás začal, projevil uznání pro koncept naší firmy a naší kulturu,“ rozpovídal se. „Během stáže jsem jej mentoroval. Pomohl nám vyvinout plány určené pro ško-

lení projektových manažerů a pro lepší správu nově přijatých členů týmu. Bylo překvapivě naplňující mít blízko tu energii a vizi od někoho bez předchozích zkušeností. Nakonec byl schopen stavět na svých zkušenostech z nitra společnosti a v novém pracovním místě vytvořil hodnoty prospěšné celé firmě.“

## 3 Preferujte schopnost vidět celkový obrázek

Při hledání potenciálních manažerů si všimněte, jak se pracovník stará o vlastní práci a úkoly, a to dříve, než mu přidělíte další, doporučuje Evan Callender, ředitel performance services practice ve West Monroe Partners.

„Plní své úkoly a závazky?“ Ptá se Callender. „Pokud ne, nejsou připraveni. Za druhé je nutné zvážit, zda budou schopni delegovat úkoly členům svého týmu. Přirození manažeri se stávají lídry pochopením celkového obrázku a toho, co dokáže tým, nikoli pouze vlastními dovednostmi.“

## 4 Hledejte mentory

Rajiv Kohli, profesor obchodu ve William & Mary a editor v Information Systems Research, rovněž doporučuje pozvedávat pracovníky schopné vnímat celkový obrázek a také ty ochotné – a schopné – učit a mentorovat ostatní.

„Nejdůležitější součástí učení se v nové pozici je schopnost delegovat práci a skončit s nutkáním udělat všechno sám,“ vysvětluje. „To je náročné, protože daný novopečený manažer zná potřebné úkony lépe a umí je dělat rychleji než nováček. Ale tým, když práci sám udělá, neplní poslání manažera – a ostatním znemožňuje zlepšovat se.“

## 5 Vytvořte rozvrh pravidelných školení či mítinků

Callender upozorňuje, že noví manažeri si budou muset obstarat dovednosti, které dříve nikdy nepotřebovali. Lidem také obvykle chvíli trvá, než se naučí efektivně mluvit se svým týmem, ale proces lze pomoci pečlivého plánování zefektivnit.

„Pro nového manažera je důležité, aby svůj výcvik v pozici začal konverzací a zpětnou vazbou,“ vysvětluje. „Většina manažerů se ve svém prvním roce stará o tým, jehož součástí dříve byli. Účinná zpětná vazba a otevřená komunikace jsou klíčovými schopnostmi, ve kterých většina technicky zaměřených pracovníků nemá až takové zkušenosti, s výjimkou vlastního týmu.“

## 6 Ujistěte se, že má dostatečné technické znalosti

Konflikty mezi zaměstnanci a manažerem se dají předpokládat, pokud nový manažer nemá dostatečné technické znalosti pro zefektivnění procesů a splnění práce.

„Není nic horšího, než když IT tým zjistí, že jejich manažer nerozumí tomu, co vlastně dělají a jakým způsobem,“ podotýká Ryan Mackie, ředitel firmy Schellman & Co. „Nový manažer musí odhalit, co funguje a co ne, a pro zaměstnance je důležité, aby měli důvěru v jeho schopnosti.“

IT manažer také vždy musí umět držet krok s neustále se měnícím světem technologií.

„Často je nutné vysvětlit, v čem spočívá skutečně hodnotná práce, jak se vytváří efektivní zpětná vazba a jak komunikovat se zákazníky a zbytkem firmy,“ vysvětluje Philip Black, COO firmy Emergn. „Potřebují svým týmům pomoci přijít se způsobem, jak si vizualizovat svou práci, zákazníky a projekty. Přeměna ze součásti řetězu na někoho, kdo pomáhá ostatním být úspěšný, vyžaduje po budoucím manažerovi schopnost navrhnout a implementovat struktury, které jsou pro tým vhodné.“

## 7 Osobní motivace je důležitá

David Patterson, náborář pro Sanford Rose Associates, tvrdí, že vhodní kandidáti na manažerskou pozici se chtějí v práci seberealizovat a snaží sami sebe přirozeně motivovat k lepším výkonům.

„Najděte někoho s velkým množstvím zálib,“ radí. „Člověk, který se neustále učí novým věcem, pořád na sebe tlačí a vlastní růst vnímá nikoliv jako produkt vlastní snahy, ale i snahy ostatních. Když radím svým klientům, jak rozpoznat budoucí lídry, říkám jim jedno: hledejte člověka, který se chce seberealizovat. Stát se vedoucím v oblasti technologií znamená nejen rozumět těm technologiím, ale také zaměstnancům a jejich psychologii; vyžaduje také naučení etikety, mluvení na veřejnosti a širokého spektra dalších dovedností.“

## 8 Žádoucí je multitasking

Mackie klade po bok seberealizace také schopnost starat se o vícero projektů najednou.

„Pokud si někdo dokáže věřit, že práci zvládne, a jejich určující míra úspěchu bývají oni sami, tak se daní lidé častěji stávají výzvou sami pro sebe – a během toho nalez-



nou způsoby, jak být produktivnější a splnit své manažerské povinnosti," popisuje Mackie. „Pro což je vhodný multitasking. Největší změnou pro manažera bývá to, že má náhle na starosti více projektů najednou. Pochoopení toho, co vyžaduje více času, práce či pozornost na dokončení, je znakem úspěšného manažera, který je prospěšný celému týmu.“

## 9 Důvěru nelze nahradit

Mackie ve své firmě povýšil dva kandidáty z řad IT na manažery a v obou případech úspěšně; věděl totiž, že oba pracovníci jsou věrní společnosti i týmům – a důvěřoval jim.

„Vím, že oba manažeři se drží naší představy, jak by měla firma fungovat,“ popisuje. „Věřím jejich rozhodnutím a oddanosti týmu. Jsem proto otevřený jejich nápadům a názorům na to, jak jako tým pracujeme. Ve finále jsem také součástí týmů.“

## 10 Hledejte stavitele mostu, ne jejich bořitele

Kohli si pamatuje na IT ředitele, který byl povýšen na viceprezidenta celé firmy, a vzpomíná, jak to prospělo zaměstnancům i vedení společnosti.

„K navrhovaným IT investicím přidal cejch důvěryhodnosti vlivem své expertizy,“ pokračuje. „IT profesionálové z toho rovněž

profitovali, protože jim nosil nepříkrášené zprávy o tom, co si vedení podniku myslí o jejich práci. Nejdůležitější součástí jeho nové pozice bylo, že mohl využít vztah IT a byznysu ke vzájemnému budování důvěry a odstraňování nedorozumění.“

## 11 HR dovednosti se cení

Noví manažeři bývají hodnoceni také podle toho, jak nacházejí, nabírají a udržují si nové zaměstnance, domnívá se Patterson. „Pokud se zaměříte na kterékoliv velkého lídra v podniku, společným jmenovatelem bývá právě schopnost přilákat do svého týmu ty nejlepší zaměstnance,“ věří. „Vytvoření skvěle se doplňujícího a vysoce efektivního týmu je jedním ze znaků dobrého vůdcovství a manažeři by měli chápat, že správa týmu je jistou formou řízení. Je jejich zodpovědností zajistit, aby tým měl co nejlepší pozici pro odvádění brilantních výkonů, a to také znamená mít po ruce ty nejlepší lidi. Ač noví manažeři ve svých začátcích nemusejí nutně být na pozici, kde mohou sami náborový proces ovlivnit, jeho rozvoj by pro ně přesto měl být prioritou číslo 1,“ dodává.

Nové povýšeným pracovníkům doporučuje vložit do ruky celou sbírku knih o managementu, „aby lépe chápali, o čem to celé je. Pracujte s nimi hlouběji na speci-

fických tématech managementu, nejhodnějších pro váš průmyslový obor,“ pokračuje Patterson. „Nikdy však nezapomeňte, že je především nutné naučit manažera umění nadržet, nabírat a udržet si nové pracovníky.“

## 12 Dejte tomu čas

Začít přemýšlet jako manažer není otázkou jediného dne, a vyšší management má být připraven s touto proměnou pomoci, domnívá se Di Vecce.

„Nový manažer se ze dne na den promění z kolegy v šéfa, dostane se na pozici autority,“ popisuje. „Bude také odpovědný za nové věci a bude muset začít přemýšlet strategicky, tedy pravděpodobně jinak než dříve.“

Noví manažeři obvykle mají schopnosti na to uspět, věří Mackie, ale musíte zajistit, aby měli k dispozici přístup ke zdrojům a nástrojům, které potřebují.

„Nejčastěji je někdo povýšen v oblasti, v níž se pohybuje a které rozumí,“ uzavírá. „Mé nedávné diskuze s čerstvě povýšenými manažery se obvykle netýkaly práce jako takové, ale jednání s lidmi. Jde o změnu, které je nutné se přizpůsobit. Ujistit je, že ji zvládnou, a dopřát jim v tomto směrem dostatek prostoru a věst je tímto směrem umožnit nejen dobu zvykání si zkrátit, ale také celý proces zjednodušit.“

# Nabídne automatizace prostor ke kreativě?

CLINT BOULTON

Čím dál více IT ředitelů se obrací na robotickou automatizaci, od které si slibují odstranění opakujících se rutinních činností, čímž zaměstnancům pomohou věnovat se důležitějším věcem. RPA ovšem potřebuje pečlivé plánování a vhodný design, má-li být podniku ku prospěchu, shodují se experti.



**S**tále populárnější robotická automatizace procesů (RPA) vede k zefektivnění podniků a snížení nákladů; využívá ji vyšší a vyšší počet CIO. S RPA jsou podniky schopny automatizovat nudné, každodenní procesy podniku a umožňují pracovníkům věnovat více času službě zákazníkům nebo inteligentní automatizaci skrze nástroje strojového učení či umělé inteligence, které lze vytrénovat k vytváření analýz o budoucnosti podniku či služeb.

Podívejte se spolu s námi na to, jak může RPA pomoci i ve vaší firmě.

## Co je robotická automatizace procesů?

RPA je aplikování moderních technologií pro automatizaci procesů ve firmě. S využitím RPA nástrojů může společnost nakonfigurovat software – tedy „robotu“ –, který bude získávat a interpretovat kupříkladu aplikace pro zpracování transakcí, manipulaci dat nebo ke komunikaci s jinými digitálními systémy. Základní RPA

scénáře představují jednoduché generování automatických odpovědí na e-mail, ta nejpokročilejší nasazení tisícovek botů, každého naprogramovaného k automatizaci práce v ERP systému.

Provozní ředitelé ve finančních institucích byli první, kdo kouzlo RPA objevili – hledali způsob, jak využít software ke zjednodušení podnikových procesů bez nábory dalších pracovníků nebo zvýšení nákladů, popisuje Regina Viadrová, viceprezidentka v EPAM Systems a poradkyně k procesu inteligentní automatizace ve firmě. Viadrová pracovala také na RPA projektech pro klienty ve finančnictví, zdravotnictví, maloobchodu a lidských zdrojích, což ukazuje, jak širokého osvojení se může technologie dočkat.

## Jaké jsou výhody RPA?

RPA umožňuje podnikům snížit náklady na nábor zaměstnanců i omezit finanční dopady lidských chyb. David Schatsky, výkonný ředitel v Deloitte LP, má osobní zkušenosti s implementací RPA v jeho

podniku. Banka pomocí technologie změnila své procesy na zpracování úvěrů pomocí 85 botů, které ve 13 procesech zpracovávají přibližně 1,5 milionu žádostí ročně. Podnik tak přidal kapacitu srovnatelnou s 200 zaměstnanci na plný úvazek, a to za náklady představující jen asi 30 %, popisuje Schatsky.

Boti jsou obvykle levní, jednoduše naimplementovatelní a nevyžadují na míru šitý software nebo hlubokou integraci systémů. Podle Schatského jsou takové věci pro podniky důležité, neboť zamezují nežádoucímu tření mezi zaměstnanci a nevyžadují přílišné výdaje.

„Společnosti chtějí mít více času na důležité projekty, proto se pokoušejí o automatizaci méně důležitých úkonů,“ popisuje.

Podniky si při implementaci RPA mohou pomoci řadou kognitivních technologií, jako jsou strojové učení, rozpoznávání hlasu nebo porozumění přirozenému jazyku; díky tomu lze automatizovat i náročnější úkoly, které by dříve zvládl pouze člověk se svými rozumovými a pozorovacími dovednostmi.

Podobné RPA procesy jsou náročnější a zahrnují klidně až 15 nebo 20 jednotlivých automatizovaných kroků; stávají se tak součástí inteligentní automatizace, shrnuje Viadrová.

„Pokud bychom vzali všechny velké podniky a zeptali se jich, co bylo jejich agendou pro rok 2018, 100 % z nich by odpovědělo, že inteligentní automatizace,“ věří.

Do roku 2020 automatizace a umělá inteligence významně sníží nutné počty zaměstnanců na pozicích, které jsou zodpovědné za zpracovávání rutinních úkolů, a to až o 65 % podle analytiků z Gartneru. Trh s RPA dosáhne v roce 2020 hodnoty miliardy dolarů. Do té doby by mělo RPA začít využívat přibližně 40 % velkých podniků – v současnosti je to něco kolem deseti procent.

## Jaké má RPA nástrahy?

Robotická automatizace procesů není vhodná pro každou firmu. Stejně jako jakékoli jiné automatizační technologie RPA má potenciál odstranit značné množství pracovních pozic, což pro CIO představuje výzvu a mnohdy nežádoucí důsledky. Ačkoliv podniky, které na RPA vsázejí, se obecně snaží zaměstnance přesunout na nové pozice, podle agentury Forrester Research je v ohrožení živobytí 230 milionů lidí – to je přibližně 9 % celosvětové pracovní síly.

I pokud IT ředitelé uspějí a složité vlny inovací ustojí, RPA implementace bohužel často selžou. „Množství RPA programů bylo pozdrženo nebo zrušeno, nebo někteří CIO přímo odmítli boty využívat,“ popisují Alex Edlich a Vik Sohoni ve zprávě z roku 2017 společnosti McKinsey & Company.

Instalace tisíců botů zabírá hodně času

a je komplexnější a dražší, než se většina podniků zprvu domnívá. Platformy, na kterých boti operují, se navíc často mění a potřebná flexibilita a schopnost přizpůsobit se změnám nejsou vždy součástí nastavení bota. Nové i drobné regulatorní zásahy do vyplňovaných formulářů navíc mohou zdržet práci na téměř hotovém botovi až o celé měsíce.

S výsledky studie McKinsey & Company souhlasí i průzkum Deloitte UK. „Jen 3 % organizací dokázaly škálovat RPA na úroveň 50 nebo více botů,“ říkají autoři Justin Watson, David Wright a Marina Gordeeva.

Ekonomické důsledky implementace RPA jsou navíc poněkud nejasné. Byť automatizace 30 % činností u většiny pracovních pozic je realistickým předpokladem, neznamená to, že se těchto 30 procent automaticky promění v úsporu nákladů, píše se ve zprávě McKinsey & Company.

## Které společnosti RPA používají?

Z Evropy je nejvýznamnější zřejmě Deutsche Bank, průkopníci jsou však samozřejmě v USA – Walmart, AT & T, Vanguard, Ernst & Young, Anthem nebo American Express Global Business Travel.

IT ředitel Walmartu Clay Johnson kupříkladu říká, že firma využívá kolem 500 botů na automatizaci všeho od odpovídání na dotazy zaměstnanců až po vytahování užitečných informací z dokumentů auditu.

David Thompson, IT ředitel American Express GBT, využívá RPA k automatizaci procesů souvisejících se zrušením zakoupené letenky a vracením peněz.

„Vzali jsme RPA a vytrénovali jej tak, jak tyto činnosti dělají naši zaměstnanci,“ popsal Thompson, který podobné řešení implementoval i na své předchozí pozici jako CIO Western Union. „Seznam věcí, které by bylo možné automatizovat, se stále zvětšuje,“ dodal.

S tím, jak stále více CIO vkládá svou důvěru v RPA, jsou ovšem důležité správné postupy implementace. Ty jsme pro vás konzultovali s odborníky.

## Deset tipů pro efektivní implementaci robotické automatizace procesů

### 1 Stanovte si realistická očekávání

Rychlá vítězství jsou u RPA možná, ale nepravděpodobná, obzvláště když jej škálujete. Dave Kuder z Deloitte Consulting LPP popisuje, že mnoho zádrhelů u RPA vzniká z přílišných očekávání. Přehnaná tvrzení od vývojářů a konzultantů celé věci nepomáhají; proto je pro CIO klíčové, aby byli sice optimističtí, ale opatrní. „Pokud celou implementaci zvládnete s nadhledem, budete s výsledkem spokojenější,“ radí.

### 2 Zhodnoťte dopad na firmu

RPA je často propagováno jako mechanismus ke zvýšení návratnosti investic nebo snížení nákladů. Podle Krise Fitzgeralda, technického ředitele NTT Data Services, by však více IT ředitelů mělo RPA využívat spíše ke zlepšení zákaznické zkušenosti. Aerolinky a další podniky zaměstnávají tisíce lidí do svých zákaznických služeb, přesto však daní klienti stále čekají, než jejich telefonní hovor někdo zvedne a vyřídí. Chatbot by mohl pomoci situaci jednoduše řešit. „Virtuální chatbot tam bude pořádk, nemusí spát, nemusí odpovídat, není nemocný a nenaštve se,“ popisuje. „Zákaznická zkušenost je pro RPA zlatým dolem.“

### 3 Nezapomeňte na IT

Provozní ředitelé v prvopočátcích RPA naráželi na problémy během implementace a až poté začali žádat o pomoc své lokální IT oddělení, popisuje Viadrová. Nyní už jsou schopni jedinci bez hlubších technických znalostí využít cloudový software pro implementaci RPA lokálně, přímo do svých oddělení v podniku; IT má ovšem tendenci tyto kroky zakazovat nebo blokovat. Podle Kudara a Viadrové je klíčové, aby manažeři zapojili „ajtáky“ do procesu už od začátku.

### 4 Pozor na špatný design

Mnoho implementací selže vlivem špatného designu, říká Sanjay Srivastava, šéf digitalizace v Genpactu. Ve spěchu některé společnosti přehlížejí potřebu fungující komunikace mezi jednotlivými boty, což může celý proces zastavit. „Než technologii implementujete, musíte se zamyslet nad operačním modelem,“ popisuje Srivastava. „Musíte si určit, jak budou jednotliví boti společně fungovat.“ Problém také vzniká, když IT ředitelé zapomenou na vliv změny, které budou nové procesy na podnik mít. Je nutné se na tyto problémy předem připravit.

### 5 Strojové učení není to samé

Banka, která využívá tisícovky botů k automatizaci zadávání dat nebo monitorování softwarových operací, generuje spoustu dat. To může CIO a jejich obchodní partnery lákat ke scénáři, kdy se pokusí tato data využít. Podle Srivastavy společnosti běžně k třídění těchto informací využívají strojové učení, a dokonce přidají i chatbota, aby uživatelé mohli snáze vyhledávat části dat, které potřebují. Tím se však RPA projekt mění v projekt strojového učení, který ale není správně nastaven a způsobuje problémy; nelze jej účinně spravovat. Podle Srivastavy by IT ředitelé měli RPA brát jako dlouhodobý projekt, nikoli krátkodobou vsuvku, která se rychle promění v něco jiného a neužitečného.

### 6 Dohled nad projektem je klíčový

Jednou z potíží RPA je také nutnost uvědomit si, že změny v systémech firmy se dotknou i naprogramovaných botů, říká Srivastava. Zaměstnanec v softwaru Genpact změnil hesla k přístupu do systému, ale žádný z botů nebyl naprogramován tak, aby se změně byl schopen přizpůsobit, což způsobilo ztrátu dat. CIO musejí neustále dávat na podobné překážky pozor. „Nemůžete boty prostě vypustit, ať si dělají, co chtějí; je nutný dohled,“ dodává Srivastava.

### 7 Pozor na pravidla a etické otázky

Využívat jednoho bota je složité, natož tisíce. Jeden z klientů Deloitte strávil hned několik schůzek tím, že řešil, zda je bot pohlaví mužského, nebo ženského. Zdánlivě úsměvná situace je relevantní otázkou, ovšem je nutné vzít v úvahu náhled lidský, etický i jiný a zajistit, že vše odpovídá potřebným pravidlům, směrnicím a zdravému rozumu, radí Kuder.

### 8 Mějte speciální tým zaměřený na RPA

Nejúspěšnější implementace RPA zahrnují týmy, které jsou zodpovědné za efektivní implementaci, vysvětluje Viadrová. Ne každý podnik má ovšem na takový projekt rozpočet. RPA týmy by ideálně měly vytvářet příklady využití, spočítat náklady optimalizace a jaká bude návratnost, a spolu s tím měřit pokrok směrem ke stanoveným cílům. „Jde o malý počet osob, jejichž počet se mění podle fáze, v jaké se projekt nachází. Za samotnou implementaci je stále zodpovědné IT,“ dodává. „Doporučuji všem IT lídrům napříč průmyslovými odvětvími, aby RPA nejprve porozuměli a určili si, zda je pro jejich podnik výhodný.“

### 9 Nezapomeňte na lidskou stránku věci

Nová řešení a inovace často způsobují, že jsou do projektu někteří lidé až příliš zapálení a ve firmě poté nefunguje dobře komunikace – zapomenou třeba informovat HR. Zaměstnanci, jejichž každodenní procesy jsou následně narušeny, nebývají spokojeni. „Občas zapomínáme, že jde hlavně o lidi,“ dodává Fitzgerald.

### 10 RPA je dlouhodobá záležitost

Je nutné nezapomenout, že systémy a aplikace se mění, boti se tomu musejí být schopni přizpůsobit, jinak jde o zbytečně zahozenou investici. „Zdá se to jako jednoduchý tip, ale někdy se na to zapomíná,“ uzavírá Srivastava.

Implementace RPA bude vždy během na dlouhou trať a vyžaduje především předem stanovený proces inteligentní automatizace. ■

# Šest dovedností pro IT lídra

SHARON FLORENTINE

Vlivem digitální revoluce a změn na pracovišti se kompetence nutné pro vedení lidí proměnily. Přinášíme šest důležitých vlastností a schopností, kterými by měl disponovat každý dobrý IT vůdce digitálního věku – ať už budoucí, nebo současný.

Co z člověka dělá skvělého lídra? Ačkoliv jedna jediná sada vlastností, dřívějších zkušeností či nabytých dovedností, které pomohou napovědět, kdo bude efektivním vedoucím, nikdy existovat nebude, jsou tu určité kompetence, jež všichni dobří manažeři a vedoucí pracovníci mají.

Schopnost porozumět produktům firmy, pozici na trhu a technologickým možnostem podniku je úplným základem; stejně tak je logické zaměření se na výsledky. Jsou však i méně očividné vlastnosti stejně nezbytné pro úspěšné vedení lidí ve stále digitalizovanějším světě, věří Matt Glotzbach, CEO on-line vzdělávací platformy a studijní aplikace Quizlet.

„Být úspěšným na pracovišti dneška už není tolik o znalostech konkrétní technologie nebo porozumění programovacímu jazyku, ale spíše o schopnosti chápat technologie

a přizpůsobit se jejich změnám,“ popisuje dále Glotzbach.

Datová analytika, kritické myšlení, schopnost navigovat ve světě plném dat, „to vždy byly užitečné dovednosti, ale postupem času budou nejen bonusem, když je má někdo v životopise, ale přímo rozhodujícími kompetencemi“, dodává.

Nová studie firmy Randstad US odhalila, že 95 % z 5 000 oslovených lídrů věří, že nové a rozličné typy vůdcovství jsou nutné pro efektivní řízení změn v organizačních strukturách a operačních modelech firmy vlivem pokračující digitalizace.

Přinášíme přehled šesti klíčových kompetencí budoucnosti všem, kteří prahnou po budoucí pozici CIO, CTO, ale i jiného vedoucí pracovníka. Nezapomínáme ovšem ani na ty, jež se chtějí ve svém oboru nadále zlepšovat.

## 1 Umějí inspirovat

Udržet angažovanost zaměstnanců a dobré vztahy na pracovišti není vždy snadné; v případě větších projektů mluvíme o celých odděleních nebo firmě samotné, a to už se bavíme o mnoha lidech různého zaměření. Právě schopnost inspirovat pracovníky proto patří mezi nejdůležitější schopnosti manažerů, popisuje Jim Link z HR společnosti Randstad US. Aby opravdu dokázali digitální vůdci inspirovat zaměstnance, musejí být schopni identifikovat a pochopit silné stránky jednotlivců a oblastí, které lze zlepšit – a vědět, jak je promítnout do úspěchu týmu nebo celé skupiny.

„Názor na to, jaké vlastnosti a schopnosti dělají dobrého IT pracovníka, se v oboru hodně liší ještě více než v jiných odděleních,“ pokračuje Link. „Být schopen pochopit motivace a osobnost lidí a poznat jejich jednotlivé dovednosti a silné či slabé stránky je velmi důležité – stejně jako porozumění tomu, jak lze tyto poznatky využít jako z hlediska celých týmů, oddělení nebo firmy jako takové.“

Práví lídři by také měli umět sestavit vhodné programy pro profesní rozvoj zaměstnanců, čímž je dále inspirují k tě nejlepší práci.



„To zahrnuje znalost toho, kdy a jak pracovníky mentorovat nebo třeba v jakém případě využít reverzní mentoring či sponzoring – když se to naučíte, dokážete sílu jednotlivce přeměnit v úspěch celého týmu,“ doplňuje Link.

## 2 Umějí využít technologie

Úspěšní IT lídři využívají veškeré dostupné digitální nástroje a inovace, které mají k dispozici, a jsou ochotni objevovat a osvojovat si nové, pokračuje Link. Dobří vůdci tak činí nejen proto, aby neustále zlepšovali konkurenceschopnost firmy, ale také aby lépe vyhodnocovali interní silné stránky společnosti a oblasti, kde se ještě může zlepšit. Schopnost lídra využít dostupné technologie má řadu pozitivních důsledků, od nábory zaměstnanců po udržení jejich angažovanosti.

„Jednotlivci se rozhodují o tom, kde budou pracovat, na základě specifik společnosti: využívají horší, adekvátní nebo lepší software, než je průměrem pro daný průmysl a trh?“ Ilustruje Link. „Lidé klidně odejdou z práce nebo odmítnou nabídku, pokud firma není schopna prokázat své technologické schopnosti. A potenciálních pracovníků je příliš málo na to ztrácet je tímto způsobem.“

Použitelnost softwaru (a pohodlnost užívání) přímo souvisí s produktivitou zaměstnanců, podotýká Rick Veague, technický ředitel ITS, a tak je podle něj právě software odrazem efektivního vedení. Pokud pracovníci nemají k dispozici vhodný software, přesunou se do lepší společnosti. Zaměření na kvalitní, pohodlný a dobře použitelný software je pro spokojenost zaměstnanců, a tedy i jejich angažovanost a udržení zcela klíčové.

„Obzvláště důležité je to pro zkušenější zaměstnance, z řad generace X nebo starších, protože ti nejenže mají technologické schopnosti a znalosti, ale už se také nacházejí v manažerských nebo vedoucích pozicích, a pokud přejdou do jiné firmy, všechny tyto výhody si vezmou s sebou,“ popisuje Veague.

Z interního hlediska používají dobří lídři technologie k měření a zaznamenávání schopností, předností a výsledků svých týmů, myslí si Kathi Graham-Leviss, prezidentka a zakladatelka XBInsight, která na výzkumu spolupracovala s Randstad US.

„Úspěšní IT lídři využívají technologické nástroje k určení a měření schopností vedoucích pracovníků na každé úrovni firmy; jejich data mohou pomoci s plánováním budoucích povýšení a zaplňováním volných míst u těžko obsaditelných pracovních pozic,“ pokračuje. „Hodně organizací se soustředí na rozvoj vůdčích dovedností ve vyšším managementu a u top managementu, ale potenciál se skrývá i na nižších postech – právě odtamtud lze dobře plánovat růst firmy.“



## 3 Vybízejí ke spolupráci

Formy vnitřní spolupráce (spolupráce jakožto collaboration) se v posledních pěti letech ztlačně proměnily, říká Link, a to prý nejen z hlediska využívaných nástrojů.

„Nejradikálnější změna se týká toho, co bereme jakožto vedení týmu a spolupráce – to, čemu se dříve říkalo ‚teamwork‘, týmová spolupráce. To je obzvláště viditelné u generace Z a dalších generací, protože pro ně jsou ty pojmy odlišné,“ vysvětluje. „Pro většinu mladých lidí týmová spolupráce znamená být spolu ve smyslu, řekněme, kmenovém; skupina lidí, kteří se vydávají vstříc danému cíli ve stejnou dobu na stejném místě. Spolupráce jako taková oproti tomu nemá limity času, lokace ani země; a lídr, který tomu rozumí, je dobrý.“

Vůdci schopní spolupráci podpořit, ti, kteří chápou potřebu flexibility, rovnováhy života a práce a výhody práce z domova, mohou tyto benefity uplatnit u řízení svých týmů.

„Někteří z těch nejlepších IT lídrů rozumějí tomu, že ač lidé chtějí přijít do firmy a osobně komunikovat se členy týmu, tak přítomnost na místě se nerovná pracovnímu výkonu,“ podotýká Link. „Obzvláště u mladších generací, které tyto kvality u vedoucích pracovníků hledají – taková, kteří rozumějí definici spolupráce a tomu, co je potřeba pro splnění stanovených cílů.“

## 4 Inovují

Inovace jsou obvykle nepsanou součástí práce IT lídrů, zmiňuje Graham-Leviss, ale vytvoření firemní kultury plně inovací, vzdělávání a pokračujícího osobního růstu stejně jako schopnost inovace definovat a měřit je pro lídry klíčová.

„Společnosti nemají tolik času na to, aby mohly vytvářet oddělení určená čistě pro ino-

vování – musejí proto inovovat z vnitřku,“ pokračuje. „Dobří IT vůdci to vědí a jsou si vědomi, že to je v moci každého jednotlivce ve firmě. Vědí také, že je nutné se nezaobírat pouze technologiemi, ale také lidmi a tomu, jak přistupují k řešení problémů.“

Může leadership povzbudit pracovníky a celé týmy, aby k problémům přistupovali s otevřenou myslí? Může stimulovat kreativní nápady a experimentování? Je lídr schopen přijímat změny a osobně inovovat? Jde o důležité otázky pro velké lídry.

## 5 Riskují

Řízení rizik je stinná stránka inovací; zmírnění obav z neúspěchu a přijímání zdravých rizik však patří ke skvělým osobnostním rysům lídrů.

„Lídři rozumějí, že vzdělávání, angažovanost a inovace se dějí, když zaměstnanec někdo pobízí k vyzkoušení nových věcí bez pocitu, že by za to mohl být potrestán,“ dodává Link.

## 6 Vědí, kdy „vypnout“

Na závěr Link popisuje, že v dnešní době, která je neustále on-line a kde data a informace proudí úplně všude a pořád, kde IT týmy jsou pod tlakem a hraje se o hodně, je důležité vědět, kdy takříkajíc vypnout. Jde podle něj o jednu z nových, ale velmi důležitých dovedností.

„Jsme pořád on-line, hluboko ponoření v datech. Ti nejlepší vůdci jsou však schopni jít o krok zpět a zaměřit se na celkový obrázek – a také vědí, kdy je čas vypustit páru a relaxovat,“ věří.

„Jde o dovednost, kterou stále teprve zkoumáme. Je to pro nás přirozené, nebo něco, co se učíme? Zajímá nás také, jak rozpoznat a vyložit si známky toho, že je někdo přepracovaný, příliš ve stresu a už potřebuje přestávku,“ zmiňuje. ■

# Vydavatelství IDG Czech Republic spouští nový server o umělé inteligenci

► Začínáme 2. ledna na adrese [www.aiworld.cz](http://www.aiworld.cz).

Na serveru najdete spoustu aktualit ze světa umělé inteligence, ale také delší odborné články, které se podívají AI opravdu na zoubek. Umělá inteligence je nový hype moderních technologií, ale na rozdíl od těch ostatních nezmizí v propadlých dějin.

Jestli chcete vědět, co se děje kolem umělé inteligence, musíte číst AI World!

Součástí internetového magazínu bude také tištěný speciál AI WORLD, který bude vycházet čtyřikrát ročně. První číslo vyjde v dubnu, objednat ho můžete již nyní na adrese [predplatne@idg.cz](mailto:predplatne@idg.cz).

Ať vám neujede vlak – čtěte AI World.





# WORLD

FROM IDG

## Analýza big dat v bankovníctví

POKROČILÉ ANALÝZY ROZSÁHLÝCH  
DAT BEROU V POSLEDNÍCH LETECH  
SVĚT ÚTOKEM

## Neuronové sítě v roce 2019

NEURONOVÁ SÍŤ MÁ SCHOPNOST  
UČIT SE PODOBNÝM ZPŮSOBEM  
JAKO LIDSKÝ MOZEK

## Deep learning a umělá inteligence

VÍTEJTE V JEDNADVACÁTÉM STOLETÍ –  
VE SVĚTĚ UMĚLÉ INTELIGENCE,  
KDE VYHRÁVAJÍ JEN TI NEJCHYTŘEJŠÍ

# Artificial intelligence a machine learning

NOVÉ ALGORITMY  
A TECHNIKY  
STROJOVÉHO UČENÍ



# Miroslav Bečka

Generální ředitel a jednatel  
systémového integrátora  
S&T CZ

Za sebou má letos Miroslav Bečka akvizici české společnosti Pilscom, vývojáře systémů pro správu dokumentů.

„Jeho portfolio unikátních řešení skvěle doplnilo to naše. Díky tomu jsme se významně přiblížili k naplnění jednoho z našich strategických rozvojových cílů, jímž je nabídka uceleného řešení pro všechny skupiny zákazníků od malých až po ty velké a státní správu,“ pochvaluje si Bečka a dodává, že akvizice jim zároveň poskytla možnost oslovit dosavadní i nové zákazníky v další oblasti nabízených služeb.

Obecně se firmě pod jeho vedením daří, řídit ji začal v lednu 2016 a společnost S&T CZ zdvojnásobila svůj zisk oproti předchozím obdobím.

K riziku přistupuje s rozmyslem. Je spíše člověk, který má věci dopředu hodně promyšlené, na druhou stranu si ale uvědomuje, že bez rozumné míry rizik se nikam nedostane.

„To platí jak pro soukromý, tak i profesní život. Ačkoli je někdy těžké vybalancovat ideální míru rizika, rád si přitom kromě racionality poslechnu i svůj vnitřní hlas, většinou je na něj spolehnouti,“ prozrazuje svůj recept. Při rozhodování je opatrný zejména tehdy, když to může mít dopad na něj či jeho blízké, případně pokud jde o práci, tak na tým. Nejtěžší jsou pro něj přitom situace, kdy nemá k dispozici dostatek potřebných informací, aby měl jistotu, že se rozhoduje správně.

Bečka tvrdí, že dobrý lídr musí být v první řadě schopen delegovat úkoly a umět přenést odpovědnost za jejich plnění na tým i jednotlivce. On si dovednost osvojil a vnímá v ní klíč k úspěchu celé firmy. „Tomu ovšem předchází umění se obklopit skutečně kvalitními spolupracovníky, na které můžete bez obav delegovat. Oba zmíněné aspekty v managementu S&T skvěle fungují a já jsem za to velmi rád.“

Se stresem se nesnaží bojovat, protože ho nelze zcela eliminovat, na druhou stranu se s ním prý dá naučit docela dobře pracovat. Jeho taktika na boj se stresem zní jednoduše: vždy, když cítí, že ho práce zahlcuje a míra stresu roste, dopřeje si krátkou pauzu, během které si vyčistí hlavu a rozhodnutí v dané věci udělá až ve chvíli, kdy má jasnou mysl a nepocítuje větší stres.

„To, co se v časové nouzi jeví jako ztráta drahocenných minut, se nakonec vyplatí kompetentnějším a účinnějším návrhem řešení,“ radí Miroslav Bečka, který rád odpočívá aktivně – sport má pro něj kromě vyčištění hlavy navíc tu fantastickou výhodu, že ho dokáže skvěle dobít. Rád jezdí na windsurfingu, běhá a je závodníkem Spartan Race.



ROZHOVOR S MIROSLAVEM BEČKOU

## Hledáme možnosti akvizic

### S jakým výsledkem končíte letošní rok?

Už tři roky po sobě držíme dvouciferný růst, tak očekáváme i letošní skóre velmi příznivé. Předpokládáme, že dosáhneme obrátu bezmála miliardy korun.

### Jaké zajímavé projekty máte letos za sebou nebo na kterých teď finišujete práce?

V případě bezpečnosti jsme v květnu spustili nové Bezpečnostní kompetenční centrum SOC, jehož pronájemem coby služby na míru pokrýváme stále rostoucí potřeby podnikových zákazníků na zajištění kybernetické bezpečnosti. Formou služby jim nabízíme nepřetržitou analýzu aktivit v jejich sítích, na koncových bodech, v serverech a databázích. Klientům je k dispozici tým zkušených bezpečnostních konzultantů, a oni tak nemusejí sami experty zaměstnávat nebo nakupovat či udržovat drahé softwarové a hardwarové vybavení. Služba zajišťuje včasnou detekci a reakci na bezpečnostní události při zachování nákladové efektivity.

Další oblast úzce souvisí se strategií průmyslu 4.0 a snahou o optimalizaci

nákladů při zefektivňování výroby. V oblasti MES systémů navrhujeme IT řešení na míru a letos v červenci jsme zavedli novou službu provozu SAP Hana v S&T Cloudu. Výrazně tím usnadňujeme nasazení řešení SAP Hana zejména středním a menším podnikům, přičemž na výběr mají ze tří variant služby ve volitelných úrovních.

### Jaké další zajímavé produkty nebo služby jste letos uvedli?

V říjnu jsme koupili předního českého poskytovatele systémů správy dokumentů a elektronické spisové služby, společnost PilsCom, se kterým jsme kromě kvalitního portfolia produktů a know-how získali i jeho silnou vývojovou základnu s týmem 36 vývojářů.

Aktuálně tedy S&T CZ disponuje více než padesáti experty specializovanými na vývoj a implementaci systémů pro správu dokumentů. Pod značkou S&T PilsCom nyní nabízíme systémy elektronické spisové služby AthenA a GalateA. Řešení jsou určena pro velké organizace, ale nabízejí i možnost hostované spisové služby pro menší úřady a společnosti.

### Došlo letos nebo chystáte ve firmě na příští rok nějaké zásadní změny?

Po nedávné akvizici společnosti PilsCom nás čeká práce na ukotvení této jednotky v rámci společnosti a sladění obou týmů. Plánujeme dále rozšiřovat i tým vývojářů a zaměříme se také na hledání nových možností akvizic.

### Došlo ve vaší oblasti podnikání k nějakým zásadním změnám, převratům, novinkám?

Náš obor se vyvíjí velmi rychle, trhu vládou trendy jako průmysl 4.0, IoT, umělá inteligence a další. Technologická řešení jsou přitom stále sofistikovanější, potřeby podniků stále náročnější, a pokud se nedokážete rychle přizpůsobit a dodat zákazníkům ideální řešení na míru, nemáte šanci přežít. Jinými slovy, vše se dnes točí kolem byznysu zákazníka, kterému musíte díky své vysoké míře expertizy umožnit držet krok s konkurencí a poskytnout mu vysokou přidanou hodnotu. Vzhledem k aktuálně probíhající tržní konjunktuře spojené s růstem ekonomiky a extrémně nízkou nezaměstnaností se do našeho podnikání také výrazně promítá nová bariéra růstu firmy, a to jsou lidské zdroje, kterých je k dispozici stále méně, a přitom náklady, myšleno platy, významně rostou.

# Bohuslav Cempírek

Generální ředitel a předseda představenstva společnosti ICZ;  
CEO koncernu ICZ

N avzdory vysokému manažerskému postavení a řízení velkého koncernu zahrnujícího desítky firem Bohuslav Cempírek tvrdí, že neví co je stres.

„Možné je i to, že mám stres, ale pak je to stres permanentní a proto tedy ani nevím, jak vypadá. Ale vážně – stresem netrpím, a tudíž se s ním ani nijak nemusím vyrovnávat,“ říká Bohuslav Cempírek, který po všech dosavadních životních zkušenostech – těch profesních i osobních – dospěl k prostému poznání: „Ať jsou doba či okolnosti, do nichž nás osud postavil, sebesložitější, zůstává stále tím nejmoudřejším zákonem života: posuzovat věci raději vždy z té pozitivní stránky a být za každé situace korektní.“

Letošní rok byl pro Bohuslava Cempírka hodně turbulentní jak v profesním, tak soukromém životě, kdy v obojím zažil mnoho zklamání i radostí. Potěšil ho úspěšný podpis smlouvy na dodávku projektu správy dokumentů pro VZP. Naopak zklamala ztráta poměrně velmi význam-

ného zahraničního projektu pro jednu ukrajinskou společnost.

„Projekt jsme společně připravovali několik let. Moje zklamání ani tak neplyne ze ztráty velké zakázky, daleko více mě zasáhla ztráta důvěry v obchodní partnery, s nimiž jsme se společně na její přípravě podíleli,“ prozrazuje.

K větším výkonům ho motivuje nadšení a elán kolegů. Pokud má kolem sebe lidi, kteří přicházejí do zaměstnání a od rána zřetelně oplývají entuziasmem a zápalem pro svou práci, je to pro něj vždy obrovská vzpruha, současně ale také i velká odpovědnost za dosažení cílů, jež mají před sebou stanoveny.

K nejsložitějším rozhodnutím, které musí Bohuslav Cempírek dělat, patří rozhodování o personálních záležitostech. Zvláště ta rozhodnutí, při nichž

je nucen se s někým z firmy rozloučit, ať jsou důvody k tomu jakékoliv.

„Jsem zastáncem názoru, že každý člověk ochotný pracovat najde na trhu práce své lukrativní uplatnění. Je to pouze otázka správného sebehodnocení a hledání. A ne vždy se takové správné uplatnění podaří nalézt v rámci jedné společnosti,“ vysvětluje manažer, který nejradyji relaxuje v samotě a absolutním tichu někde uprostřed lesa – nejlépe obklopen úplnou tmou. To je pro něj až neuvěřitelně regenerační prostředí. Občas má prý pocit, že závislost na samotě se u něj s časem prohlubuje. Někdy si až říká, že by se měl hlídat, aby mu tahle záliba nepřerostla přes hlavu.



ROZHOVOR S BOHUSLAVEM CEMPÍRKEM

## Věříme Průmyslu 4.0

**Konec roku je za rohem. Jak ho vidíte z pohledu finančních výsledků?**

Naštěstí mnohem lépe než ten loňský, který nebyl úplně podle našich představ, třeba i proto, že se některé projekty o rok posunuly. Letos to naopak vypadá velmi dobře, zejména v oblasti zdravotnictví a bezpečnosti.

Pozitivně vnímám fakt, že se nám povedlo úspěšně proniknout do soukromého sektoru výroby. Tam je znát velký boom, naši potenciální zákazníci investují a my jim máme co nabídnout.

**Průmysl 4.0 tedy opravdu funguje?**

Funguje. Je to i samozřejmě trochu módní zaklínadlo, ale nikdo v průmyslu nechce, aby mu ujel vlak modernizace. Firmy dnes hodně slyší na správu dokumentů, skladové hospodářství, bezpečná úložiště a datová centra. Důležité je přizpůsobit se poptávce na trhu, a to se nám, myslím, podařilo. Vždyť loni jsme v řešení pro výrobu teprve začínali a letos se už počítáme mezi zavedené dodavatele, kteří mají co nabídnout a jsou na trhu žádaní. Dostali jsme se dokonce do situace, kdy bychom mohli prodávat víc, musíme kvůli kapacit-

nímu vytižení hledat nové pracovníky, což na současném trhu práce není vůbec jednoduché.

**Takže byste mohli růst rychleji, kdyby bylo dost lidí?**

Růst bychom mohli rychleji, ale to není jen náš problém, podobně jsou na tom i další firmy, a dnes už nejenom v IT byznysu. Situace s nedostatkem pracovníků vytváří velký tlak na výši mezd a šíří firemních benefitů. Tento trend se nevyhýbá ani ICZ.

Česká ekonomika je extrémně přehřátá a nikde v okolních zemích nic podobného nevidím. A aby toho nebylo málo, lidé obecně prostě nejsou z demografických důvodů.

**Jak se stavíte k novým technologiím?**

IT se začíná hodně měnit, klíčové jsou nyní projekty na zpracování velkých objemů dat a vytváření rozhraní právě pro využívání informací z nich. Jako firma se můžeme prosadit především na trhu s vysokými vstupními bariérami, což je právě to náročné zpracovávání velkých objemů dat. Hezkou malou aplikaci naprogramuje

student za pár dní, v tom mu konkurovat nemůžeme.

Proto jsme se začali soustředit právě na věci jako Průmysl 4.0 nebo třeba umělou inteligenci. Vytvořili jsme i interní skupinu pro generování nápadů, která občas přijde i s úplnými nesmysly, ale najdou se tam i věci klíčové pro náš budoucí růst. Umělá inteligence je velmi komplikovaná, svým způsobem i velmi nebezpečná, protože se už pomalu začíná blížit k destruktivním sci-fi filmům. Zároveň je ale velmi zajímavá – co možností nabízí např. jen takový internet věcí či nyní tolik diskutovaná auta bez řidičů – a víme, že vlaky i metro bez řidiče jsou již leckde každodenní skutečností. Umělá inteligence je proto jistě i velmi lukrativní a má před sebou bezesporu velkou budoucnost.

# Zdeněk Bínek

Ředitel společnosti Zebra systems, distribuce Acronis International a GFI Software

Úspěšný rok mají za sebou Zdeněk Bínek a jím řízená firma Zebra systems. V červnu obdrželi od společnosti GFI cenu „Best Marketing Efforts“ a v září pak v Singapuru v rámci oslav Acronis 15 Years získali jako jedna z pěti firem celosvětově Loyalty Award.

„To je pro nás opravdu velká čest, protože Acronis má ve světě více než 50 tisíc partnerů,“ říká Zdeněk Bínek. Kromě toho letos zahájili spolupráci se spin-off firmou Acronisu, společností Chainstack, která se zabývá nasazením blockchain technologií v enterprise prostředí. Je to v podstatě další přírůstek v nabídce služeb Zebry, v tomto případě platform as a service.

Naopak ho výrazně zklamal střet s realitou dnešního podnikání. Firma dosud nikdy nevyužívala dotační tituly – jak z přesvědčení, tak díky pochybnostem o efektivitě jejich získání. Ale nakonec prakticky před dvěma roky podali žádost o dotaci na pořízení malé fotovoltaické elektrárny a bateriového úložiště.

„Do dnešního dne ještě vše nedoběhlo. Je opravdu smutné a paradoxní, že samotná instalace trvala dva dny a zbytek času byla vlastně jen papírová válka,“ popisuje Bínek, který je nadšený, že žije v době, jež je v řadě oblastí mimořádně dynamická.

„Vidím opravdu velký potenciál v nasazení blockchainu, ať už jde o nasazení v podnikovém prostředí, tak ve státní správě. Myslím, že v tuto chvíli si ještě ani nedovedeme představit, jak mohou tyto technologie změnit budoucnost,“ předpovídá. K technologiím se staví velmi pozitivně, co může, to rád vyzkouší, zejména proto, aby zjistil, jak tyto technologie fungují v realu. Realita totiž není vždy taková, jak se píše v některých popularizačních článkách.

„Respektive si člověk ne vždy uvědomí různé sekundární vlivy a nejsou dostatečně zmapovány a připraveny procesy pro řízení,“ vysvětluje Bínek. On sám se snaží být ote-



vřený novým trendům a technologiím, dost času věnuje vzdělání v těchto oblastech. Čas je pro něj jedna z mála věcí, jejíž množství je omezené. Proto se snaží o zvyšování efektivity, ale je to prý kontinuální a nikdy nekončící proces.

I proto si svůj čas hlídá „polorganizovaně“, to prý znamená, že je v podstatě do značné míry organizovaný, věří tomu, že všechny věci a aktivity mají mít vymezené své optimální umístění jak v prostoru, tak v čase. Na druhou stranu se podvědomě brání tomu, aby si zaplnil například časový program, tak aby byl zcela v jeho vleku.

# Martin Cízler

Ředitel vývojového centra společnosti Microsoft

Osobně se podílí na vývoji komunikačního programu Skype, vede i celou jeho evropskou část vývojové organizace se zaměstnanci v ČR, Lucembursku a Estonsku.

„A hlavně se starám, aby Česká republika byla pro Microsoft dlouhodobě top investiční destinací, a to především v souvislosti s posilováním role pražského vývojového centra. Spolu s mým týmem se snažíme vytvářet ty nejlepší možné podmínky pro naše zaměstnance, protože chceme, aby do práce chodili šťastní, aby je práce naplňovala a měli možnost promítnout své nápady do koncových produktů, které vyrábíme,“ popisuje pracovní náplň Martin Cízler.

Letos se mu mimo jiné povedlo přivést do Prahy řadu vývojářů, a to třeba na jarní hackathon, kterého se zúčastnilo kolem dvou set kolegů z USA a Indie, nebo na vývojářský summit s experty z GitHubu, Googlu, Slacku nebo Mozilly. Pražské vývojové centrum také hostilo skupinu vysokoškolských studentů IT z Paříže se zájmem tu pracovat nebo bezpočet stážistů

z nejlepších evropských univerzit, kteří tu s Microsoftem strávili léto.

A právě proto ho dlouhodobě trápí přístup České republiky k problematice nábory vysoce kvalifikovaných odborníků ze zemí mimo EU.

„Tento stav představuje určitou překážku v podnikání nejen pro nás, ale i pro další společnosti operující na českém trhu, které spoléhají na zahraniční talent. Věřím, že pro zlepšení konkurenceschopnosti české ekonomiky je nutné vízový systém upravit. Vzorem by nám mohlo být například Estonsko,“ domnívá se.

Příští rok by se chtěl věnovat zvýšení počtu žen v IT. Je přesvědčen, že diverzita je zásadní pro vývoj produktů.

„Hledáme cesty, jak motivovat větší počet studentek k volbě technických univerzitních oborů, chceme více otevřít naše vývojové centrum komunitě vývojářek, ukázat, na jakých nejmodernějších technologiích pracujeme,



a nabídnout zkušenosti našich zaměstnankyň formou mentoringu,“ plánuje Cízler s tím, že druhým tématem bude zpřístupnění technologií lidem s hendikepem, což Microsoft vnímá jako svou společenskou odpovědnost.

„V pražském centru se této oblasti intenzivně věnujeme, pracují tu jedni z největších expertů v oboru v Evropě a v příštím roce nabídneme naše zkušenosti externí vývojářské komunitě. Nově také nabízíme grantový program Umělá inteligence pro dobrou věc a budeme rádi, když podporu získají i inovativní nápady z Česka,“ láká zájemce Martin Cízler.

# Jan Duda

## Jednatel společnosti PCV Computers

Letos začal Jan Duda stavět nové sídlo společnosti v Českých Budějovicích, ale více si cení faktu, že dělá to, co ho baví, že se mu podařilo dát dohromady tým lidí, kteří táhnou za jeden provaz a firmu posouvají dopředu.

Ke svým nejsilnějším manažerským schopnostem řadí pracovitost a pak také to, že je upřímný, snaží se nic neskrývat a problémy pokud možno řeší, nehrne je před sebou nebo je nezametá pod koberec. Chce se však v manažerských schopnostech a dovednostech dále zlepšovat, pravidelně jezdí na různé kurzy. A chtěl by si zvýšit odolnost vůči stresu, kterému bohužel podléhá, i když se snaží, aby tomu tak nebylo. Vyrovňávání mu dělá někdy potíže, ale pomůžou rodina, dobrá kniha, a když má hodně volného času, věnuje se modelaření.

„Snažím se ke všemu přistoupit pozitivně a o případných problémech komunikovat. Je přece dost problémů, které je potřeba řešit, a bez komunikace je to vždycky ještě horší,“ vysvětluje svůj postoj Jan Duda, kterého demotivuje setkání se závistivými a zlými

lidmi. Nesnáší lhaní a vytáčky. Každá věc se podle něj dá řešit, když se komunikuje. Komunikace je nástroj, kterým se snaží v práci řešit každý problém. Svým podřízeným dává v řešení pracovních úkolů volnou ruku, a to z vnitřního přesvědčení. Pracovníci uvnitř PCV Computers mají jasně dané cíle a úkoly, ale k jejich dosažení vedou různé cesty a to, jakou si zvolí, nechává zcela nebo alespoň z velké části na nich. Očekává velkou míru kreativity, a tím i vytvoření vlastního pocitu naplnění cílů.

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

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

Někdy riskuje, ale snaží se to dělat s rozmyslem.

„Je samozřejmě otázka risku v obchodě, kdy se snažím riskovat jen takovou část, kterou jsem v případě potřeby ochoten ztratit.“



Přestože Jan Duda pracuje v moderním oboru informačních technologií, čte výhradně papírové knihy, neumí si představit život bez nich. Naposledy četl paměti Alberta Speera.

Příští rok musí dokončit výstavbu firemního sídla a také na trhu etablovat několik nových značek, jejichž distribuci letos firma PCV Computers získala.

# Marek Erneker

## Produktový manažer pro cloudové služby společnosti České Radiokomunikace

Letos má za sebou přípravu celkové strategie cloudových služeb Českých Radiokomunikací pro několik dalších let.

„Zásadní bylo zakomponování známých klíčových technologických streamů mezi budoucí produkty, což mimo jiné představuje i řadu změn v rámci celého týmu a jeho zaměření. Nakonec úspěchem není ani samotná strategie jako samotná shoda nad ní a její další naplňování,“ přibližuje Marek Erneker, kterého baví se učit a dívat se na nové věci, vnímat souvislosti a orientovat se v dané problematice. Tvrdí, že jeho mozek to z nějakého důvodu baví, a sám z toho má radost. Kromě toho se považuje za velmi různorodého a nevdá mu drobit pozornost mezi více témat či disciplín.

Zastává názor, že „není nic horšího než nevědět, z čeho se poučit“. Je prý jedno, jestli se tak díváte na úspěchy či neúspěchy, ale musíte se na ně dívat jako na poučení, což je rozhodně velmi zajímavé.

„Jedno významné poučení by se dalo shrnout jako: není nic, co by se nedalo změnit.“

A pokud si pořád myslíš, že to nejde, patrně se na to jen díváš ze špatného úhlu.“

V pracovním kolektivu se nesnaží motivovat ostatní k výkonu. Chce nabídnout cestu i s tím, co za úspěch může představovat, či naopak – jaký neúspěch může znamenat se jí nevydat. To má jednu moc pěknou souvislost – nakonec spolupracují lidé, kteří takové cestě věří a sami ji vnímají jako úspěch.

„Nemám chuť ani čas věnovat úsilí lidem, kteří se nechtějí přidat – na to mám moc nápadů, než abych někoho do něčeho „nutil“. Jsem přesvědčený, že v tomhle modelu je spolupráce sama o sobě příjemnější,“ nechává nakouknout do své manažerské kuchařky Erneker. Neboť není mikromanažer, ale spíše vizionář, lidé okolo něj mají ve své kompetenci volnou ruku. Je to prý důsledek jednoho poučení z minulosti, kdy tíhl spíše k mikromanagementu a ukázalo se to jako nevhodné výchozí nastavení.



Navzdory tomu, že pracuje v progresivní firmě, jeho postoj k nejnovějším technologiím je trochu rezervovaný.

„Nejnovější technologie jsou super, potřebujeme je umět použít a učit se z toho. Avšak podle mého do produkce nepatří, tam potřebuji mít jistotu a rozumět celému systému. Není to dogma,“ dodává Marek Erneker s tím, že nejnovější technologie, jakkoliv mohou být i slepou uličkou, jsou rozhodně zajímavé a věnuje hodně času seznamování se s nimi.

Marek Erneker rád odpočívá aktivně, nastavil si odpočinek jako takovou dynamickou formu meditace, tak aby se pohyboval a jeho mozek mohl zpomalít.

# Jiří Gogela

R & D manažer společnosti  
Trend Micro

**P**racuje v oblasti počítačové bezpečnosti, a tak Jiří Gogela ví, že se musí neustále vzdělávat, aby udržel krok s dobou.

„Většina mých kolegů v práci je téměř o generaci mladší, takže udržet s nimi krok v tak překotném oboru, jakým je kybernetická bezpečnost, vyžaduje neustálé zlepšování se v mnoha oborech,“ říká s tím, že se momentálně chystá na zkoušky pro certifikaci CISM, která je určená manažerům informační bezpečnosti a těm, jež jsou zodpovědní za řízení informační bezpečnosti ve společnosti. Dále se snaží pochytit základy mandarínské čínštiny a alespoň přičichnout k některým technikám AI, které v současné době hrají v oblasti zabezpečení stále větší roli.

Navzdory tomu sám sebe popisuje v osobním životě jako celkem konzervativního člověka, který k mnoha novinkám přistupuje opatrně.

„Přispívá k tomu i určitá profesní zkušenost, takže třeba u e-bankingu stále raději

spoléhám na archaický OTP klíč, tedy jednorázové heslo.“

V Trend Micro vede tým, který se zabývá výzkumem v oblasti kybernetických hrozeb a zranitelností systémů. Hledají nové zranitelnosti v aplikacích třetích stran a zkoumají nové postupy hackerů. Firma má taková centra jen dvě na celém světě.

„Kolegové se musejí vžít do role hackera a pochopit jeho přemýšlení. Jenom tak je možné odhalit škodlivý kód nebo zranitelnost dříve, než napáchá škody v celosvětovém měřítku. Naším hlavním produktem je tzv. digitální vakcína, která našim IPS produktům umožňuje prevenci a detekci kybernetických útoků,“ popisuje Gogela. Kromě toho se podílejí na mnoha aktivitách podporujících vzdělání v oblasti kyberbezpečnosti. Pro mladé talenty pořádají soutěže typu Capture the Flag, s ČVUT spolupracují na výzkumu v oblasti AI a bezpečnosti a dlouhodobě podporují národní středoškolskou soutěž v kybernetické bezpečnosti.

Ke svým největším letošním úspěchům řadí letošní Summer Camp – interní konferenci, na které v Praze přivítali téměř



300 kolegů prakticky ze všech světových poboček Trend Micro, a to včetně celého vedení. Vzhledem k tomu, že pražská kancelář se stala součástí Trend Micro díky akvizici teprve před dvěma roky, je výběr Prahy jako místa setkání velkým oceněním jejich práce.

Největší radost měl letos při celostátní středoškolské soutěži v kybernetické bezpečnosti ze setkání se studenty i profesory středních škol.

„Viděl jsem, že i přes veškeré problémy, o kterých v souvislosti se školstvím slyšíme, se najde hodně zapálených učitelů, kteří se těmto talentům věnují,“ chválí si Jiří Gogela.

ROZHOVOR S JIŘÍM GOGELOU

## Vidíme evoluci, ne revoluci

### S jakým výsledkem zakončujete letošní rok?

Letošní rok má pro Trend Micro zvláštní význam; slavíme 30 let od založení firmy. A dosavadní finanční výsledky nasvědčují tomu, že si k narozeninám nadělíme zhruba 10% roční růst.

### Jaké zajímavé projekty máte letos za sebou nebo na kterých teď finišujete práce?

Pokud jde o projekty na českém trhu, u zákazníka v bankovním sektoru dokončujeme implementaci téměř kompletního portfolia našich produktů od ochrany endpointu přes e-mail, Office 365, virtuální prostředí až po síťový senzor a sandbox. Jméno zákazníka nemůžeme ještě uvádět, ale v příštím roce bude naší veřejnou referencí.

### Uvedli jste na trh letos nějaké zásadní zajímavé produkty nebo služby?

V listopadu jsme na trh uvolnili vylepšené řešení pro pokročilou ochranu koncových bodů. Pod novou značkou Trend Micro Apex One nabízíme široké možnosti v jediném agentu nasazeném v modelu SaaS nebo on-premise. Apex One vylepšuje automatickou detekci a odezvu a nabízí už

tečné analytické nástroje, které pomáhají zvýšit bezpečnost infrastruktury zákazníků. Zároveň poskytuje prodejním partnerům nové obchodní příležitosti.

### O co měli letos vaši zákazníci největší zájem?

Největší zájem je o produkty, které nabízejí nejen ochranu, ale i pokročilou detekci, automatizaci a forenzní analýzu například platformami a chrání i hybridní prostředí.

### Na co se mohou těšit v příštím roce?

S neustálým vývojem technologií a souvisejících hrozeb je třeba držet krok. V posledních letech jsme kladli mimořádný důraz na technologie pro bezpečnost v oblasti hybridního cloudu, kde se nám podařilo dosáhnout pozice lídra trhu. Pro nadcházející období se naše strategie rozšiřuje do nových oblastí, osobně za nejvýznamnější považují bezpečnost technologií IIoT (Industrial Internet of Things) a služby pro bezpečnostní management komplexních systémů. I proto Trend Micro letos uzavřelo několik důležitých partnerství.

Letos v září vznikl společný podnik Cysiv založený Trend Micro s firmou H-Trust. Cílem tohoto projektu, který zatím působí především v USA, je nabídnout zákazníkům služby v oblasti managementu kybernetických rizik.

Dalším významným projektem je partnerství se společností Moxa, které nám umožní přinášet nová bezpečnostní řešení pro oblast IIOT – zejména pro automatizovanou výrobu a pro energetiku.

### Došlo ve vaší oblasti podnikání k nějakým zásadním změnám, převratům, novinkám? Pokud ano, jakým?

Spíše než převratná změna je pozorovatelná evoluce, kdy u zákazníků z různých vertikál postupně narůstá využívání cloudových služeb v hybridním režimu. Druhou důležitou technologickou změnou je vzrůstající využívání kontejnerizace v aplikacích. Díky tomu, že se již dlouhodobě věnujeme řešením bezpečnosti pro hybridní cloud, můžeme na tyto požadavky zákazníků reagovat uceleným prověřeným řešením Deep Security. Toto řešení pokrývá širokou oblast funkcí od virtuálního patchingu aplikací až po ochranu před malwarem, a to jak v prostředí veřejného cloudu, tak i u tradičních virtualizačních platform nebo kontejnerových řešení.

# David Hlaváček

## Databázový architekt společnosti Alza.cz

**N**a práci Davida Hlaváčka jste letos určitě narazili, pokud jste si v polovině letošního roku chtěli něco koupit na Alze a nešlo to kvůli 27hodinovému výpadku. Byl způsobený softwarovou chybou diskového pole a v konečném důsledku došlo k poškození jedné z důležitých databází.

„Byl jsem součástí týmu, který se podílel na řešení problému. Obnovením provozu však má práce neskončila a ve druhé fázi jsem měl za úkol navrhnout a nasadit takové řešení vysoké dostupnosti, které bude významně odolnější. Jsem rád, že se úkol podařilo splnit a výsledkem je nejen lepší dostupnost, ale i výkon za pomoci efektivního škálování,“ popisuje Hlaváček.

Podstatnou část své profesní kariéry působil jako lektor databázových systémů. Rukama mu prošly desítky tisíce IT specialistů, kterým se ze všech sil snažil pomoci rozšířit jejich znalosti. Přestože nyní již není lektorská činnost jeho hlavní pracovní náplní, snaží se, co nejvíce mu čas dovolí, vystupovat na různých konferencích nebo meet-upech. Letos se mu poda-

řilo realizovat další část SQL Academy pod záštitou Czech SQL Pass, kde se na čtyřdenním administrátorském školení sešlo asi 130 účastníků.

Asi i proto poslední rok píše o zajímavých problémech, které v IT v Alze řeší, a sdílí je na svém LinkedIn profilu.

Přestože je to dlouholetý zkušený databázový specialista, ví, že vlastně nic neví.

„Technologie jdou dopředu neuvěřitelným tempem, nové verze databázových systémů jsou vydávány téměř každoročně. Sotva vstřebáte informace o novém systému, je tu další. Je toho tolik, čemu se chci v oblasti databází naučit a zlepšit se, že je to mým hlavním cílem.“

Pomáhají mu k tomu i krátké týmové standupy, kde se navzájem seznamují se svou činností a způsobem řešení, vyměňují si názory, hodně diskutují a kde zkušenější pomáhají začátečníkům.

David Hlaváček patří mezi nadšence do nových technologií. Netrpělivě očekává jak aktualizace, tak nové verze. Novou verzí databázového systému sleduje již od první preview verze a snaží se po-



soudit využitelnost nových funkcí v Alza prostředí. RTM testuje na vývojovém a testovacím prostředí a po posouzení míry rizika přistoupí k upgradu i v produkčním prostředí.

Možná i kvůli rychlosti adopce nových technologií někdy narazí na problémy, které se jim nepodařilo ani s vynaložením velkého úsilí odhalit v testovacím prostředí.

„Již několikrát se nám povedlo jako prvním na světě odhalit závažnou chybu, jejíž oprava byla vydána ve veřejné aktualizaci databázového systému dodavatelem,“ vyzdvihuje práci IT týmu Alzy David Hlaváček.

# Eliška Jirovská

## Country manažerka společnosti VMware pro Českou republiku a Slovensko

**N**a ředitelskou pozici nastoupila po sedmi letech v jiné mezinárodní společnosti, a díky tomu měla možnost si ověřit jeden fakt – pokud nepracujete s lidmi, jichž si vážíte a kteří si váží vás, nebude to nikdy ono.

„Zejména to platí pro IT, protože to je obor postavený na lidech. Pokud chcete být úspěšní, je to o vašich nápadech, myšlenkách a o týmu, který dáte dohromady,“ říká Jirovská. Úspěch každého manažera totiž podle ní závisí na „jeho“ lidech, kteří mu pomáhají dosahovat stanovených cílů a samozřejmě je překračovat.

A že je v této disciplíně úspěšná, demonstruje i konstatováním: „Oproti loňskému roku jsme zaznamenali významný růst našich obchodních výsledků. Ale to není pouze můj úspěch, je to výsledek práce celého našeho týmu. Tohoto růstu jsme dosáhli zejména díky zavádění technologií jako NSX – řešení pro virtualizaci sítí nebo vSAN – řešení pro virtualizaci datových úložišť. Hyperkonvergovaná infrastruktura

a multicloud řešení už nejsou úplnou novinkou a trh je začíná v pojetí VMware vnímat jako standard.“

Dnes její role zahrnuje práci s partnery i koncovými zákazníky firmy. Převážnou většinu energie Eliška věnuje podpoře certifikovaných partnerů, protože společnost VMware poskytuje řešení zejména prostřednictvím jejich sítě.

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

Eliška Jirovská si nemyslí, že by IT obor vyžadoval dávku nějakého speciálního talentu. Říká, že pokud chcete dělat práci pořádně, musíte se neustále vzdělávat, být pilní, a když není talent, musíte být ještě



více pilní. Snad každý obor je podle Elišky o neustálém dynamickém růstu, změnách a inovacích, které je potřeba sledovat.

Od pracovního stresu se odraťává každodenní radostí se svou třiletou dcerou.

„Už se těšíme, až spolu vyrazíme lyžovat na hory, bude se učit lyžovat. Zimu pak budeme zahánět v bazénu, protože plavání je aktuálně náš nejoblíbenější rodinný sport,“ uzavírá Eliška Jirovská.

# Tomáš Jukin

## CTO a spolumajitel společnosti Juicymo

Říká, že by ho také zajímalo, proč ho veřejnost nominovala a hlasy vynesla do popředí žebříčku nominantů v anketě TOP IT osobnosti roku vydavatelství IDG. Po chvíli přemýšlení Tomáš Jukin říká, že to je pravděpodobně proto, že docela rozumí tomu, co dělá (iOS, Ruby on Rails, DevOps), a občas přednáší na odborných konferencích a školí. Tím se pak dostane mezi lidi a do všeobecné známosti.

„Ale sám sebe bych rozhodně nepovažoval za nějakou extra TOP IT osobnost“, podotýká Jukin. Jak sám říká, aktuálně má ve své šťavnaté firmě na hlavě hned několik klobouků. Jako podnikatel a spolumajitel má společně s ředitelkou Janou Moudrou na starosti strategické řízení firmy, obchod a jednání s klienty. Jako CTO se stará o firemní DevOps, interní systémy a technologie, které používají. A rovněž dohlíží na vývojáře, podílí se na architektuře těch největších projektů, na kterých firma pracuje.

„Funguji v naší firmě jako guru na vývoj pro iOS v jazyce Swift a na vývoj webových

aplikací v Ruby on Rails. Kolegům vývojářům také dělám code review a působím v naší firmě jako scrum master,“ dokončuje výčet.

Letos jako největší zářez na klobouku považuje vytvoření mobilních aplikací a informačního systému pro oslavu 115. výročí značky Harley-Davidson. Informační systém, který ve firmě vytvořili, umožnil odbavení všech 110 tisíc návštěvníků, jeho prostřednictvím se motorkáři a další návštěvníci na akci dostali a také si mohli vyzvedávat různý merchandise. Hosté měli k dispozici také mobilní aplikace pro Android i iOS s mapkou areálu, programem a dalším.

Obecně je nejvíc spokojený v Juicym a se změnami, které ve firmě nedávno udělali. Podařilo se dosáhnout perfektní úrovně automatizace.

„Když vývojáři upraví zdrojové kódy a pushnou tuto změnu do repozitáře, naše



integrační servery provedou samy sestavení, spuštění automatických testů a vytvoří nové release aplikace. Takové věci šetří vývojářům čas a pro změnu jim vyčarují úsměv na tváři,“ popisuje Jukin, který startuje den pitím šlichtočaje, nápoje, ve kterém musí být více mléka než čaje, z püllitrového hrnečku.

Svůj den řídí pomocí kalendáře a aplikace Things (což je GTD todolist) a pořádek ve firmě zajišťuje fakt, že všechno, co ve společnosti řeší, mají v nějakém systému, ve kterém to spravují – disponují CRM, ERP, systémem na správu úkolů, cloud úložištěm a zdrojové kódy spravují v Gitu.

# Petra Končelíková

## Fund-managing partner ve společnosti Nation 1

Jedním z veřejných nominantů naší ankety je Petra Končelíková, která má na starosti strategii a řízení investičního fondu a technologického akcelérátoru.

Letos získala investici 12 milionů eur potřebných na zahájení chodu fondu i akcelérátoru Nation 1.

Protože ale cesta životem není lemována jen úspěchy, i ona má za sebou špatnou zkušenost, kdy přišla o velmi prosperující podnik, který budovala v Nizozemsku šest let.

„Byla to vina špatného zajištění právních vztahů mezi mnou a mým partnerem. Spolehla jsem se na vzájemně dobré vztahy, které ovšem v době rozchodu logicky přestaly být dobré, a konec byl tedy značně nemilý. Je to ukázková chyba, kterou dělá mnoho podnikatelů, mne stála okolo patnácti milionů a už ji určitě nikdy nezopakuji,“ slibuje si Končelíková.

Jako řada dalších IT osobností v této publikaci i ona tvrdí, že klíčové pro úspěch je umění delegovat, spolehnout se – spálit se a napravovat.

„Soustředím se na to, co se stihnout dá kvalitně a efektivně, a ten zbytek, který by stejně nedopadl dobře a působil by jen jako rušivý element, s těžkým srdcem označím rázítkem ‚ušlá příležitost‘.“

Až do narození prvního dítěte trávil čas mezi pátou a osmou ranní u konvice s kávou vyřizováním e-mailů, aby od nich měla přes den klid. Výhodou bylo, že jí v tuto dobu nikdo neodpovídal, takže jen odbavovala, co se nahromadilo v poště. „Dnes se dvěma malými dětmi jsem ráda, když se k e-mailu vůbec dostanu.“

Mnoho lidí o ní říká, že je neskutečný střelec a že jde do rizik, na která by si nikdy netroufla. Ona to tak nevidí, pokud ví, čeho chce dosáhnout, přijímá příležitosti a čelí výzvám, které jí k cíli pomohou. Ovšem stojí si za tím, že rozdíl mezi úspěšnými lidmi a lidmi, jež stojí stále na



místě, je jejich přístup ke strachu a zda se jím nechají, či nenechají ovládat.

„Strach jde ruku v ruce s přílišným přemýšlením a analyzováním. Největší nepřítel každého podnikatele je ‚overthinking things‘,“ konstatuje Končelíková, která nepodléhá stresu. Zatne zuby a zabere, občas u toho někoho sežere, ale většinou jsou to prý malé ztráty. Až zpětně jí dojde vážnost situace, ale to už s humorem u dobré lahůvinky vína.

Petra Končelíková má dvě malé děti, a proto poslední kniha, kterou četla, je teď zrovna Učíme se zvířátka se svým synem.



# Jan Konrád

Chief commercial officer a člen představenstva společnosti Unicorn Systems

Jan Konrád studoval mezinárodní vztahy na Vysoké škole ekonomické a právo na Právnické fakultě Univerzity Karlovy. V roce 1997 začal pracovat jako programátor Unicorn Systems. Postupně vystřídal několik technických pozic, poté se převážně věnoval obchodní činnosti Unicornu v energetice a v zahraničí. V roce 2013 byl jmenován členem představenstva s odpovědností za mezinárodní expanzi společnosti Unicorn Systems a o tři roky později zastával pozici obchodního ředitele.

K energetice měl blízko, prakticky téměř od začátku práce pro Unicorn se jí systematicky věnoval. Proto se už od roku 1999 rozhodujícím způsobem podílí na určování a naplňování strategie firmy v této oblasti.

Osobně strávil spoustu času na prezentacích po celé Evropě a přesvědčováním klientů, že to mohou s tehdy neznámou firmou z „divokého východu“ zkusit. První zahraniční zakázku se jim podařilo získat

po třech letech snažení v Itálii, další pak v Srbsku a Anglii... A pak už to šlo rychle.

„Dnes dodáváme řešení v oblasti mezinárodního obchodu a přenosu energií prakticky po celé Evropě a máme největší tým skvělých odborníků, kteří mě už nepotřebují a fungují úplně samostatně. Já se ale nedám a stále se snažím jim do největších zakázek a nejdůležitějších klientů mluvit,“ říká Jan Konrád.

Ke svým letošním největším úspěchům řadí projekt TERRE. „Jde o vytvoření systému pro mezinárodní výměnu regulační energie, který bude spuštěn v roce 2019 pro šest západoevropských zemí,“ popisuje Konrád. Zatím se do mezinárodní výměny energie zapojily Francie, Španělsko, Portugalsko, Velká Británie, Švýcarsko a Itálie. Postupně by se však systém měl rozšířit po celé Evropě.

Firmě se zde podařilo v plné míře uplatnit Unicorn Application Framework, vytvořit řešení v nejmodernější architektuře a zejména přesvědčit zákazníka, aby pro jeho provoz zvolil cloudovou plat-

formu Azure spravovanou nástroji Unicorn, které označují jako uuCloud.

„Je to poprvé, co se nám to podařilo u takto důležitého systému, který navíc představuje součást kritické IT infrastruktury. Jsem přesvědčený o tom, že tento přístup přestane být do budoucna výjimkou a Unicorn i díky tomuto projektu získá významnou konkurenční výhodu,“ věří Jan Konrád a tvrdí, že pokud má člověk dlouhodobě fungovat, musí umět vyvažovat pracovní a osobní život. Intenzivní pracovní výkon u něj vyžaduje i intenzivní relaxaci.

V jeho případě jde hlavně o sport, věnuje se zejména horám a cyklistice, prozrazuje.

„Letos jsem zvládl slušně zajet sedmidenní etapový závod Transalp, v roce 2019 bych pro změnu rád pokročil při plnění svého dalšího cíle – postupně zdolat všechny čtyřtisícové evropské vrcholy,“ plánuje Jan Konrád.



ROZHOVOR S JANEM KONRÁDEM

## Investice do IT přináší nové možnosti

**S jakým výsledkem zakončujete letošní rok?**

Rok 2018 bude z hlediska výsledků Unicornu opět tím nejúspěšnějším. V Unicornu mám na starosti zejména obchod a zde se naše plány podaří naplnit či překročit takřka ve všech ukazatelích, které jsme si stanovili.

Dokončili jsme řadu zajímavých projektů, pracujeme na nových produktech a řešeních, která jsou rozšířena a užívána mezi těmi nejvýznamnějšími podniky z různých odvětví. Máme ty nejlepší reference z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky a utilit, komunikace a médií, výroby, obchodu i veřejné správy. Našimi zákazníky jsou přední a největší firmy.

Jsme však zároveň provozovateli internetové služby Plus4U, ve které nabízíme široké portfolio služeb založených na robustních softwarových řešeních pro malé a střední podniky a hlavně pro lidi.

**Uvedli jste na trh letos nějaké zásadní zajímavé produkty nebo služby?**

Systematicky investujeme do vývoje produktů, které jsou základem našich řešení pro korporátní klienty a do segmentů, které rozšiřují nabídku chytrých řešení poskytovaných prostřednictvím Plus4U. Mezi nejúspěšnější z pohledu počtu uživatelů patří +4U Lékař společně s +4U eReceptem a on-line vzdělávací kurzy Red Monster.

Celý rok se také intenzivně věnujeme chytrým řešením, například pro bankovníctví, průmysl 4.0 nebo elektromobilitu. Nepatřím sice mezi bezmezné fanoušky elektromobilů, jsem ale přesvědčený o tom, že v budoucnu budou hrát důležitou roli. Aktuálně dokončujeme vývoj a v příštím roce plánujeme představit nová řešení a služby pro elektromobilitu.

**Došlo letos nebo chystáte ve firmě na příští rok nějaké zásadní změny?**

V Unicornu se soustředíme na to, abychom byli ve výrobě moderních podnikových systémů nejlepší. Dlouhodobě investujeme do Unicorn Mobile-first IoT-ready Cloud Architecture. Dnes totiž má každý

v kapse multimediální počítač (chytrý mobil) stále připojený na internet, tedy aplikace Mobile-first je jasný trend. Dalším velkým fenoménem podnikových systémů je cloud. Ten absolutně mění způsob dodávky softwaru, zvlášť pro malé a střední podniky, které se díky němu dostanou k systémům se stejnou funkcí, kvalitou, stabilitou a dostupností, jaká byla dříve vyhrazena pro velké podniky s rozsáhlou vlastní infrastrukturou a velkým IT oddělením.

Dalšími oblastmi, kam dlouhodobě směřujeme naše investice, jsou vzdělávání našich spolupracovníků, které uskutečňujeme prostřednictvím Unicorn TopGun Academy, a rozšiřování vývojových center. V roce 2018 jsme otevřeli vývojová centra v Pardubicích, Liberci a Písku, a disponujeme tak 21 vývojovými centry v 15 městech.

# Petr Koptík

## Předseda představenstva společnosti Minerva Česká republika

Jako předseda představenstva zastupuje Petr Koptík firmu ve vztahu k veřejnosti, projednává partnerské smlouvy, řídí veškeré marketingové a obchodní aktivity. Odhaduje vývoj poptávky po informačních technologiích českými průmyslovými podniky a určuje strategii, jak tuto poptávku pokrýt.

Letos je nejvíce hrdý, že i v době extrémního nedostatku pracovních sil dokáže ve společnosti nejen vychovat, ale i udržet špičkové konzultanty, kteří jsou stále častěji žádáni velkými nadnárodními firmami k optimalizaci svých podnikových procesů.

Navzdory faktu, že pracuje v informačních technologiích, nezanevřel na klasické papírové knihy. Poslední, kterou četl, byly Italské jednohubky od Marty Kučíkové, vlídné a humorné postřehy ze života domorodců z Koptíkovy druhé domoviny, severní Itálie. Kniha ho zaujala natolik, že se jí chystá přeložit do italštiny pro pobavení svých italských sousedů.

Ostatně i toto rozhodnutí ho motivuje ke zlepšení jeho italštiny, kterou chce brzy dostat na stejnou úroveň, jakou vládne ruštinou a němčinou.

Ostatní spolupracovníky motivuje spravedlivým systémem odměňování a lidským přístupem.

Petr Koptík sám sebe považuje za strážníka a plně důvěřuje svým kolegům, kteří jsou na správném místě. Vždyť jich většinu z nich zná dvacet a více let, vlastně od dob, kdy firmu založil.

Jak sám říká, za těch více než 25 let v oboru ho profesně snad už nic zásadního nezklame.

„Ve společenském životě mne zklamala polarizace společnosti a z environmentálního hlediska silné znečištění vody a její nedostatek.“

Nejen v České republice, ale na celé Zemi,“ říká Koptík, který nepodléhá stresu. Chvilkovou nepohodu pak řeší dlouhými procházkami se svou čtyřčlennou psí smečkou.

V pracovním životě ho aktuálně zaměstnává přechod na novou generaci podnikového informačního systému.

„U našich zákazníků musíme zařídit plynulý přechod a u nových efektivní implementaci. Český průmysl si zaslouží to nejlepší,“ tvrdí Koptík, který ve volném čase rád hraje golf, lyžuje a tančí společenské tance. Speciálně waltz, tango a valčík.



ROZHOVOR S PĚTREM KOPTÍKEM

## Mezi zákazníky roste zájem o digitalizaci

### Jaké zajímavé projekty máte letos za sebou?

Nejzajímavější byla asi účast na nadnárodních projektech zavádění ERP QAD Enterprise Edition (QAD EE) v rámci SaaS cloudu QAD a implementace nového produktu QAD pro řízení kvality QAD QMS u prvního zákazníka v ČR.

### Uvedli jste na trh letos nějaké zásadní zajímavé produkty nebo služby?

Letos jsme začali zákazníkům nabízet novou verzi QAD ERP založenou na nové architektuře QAD Enterprise Platform, využívající webové REST mikroslužby pro interní i externí komunikaci, nové multiplatformní HTML5 rozhraní využitelné na mobilních zařízeních a technologie jako data lake. Tato verze přináší i nové integrované no-code a low code vývojové prostředí pro jednoduchý vývoj integrovaných aplikací, které budou přenositelné v rámci různých verzí QAD ERP.

### O co měli letos vaši zákazníci největší zájem?

Rostoucí zájem o digitalizaci v oblasti výroby se projevuje i v požadavcích zákazníků na integraci předvýrobních a plánovacích etap s výrobními technologiemi. I dříve existovaly požadavky od zákazníků v této oblasti, ale v současnosti se stávají integrální součástí prakticky každého nového projektu. Co se týče konkrétních produktů, mohou uvést např. nárůst projektů v oblasti MES Simatic IT Preactor od společnosti Siemens pro pokročilé plánování výroby.

### Na co se mohou těšit v příštím roce?

Předpokládáme, že verze ERP QAD, založená na dříve zmiňovaném technologickém konceptu, se stane standardně implementovanou verzí u zákazníků a že bude uvedena do rutinního provozu u prvních klientů. Současně předpokládáme představení prvních doplňkových modulů vyvinutých Minervou v novém integrovaném vývojovém prostředí.

### Došlo letos nebo chystáte ve firmě na příští rok nějaké zásadní změny?

Minerva si zakládá na své dlouhodobé stabilitě. Věříme, že věci děláme dobře, a proto jsme nějaké zásadní letos neuskutečnili ani je nechystáme. Samozřejmě jsou zde menší změny v organizaci, např. úpravy vyplývající z dříve uvedeného zvýšeného zájmu o produkt APS od Siemensu Simatic IT Preactor, kdy vzniklo samostatné oddělení zaměřené na tento produkt.

### Došlo ve vaší oblasti podnikání k nějakým zásadním změnám, převratům, novinkám?

Vzhledem k našemu zaměření na výrobní podniky se nás významně dotýkají probíhající změny v průmyslu, kdy pojem „čtvrtá průmyslová revoluce“ mluví už sám za sebe. Speciálně v některých segmentech se dají očekávat významné změny jako například v oblasti automobilového průmyslu v souvislosti s elektromobilitou, které nás určitě budou ovlivňovat. Předpokládáme například určité sblížení s dalším naším významným segmentem high-tech, takže se těchto změn neobáváme, ale naopak je vítáme jako příležitost k dalšímu rozvoji.

# Bořivoj Kostka

Ředitel vývoje, spolumajitel a jeden ze zakladatelů firmy Tovek

**P**řestože je Bořivoj Kostka konzervativní člověk, nemůže ve svém oboru zůstat stát na místě.

„Ale vždy je třeba zvážit, jestli nová technologie opravdu má takovou přidanou hodnotu, aby se vyplatilo se jí věnovat. Navíc ty nejnovější technologie většinou zase tak nové nejsou, velmi často jsou to starší koncepty, které jen čekaly na dostatečně výkonný hardware. Třeba dnes tolik vzývané neuronové sítě vymysleli už v padesátých letech minulého století,“ upozorňuje.

Náplní práce Bořivoje Kostky je sbírání nápadů kolegů i vlastních, sledování trendů a technologií, vyhodnocování jejich použitelnosti, registrování požadavků zákazníků.

„To vše využít při návrhu a realizaci nových funkcí a produktů. Také musím udržovat vývoj v souladu s firemní strategií a pečovat o spokojenost našich skvělých vývojářů, bez kterých by to samozřejmě nebylo možné,“ doplňuje.

Přestože funguje na ředitelské pozici, pořád se cítí být více vývojářem než mana-

žerem. Díky tomu asi lépe rozumí problémům, které řeší jeho podřízení, a je schopen jim občas i poradit. Navíc je obklopen lidmi, kteří příliš řídit nepotřebují. Spíše se proto snaží ovlivňovat celkový směr vývoje než to celé direktivně řídit. Ostatně vychází z přesvědčení, že nejvíce z lidí dojde, když jim nechá co nejvíce prostoru pro vlastní invenci.

„Alespoň v mém oboru, kde většinou pracuji s lidmi s velkým tvůrčím potenciálem. Někdy samozřejmě direktivně rozhodnout musím, ale snažím se to dělat co nejméně,“ popisuje manažerský styl, kdy chce vést, nikoliv řídit. Vždy se snaží při návrhu řešení hledat konsenzus s tím, kdo bude na úkolu pracovat. Myslí si, že každý odvádí nejlepší práci, pokud je přesvědčen o tom, že použitý způsob řešení je optimální.

Bořivoj Kostka říká, že v IT oboru riskuje každý pořád. Investujete značné prostředky do vývoje a doufáte, že se vám podaří s výsledkem uspět, vysvětluje.

„Přitom vývoj trvá dlouho a nevíte, jestli náhodou někdo jiný nepracuje na něčem po-

dobném a není třeba dál než vy. Navíc nevíte, jestli nepřijde nějaký technologický zlom, který způsobí, že to celé můžete zahodit a začít znova,“ doplňuje.

Coby „technolog“ má v oblíbě čtečky, které jsou podle něj výborným vynálezem, protože mu umožňují nosit s sebou celou knihovnu.

„Ale papírové knize se nic nevyrovná. V poslední době mě nejvíce zaujala kniha Richarda Pipesa Rusko za starého režimu. Ale rád si přečtu i něco lehčího, třeba nějaké sci-fi,“ říká Bořivoj Kostka.



ROZHOVOR S BOŘIVOJEM KOSTKOU

## Obrátíme se na umělou inteligenci

### S jakým výsledkem zakončujete letošní rok?

Myslím, že se nám daří docela dobře. Rosťeme. Sice jen mírně, ale to je v souladu s naší strategií, nikdy jsme nechtěli jít cestou rychlého růstu a následného prodeje firmy. Daří se nám dodávat i do zahraničí, docela úspěšný rok jsme měli například v Číně. V budoucnu se chceme zahraničí věnovat systematictěji.

### Jaké zajímavé projekty máte letos za sebou nebo na kterých teď finišujete práce?

Z těch, o nichž mohu mluvit, je asi nejzajímavější nasazení našeho softwaru v kontaktním centru pojišťovny Kooperativa, kde se používá k analýze hovorů jejich call centra. S ním jsme získali třetí místo v soutěži zvláštních projektů na konferenci ADMEZ Call Centra 2018.

### Uvedli jste na trh letos nějaké zásadní zajímavé produkty nebo služby?

Kromě nových verzí našich hlavních produktů Tovek Tools a Tovek Server to byla především nová generace našeho webového klienta. Ta umožňuje snadnější při-

způsobení uživatelského rozhraní konkrétním potřebám daného zákazníka. Cílem je zprostředkovat informace a výsledky analýz v přehledné formě nejen analytikům, ale i běžným uživatelům. Podle ohlasů našich zákazníků to vypadá, že se nám to vcelku podařilo.

Kromě obecných produktů bych jmenoval novou verzi našeho řešení pro kontaktní centra, se kterým jsme zvítězili v soutěži IT Produkt roku v kategorii Podnikový software.

### O co měli letos vaši zákazníci největší zájem?

Těžko říci. Naše řešení se dodává v různých konfiguracích, v závislosti na požadavcích zákazníka. Kdybych se to pokusil odhadnout, pak největší zájem je asi o modul vizuální analýzy dat a o nového webového klienta. Ale to je asi hlavně z důvodu, že jsou na pohled nejzajímavější. Bez zbytku naší platformy by byly k ničemu.

### Na co se mohou těšit v příštím roce?

Připravujeme novou generaci Tovek Tools, ve které dojde k významnému zlepšení

uživatelského rozhraní. Rovněž u Tovek Serveru nastanou velké změny, ty ale uživatelé pravděpodobně příliš nezaznamenají. Jde zejména o úpravu vnitřní architektury. Ta je nutná k tomu, abychom mohli produkt dále rozvíjet. Plánujeme větší využití prvků umělé inteligence, nejen při zpracování textu, ale i v oblasti rozpoznávání obrazu. Takže kromě databází, textů a mluveného slova budou naši uživatelé moci zpracovat i fotografie a videa.

Kromě nových produktů chystáme konferenci na téma „Má mozek ještě šanci“, která se bude zabývat umělou inteligencí a jejími současnými možnostmi.

### Došlo ve vaší oblasti podnikání k nějakým zásadním změnám, převratům, novinkám?

Letos jsem nic význačného nezaznamenal. Hodně se mluví o umělé inteligenci, ale že by došlo k nějakým velkým průlomům, to jsem si nevsíml. Spíše o takový mírný pokrok v mezích zákona. Domnívám se, že k zásadnímu posunu dojde až v okamžiku, kdy se dočkáme komerčně použitelných kvantových počítačů.

# Jiří Kysela

## Generální ředitel společnosti Dell EMC

**M**á za sebou náročné spojování dvou silných a ve svém oboru dominantních společností, Dell a EMC. Po spojení českých poboček těchto nadnárodních firem se i v Česku ukázalo, že někdy 1 + 1 může být výrazně více než 2. Finanční výsledky nově spojené společnosti jsou nad očekávání dobré a ani ji nepostihl žádný zásadní personální problém s masivními odchody.

„Naopak, neustále se nám hlásí zájemci, kteří chtějí pracovat v úspěšné firmě, která pokrývá požadavky prakticky celého trhu od drobného HW až po výstavbu a řízení velkých datových center,“ libuje si Jiří Kysela.

Ne vždy samozřejmě řídil velké korporace, začínal programátorským obdobím v osmdesátých a devadesátých letech, kdy měl podíl na vývoji a úspěšném rozšíření automatizovaného systému na programování NC a CNC strojů. V pozdějším „manažerském“ období třeba spolupracoval na vytváření kolektivu v internetovém projektu Internet On Line. Ne vždy se ale



dařilo, počátkem devadesátých let vybudoval vlastní firmu orientovanou podobně jako původní společnost, kterou založil o sedm let dříve Michael Dell, na skládání vlastních PC a jejich přímý prodej zákazníkům.

„Bohužel se mi ale nepodařilo ji rozvinout do stejných rozměrů jako jemu,“ s pobaveným úsměvem vzpomíná, zejména prý proto, že příliš spoléhal na vlastní síly

místo budování kolektivu a delegování zodpovědnosti.

Od té doby se naučil delegovat, a tak se i méně potkává se stresem.

„Více spoléhám na kolegy a zapojuji se do aktivit, které mi umožní podívat se na vlastní problémy z jiné perspektivy. Je velmi důležité si zejména ve vypjatějších chvílích uvědomovat relativitu problémů, se kterými se denně potýkáme, a hodnot, na nichž opravdu záleží,“ radí Kysela.

Po úspěšném spojení si už připravuje plány na posttransformační období, protože právě nové výzvy ho motivují k výkonnům. Teď se tedy snaží sám sobě nadefinovat několik cílů jak v oblasti celkových výsledků, tak i třeba ve sféře rozvoje kolektivu. Ostatně práci s lidmi si cení jako jednu ze svých nejsilnějších manažerských metod, k těm dalším pak patří schopnost naslouchat, pozitivní a konstruktivní přístup k řešení problémů a dlouhodobě korektní přístup jak k zákazníkům, tak i partnerům a zaměstnancům.

Nezanedbatelná část pracovního času Jiřího Kysely je pevně organizovaná, zbylý čas musí poměrně pečlivě rozplánovat podle priorit mezi řešení denní agendy, důležité externí schůzky a činnosti zaměřené na strategické cíle. Volný čas si rád užívá na chalupě v Jizerských horách.

# Róbert Lórencz

## Vedoucí katedry informační bezpečnosti na Fakultě informačních technologií ČVUT v Praze

**L**etos se Róbertu Lórenczovi konečně po mnoha letech snahy podařilo založit katedru informační bezpečnosti (KIB). Jejím vzniku předcházely dlouholetý výzkum a výuka v oblasti informační bezpečnosti. Se vznikem Fakulty informačních technologií (FIT) na ČVUT hned v počátku jako první v ČR akreditovali magisterský obor počítačová bezpečnost. Následně bakalářský obor bezpečnost a informační technologie. Z toho je vidět, že vznik KIB nebyl jednoduchý, ale o to víc je opodstatněnější.

„Je to pro mě satisfakce za mnohaleté úsilí. Bylo by nevděčné opomenout skutečnost, že vznik KIB podporovali kolegové z FIT ČVUT a taktéž byla silná podpora ze strany vedení fakulty,“ říká Lórencz, který by měl nyní na trh dodávat tolik chybějící specialisty na počítačovou bezpečnost.

Jeho pracovní náplní jsou vedení katedry, výuka a výzkum. Cílem je rozvoj oboru informační bezpečnost na FIT ČVUT. V oblasti personální to znamená vytváření kvalitních podmínek pro odborný růst dosavadních členů katedry a nábor nových, odborně kvalifikovaných pracovníků. V oblasti výuky je to zkvalitňování a rozvoj výuky a v oblasti výzkumu chce přinášet výsledky srovnatelné minimálně s úrovní v evropských zemích.

Ke svým nejsilnějším manažerským schopnostem řadí pocit, že je pro něj nejdůležitější, aby lidi, se kterými pracuje, byli spokojeni, a práce, již dělají, je bavila. Proto se snaží vytvořit takové pracovní prostředí, které podporuje týmovou práci.

„Snažím se tak být otevřený, přímočarý a nekonfliktní,“ vysvětluje Lórencz.

V práci ho žene kupředu řešení zajímavých výzkumných problémů. Je prý úžasné nacházet nové a nestandardní řešení, která posouvají naše poznání o něco dál.

K používání nejmodernějších technologií se staví velmi pozitivně, ostatně v univerzitním prostředí to je téměř v popisu práce.

„Ale jak víte, ne vždy si to může fakulta dovolit, a to vzhledem k nedostatku financí. Tento problém řeší spolupráce s průmyslem, ze které vznikají společné laboratoře s moderním vybavením,“ pochvaluje si Lórencz.



Kromě financí musí také řešit nábor nových pracovníků pro katedru. Na jedné straně poptávka po odbornících z oblasti informační bezpečnosti roste, na druhé straně musejí být tito odborníci vychovávaní těmi nejlepšími lektory.

„Potřebuji získat na katedru nové odborně zdatné akademické pracovníky,“ plánuje Róbert Lórencz.

# Jan Mühlfeit

Globální stratég, kouč a autor bestselleru *Pozitivní lídr*

Přes 15 let působil v nejvyšším vedení Microsoftu na pozici prezidenta Microsoftu pro Evropu. Když před čtyřmi lety ověnčen úspěchy z firmy odešel, rozhodl se předávat své bohaté zkušenosti dál: nyní působí jako kouč, mentor a globální stratég pro manažery či olympioniky. O svůj pozitivní leadership se však dělí i s generacemi podstatně mladšími.

„Pracuji hodně s dětmi z dětských domovů, u těch si úspěchu považují nejvíce. Když vám zatleskají, je to velká odměna,“ popisuje. K dětem má obecně blízko, je spoluautorem úspěšné knihy Odeymkání dětského potenciálu, kde se soustředí na rozvoj přirozených talentů dítěte. Přednáší také na univerzitách, kupříkladu na Harvardu nebo MIT.

Dobře ví, jak ostatní namotivovat, během své dlouhé kariéry se naučil, jak funguje lidská mysl. K tomu mu pomohl Microsoft, ale také nástrahy samotného mozku. „Před sedmi lety jsem dva měsíce stál na pokraji života a smrti s těžkou depresí. Hodně jsem se z toho naučil; tvrdím,

že Bill Gates byl v mém životě stejně důležitý jako blázelec,“ popisuje s jen mírnou nadsázkou. I přes tyto zkušenosti, nebo možná právě díky nim, zůstává pozitivní v práci i osobně. Negativním lidem se vyhýbá, a naopak jej motivují ti, kterým změnil život. „Když si sáhnete na dno, začnete přemýšlet, co je smyslem vašeho života – smysl mého je, jak jsem zjistil, pomoci najít ostatním ten jejich.“

Zakládá si na osobních rituálech: už od 12 let pravidelně ráno běhá, cvičí a vleze pod studenou sprchu. Riskovat se nebojí, ale je přece jen opatrný: „Rozumná rizika podstupuji, ale už nejsem takový střelec jako dříve. Naučil jsem se rizika zvažovat.“

Za nejtěžší rozhodnutí považuje chvíle, kdy musí odmítnout klienta. „Když ode mě chce někdo koučovat, ale já vidím, že tam není ta vzájemná chemie, musím odmítnout. Hodně lidí si také myslí, že jsem správný člověk na léčení deprese. To je ovšem nesmysl, já si tím sice prošel, ale každá deprese je jiná a já se rozhodně nepasuji do role psychiatra.“



Během náročného pracovního života se Mühlfeit naučil jednu důležitou, avšak podceňovanou dovednost: odpočívat. K tomu využívá sport a fyzickou aktivitu: sauna, vířivka, meditace, tchaj-ti – tím vším dobíjí vlastní vybité baterie. S tím souvisí i to, co považuje za nejdůležitější v profesní kariéře. „Myslím, že to jsou energie a inspirace. CEO bude v tomto století znamenat spíše chief enthusiasm officer; pokud má šéf energii, má ji i organizace. Zároveň musí lidi umět motivovat.“

Inzerce



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

## IT produkt 2019

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](http://cw.cz/it-produkt)**

**uzávěrka 1. kola přihlášek je 11. 1. 2019**

O možnosti přihlásit produkty uvedené na trh po tomto datu se prosím informujte na [itprodukt@idg.cz](mailto:itprodukt@idg.cz)

# Jan Pinta

## Zakladatel a výkonný ředitel společnosti H-Square ICT Solutions

Letos se firmě pod jeho vedením povedlo obhájit titul Palo Alto Networks Platinum Partner. Během necelých čtyř let se společnosti podařilo posunout z nuly na vysokou úroveň s lídrem v oblasti enterprise security Palo Alto Networks a do pozice respektovaného partnera v oblasti ICT bezpečnosti nové generace.

„Máme řadu spokojených zákazníků z různých odvětví a pro odborné konzultace se na nás obracejí i nadnárodní systémoví integrátoři a poskytovatelé ICT služeb,“ pochvaluje si Pinta, který svůj den začíná vždy v pět hodin ráno, kdy si jde zacvičit nebo zaběhat. Během této doby, kdy má absolutní klid od telefonu a e-mailu, si srovnává a plánuje úkoly na celý den. Na brzké ráno si také vytyčí ten nejtěžší či nepříjemný úkol, na který potřebuje klid a čistou hlavu.

Snadno se nadchne pro zajímavý projekt, výzvu nebo nový nápad. Nejvíce ho ovšem potěší pozitivní zpětná vazba od

zákazníků a utvrzení, že to dělají dobře a má to smysl.

Při vedení firmy se snaží aplikovat moderní způsob řízení – na prvním místě je spokojený zákazník a práce musí být hotová. Hned pak následuje ovšem spokojený zaměstnanec.

„Proto, pokud je to z povahy práce možné, neřešíme, jestli je práce hotová brzy ráno nebo pozdě večer, z kanceláře, domova nebo chalupy,“ nastiňuje Pinta.

V segmentu ICT bezpečnosti podle něj není pro riskování prostor, přesto ale s riziky pracuje každý den. Je potřeba si je nejen uvědomovat, ale pracovat s nimi a nestrkat před nimi hlavu do písku.

Vždy musí být připraven na nové věci, které oblast bezpečnosti přináší, a je nutné na tento trend reagovat.

„Důležité je proto nezaspat dobu a udržovat portfolio nabízených služeb, produktů a našich znalostí na takové úrovni, abychom mohli našim zákazníkům s klidným svědomím nabízet stále ta nejlepší řešení na trhu.“

I z těchto důvodů se musí firma výrazně orientovat na nové technologie, ale znamená to prý, že je musí hned nasadit do produkčního prostředí. Ale vzhledem k zaměření musí být svým způsobem v roli evangelistů a přinášet zákazníkům nová řešení a udržovat krok s trendy v oblasti bezpečnosti a umět reagovat bez zbytečných prodlev.

Chvilí volna si Jan Pinta užívá především s rodinou (manželkou a téměř ročním synem). S manželkou jsou oba nadšení cestovatelé, rádi poznávají nová místa a odlišné kultury. Během cestování si také nejlépe odpočine. Další důležitou součástí jeho odpočinku je sport.



ROZHOVOR S JANEM PINTOU

## Nepoužívejte klacky a kameny

### O jakou část vašich služeb mají firmy největší zájem?

V posledním roce převažoval zájem o návrh, dodávku a implementaci specifických produktů společnosti Palo Alto Networks. Stále častěji se na nás nyní obrazejí zákazníci, kteří poptávají komplexní služby z oblasti bezpečnosti celé, či vybrané části infrastruktury. Takové komplexní služby obsahují posouzení existujícího stavu, návrh finálního řešení, které je v souladu s celkovou vizí společnosti a se zvolenou strategií, zpracování harmonogramu a dílčích kroků vedoucích k požadovanému stavu včetně jejich realizace a následné správy.

### Hodně propagujete next-gen security. Je to opravdu zásadní rozdíl oproti klasickému přístupu a v čem?

Next-gen security vnímáme jako určitou bezpečnost, která skutečně reflektuje úroveň a sofistikovanost moderních typů útoků. Dovolím si použít jednoduchou analogii – domnívat se, že je má síť v dnešní době pokročilých útoků v bezpečí, jelikož používám tradiční antivir a stavový firewall, je asi podobně naivní,

jako že se v dnešní době ubráním moderně vyzbrojené armádě pomocí meče a štítu, často spíše za pomoci klacku a kamene. Zákazníci se ovšem nesnažíme nijak zastrášovat, ale spíše rozbít tento falešný pocit bezpečí a nabízet bezpečnostní produkty adekvátní dnešní době. Za termín next-gen security se ovšem v současné době snaží schovat prakticky kdokoliv, jen aby se prodávalo. Nabízená řešení proto podrobujeme náročným testům a zákazníkům poté nabízíme pouze ta, která jsou opravdu výjimečná a zapadají do celkového konceptu.

### Jak vám pomáhá platinový status partnera společnosti Palo Alto Networks?

Pro platinovou úroveň partnerství bylo nutné dosáhnout nejen vysokých obchodních výsledků, ale především prokázat mnoho technických znalostí a splnit další přísná kvalifikační kritéria. Odměnou za toto úsilí je především možnost zařadit se mezi významné systémové integrátory a nabídnout našim zákazníkům nejlepší podmínky pro nákup produktů při zajištění nejvyšší kvality dodávaných služeb. Navíc jsme velice hrdí na fakt, že jsme

jedinou tuzemskou společností, která svůj platinový status nezískala na základě příspěvku globálních poboček, ale pouze vlastní tvrdou prací zde v ČR. K tomu přihlížejí i naši zákazníci, od kterých cítíme důvěru a čerpáme motivaci k neustálému zlepšování.

### Jedna věc, která odlišuje vaši společnost od početné konkurence?

Jsem, myslím, jedinou tuzemskou firmou, jež se zabývá praktickým návrhem a zavedením tzv. zero trust security modelu. Tento moderní přístup je alternativou k tradiční perimetrové bezpečnosti a v současnosti je jedinou cestou k úspěšné obraně proti cíleným útokům.

### Kdo jsou vaši zákazníci?

Předávání referencí je kvůli našemu zaměření složitější. Mohu zmínit, že mezi zákazníky spadají společnosti všech velikostí, české firmy i nadnárodní korporace z mnoha oborů – například jde o automobilový průmysl, energetiku, státní správu, univerzity, e-commerce, bankovní sektor a další.

# Jaroslav Rys

## Internal data analytics consultant ve společnosti Škoda Auto

**D**louhodobě se úspěšně snaží šířit povědomí o datové analytice, bourat mýty, které se o tomto oboru šíří, a vysvětlovat, proč je tento obor kriticky důležitý pro budoucnost.

„Snažím se ale vysvětlovat i obecné aspekty, které se netýkají jen firem, ale i každého z nás, protože žijeme v době datové, a ať chceme, či nikoli, my všichni zanecháváme velmi hlubokou datovou stopu a na to si zkrátka budeme muset zvyknout a naučit se v tomto stále ještě relativně novém světě fungovat,“ varuje datový konzultant Jaroslav Rys ve Škoda Auto. Ano, čtete správně, datový konzultant ve Škoda Auto. Firma totiž usilovně najíždí na digitální model a mění se v IT společnost se širokým záběrem a vytváří si obří IT zázemí plné špičkových odborníků.

Jaroslav Rys už přes rok funguje jako end-to-end garant analytických projektů ve společnosti Škoda Auto. Monitoruje analytické potřeby konkrétních oddělení firmy, konzultuje s nimi potřeby a porovnává je s technologickými možnostmi.

ROZHOVOR S JAROSLAVEM RYSEM

## Když mozek nestačí

### Jak ve Škodovce pracujete s big daty?

Začínali jsme s projekty zaměřenými na předcházení poruchám ve výrobě. S pomocí datové analytiky jsme monitorovali poruchy na strojích a vyhodnocovali rizikovitost závad. Mohli jsme pak udělat opatření, která dokážou poruchám předejít. Dnes už analýzy big dat využíváme v daleko větším rozsahu v mnoha oblastech.

Přestože je datová analytika poměrně nákladná na technické, personální i finanční zajištění, připravujeme mnoho datových projektů. Od již zmíněné výroby přes byznys procesy až po strategii rozvoje lidských zdrojů. Dá se říci, že v mnoha případech zatím vytváříme podhoubí pro jejich start. Zjišťujeme, jaké máme možnosti, pracujeme na pilotních projektech a děláme osvětu.

### V čem přináší big data největší užitek?

Hlavním argumentem je asi skutečnost, že datová analytika dokáže optimalizovat procesy ve výrobě, obchodě či v oblasti lidských zdrojů v takových nuancích, v jakých je lidský mozek neumí vypočítat ani zpracovat. Nejvýrazněji se to projeví ve výrobě.

„Ve chvíli, kdy je zřejmé, že z dané myšlenky může vzniknout reálné a realizovatelné zadání, zodpovídám za technickou specifikaci, podílím se na výběru dodavatele, v průběhu vývoje se účastním pravidelných konzultací a dílčí výsledky přenáším na původního zadavatele,“ popisuje. Stručně řečeno, je odpovědný za udržení obsahového rámce projektu. Díky této aktivitě je možné uřídit očekávání zadavatele, což je v případě datové analytických projektů základním předpokladem jejich úspěchu.

Největším pohonem jeho pracovního snažení je naplnění potřeb kolegů. Coby interní konzultant k nim přistupuje jako ke svým zákazníkům, snaží se v co nejširší míře pochopit jejich problém a nalézt nejvhodnější řešení.

„Pozitivní odezva, vědomí, že tato snaha nachází uplatnění, a hlavně hmatatelné výsledky jsou pro mě největší motivací.“



Využitím analýzy dat dojde k jejímu zrychlení a zjednodušení, které může přinést až překvapivě finanční úspory. Ale optimalizace procesů a finanční úspory se v důsledku objeví ve všech oblastech.

Datovou analytiku považují pořád za nový obor, především proto, že ještě stále netušíme, jaké možnosti nám může přinést. A to je to, co mě na něm baví. Stavět na zelené louce projekty, které nám do budoucna přinesou dnes netušené výsledky.

### Snažíte se využívat ihned ty nejnovější technologie?

Kdybychom měli v oboru datové analytiky využívat pouze nejnovější nástroje a metody, neděláme nic jiného než vyhledávání, nákup a testování. Jenže my musíme dodávat výsledky. Proto razíme střední cestu – používáme to, co máme, abychom dokázali odbavovat požadavky zákazníků, a kromě toho samozřejmě sledujeme trendy a adekvátně na ně reagujeme.

Pořád je ale středobodem těchto činností snad zákazník – Škoda Auto je především výrobcem automobilů a datová ana-

Jaroslav Rys se domnívá, že stres je běžnou součástí každé profese, kterou člověk vykonává se zápalem, a že určitá úroveň stresové zátěže je známkou, že svou práci člověk myslí vážně. Obavy, jestli stihneme všechny termíny, zda jsme zodpovědli všechny otázky a na nic nezapomněli při tvorbě zadávací dokumentace, jen dokreslují, že nám o naší práci skutečně jde.

„Samozřejmě stresové břímě nesmí překročit únosnou hranici, protože člověk pod přílišnou zátěží je náchylný k chybám. Já se dokážu včas zastavit a říci ‚dost‘. Praxe mě naučila nechávat práci za dveřmi kanceláře, rozdělit soukromý a pracovní život a na minimum omezit ‚práci po práci‘,“ říká Jaroslav Rys, který relaxuje při činnostech na zahradě nebo se svým veteránem Škodou 1000 MB z roku 1966.

lytika má pomáhat zkvalitnění výroby a administrativních procesů. Proto vždy pro danou úlohu hledáme nejvhodnější metody a nástroje, a nikoli naopak.

### Co zajímavého máte letos za sebou?

Povedlo se nám důsledně otevřít téma self-service business intelligence. Díky vynikající spolupráci s kolegyní Tereziou Vyskočilovou z HR oddělení se daří budovat komunitu uživatelů napříč celou společností. Tito kolegové s velkým zájmem pracují na tvorbě vlastních dashboardů, zkoumají a popisují data, která mají k dispozici, a dnes dokážou formulovat hypotézy, jež slouží jako zadání pro další zkoumání metodami pokročilé analytiky.

Zásľuhu o vybudování komunity má zejména nástroj Power BI, který vyvolal velmi pozitivní odezvu mezi uživateli a především jejich zájem o téma self-service BI. Tato snaha je základem pro robustní použití datové analytiky, protože výrazně zvyšuje povědomí uživatelů o specifických práce s daty.

# Jitka Sládková

## Specialistka pro ICT bezpečnost společnosti Visitech

**N**a nejvyšším stupínku letošních úspěchů má Jitka Sládková spuštění centra kybernetické bezpečnosti – Security Operation Centrum SOC365.

„To boží mýty o nutnosti zajistit bezpečnost inhouse vlastními zdroji. Centrum ukazuje cestu, jak je možné řešit ICT bezpečnost formou služby. Kromě jiného jsem potěšena, že se nám daří úspěšně edukovat trh, a jsem mile překvapena, kolik firem, u kterých je hlavní činnost zcela mimo ICT, chápe, že snaha o zajištění ICT bezpečnosti vlastními zdroji je velmi nákladná a na vysoké úrovni téměř nemožná,“ konstatuje Sládková.

V pracovním životě ji žene neustále dopředu změna, kterou miluje. Práci chápe jako neustálou iteraci. Někdy je to pro ni náročné – hlavně pro okolí, ale pro zajištění co nejvyšší kvality a spokojenosti pro zákazníka tuto věc vnímá jako naprostou nezbytnou. I proto je často hybnou silou různých projektů. Pozici lídra má tak nějak v krvi. Ostatně možná i proto založila a více než pět let vedla ICT cluster, který dovedla mezi evropské clustery získáním Medaile clusterové excellence.

Do budoucna se chce naučit více naslouchat a méně soudit, umět se včas zastavit a věci více promyslet a naučit se více odpočívat.

„Také se toho chci ještě hodně naučit po odborné stránce věci, zejména v projektovém řízení a marketingu,“ plánuje.

Pro úspěch v profesní kariéře jsou podle ní důležité čtyři body. Obousměrná komunikace; umění přiznat si vlastní chybu; snažit se zlepšit tam, kde není člověk příliš dobrý, a umět být vděčný, jelikož úspěch nestojí pouze na účasti jednotlivce.

Konfliktům na pracovišti se snaží předcházet, vytváří proto kolektiv stejně naladěných lidí. A když už něco vypukne, snaží se na problém dívat očima i toho druhého. Najít si nějakou společnou pozitivní stránku a od té se snažit problém vyřešit.

Veškerý volný čas tráví s dětmi a manželem, sportem (běh, plavání, jóga) nebo spánkem. A dobrým jídlem. Jitku Sládko-



vou také fascinují nové technologie a nejvíce se jí líbí, jak umějí zvyšovat kvalitu života v jednotlivých oblastech.

K nejtěžším rozhodnutím řadí Sládková situaci, kdy musí volit mezi dvěma špatnými řešeními.

„A špatně také nesu, když musím jít proti své intuici,“ přiznává a dodává, že nerada pracuje s lidmi, kteří nedrží své slovo.

# Michal Stachník

## Generální ředitel Cisco Systems pro Českou republiku a Slovensko

**B**udu trošku obecný, ale za letošní pracovní úspěch bych označil signifikantní růst byznysu, říká generální ředitel českého Cisca Michal Stachník.

„České Cisco je momentálně v nejlepší kondici za poslední roky. Vnímám velký zájem o naši značku a jsem rád, že se i dlouhodobí zákazníci obrací stále na nás.“

Za jeho osobními manažerskými úspěchy podle něj stojí fakt, že je dobrým komunikátorem a dokáže tým stmelit. Jak říká takovým lehkým bonmotem, pracuje v síťové firmě, a i při vedení týmu se snaží vytvářet dobře fungující mezilidské sítě.

Stachník nepatří mezi manažery, kteří zásadně vstávají z postele určitou nohou, nebo nedají dopustit na svůj magický přívesek z Filipín.

„Ale jedna věc je v mém životě absolutním pravidlem – je to pondělní forecast, kdy si v týmu řekneme aktuální vyhlídky a priority byznysu. I kdyby z nebe začaly pršet trakaře nebo se objevil jednorožec, my budeme mít forecast,“ prozrazuje Stachník pracovní rituál.

Letos mu udělalo radost, že digitalizace se bere jako jedna z priorit České republiky, což podle něj dokazuje i schválená koncepce Digitální Česko. Radost mu také dělá pozitivní odezva enterprise segmentu na nové firemní technologie.

„Myslím, že velcí zákazníci věří a rozumějí tomu, co děláme. Jsem také rád, že jsme vytvořili nové prodejní aktivity, které našim zaměstnancům umožňují držet si enormní motivaci. Takže těch radostí letos bylo opravdu dost.“

Naopak vrásky na čele mu dělá zdejší podceňování bezpečnosti, a to i u kritické infrastruktury.

„Varování tu jsou a chodí z nejpovolanějších míst, nicméně často rozhodují jiné argumenty, než je právě bezpečnost, a to si myslím, že není dobře. Kritérium nejnižší ceny se u bezpečnosti nevyplácí a mám obavu, že se může vymstít,“ varuje Stachník, který věří v absolutní transparentnost.



Je typ člověka, který svolává kulaté stoly, kde chce, aby se všechno otevřeně vyřešilo. Zkrátka říct si vše napřímo, jak je, bez jakýchkoliv skrupulí. Řešení nepříjemných situací se nesmí oddalovat.

Čtenářům publikace TOP IT osobnosti pak Michal Stachník vzkazuje: Malé země, jako je ta naše, zřídka mají „něco velkého“, čím by uspěly v mezinárodní ekonomice. Nemáme ani velká naleziště ropy, ani zásoby drahých kovů. Ale máme spoustu chytrých hlav, ve kterých se rodí chytré nápady a ty pomáhají proměňovat ne pouze Českou republiku nebo Slovensko, ale celý svět. Těší mě, že IT je hybatelem těchto změn.



# Jindřich Šavel

Obchodní ředitel společnosti Novicom

**V** Novicomu se mu podařilo prosadit vytvoření standardizovaných produktů připravených pro samostatný prodej výhradně nepřímým modelem – prostřednictvím partnerské sítě – a letos se mu povedlo splnit cíle ve všech klíčových oblastech budování Novicomu.

„Ať už jde o dosažené prodeje, schopnost realizace projektů ve spolupráci s partnery, hodnocení kvality naší podpory nebo rozšíření našich vývojových týmů,“ vyjmenovává Jindřich Šavel, přestože obchodně vede celou firmu, nepovažuje se za klasický manažerský typ. Je prý spíše vhodný pro definice vizí a jejich prosazení.

„Vzhledem k tomu, že téměř výhradně potřebuji spolupracovat s těmi ‚chytřejšími‘, musel jsem se naučit jim naslouchat a skládat jejich nápady a schopnosti do praktických celků – projektů,“ popisuje svůj pracovní styl. Protože si sám vytvořil svou práci, nepotřebuje se v ní ani nijak motivovat, dělá to, co sám chtěl. Kolegy se pak snaží inspirovat především dobrým slovem a pozitivní náladou.

Nerad bezhlavě riskuje, ale i tak občas musí udělat rychlá rozhodnutí, kdy nemá prostor na potřebnou analýzu, jak by si to situace vyžadovala. V takovém případě se snaží spoléhat na svoje zkušenosti a intuici. Hodně těží ze zkušeností, protože jak říká, čím je starší, má pocit, že se skoro všechny situace už někdy staly.

„Dokážu si tak často navodit pocit z minulosti, kdy jsem musel rozhodovat o nepřijemných věcech. Dnes už vím, že to k mé práci patří, a jsem schopen takové věci rychle rozhodnout.“

K organizaci práce používá dva zásadní nástroje, a to kalendář a Excel. To první sdílí se svým týmem a v tom druhém se vyzná jen on sám. Jinak z hlediska času startuje před osmou ráno a využívá klid, než dorazí kolegové do práce, pro vyřízení e-mailů a přípravu na celý den. Pak ho zpravidla čekají schůzky s partnery, zákazníky nebo interními týmy.

„V podvečer, okolo páté hodiny, se zpravidla začínám věnovat dětem nebo koníčkům. Někdy se stává, že se pro samá jednání ne-



stačím připravit na další den, a tak chvíli ještě pracuji po deváté večer,“ nastiňuje pracovní den Jindřich Šavel, který se snaží maximum volného času trávit právě s dětmi. Vidí totiž za nich, jak čas letí a to, že už ho za chvíli nebudou moc potřebovat.

„A kromě toho stíhám ještě zpívat, společně se svojí ženou, ve smíšeném sboru Lucky Voice Band. Ten je moc fajn, přesně podle mého gusta – hudba srdcem, naplno a hlavně jinak než ostatní.“

# David Zeman

Manažer partnerského prodeje pro oblast střední a východní Evropy společnosti Infor

**Ú**spěchů má za sebou letos hned několik, od plnění stanovených cílů, které si dali jako firma, přes získávání nových zákazníků až po reflexe z trhu.

„Pro naše zákazníky se stáváme více než dodavatelem řešení, ale hlavně strategickým partnerem, který jim pomáhá naplňovat jejich cíle,“ vyzdvihuje David Zeman, který čtenářům této publikace vzkazuje, že všechny problémy mají řešení a ty, které nemají, se nazývají fakta.

Každý i sebestačivější problém má podle něj své řešení. Některá jsou rychlá a bezbolestná, jiná vezmou hodně času a jsou obtížně prosaditelná. Ale nikdo by se neměl vzdávat, aniž by se i třeba jen pokusil o změnu.

„Znám to ze svého působení v korporacích, kdy se spousta lidí po určitém čase vzdá a adaptuje se na proces, kterému nevěří nebo je neefektivní. Kdykoli se člověk dostane do stavu, že jen slepě následuje proces, měl by uvažovat o změně.“

Nabitý pracovní den si už dávno přestal řídit sofistikovanými systémy, kterých vyzkoušel mnoho, jako třeba GTD. Složitější a kreativní aktivity plánuje na dopoledne, kdy je člověk schopen je mentálně maximálně obsáhnout. Upozorňuje ale, že zároveň je potřeba úkoly efektivně delegovat. Pokud s něčím člověk není schopen pohnout, neměl by problém odsouvat.

Kromě toho, že opustil různé pomůcky k organizaci práce, v poslední době se stále více vrací k jednoduchosti. Už nevyhledává výkřiky nejmodernější techniky.

„Mojí zákazníky a partnery mě znají hlavně s tužkou a blokem na poznámky. Snažím se jít cestou méně je někdy více. Proto když jsem se zákazníkem/partnerem, snažím se věnovat hlavně jim a nenechat se rozptylovat lákadly moderní doby,“ popisuje styl práce. Dopředu ho žene možnost realizovat se a dělat věci po svém.

„V Inforu mne nikdo nesvazuje a neříká, co máme a nemáme dělat. Zároveň se člověk dostane k nejmodernějším technologiím, které může zprostředkovat zákazníkům v Evropě,“ chválí si Zeman, který se snaží nepodléhat stresu. Ale když už se dostane do situace, kdy je ho opravdu hodně, zařadí do svého dne další fyzickou aktivitu, jako jsou třeba běh nebo plavání.

„Když se člověk dokáže odpoutat od problému a myslet na něco jiného, většinou na-



jde řešení snáze,“ radí Zeman, který rád vidí za sebou výsledky své práce. Protože nestaví domy, ale řešení v ICT, jsou výsledky hlavně v podobě uznání a pozitivních referencí zákazníků/partnerů.

Svůj tým se snaží neřídit, ale spíše vést, jde cestou pozitivního příkladu, což pro něj v mnoha případech znamená vystoupit z komfortní zóny a dělat věci jinak. Ale každá taková zkušenost člověka i posiluje, říká David Zeman.

# Martin Žídek

Technický ředitel společnosti Master Internet

Největší motivaci do práce dávají Martinu Žídkovi šikovní lidé, které má kolem sebe, a minulé výsledky, jež vidí za sebou. Při ohlédnutí za letošním rokem vidí úspěchů hodně.

„Vytvořili jsme novou leaf-spine síť v data-centru Praha, migrovali jsme cloudové služby na nová SSD disková pole a hlavně jsme úspěšně posílili náš administrátorský tým, což je v dnešní situaci s nedostatkem kvalitních IT pracovníků skoro zázrak,“ vyjmenovává Žídek, který za svůj obecně největší pracovní úspěch považuje podíl na vybudování celé firmy Master Internet, kde je od samého začátku.

Za neúspěch, ze kterého se v dobrém poučil pro budoucnost, považuje vytvoření názoru, že je nutné se zaměřovat na věci, které firma umí, a ty rozvíjet.

„Nikoliv se snažit za každou cenu podléhat technologickému hype. Také je dobré se řídit podle reality a ukazatelů a nedat moc na ‚pocity,‘“ říká. Ke svým nejsilnějším manažerským zdatnostem či vlastnostem, které ve své kariéře často využívá, řadí

nadšení pro nové věci a celkově vidět směr a cíl, kam se chce s firmou dostat. Také rád a bez problémů přijímá zpětnou vazbu a je schopen uznat chybu. Na negativních událostech se snaží vidět pozitivita a poučit se z nich do budoucna. Je to prý složité, ale postupně se v tom zlepšuje.

Zlepšit by také chtěl komunikaci s ostatními odděleními, aktuálně proto začali využívat služby externí firmy pro koučing manažerů, takže počítá, že to přinese výsledky. Své podřízené se snaží motivovat vysvětlením celého rámce úkolů a cílů, kam se chce společnost posunout. „Všem musí být jasné, co je cílem, a práce musí mít smysl.“

Možná i proto ho demotivují lhostejnost, sabotování a neúcta k práci druhých a také přehnané emoce na pracovišti. Na svých kolezích asi nejvíce oceňuje samostatnost – takže rozhodně není mikromanažer, naopak se snaží, aby lidé pracovali co nejvíce samostatně a přinášeli i ino-



vace. Při řešení konfliktů mezi nimi se snaží vystupovat coby mediátor obou stran.

„Preferuji osobní jednání s účastí obou stran. Většinou pomáhá si věci ‚vyříkat‘ a převést spor mimo osobní rovinu,“ nabízí Žídek návod na řešení konfliktů na pracovišti.

Jako jeden z mála respondentů se Martin Žídek rozhodl k odpovědi na otázku ohledně čtení papírových knih. Čte jak odborné knihy, tak beletrii. Vlastní i průkazku do knihovny a naposledy četl především knihu Homo Deus – Stručné dějiny zítřka od Yuval Noah Harariho.

Inzerce



## Čtěte ChannelWorld.cz

Každodenní informace pro prodejce  
a poskytovatele řešení a služeb ICT

Vybrané články také na: [facebook.com/channelworld](https://facebook.com/channelworld) • [twitter.com/channelworld](https://twitter.com/channelworld)

Týdenní newsletter pro registrované čtenáře

IT STRATEGIE PRO MANAŽERY



# TOP

ICT společností v České republice  
ICT Companies in the Czech Republic

# 100

**I v roce 2019 vyjde aktuální verze populárního žebříčku nejvýznamnějších ICT společností.**

**Publikace vychází 28. června 2019.**

# ICT Z 19

**ICT VE ZDRAVOTNICTVÍ  
PRAHA, 26. 2. 2019**



**Dovolujeme si vás pozvat na odbornou konferenci o informačních a komunikačních technologiích ve zdravotnictví, která se koná 26. února v Praze a kterou pořádá vydavatelství IDG Czech republic, a. s.**

12. ročník odborné konference a výstavy o ICT ve zdravotnictví se zaměří na bezpečnost informačních systémů, ochranu dat ve zdravotní dokumentaci a v jejím sdílení a na možnosti bezpečného objednávání pacientů po internetu.

Nastává po zavedení eReceptů čas reálné digitalizace zdravotnictví? Přináší eHealth skutečně bezpapírový provoz? Přejde s boomem nositelné elektroniky a mobilních zařízení také nástup mHealth?

## Základní tematické okruhy

- Naplňování národní strategie elektronického zdravotnictví - co bude dál?
- Jak postupovat od digitalizace a konsolidace dat až k Health 4.0;
- Jak zajistit nejen spolehlivost, ale i bezpečnost a dostupnost informačních systémů pro zdravotnické organizace;
- Vzdálený přístup k datům pacientů vs. ochrana perimetru vnitřní sítě;
- Bezpečné sdílení elektronické zdravotní dokumentace;
- Mobilní zdravotnictví, sběr dat z nositelných zařízení pro (automatizovanou) diagnostiku a nové možnosti telemedicíny;
- Nástroje pro zvyšování a udržování informovanosti občanů/pacientů.

**Digitalizace  
si žádá adekvátní  
zabezpečení**

## Elektronická přihláška

<https://eventworld.cz>

Registrace je možná do 25. února 2019 nebo do naplnění sálu.

## Registrační poplatek (bez DPH 21 %)

Komerční sféra — 1 500 Kč

Státní správa, samospráva — 900 Kč

Předplatitel periodik IDG — 700 Kč

## Místo konání

Akce se uskuteční dne 26. února 2019 od 9 hodin (registrace od 8.00 hod.) v konferenčních prostorách hotelu Don Giovanni, Vinohradská 2733/157a, 130 00 Praha 3.

**50%**  
SLEVA PŘI REGISTRACI  
DO 31. PROSINCE