

TOP

O S O B N O S T I ►►

Firemní kultura při práci na dálku? Jde to

CHRISTINA WOOD

Pandemie otevřela nové možnosti nábory – vzdálenost přestala mnohdy hrát roli. Zároveň se však objevily nové výzvy, mezi něž patří firemní kultura. Je ale obtížnější pěstovat ji na dálku.

Když se jeho tým proměnil z kancelářského na zcela distanční, COO firmy Precisely Eric Yau měl za to, že nábor zaměstnanců prostě dočasně skončí. Jak se ale pandemie protáhla, zjistil, že noví pracovníci budou potřeba – a praxe digitálního nábory dostala úplně nový rozměr.

„Když jsme opustili myšlenku, že všichni zájemci o pozici musejí být v dosahu naší kanceláře, získali jsme najednou spoustu zajímavých kandidátů,“ popisuje dále Yau. „Nejdříve panovala nejistota, ale pak jsme si uvědomili, jak skvělá příležitost to je.“

Otevření nábory celorepublikově je výtečná příležitost, která přiláká celou řadu pracovníků, jaké zkrátka v dojezdové vzdálenosti nenajdete. Vzdálený nábor ale také přináší problémy, jež trochu připomínají různé aplikace na randění: je to kapku zvláštní a občas poněkud trapné, ale přinést to může neočekávané a úžasné výsledky. Ověřit technické znalosti a schopnosti a celkovou vhodnost vzdáleně je obtížné, natožpak zjistit, zda uchazeč do firmy zapadne po personální stránce.

„Pohovor může dopadnout fantasticky,“ říká James Durago, hiring

Ověřit technické znalosti a schopnosti a celkovou vhodnost vzdáleně je obtížné.

manager pro Google, „ale v prostředí firmy se zájemci dařit nebude. Je to, jako kdybyste si najali LeBrona Jamese, ale místo basketbalu ho dali na baseball. Prostě to nepůjde, i když je to brilantní hráč,“ popsal.

Pro zajištění nábory uchazečů je nutné znát svou firemní kulturu a najít způsoby, jak ověřit vhodnost adepta i na dálku, bez osobního setkání. Pro mnoho organizací to představuje dosti specifickou cestu osobního poznání – a často je to právě to, co potřebují.

Překonat instinkt

Každý, kdo kdy dělal nábor, si je vědom oněch podvědomých předpokladů, které nám brání nalézt ty nejlepší pracovníky. Instinkt je silná lidská vlastnost, ale snadno se může plést a v náborovém procesu nemá co dělat.

„Je tenká hranice mezi výběrem uchazeče vhodného pro firemní kulturu a prohlubováním vlastních předpokladů,“ věří Sarah Dewey, šéfka technických recruiterů společnosti Jobscan.

Vzdálený nábor nabízí příležitost navrhnout systémy, které lépe vyhodnocují vhodnost uchazeče v rámci firemní kultury – i díky tomu, že většina podvědomých předpokladů je ze vzdáleného nábory odstraněna už z principu.

Jamie Coakley ze společnosti Electric to definoval jednoduše: „V minulosti hrálo roli, zda máte nalakované boty, jestli si na pohovor vezmete oblek – určovalo to názor náborářů, odhadovali podle toho váš přístup k profesionalitě.“

„Ale pořád to byl jen předpoklad,“ věří. „S výjimkou prací, kde dobrý oblek je skutečně potřeba, proč to jinak hraje roli? Jak to souvisí s tím, jak dobře děláte svou práci?“

IT lídři se místo toho podle něj mají soustředit na fundamentální aspekty firemní kultury, již mají a kterou chtějí podporovat. Jaký je váš manažerský přístup? Pracujete spíše kolaborativně, nebo na základě nezávislosti či demokratického rozhodování? Spousta možností.

„Je to něco, co musí firma identifikovat a zaměstnancům správně sdělit,“ vysvětlila Janine Yancey, zakladatelka a CEO společnosti Emtrain. „V Emtrainu si nepotrpíme na hierarchii. Měli jsme tu ale v začátcích zaměstnance z velkých firem v Silicon Valley, kteří když normálně mluvím se



zaměstnanci o dva řády níž, se cítili nepříjemně.“

To samozřejmě neznamená, že by se lidé neuměli přizpůsobit jinému stylu firemní kultury – jen to může vyžadovat trochu pomoci.

„Někteří lidé nejlépe prosperují v prostředí, kde je jim jasně řečeno, co mají dělat,“ říká Durago. „To je často k vidění v armádě, kde dostanete úkol a splníte ho. V jiném prostředí by ale ti samí lidé často neexcelovali – je to o kultuře.“

Najděte své hodnoty

Co dál? „Musíte najít své firemní hodnoty a běžnou praxi,“ popsala Yancey, jejíž společnost si interně identifikovala šest sociálních indikátorů na pracovišti: dynamika týmů, styl vedení, normy a praxe, podvědomý bias, sociální inteligence a předem existující styl smýšlení.

Zjištění hodnot společnosti v rámci těchto skupin dokáže přinést systém do náborového procesu. „Každá firma je jiná,“ vysvětluje. „Některé třeba dávají a vyžadují zcela upřímnou až radikální zpětnou vazbu.“ A pokud nabíráte někoho do firmy s takovým přístupem, je důležité uchazeči tato specifika objasnit a přiblížit.

Každá organizace má podle Yancey alespoň čtyři konkrétní specifické charakteristiky, jež je nějak odlišují od ostatních, které je dobré identifikovat a poté srozumitelně sdělovat uchazečům při výběrovém řízení.

„Znalost sebe a vlastní kultury je klíčová,“ věří Alberto Ruocco, CIO firmy West Monroe. Objevit charakteristiky společnosti může pomoci i v dalších oblastech. „Pokud budete pořád nabírat jen lidi se stejným pozadím, nikdy nenajdete tu specifickou diverzitu, která je pro firmu přínosná. Ano, hledáme vhodného uchazeče, ale vhodný znamená, že je stejný jako my. Je to člověk, který zapadá do prostředí, jaké máme – ne nutně tím, že mluví, vypadá a jedná stejně jako my, ale tím, že si váží nebo dokáže vážit obdobných hodnot.“

Podle Ruocca je pro firmu klíčové odhalit, jaké tyto hodnoty vlastně jsou.

„Máme třináct firemních hodnot, které jsou veřejně přístupné a o nichž mluvíme. Náš proces náboru dělíme na jednotlivé komponenty a jeden z nich je strukturován jako debata



o hodnotách; při náborovém procesu to tak bereme v úvahu,“ vysvětluje.

Eric Yau si až kvůli pandemii uvědomil, jaké vlastně jsou hodnoty společnosti. „Začali jsme si uvědomovat, že potřebujeme zdůrazňovat kulturní charakteristiky klíčové pro svět, který se postupně přesunuje od kanceláří k práci z domova. A i když už všichni naši zaměstnanci byli vakcinováni, pracovní prostředí ve firmách, jako je ta naše, už se navždy změnilo – tomu se zkrátka musíme přizpůsobit.“

Jeho tým se tak časem naučil rozpoznávat, čím je jejich firemní kultura – nebo kultura, kterou chtějí mít – jedinečná a specifická.

„Potřebujeme lidi, kteří jsou schopni operovat v globálním podniku odkudkoliv. Identifikovali jsme proto čtyři oblasti pro nás velmi důležité: spolupráci a komunikaci, odhodlání a samostatnost – potřebujeme lidi, co mají dostatek sebevědomí k tomu udělat, co je potřeba – dále, a to je podle mě vlastnost nejdůležitější, otevřenost. Budovat důvěru na dálku je obtížné, a otevřenost k tomu podle mě hodně napomůže,“ vysvětlil Yau.

Jakmile identifikovali, co hledají, nábor zaměstnanců podle jejich představ se výrazně zjednodušil. „Tyto čtyři oblasti vždy vyhodnotí v rámci interview. Manažeři se poté zaměří jak na technické dovednosti, tak firemní kulturu a dokážou vybrat ty nejvhodnější uchazeče.“

Tato hluboká analýza vlastní firemní kultury se Precisely vyplátila. „Umožnilo nám to najít několik skutečně fantastických zaměstnanců

a udržet si u toho to, co dělá naši firmu takovou, jaká je.“

Nezbytná empatie

Většina manažerů, se kterými jsem mluvil, se shodla na tom, že je dnes nezbytné počítat ve firemní kultuře s prací na dálku.

„AppNetu jsme postavili s myšlenkou, že jednotlivec hraje prim,“ popsal CEO Matt Stevens. „Jsme fanoušci ideí jako ‚rodina má přednost‘ nebo ‚spravujte si vlastní čas‘ a tyto elementy pracovní kultury při pohovoru zdůrazňujeme, stejně jako transparentnost, výkon a důvěru.“

Když udeřila pandemie, byla to pro mnoho firem příležitost přehodnotit své vlastní zásady. „Když jsme byli nuceni plně přeseďlat na digitální způsob práce, rozhodli jsme se, že to nebude jen dočasná záležitost,“ pokračuje Stevens. Už tehdy byly ve firmě v menším zastoupení pracovní pozice, z nichž mohli zaměstnanci pracovat plně vzdáleně, ale pandemie dala všem příležitost pracovat z domova – trvale.

Stevens v tu chvíli zjistil, že zdaleka nejdůležitější vlastností je empatie. „Když pracujete vzdáleně, sami se rozhodujete, jak chcete po telefonu nebo na videohovoru vystupovat. Díky empatii poznáte, pokud na tom někdo není dobře a sám se sebou se takřikajíc pere,“ dodává. „A velkou součástí naší kultury je chápat, co se s kolegy děje a jak jim pomoci, je-li to třeba. Empatie je podle nás nejdůležitější ingrediencí dobře fungujícího týmu.“

„S uchazeči na pozici často mluvíme o empatii, jak ji prožívají, vnímají, měří a jak ji v minulosti mohli demonstrovat a kdy jim pomohla.“

Nové kvality

Přestup směrem ke vzdálené práci a digitálu je pro některé firmy stále v plenkách; a většina lídrů, s nimiž jsme mluvili, se shodla, že o náboru, firemní kultuře a produktivitě u lidí, se kterými se jen vzácně setkávají, se mají stále hodně co učit. Empatie je důležitá, jak ukázal příklad AppNety, ale důležité jsou i jiné kvality – pro každou firmu rozdílné.

„Správný náborář je tak trochu detektiv,“ přiznává Brien Colwell, CTO a spoluzakladatel firmy HeadSpin. Popisuje, že on konkrétně u zájemců o práci hledá specifické vlastnosti, které zapadnou mezi ostatní členy týmu, ale sám je nedokáže přesně definovat. ■

Přestup směrem ke vzdálené práci a digitálu je pro některé firmy pořád v plenkách a mají se stále hodně co učit.

Jak vytvořit úspěšně hybridní pracoviště

CHARLOTTE TRUEMAN

Jak mohou IT lídři implementovat vhodnou praxi, která vyhovuje jak on-premises zaměstnancům, tak vzdáleným pracovníkům? Rady našich expertů pomohou.



Covid-19 se šíří dál a firmy mnohdy opět musejí najet do krizového režimu. Vakcinace někde pomáhá, někde opatření vlád a společnosti už leckde touží po normálním návratu zaměstnanců na pracoviště. Je však možné, že něco takového ještě dlouho nebude možné – a některá odvětví se k takovému systému už nevrátí nikdy.

Co bylo normální před osmnácti měsíci na mnoha místech, už normální nikdy nebude.

Kancelářští pracovníci ochutnali výhody vzdálené práce a mnoho z nich se do každodenního dojíždění do kanceláře vracet

nechce – obzvlášť když benefity home office několikrát týdně jsou již poměrně běžné. Většinou pracovníků nevádí část týdne v kanceláři strávit; naopak, velký podíl to preferuje. Firmy si však všímají, že zaměstnanci na remote režimu bývají produktivnější, a daří se jim uspořít peníze za pronájem kanceláře, vytápění, zmenšování prostor a podobně. Obzvlášť v dražších městech je to prioritou.

Některé organizace už dokonce přistoupily k drastickým řešením a kanceláře zavřely – pracovníky tak odkázaly na trvalý home office. Většina však plánuje zavést systém hybridní kanceláře, kde někteří

pracovníci budou moci pracovat plně vzdáleně, někteří naopak budou celou dobu v kanceláři a někteří budou obě formy práce střídát podle potřeby a/nebo preference.

Značná část firem před pandemií ani pravidla pro práci v remote režimu neměla, natožpak systém hybridní kanceláře a s tím související pravidla. Obzvlášť větší organizace se však se změnami mohou popasovat poměrně snadno, věří Darren Murph, šéf vzdálené práce na GitLabu. Část z nich podle něj šla správnou cestou už před pandemií.

„Když se podíváte na firmu, která má v budově třeba pět tisíc lidí, pro lidi ve třetím patře jsou zaměstnanci na osmém už v podstatě vzdálenými pracovníky,“ vysvětluje svůj pohled. „Téměř nikdy se nepotkávají – mohli by pracovat na jiném kontinentě a rozdíl by v tom prakticky nebyl. Většina společností ale tento fakt ještě nepřijala, nemluví o tom.“

Čas na změnu

To, co běžní zaměstnanci zažili v době pandemie, se ale nerovná tradiční formě vzdálené práce, popisuje Murph, který se hybridní práci věnuje už čtrnáct let. GitLab, v němž působí od roku 2019, je dokonce full-remote společností.

„Karanténou způsobené změny v pracovním systému rozhodně nejsou stejné jako záměrná vzdálená práce. Některé společnosti je spojují a vydávají za to samé, ale tak to není,“ popisuje. „Když je vzdálená práce cílem, spolupráce je jednodušší, teambuilding přirozenější a budování firemní kultury jasnější.“

Angela Ashenden, hlavní analytička v CCS Insight, souhlasí a pointu Murpha podtrhuje. Formát práce a jeho proměna v posledním roce a půl byla lokalizovaná a taktická spíše než strategická; firmy se věnovaly primárně rychlému řešení problémů tak, jak při-

Některé organizace už dokonce přistoupily k drastickým řešením a kanceláře zavřely natrvalo.

cházele, a jednotlivé týmy si často pomáhaly spíše samy.

„Teď je ale nutné dát tomu všemu strukturu, konzistentnost, jasné cíle, aby celý podnik pracoval na stejné vlně pomocí silného, progresivního vůdcovství.“

Podle Ashenden si management firem musí uvědomit, že hybridní práce není jen o tom mít část pracovníků v kancelářích a část doma. „Důsledky takové změny práce jsou obrovské, lidé pracují jinak, když jsou nezávislí nebo když musejí spolupracovat. Mění se vývoj firemní kultury, využívané technologie i uživatelská zkušenost zaměstnanců – a také pravidla, kterými se pracovníci řídí, aby se docílilo zdravého, inkluzivního a dospělého pracovního prostředí,“ popisuje.

Pro IT to znamená především poskytnutí podpory zaměstnancům jakýmkoliv možným způsobem: jedním je zajištění, aby každý zaměstnanec měl u sebe produkty, které k práci potřebuje, a to kdekoliv. Dalším jsou potřebné aplikace a technologie – digitalizace a automatizace pracovních procesů, ochrana zařízení a dat, správné nástroje pro podporu spolupráce. V základu to ale také znamená koordinaci s dalšími lidry ve společnosti, tak aby firemní kultura měla naději uspět.

Jak tedy mohou IT lídři implementovat zásady pro hybridní kancelář a vzdálenou práci, tak aby vyhovovala všem stranám, a to dlouhodobě? Podívejme se, co radí odborníci.

Vzdálená práce má přednost

„Potřebujete rovné příležitosti, rovné pracovní prostředí,“ popisuje Penny Pullan, expertka na virtuální a hybridní práci a autorka několika knih v oblasti. „Když máte část zaměstnanců v kanceláři a část na home office, nerovnosti mezi oběma stranami se mohou snadno projevit. Za mnoho let jsem už kolikrát slyšela, že když jeden pracovník pracuje z domova a zbytek je v kanceláři, připadá si, jako by ani neexistoval.“

Murph s touto zkušeností souhlasí. „Když se podíváte na ty, kteří jsou vyzdvihováni a povyšováni v hybridním prostředí, je velká šance, že to nebudou ti pracovníci, již trvale pracují vzdáleně. Mají méně příležitostí ke kariérnímu postupu. Jak se říká – sejde z očí,

sejde z mysli. To bohužel často platí i v práci – zatím.“

Virtuální přístup, který se ve firmách rozvinul během pandemie, dočasně vyrovnal hrací plochu, ale to se podle Pullan opět změní s tím, jak se věci postupně vrátí jakžtakž do normálu.

Nejlepší způsob, jakým „zrovnoprávnit“ vzdálené pracovníky s těmi v kanceláři, je během sestavování pravidel a systému práce brát vzdálené pracovníky v potaz, a do jisté míry jim dát přednost. „Minimalizování podvědomých předpokladů je klíčové. Proto se vždy zastavte a zamyslete se: co naši kolegové na home office? S tímto přístupem na ně nebudete ‚zapomínat‘ a jejich potřeby budou naplněny stejně jako potřeby pracovníků v kanceláři.“

Murph radí, aby firmy přemýšlely nikoli nad tím, kde lidé pracují, ale jak pracují. Ilustruje: „Když pořádáte mítink, bude fundamentálně odlišný v kanceláři oproti tomu, jaký by byl vzdáleně na počítači?“ Organizace se musejí nad svými procesy zamyslet a zmodernizovat je tak, aby vyhovovaly všem. Měly by kupříkladu zajistit, aby práce fungovala i ve dnech, kdy by v kanceláři nebyl třeba jediný zaměstnanec; to zajistí – i když taková varianta nemusí nikdy nastat –, že bude fungovat vždy.

Důležitá je také interakce mezi zaměstnanci a managementem. „Se vzdálenými pracovníky pravdě-



Nejlepší způsob, jakým „zrovnoprávnit“ vzdálené pracovníky s těmi v kanceláři, je během sestavování pravidel a systému práce brát vzdálené pracovníky v potaz a do jisté míry jim dát přednost.

podobně budete muset častěji komunikovat, protože do nich přirozeně nenarážíte, jako by tomu bylo na pracovišti,“ popisuje Pullan. „Je užitečné mít předem stanovená časová období, kdy by měl být každý dostupný a připravený. Váš zaměstnanec nebude muset být v kanceláři, ale bude v tuhle dobu připravený s vámi komunikovat a reagovat na podněty.“

Firmy by také měly myslet na to, aby pracovní časy zaměstnanců dávaly smysl nejen ve dny, kdy tráví svůj čas v kanceláři, ale i ty, kdy jsou doma. Nezbytnou součástí toho je i vhodné měření produktivity pracovníků, radí Pullan.

„Existují hrozivé příběhy z firem, které pro měření produktivity využívaly různé aplikace na monitorování počítačů zaměstnanců nebo je skrze webkamery fotografovaly, aby viděly, že pracují. To samozřejmě zničí jakoukoliv důvěru a motivaci pracovníka. Potřebujete se zaměřit na to důležité – což je hotová práce.“

Jedním z nejlepších způsobů, jak zajistit, aby se vzdálení pracovníci cítili součástí týmu, je zeptat se na jejich názor při tvorbě pravidel hybridního pracoviště. „Získejte od svých zaměstnanců zpětnou vazbu, když stanovujete hranice a pravidla,“ radí Pullan. „Je jasné, že některé celofiremní zásady budete muset vzít v úvahu, ale pro váš tým se zaměřte na názory svých lidí. Zjistíte, co chtějí, co preferují, a od toho se odpichnete.“

Management vzorem

Ve firmách se často nezačíná odspodu, ale odshora. Management by měl, stejně jako zaměstnanci, alespoň příležitostně pracovat z domova. Celé organizaci to pomůže přijmout novou formu pracovní kultury, a srovnají se tím podmínky pro vzdálené pracovníky a ty v kanceláři.

U svého předchozího zaměstnavatele to Murph zažil osobně. „Nikdy jsem nevěděl, zda můj manažer bude v práci, nebo ne – bylo to tak schválně. Práce musela plynout i ve dnech, kdy tam nebyli.“

Když manažeri často pracují mimo pracoviště, vyšle to pracovníkům signál, že inkluzivita a flexibilita v práci skutečně jsou a že není nutné docházet do kanceláře pro povýšení, popisuje Murph. „Je to obrovská výhoda pro samoživitele a různé další formy pracujících. Pokud pracuje z domova manage-





ment, máte pocit, že vy můžete také. Je to dobře, ale myslím, že si to management často neuvědomuje.“

Jak Murph, tak Pullan věří, že kancelář by neměla již být epicentrem dění celé firmy. „Když všichni seniorní pracovníci mají schůzky v kanceláři a neustále je tam vidíte, vzdálené zaměstnance to odrazuje. Pokud ale naopak pracují vzdáleně, pracovníky to motivuje,“ popisuje Pullan.

Technologie je nezbytná a klíčová

Nástroje pro podporu spolupráce jsou dnes ještě důležitější než kdy dříve. Videokonferenční software samozřejmě stál v popředí, ale různé další nástroje rozhodně nelze opomenout. Nepříliš překvapivě Ashenden zdůrazňuje, že nástroje pro podporu spolupráce budou i nadále hrát prim. S tím, jak se hybridní práce stává standardem, jsou technologie naprosto klíčové pro dlouhodobé fungování nového způsobu práce. Jen ty umožní, aby zaměstnanci v kanceláři i doma mohli vzájemně snadno komunikovat a spolupracovat.

„Nově automatizované a digitalizované procesy se už nevrátí do své manuální podoby a nové procesy

běžné v hybridním prostředí budou primárně digitální,“ popisuje.

„Už to je samo o sobě významná změna a pomůže další transformaci a inovacím.“

Ashenden také podotýká, že je sice lákavé soustředit se na úspory získané ze zmenšení kanceláří, ale zaměstnavatelé by měli zároveň investovat prostředky do technologií a školení, tak aby pracovníci uměli nový software a hardware správně využívat. Zaměstnanci potřebují produktivní a praktické místo k práci.

Pullan doporučuje manažerům, aby využívali vhodné nástroje pro spolupráci a platformy, které umožní zaměstnancům pracovat asynchronně – v různou dobu, nezávisle na sobě. „Ačkoli některé věci můžete nebo musíte pořád dělat ve stejnou dobu, třeba schůzky, jiné byste mohli nechat tak, aby je každý dělal ve chvíli, kdy to preferuje. Vzdálená spolupráce na dokumentu, kdy jej každý může editovat podle svých preferencí, nebo třeba používat virtuální tabuli na poznámky, může často být velice produktivní,“ zdůrazňuje.

Kancelář i na dálku

Zahrnout vzdálené pracovníky do různých oslav a sociálních akcí

není vždy jednoduché, ale je to rozhodně vítané. „Pokud chcete pro zaměstnance udělat nějakou akci, probouha, rozhodně to neudělejte jako mítink na Zoomu,“ popisuje Pullan. „Jedna z věcí, kterou lidé dělají a jež dobře funguje, je posílání malých balíčků s dárky vzdáleným pracovníkům.“

Vzdálení pracovníci tak oceňují, když se na ně vztahují firemní benefity. Ač zaměstnanci nemohou využívat třeba firemní kafeterii nebo místní posilovnu, různé karty s benefity jako Multisport karta či více dní dovolené je určitě potěší.

Ještě lepší je přivést vzdálené pracovníky do kanceláře, když je k tomu vhodná příležitost, radí Murph. „Když máme velkou oslavu, třeba na konci roku, nebo se nám podaří splnit velký projekt, k našemu on-site týmu se připojí i vzdálení pracovníci. Zaplatíme jim letenky nebo jiný způsob přepravy,“ doplňuje. Vzdálení pracovníci se tak cítí součástí firemní kultury, i když nejsou pravidelně v kanceláři.

„Je to důležitá věc. Všichni se pak cítí správně ocenění a firmu, potažmo kancelář, nevnímají jen jako místo k práci, ale i jako místo, kde poznáváte lidi a bavíte se.“

Když potřebujete vzdálené zaměstnance přivést do kanceláře s pracovních důvodů, postarejte se pokud možno o to, aby to pro ně byl příjemný zážitek. Žádný Powerpoint ve ztemnělé místnosti, ale místo toho třeba pořádný oběd nebo delší povídání v příjemném prostředí, radí Pullan.

Na postpandemickém pracovišti musejí firmy změnit způsob, jakým nad prací smýšlejí – nebo zaniknout.

Změna přístupu je nezbytná

Na postpandemickém pracovišti musejí firmy změnit způsob, jakým nad prací smýšlejí – nebo zaniknout. Společnosti musejí být inkluzivní nehledě na to, odkud jejich pracovní síla zrovna pracuje, zda z domova, kavárny či kanceláře – nebo z jiné země.

„Je rozdíl mezi společnostmi, které umožní práci na dálku, a mezi těmi, jež ji podporují,“ vysvětluje Murph. „Zaměstnanci si budou vybírat především ty, které je v touze pracovat na dálku podpoří.“

Aby firmy nezůstaly pozadu, musejí si pečlivě rozmyslet svá pravidla pro práci na dálku či hybridně. A ty ideálně nastavit permanentně, aby byly připravené na všechny okolnosti. ■

Na nejvyšší rychlost

MATT ASAY

Podniky, které nechají vývojáře zvolit správné technologie, zatímco manažeři vytyčí odvážné cíle, budou schopné uskutečnit změny nejúspěšněji.

Dodavatelé IT technologií se kvůli nejistotě způsobené pandemií covidu-19 většinou vyhýbají predikcím svých hospodářských výsledků. Opatrný přístup se může zdát rozumný, ale současná situace má i druhou stránku. Mnoho podniků totiž dnes urychluje své digitálnětransformační projekty.

Digitální transformace byla i před koronakrizí oblíbeným základním vedením firem – v průzkumu společnosti Gartner ji za prioritu označilo 87 % manažerů na úrovni „C“. Pro mnohé však je pouhou frází – přitakání inovacím bez reálného obsahu. To je důvod, proč pouhých 40 % dotázaných uvedlo, že digitální iniciativy postupně zavádí do podnikové praxe.

To se může rychle změnit. Pandemie covidu-19 zjevně plány digitalizace urychlila. Jak mohou podniky v tomto ohledu maximalizovat své šance na úspěch?

Všechny termíny se zkrátily

Za prvé investujte do vývojářů. Všichni dnes přecházejí na metody DevOps a CI/CD a usilují o to, aby jejich aplikace pracovaly s cloudem nebo byly přímo nativně cloudové. Pandemie nutí firmy ke spěchu. Co analytici předpovídali na příští rok, se odehrává v nejbližších třech měsících.

Při zavádění nových technologií jsou firmy závislé na vývojářích a dodavatelé se jim snaží práci usnadnit otevřenými API, open source nástroji a cloudovými službami. To sice vždy patřilo k dobré praxi, ale v poslední době se vyplácí ještě více.

Například Dev Ittycheria, generální ředitel MongoDB, nedávno při konferenčním hovoru s investory řekl, že sice nelze předvídat, jak dlouho krize okolo covidu-19 potrvá a jak závažné bude mít

následky, ale je patrné, že současná situace akceleruje dlouhodobější trendy, z nichž má jeho firma prospěch. Mezi ně patří přechod na moderní softwarové platformy, využití mikroslužeb, otevřený software apod.

Jak dále poznamenal, digitální trendy zrychlují i v silně postižených odvětvích. Podniky chtějí přejít na modernější cloudová řešení a využívat software jako konkurenční výhodu. Pandemie covidu způsobuje, že technicky nejkonzervativnější nebo nejopatrnější zákazníci si uvědomují, že nemohou nadále setrávat u tradičních, dnes již zastaralých technologií. Potřebují být schopné jednat rychle, rychle se přizpůsobovat, rychle reagovat na nové hrozby a rychle uchopovat nové příležitosti.

Že si jejich zákazníci stále více uvědomují důležitost digitální



Je zřejmé, že se digitální transformace dala konečně do pohybu.

transformace nejen v době nejistoty, ale i z hlediska dlouhodobé prosperity, zaznává i od dalších dodavatelů moderních technologií, jako jsou Fastly, Twilio nebo Elastic.

Jak maximalizovat šanci na úspěch

Prvním a neoddiskutovatelně nejvýznamnějším faktorem úspěchu je kultura. Digitální transformace – byť závisí na technologiích – není ve skutečnosti technickou záležitostí. Je to lidská věc. Gartner hovoří o tom, že pro uskutečnění digitální transformace je zcela zásadní sdílená vize.

A ta začíná shora, i když jsme zmiňovali investice do vývojářů a platí, že firmy, které na ně kladou důraz a nechávají je zavádět technologie „zdola“, jsou obecně úspěšnější. Nesmíme však zaměňovat důležitost vývojářů, kteří fakticky budují transformativní aplikace, s významem umožnění a prosazování transformace z nejvyšších pater managementu. V dnešním klimatu se mohou manažeři postavit nejistotě vytyčením odvážných cílů a nastavením celé organizace k jejich dosažení.

Jednou z hlavních překážek, která firmám brání ve skutečné digitální transformaci, je změna. Tým dlouhá léta zvyklý na práci s relační databází může mít obavy z přechodu na dokumentovou databázi jako MongoDB. Prozíraví manažeři proto zajistí, aby nedílnou součástí digitální transformace bylo patřičné školení, mají-li se nové procesy a technologie stát příležitostí k růstu, nikoli příčinou obav o udržení pracovního místa.

Z veřejných prohlášení a dalších informací je zřejmé, že se digitální transformace dala konečně do pohybu. Méně zřejmé je, jak si povedou jednotlivé firmy. Těm, které nechají vývojáře zvolit správné technologie, zatímco manažeři vytyčí odvážné cíle a shora vytvoří pro transformaci podmínky, se podaří uskutečnit změny nejúspěšněji.

Autor je šéf Amazon Web Services

Lukáš Babjak

Ředitel sekce ICT služby, ČEPS

Sektor energetiky prochází principiálními změnami, které kladou zvýšený důraz na připravenost ICT systémů. Na příchod nové energetiky na národní i evropské úrovni se intenzivně připravuje také společnost ČEPS, provozovatel elektroenergetické soustavy České republiky.

Lukáš Babjak stojí v čele osmdesátiletého týmu ICT. V letošním roce společně s ním navrhl architekturu a provozní model moderního a flexibilního datového HUBU. „Připravili jsme také výstavbu nového datového centra Tier 3+, jenž zajistí odpovídající prostředí pro provoz systémů kritické informační infrastruktury státu. Rovněž jsme dokončili univerzální virtualizovanou platformu pro OT systémy, která si klade za cíl zvýšit efektivnost a bezpečnost jejich provozu,“ říká Lukáš Babjak, ředitel ICT ČEPS.

Lukáš Babjak se podílí rovněž na realizaci projektů na podporu využití umělé inteligence v oblasti vyhodnocení kvality modelu sítě, predikce technických ztrát nebo například rozpoznávání obrazu. „Green Deal, Fit For 55, Digital Twin nebo

také autonomní létání, to vše s sebou přináší nové úkoly, na jejichž splnění v ČEPS intenzivně pracujeme,“ dodává Babjak.

Čeká ho i revize způsobu zajištění významných systémů v ČEPS a posílení know-how interního ICT v oblasti byznys analýzy, architektury či realizace vývoje nebo například implementace BIM (informační model budovy – digitalizace stavebních procesů).

Lukáš Babjak se rovněž věnuje definici ICT strategie společnosti, průběžnému zajišťování potřebných kompetencí a zdrojů, edukaci uživatelů i managementu a zajišťování servisu a rozvoje všech ICT systémů a vlastní telekomunikační sítě. Evidentně to dělá dobře, protože za roky, kdy je ve funkci, nedošlo na jím řízených systémech kritické informační infrastruktury státu k výpadkům s dopadem na bezpečný chod přenosové soustavy.

Dobrá práce se mimo jiné potvrdila i během pandemie, kdy firma bez problémů zvládla nestandardní situace, například nutnost převést většinu zaměstnanců z kanceláří do on-line prostředí práce z domova.

Potvrdila se tak schopnost ICT týmu rychle se přizpůsobit novým podmínkám a nadále realizovat projekty v původních termínech.

Do budoucna by chtěl Lukáš Babjak vyřešit relativně silný vendor lock-in ve dvou systémech v ČEPS. V pracovním životě preferuje ověřené technologie velkých vendorů i proto, že nejvyšší



prioritou ICT ve společnosti ČEPS je stoprocentní spolehlivost a bezpečnost provozovaných systémů. V osobní rovině je fanda Applu, primárně kvůli jednoduchosti ovládání a spolehlivosti.

K řízení svého týmu nejraději využívá schopnosti procesního a projektového řízení, komunikativnost, koučing týmu a prozákaznický přístup. Snaží se vyhýbat mikromanagementu, špatnému nastavení priorit a nebojí se uznat vlastní chybu.

Ve volných chvílích se Lukáš Babjak věnuje rodině, boxu, střelbě a také rád vaří.

František Brabec

Solutions architect, Robotika International

Letos získal František Brabec druhé místo v soutěži NASA Space Robotics Challenge (z více než stovky přihlášených týmů), kde se takto NASA snažila najít řešení pro zcela autonomní průzkum a těžbu surovin pod povrchem Měsíce pro svoje nadcházející mise v rámci programu Artemis. V rámci soutěže se podařilo vyvinout autonomní robotický systém, který podle neformálních diskuzí s organizátory vyžadoval daleko méně výpočetní síly než systémy ostatních týmů na špičce soutěže. „To NASA považuje za důležitý faktor při praktickém nasazení, takže se může stát, že za pár let bude po Měsíci jezdit skupina robotů, jejichž implementace bude inspirována naším řešením,“ slibuje si František Brabec.

Když zrovna nesoutěží ve vesmírných programech, vystupuje jako člen start-up týmu, který má na zodpovědnost mnoho různorodých oblastí souvisejících s provozem firmy.

„Jako zakladatel několika předchozích start-upů uplatňuji takto získané zkušenosti v oblasti managementu, vztahů se zákazníky a celkové strategie,

ale taktéž coby doktorand informatiky přispívám do firemního výzkumu a vývoje,“ prozrazuje.

Za profesionálním úspěchem v libovolném odvětví podle něj stojí specifický souhrn osobních kvalit a vrozený talent. Říká, že k úspěchu v kariéře pak hodně pomůže, pokud se tyto dvě množiny co možná nejvíce překrývají. „Samozejmě pokud talent v nějaké potřebné oblasti pokulhává, lze jej do značné míry často vynahradit intenzivnější snahou.“

Jak František Brabec pracuje s rizikem? Jak říká známé ponaučení, největší riziko je nepodstupovat žádné riziko, ale všeho s mírou.

„V mé práci se toto často týká výběru technologií, kdy dochází k situacím, že jednou možností může být použití známé a osvědčené metody, o které se ale ví, že není pro řešení daného problému optimální nebo že bude její nasazení pracné. Druhá možnost se zdá být snazší, ale není ověřená a je možné, že se ukáže jako slepá ulička – s touto cestou je tedy spojené vyšší riziko,“ říká s tím, že řešením je pak poctivá analýza nákladů a přínosů.



Do budoucna se František Brabec vidí coby mentor a investor v nové generaci technologických start-upů.

„Jako člověk se zkušenostmi se zakládáním a rozvojem firem a současně i znalostmi v IT mám co nabídnout, co se týče nezaujatého poradenství, zprostředkování kontaktů na potenciální zaměstnance, investory nebo jiné poradce,“ věří podnikatel a dodává, že se mladá firma navíc místo použití metody pokus – omyl může opřít o jeho zázemí a vyhnout se drahým přešlapům a špatným rozhodnutím. Jako případný investor pak prý může navíc společnost podpořit i více než slovy a jasně prokázat, že jí i kvalitě svých rad důvěřuje.

Tomáš Budník

Zakladatel a majitel investiční skupiny Thein

Když letos investiční fond J&T Thein koupil český holding C System CZ a hned vzápětí bezpečnostní firmu H-Square ICT Solutions, jméno fondu se už definitivně zapsalo mezi velká česká jména v oblasti informačních technologií. Klíčovou úlohou Tomáše Budníka coby majitele a zakladatele fondu je definovat strategii jak M&A, tak obecně směřování na trhu a třeba i stanovovat cíle.

Přes velkou akvizici ale vidí letošní úspěchy někde jinde: „Za velký klad považuji, že i v této nejisté době pokračujeme v realizaci naší vize být důležitým hráčem v oblasti IT infrastruktury a kybernetické bezpečnosti.“

Komu jméno Tomáše Budníka připadá známé, ale neví odkud, pak vezte, že stál například za strukturální separací operátora O2 na infrastrukturu (Cetin) a samotného operátora (O2), a to nejen v Česku, ale i v dalších zemích střední Evropy.

V nadcházejícím období musí připravit své firmy na další dva turbulentní roky, reorganizovat je, tak aby uspěly v čemkoli, co přijde. „A na

to budeme používat digitalizaci přesně tak, jak to nabízíme a uskutečňujeme u klientů.“

Tomáš Budník začal podnikat akorát na počátku pandemie, takže vlastně s ní žije už od začátku a nemusel kvůli ní nijak měnit zažité postupy. Naopak právě covid-19 mu často kvůli digitalizaci otevírá dveře k zákazníkům. „Pandemie nám všem ukazuje, že už nebude nic jako dřív, že musíme být připravení na velké strukturální změny, na nedostatek lidí a na zdražování vstupů,“ upozorňuje Tomáš Budník.

Na otázku, co považuje za svůj neúspěch, odpovídá, že jich zažil několik, ale buď člověk má možnost se v tom utápnout (co měl udělat jinak), nebo se poučit a posunout se dál.

„Neúspěchem je, když odejde klíčový člověk, protože jsem mu nedal šanci nebo vyhořel.“ Vyhoření se snaží zabránit i pomocí koučování. Dříve využíval služby klasických koučů na projektové bázi, se kterými nastavovali motivaci celých týmů.

„Dodnes mám komu zavolat a dál na sobě v tomto směru pracuji,“ neskrývá Tomáš Budník.



Konflikty řeší, jako ostatně většina letošních IT osobností, otevřenou komunikací se všemi zúčastněnými. A pokud je někdo vyloženě přítěží pro tým, pak je pro rychlé řešení a obměnu personálního složení. Vysvětluje to na příkladu pracovního týmu osazenstva autobusu. Pokud jedete autobusem dál, je důležité, s kým jedete a že se můžete spolehnout na řidiče.

Barbora Bůhnová

Prodávka Fakulty informatiky Masarykovy univerzity a spoluzakladatelka Czechitas

Vede Sdružení průmyslových partnerů FI MU, kde je asi třicet firem. Koordinuje aktivity FI MU pro středoškoly, organizuje světové konference, podílí se na aktivitách Czechitas, školí lektory, pracuje v R & D oblasti architektury kritických infrastruktur, vyučuje techniky a přístupy v oblasti vývoje kvalitních softwarových řešení. To všechno a pravděpodobně mnohem víc zvládá Barbora Bůhnová.

A její nasazení neprochází bez povšimnutí.

Už dvakrát byla světovou vědeckou komunitou nominována a zvolena předsedkyní řídicího výboru nejprestižnější světové vědecké konference v oblasti softwarových architektur International Conference on Software Architecture. A vystupovala jako host na akcích světového formátu typu Grace Hopper Celebration of Women in Computing nebo European Education Summit. A letos získala ocenění MUNI Scientist 2021, udělované Masarykovou univerzitou.

„Díky uznání mé práce světovou vědeckou komunitou jsem součástí řady mezinárodních týmů,

se kterými pracujeme na úžasných vědeckých výzkumech, jež propojují řadu oborů a komunit, což považuji za fascinující. A prostřednictvím Czechitas se nám daří otevírat dveře do světa IT čím dál větší části naší populace, což je úžasné!“ chválí si Barbora Bůhnová.

Jak to všechno zvládá? Prý je to i proto, že nevnímá stres. Necítí se ve stresu, ani když toho má moc. Možná proto, že věnuje svou pozornost jen tomu, co může ovlivnit, a v tom ohledu si dává pozor, aby ze situací odcházela s tím, že udělala pro dobrý výsledek, co bylo v jejích silách.

Za svou nejsilnější zdatnost považuje nalézání nekonvenčních řešení s přenosem znalostí mezi obory. To jí pomáhá zaujmout chytré a kreativní lidi a získat je pro projekty, na kterých společně mohou pracovat.

„Daří se mi tvořit velmi různorodé týmy a v každém jednotlivci vidět unikátní potenciál, který přináší ke společnému stolu.“

Tak jako většině i Barboře Bůhnové pandemie brala a dávala. V jejím případě dala spoustu



hodin na sluníčku na terase a příležitost vystoupit jako zvaný host na řadě mezinárodních on-line konferencí s tisícovkami účastníků bez nutnosti strávit spoustu hodin a dní cestováním. Naopak vzala kontakt se studenty na univerzitě a spoustou nováčků, již se přidali do interního týmu Czechitas a které neměla možnost pořádně poznat.

Ve volném čase Barbora Bůhnová sedí v kavárně, setkává se s inspirativními lidmi, učí se něco nového anebo tráví čas s dětmi a rodinou.

Miloš Dvořák

Unicorn Software Factory director, People Hubs director a člen top managementu, Unicorn

Svoji kariéru začal jako standardní vývojář. Následně se přesunul do oblasti analýzy, projektového managementu a obchodu. Má zkušenosti z mnoha byznys oblastí. Posledních osm let zastává pozice ve vyšším managementu firmy.

„Vždy jsem se snažil vytvářet dobře fungující tým, který se postupně zlepšoval. Byl jsem zodpovědný pět let za naši slovenskou pobočku. Za tu dobu se nám s kolegy podařilo ztrojnásobit obrát a zároveň udržet kvalitu dodávek a spokojenost našich klientů,“ konstatuje Miloš Dvořák.

Dnes je primárně zodpovědný za Unicorn Software Factory, jejímž úkolem je výroba a podpora informačních systémů na základě zadání z projektových nebo produktových týmů. Soustředí se primárně na realizaci s využitím firemní primární technologické platformy Unicorn Application Framework. Dále je členem managementu jednotky People Hubs, která se stará o více než 2 500 spolupracovníků.

„Efektivní výrobu v oblasti informačních technologií není možné zajistit bez kvalifikovaných pracovníků. Proto v oblasti lidských zdrojů řeším primárně procesy spojené se vzděláváním. Naším cílem je mít excelentní digitální vzdělávání, které je pro spolupracovníky zajímavé a hlavně motivující. Unicorn University, založená v roce 2007, dokazuje naši kvalitu v této oblasti,“ vysvětluje konkurenční výhodu firmy Miloš Dvořák. On sám pracuje pro Unicorn přes dvacet let. Asi i proto pociťuje jako neúspěch „ztrátu“ jakéhokoliv šikovného člověka. „Snažíme se pracovat s lidmi, kteří jsou fajn, dokážou tvořit a být prospěšní. Nové spolupracovníky chceme nakazit naší přátelskou atmosférou.“

K jeho nejsilnějším manažerským zdatnostem patří odhadnout schopnosti a motivaci lidí a na základě toho definovat odpovědnosti, tzn. vytvořit funkční organizační strukturu. Má taky schopnost věci dobře zanalyzovat a najít systémové řešení. „Jestliže pracuji na konkrétním problému, snažím se to udělat způsobem, který

výrazně sníží pravděpodobnost výskytu stejného problému v budoucnu.“

K motivaci používá Miloš Dvořák spíš podporu než úkolování. To neznamená, že kolegové nemají úkoly. Ale je podle něj výrazně lepší, když jsou spoluvůdci zadání úkolu než pouze pasivními přijímateli.

„Ve vyšším managementu ani jiná cesta dle mého názoru není. U složitějších věcí se snažím vždy přicházet s hrubým návrhem řešení nebo dalšího postupu. To mi umožňuje se nad tím zamyslet a být pro kolegy partnerem,“ říká Miloš Dvořák. Detailní management je podle něj vysilující pro manažery i podřízené a zároveň nepodporuje další kariérní růst člověka. Každý by měl mít příležitost něco dokázat. Například být členem úspěšného projektu, navrhnout produkt, naprogramovat komponentu. Potom práce dává smysl a dlouhodobě to může fungovat.



ROZHOVOR S MILOŠEM DVOŘÁKEM

Energetická krize je pro nás příležitost

Co se vám letos nejvíc podařilo?

Asi bych zmínil oblast nábory. Připravili jsme a uskutečnili více než dvacet onboarding on-line programů, kterým říkáme hatchery. Soustředí se na nové juniorní spolupracovníky. Každá hatchery má na začátku cca deset až patnáct účastníků. Nejprve vybereme uchazeče, potom čtyři až pět týdnů školíme a ty úspěšné zařadíme do našich týmů. Ale těší mě i drobnější projekty. Například jsme rozběhli on-line kroužky programování WeCanCode pro středoškoláky. Byl to první on-line běh, proto jsme chtěli menší počty účastníků. Ale za opravdu velmi krátkou dobu jsme dosáhli přes sto přihlášených a vlastně jsme museli pozastavit další přihlašování.

S jakými nečekanými překážkami jste se letos setkali?

Asi jako každá organizace v této době. Museli jsme nalézt nové způsoby spolupráce. Máme připravenou firmu, abychom technologicky mohli pracovat odkudkoliv. Máme zásadní výhodu, že na vzdálenou spolupráci se již nějakou dobu sou-

středíme. Například aktuálně naše nejvíce rostoucí development centra jsou na Ukrajině. A tam týmy budujeme už od roku 2011. Pandemie nám vlastně paradoxně umožnila více využít náš potenciál. Proto dokážeme poskytovat našim zákazníkům produkty ve stejné kvalitě, aniž se musíme fyzicky často potkávat.

Jaké zajímavé technologie chcete využívat a co si od nich slibujete?

Soustředíme se na vlastní cestu, tzn. Unicorn Application Framework. Samozřejmě využíváme dostupné tržní technologie. Pro nás je ale naprosto klíčové, aby šlo o ověřené technologie, které dokážeme do naší platformy systematicky zapojit. Máme dlouhodobé závazky vůči našim zákazníkům a nemůžeme si dovolit velká technologická rizika. A je nutné si uvědomit, že samotná technologie není tak důležitá. Klíčové je, jak dokážete tuto technologii naučit používat celou firmu stejně. Musíte mít její popis, vzorové příklady, školení, kvalitní lektory, screening a verifikační procesy. To všechno pro různé role.

Analytik potřebuje o technologii vědět něco jiného než software architekt nebo developer.

Jak moc vás ovlivňuje současná krize na energetickém trhu, je to pro vás příležitost, nebo hrozba?

Pro nás je to zejména obrovská příležitost. Energetická krize generuje poptávku po IT řešeních, která lépe umožňují organizaci celého energetického trhu. A Unicorn má v tomto opravdu jedinečnou kompetenci. Například náš produkt Certigy, který podporuje dosažení CO₂ neutrality, si v tomto roce vybrala Swedish Energy Agency (SEA).

Jak se ve firmě vyrovnáváte se změnami na pracovním trhu v rámci pandemie covidu-19?

Každá situace má i své pozitivní stránky. Strategie Unicornu v oblasti pracovního trhu je pořád stejná. Soustředíme se na talentované mladé lidi, kterým poskytujeme kvalitní vzdělání a možnost zajímavé práce. I já jsem nastupoval před dvaceti lety jako student a absolvoval jsem dlouhodobý vzdělávací program. Jediný zásadní rozdíl je, že můžeme pracovat plně on-line.

Martin Hladík

Partner, KPMG

Naplňují ho nové výzvy a inovace. Proto nevydrží dlouho dělat stejnou a už vůbec ne monotónní práci. Působení v poradenství tak jeho preference naplňuje.

„Projekty, které řešíme pro naše klienty, nové výzvy přináší neustále,“ vysvětluje Martin Hladík, který má více než dvacet let zkušeností s IT projekty. Posledních jedenáct let působil na manažerských pozicích, začínal přitom jako programátor. Odborně se zaměřuje na oblast řízení změn v organizaci, projektové řízení, agilní přístupy a architekturu podniku. Také se věnoval zavádění nových procesů v IT. V KPMG vede tým Technology a odpovídá za dodávku a podporu velkých projektů.

„V minulosti jsem nudu řešil změnou zaměstnání, nebo také vlastním podnikáním. Například před dvaceti lety jsem s parťákem založil firmu, která doposud vyrobila weby a poskytuje hosting více než 3 000 zákazníků. Poté jsem chtěl rozjet platformu pro rozvoj inovací. To se nepovedlo, ale získal jsem tím cenné zkušenosti a ponaučení, jak příště postupovat lépe,“ popisuje životní dráhu Martin Hladík.

ROZHOVOR S MARTINEM HLADÍKEM

IT musí mít otevřené dveře do byznysu

Máte zkušenosti z technologických i poradenských firem. Jak byste ta prostředí porovnal?

Dlouho jsem dělal pro společnosti, které implementují velká softwarová řešení pro významné organizace. Myslím si, že od konce devadesátých let nastaly dvě změny. Standardizovalo se, jak se velké implementace dělají. Už to není taková anarchie, ale zároveň se ztratila motivace hledat další zlepšení. Současně dodavatelské firmy začaly velkou část svých služeb řešit formou body-shoppingu, a tím pádem nemají kontrolu nad přidanou hodnotou. U mnohých to vedlo k tomu, že do značné míry přišly o schopnost inovovat své služby. Proti tomu je consulting trvale pod tlakem inovací, pod tlakem zákazníků, kteří očekávají, že přineseme něco nového, inspirujícího.

Vidíte ještě nějaké rozdíly?

Technologické firmy mají uzavřený přístup do byznysu velkých firem. Byznys se s nimi nebaví, takže těžko chápou, co skutečně potřebuje. Konzultační společnosti mají přístup do byzny-

s. Mezi jeho záliby patří poznávání vína. Dříve měl dokonce vlastní blog a zkoušel rozjet aplikaci na hodnocení vín (takové české ViVino).

Pro zlepšení pracovních výkonů už nepoužívá kouče, kdysi ho měl, ale po několika setkáních přestal vnímat jeho přidanou hodnotu. „Daleko více ocením zpětnou vazbu od kolegů a zákazníků. Nebo diskuzi o zkušenostech s lidmi, kteří je skutečně prožili.“ Znalosti čerpá studiem odborných publikací ze zahraničí.

Připouští, že současné pracovní tempo je dlouhodobě neudržitelné, a také že neví, jak vlastní work-life balance ideálně řešit. Je toho názoru, že mu pomáhá pravidelný běh, s nímž začal před třemi roky a který mu lékař po operaci kolene rozhodně nedoporučil. K relaxaci mu pomáhá i smích. Za zaručený tip považuje třeba Járu Cimrmana. Také holduje turistice. Přípravě na sepsání podkladů tohoto představení předcházelo 140 kilometrů na Kypru.

su automaticky a chápou, co potřebuje. Technologickým firmám by pomohlo, kdyby s byznysem nebo konzultačními organizacemi víc spolupracovaly.

Vidíte určitý trend, že by se dané rozdíly stíraly? Konzultanti víc programují a ajťáci víc radí?

Jednoznačně. Většina se o to snaží. Sám jsem zkoušel consulting v IT firmě neúspěšně rozjet. Vidím na trhu řadu IT společností, které se o to snaží dodnes, ale nevidím tam výrazný úspěch. Na druhou stranu konzultační firmy rozjíždějí dodávky IT projektů a šance uspět je, myslím, větší. Je to vidět v zahraničí, a i my v KPMG už máme nějaké první úspěchy.

Máte doktorát v „řízení změn“. Na co jste během studia a praxe přišel?

Vždycky mě u velkých IT projektů, které byly často podstatnou součástí zásadních změn, zajímaly dopady na byznys, takže hlavní motiv byl

Za hlavní motivátor považuje náplň práce, kterou motivuje sebe i kolegy. Demotivátor v podobě biče nepoužívá. Přiznává však, že někdy se spolupráce bez ostřejší výměny názorů neobejde. Z doby pandemie ho překvapilo, že i velké a složité projekty lze uskutečnit ve virtuálním prostředí za pomoci správných technologií i pracovních týmů.

Vlastní budoucnost vidí v KPMG, kde by se rád nadále věnoval postupující digitalizaci organizací. Věř v proměnu tradičních firem v technologické hvězdy. Kromě adopce nových technologií ho zajímá technologiemi způsobená změna byznys modelů a celkově budoucí fungování těchto firem. Své znalosti se zájmem předává vysokoškolským studentům.



propojit tyto dva světy. A na co jsem přišel? Velká část projektů, i když se to v boardroomech nepřipouští, končí špatně, respektive nenaplňuje očekávání. Jak z pohledu přínosů, tak nákladů a času. Zajímavé je, že transformace víc postavené na IT mají nižší úspěšnost. A pak se ukazuje, že seniorní management nemá praktickou zkušenost s transformacemi, spoléhá na specialisty a kvůli tomu nemá kontrolu. Změny navíc nejsou jen technokratické nebo organizační, ale jsou zasazené do sociální roviny. A proto musí management hrát roli lídra změny a tu hraje většinou jen částečně. Velkou změnu nelze dělat bez nejvyššího šéfa.

Tomáš Krátký

CEO & founder, Manta

Před pěti roky nastartoval společnost Manta s cílem modernizovat data management a vrátit organizacím po celém světě zpět kontrolu nad jejich datovou infrastrukturou. Začátky společnosti nebyly jednoduché.

„Zpočátku to pro mne znamenalo hledat early adopters pro firemní produkty, prodávat, psát marketingové texty, shánět investory a peníze, ale také objednávat kancelářské potřeby nebo denně uklízet v kuchyni a občas umýt záchody,“ vzpomíná na dobu ne zcela dávno minulou.

Dnes je jeho práce především o komunikaci s klienty, partnery, zaměstnanci či médií a samozřejmě o hledání investorů a práce s nimi. A v neposlední řadě musí být tam, kde je ho potřeba.

„Říkám tomu ‚CEO průlet‘: letíte hrozně rychle, takže nikde nestrávíte moc času, a hodně nízko, takže vidíte, co se kde ve firmě děje, a vybíráte si pečlivě, kterým výzvám se budete věnovat, protože jen vaše samotná koncentrovaná přítomnost dokáže zásadně ovlivnit výsledek celého projektu,“ popisuje pracovní náplň Tomáš Krátký, kterého rake-

tový úspěch společnosti zaskočil nepřipraveného.

„Přestože máme týmy už ve čtyřech lokalitách, celé finance leží na bedrech pouhých dvou osob, chybějí nám specialisté na nábor a HR tým budujeme za pochodu. To nás aktuálně brzdí v rychlejší expanzi. Spravíme to, ale nemělo se mi to stát,“ přiznává Tomáš Krátký. Svě zaměstnanec motivuje vlastním nasazením, nadšením pro společnou vizi, otevřenou komunikací o věcech pozitivních i negativních, důvěrou, kterou v ně vkládá, nebo tím, že je zapojuje do důležitých rozhodnutí, jež zásadně ovlivňují chod Manty.

„Jsem velkým zastáncem transparentní komunikace ve firmě, snažím se všem připomínat a ukazovat, jak velký vliv mají na dění v Mantě a naše společné úspěchy i neúspěchy. A dát jim pocit, že jsou slyšeni,“ nabízí recept Tomáš Krátký.

Věčný boj svádí se stresem. Firma je pro něj jako dítě, a všechno tak prožívá nesrovnatelně výrazněji, každý úspěch i neúspěch. „Každý den bojujete o přežití, endorfin a kortizol létají jako na horské dráze. Do toho minimum

spánku a střídání časových pásem. A je zaděláno na problém.“ Tomáše Krátkého prý zachránila jeho milující a paličatá žena, jež je jako jediná na světě tvrdohlavější než on sám a která ho donutila zásadně změnit životní styl, více spát, jinak jíst, pracovat se stresem.

„Nevěřím, že firmu typu Manty je možné postavit bez extrémně tvrdé práce a velkých osobních obětí, a work-life balance pro mě asi bude vždycky tak trochu úsměvná fráze, ale díky ženě jsem ušel velký kus cesty. Další krok je pro mě najít si kouče, který mi bude sedět.“



ROZHOVOR S TOMÁŠEM KRÁTKÝM

Motáme analytikům hlavy, jdeme proti proudu

Co vás čeká v nejbližší době?

V profesní rovině je toho hrozně moc – čeká nás v dalších přibližně osmnácti měsících velká expanze, otevírání nových poboček, nábor spousty lidí, posilování management týmu, další kolo investice, rozsáhlé produktové změny. Je to velká výzva, každodenní boj a současně vzrušující adrenalinové dobrodružství.

Manta je firma s takovou zvláštní náplní. Co vlastně dělá?

Mantu jsem nastartoval před pěti lety s cílem modernizovat data management a vrátit organizacím po celém světě zpět kontrolu nad jejich datovou infrastrukturou. A toho se snažím dosahovat všemi možnými prostředky. Původně jsme vznikli jako interní nástroj v IT společnosti Profinit, působíme v oboru data lineage automation a naše nástroje umožňují plné porozumění datovým tokům ve firemních IT systémech, a tím jejich efektivní údržbu a rozvoj, ale také plnění požadavků typu GDPR. Podporujeme dnes už velké desítky

technologií jako databáze, APIs, integrační, analytické a modelovací nástroje, cloudové platformy i řadu programovacích jazyků.

Jak se vám povedl končící rok?

Za ohromný úspěch a důvod k radosti považuji každého nového klienta. Jdeme celou dobu tak trochu proti proudu, nehodíme se do žádné škatulky.

Zákazníci přesto za naše řešení utrácí bez problémů stovky tisíc amerických dolarů ročně. To motá hlavy analytickým firmám i investořům. Pokud bych měl ale vybrat jeden obrovský pracovní úspěch, pak se mi letos podařilo získat pro Mantu jako poradce, investora a člena představenstva jednu z největších ikon a legend světového technologického obchodu, Dana Fougerea, který naposledy působil jako CRO superúspěšné společnosti Datadog.

Poté, co k nám před rokem, v říjnu 2020 v rámci Series A, na palubu naskočil jeden z Top 5 globálních venture capital fondů, Bessemer Venture Partners, jde o další validaci naší

vize a posílení postavení na trhu datové infrastruktury.

Jaké je aktuálně postavení Manty v globálním světě?

Vybudoval jsem firmu s téměř stovkou obrovských klientů převážně z Fortune 500, stovkou zaměstnanců v České republice, Spojených státech, Irsku a Portugalsku a desítkami partnerů z řad velkých i malých konzultačních firem a systémových integrátorů.

Ten pocit, kdy za vámi přijde potenciální klient, který utrácí miliardy ve snaze modernizovat svou datovou infrastrukturu a bojuje s nedostatkem agility, pomalostí změn, množstvím incidentů, a vy jste jediní, kdo mu díky unikátní technologii dokáže pomoci, je úžasný. A to jsme teprve v samotném počátku naší cesty.

Miroslav Feix

Velitel kybernetických a informačních sil AČR

Trend prorůstání technologií a umělé inteligence do našeho života je nezadržitelný, buď budeme in, nebo out, nelze to dělat napůl, říká Miroslav Feix. A dodává, že ani nelze zavírat oči, rozbíjet stroje anebo snad zakazovat dětem používání moderních technologií.

„Schopnost spolupráce s technologiemi je gramotnost dnešní doby,“ tvrdí velitel kybernetických a informačních sil Armády ČR Miroslav Feix. Jeho úkolem je proto vybudovat schopnosti armády pro působení v kybernetickém prostoru a informačním prostředí. To znamená vybudovat akceschopnou, trvale se učící, inovativní organizaci využívající technologie k řešení kybernetických, informačních a hybridních hrozeb.

A na straně druhé má na starosti klasický management a řízení organizace v rámci velkého armádního korporátu.

„Nyní je to ale trochu takový armádní start-up, věci se dějí rychle, spousta testování a nejrůznějších proof of concept,“ vrací do reality romantické představy Miroslav Feix, který se také musí podílet na řešení problémů, je zodpovědný za

ochranu armádních (resortních) informačních sítí, rozšiřuje ochranu na zbraňové systémy a digitální ochranu vojáka. A k tomu ještě pracuje jako poradce pro strategickou komunikaci náčelníka generálního štábu.

Ke svým největším letošním úspěchům počítá převzetí CIRC (centrum armádní kyberobrany) a navýšení jeho kapacity.

„Celkově je pak v armádě nutné položit základy pro robustní a efektivní řešení ochrany sítí a mission assurance. V té souvislosti i zahrnutí kyberschopností do standardních armádních procesů krizového řízení a v našem případě i válčení. Lidé pomalu začínají chápat, že se bez toho v budoucnu neobejdeme,“ konstatuje Miroslav Feix. Lituje, že se mu zatím nepodařilo změnit způsob, jakým se financuje a nakupuje pro kyberbezpečnost. Úředníci prý stále ještě ne úplně rozlišují různé požadavky a životní cykly.

„Tank můžete připravovat a nakupovat pět let, protože je to technika na třicet let, ale pro nás je životně důležité být schopní nakoupit ihned a smířit se s tím, že technologie bude využitelná třeba jen



pět let, a to je optimistické. Nevejdete se do kolonek, programů nákupu, a to nás brzdí. Není to nedostatek prostředků, vůle, ale administrativních postupů resortu,“ stěžuje si Miroslav Feix, který je psychologickým profilem architekt, schopný vytvářet budoucnost a pak na ní tvrdě pracovat. Dál disponuje schopností nevzdát se a spojuje v sobě strategické myšlení, zkušenosti bojovníka a znalosti technologií, což není úplně běžné, ale paradoxně v současné době potřebné.

Pavel Lasák

Lektor Excelu

Kdo si neví rady s nějakou funkcí tabulkového procesoru Excel a obrátil se pro radu na internet, zpravidla dřív či později skončil na stránkách Pavla Lasáka. Roky už na nich totiž provozuje bezplatnou excelovskou poradnu (za posledních deset let má přes deset milionů návštěv), k tomu samozřejmě pořádá nejrůznější excelovské vzdělávací kurzy pro firmy i jednotlivce a vydává tematické e-booky i tištěné knihy. Ta zatím poslední vyšla letos.

„Ukazuji lidem, že se nemusejí bát Excelu, protože jim umožní z jejich tabulek rychlou a elegantní cestou získat potřebné informace, které se mnohdy následně samy aktualizují,“ lakonicky popisuje Pavel Lasák svou práci. Že ji dělá dobře, potvrzuje mimo jiné i Microsoft, který ho od roku 2017 soustavně oceňuje coby MPV – Most Valuable Professional. Při školení se snaží lidem předat nadšení pro Excel, kdy účastníci zjistí, že tento nástroj jim nejen urychlí práci, ale ve svém důsledku ji i zprjemní, zrychlí a mnohdy jim odpoví na otázky, na které se báli zeptat, nebo na jejich zodpovězení zatím nebyl čas.

Přestože je tedy Pavel Lasák expertem na technologie Microsoftu, k organizaci času používá Google kalendář.

Po ránu má nejvíce energie, proto pracuje na nejdůležitějších věcech, jako je třeba tvorba koncepce nových školení, a odpoledne, kdy již má energie méně, vyřizuje e-maily nebo se vzdělává. Z profesního hlediska nedá dopustit na Excel, protože „jde o geniálně excelentní nástroj, který ve spojení s Power Query a Power Pivot s DAX umí neskutečné věci“. Pro zpracování a vizualizaci dat používá i nástroj Power BI.

Pandemii bere jako další životní výzvu. Pochovaluje si, že světu dala možnost práce na dálku, kdy člověk může školit z pohodlí domova a nemusí dlouhé hodiny trávit cestováním, spaním po hotelech. Naopak zase vzala možnost cestovat a fyzicky navštěvovat zajímavé firmy, potažmo místa, školit lidi naživo, kdy je iterace účastníků podstatně zajímavější než u on-line školení.

Nejdůležitějším faktorem pro úspěch v profesní kariéře je podle něj schopnost učit se, nebát se zkoušet nové věci.



„Protože je potřeba se přizpůsobit na neustále se měnící podmínky ve spojení s vytrvalostí, uměním komunikovat,“ říká a jako příklad uvádí právě pandemii, kdy musel přetvořit svá školení do on-line podoby a vstoupit s nimi do virtuálního prostoru.

Dan Lessner

Učitel informatiky, gymnázium Open Gate, a předseda
Jednoty školských informatiků

Vyznamenání by měl Dan dostat za to, že se konečně změnilo pojetí výuky informatiky na českých školách. Jaké změny to jsou?

„Dosavadní obsah se stává zodpovědností všech předmětů, aby se např. využívání aplikací děti učily v kontextu, kdy to jako nástroj opravdu potřebují. Jednotlivé školy budou promýšlet, jak s digitální gramotností naloží. Není to už automaticky věc učitele IT,“ vysvětluje Dan. Podle něj se tím do škol dostane „skutečná“ informatika ve školském pojetí, což není příprava na zaměstnání, ale rozvoj myšlení a dovedností – podobně jako u již tradičních předmětů.

„Připravit a prosadit tyhle změny trvalo roky a pracovali jsme na tom společně s řadou skvělých kolegů. Dlužno dodat, že změna je zatím jen schválená. Teprve za několik náběhových let začne být pro školy povinná. Mezitím čeká na učitele spousta práce s přípravou,“ trochu krotí nadšení učitel, který kromě výuky na gymnáziu zvládá vedení klubů robotiky, vzdělávání budoucích učitelů, vedení diplomových prací a coby před-

seda Jednoty školských informatiků pak propojuje a koordinuje různé dílčí projekty a aktivity.

Přesto si prý občas na hodinách i po víc než patnácti letech připadá jako začátečník. „Učitel nepotřebuje znát všechny novinky, a podstata věcí se beztak nemění. Ale když chci mluvit se studenty stejnou řečí, musím držet krok. Teď třeba mezi některými frčí Unity. A z druhé strany, leckterým by prospěl nějaký verzovací systém, ale sám na tom nejsem tak, abych je to dobře naučil,“ zná své limity. Potřebuje prý také v organizačních věcech ještě efektivněji rozlišovat, co lze a nelze stihnout, co je nutné a co pěkné, co je důležité a zároveň ho baví.

Pracovní priority si stanovuje kombinací řady heuristik, kdy musí řešit řadu věcí zároveň a musí je nějak prioritizovat a přitom na nic zapomenout a nic nevynechat. Pro některé záležitosti má proto třeba vyblokované časy, aby se k nim vůbec dostal. Obecně se pak snaží, aby nic neodkládal příliš dlouho, zvažuje, kolik dalších lidí na který výstup čeká a jaké jsou dopady pro-



vedení toho či onoho. „Zároveň hledím na svou okamžitou energii a situaci, takže například vyřizování drobností nechávám na různé plonkové nebo unavené časy.“

Rád čas od času záměrně zkouší věci, o kterých prostě předem neví, jak dopadnou. Jinak by se nic nového nedozvěděl, ale nechce tomu říkat riskování. Jak říká, žije ve střední Evropě, skutečné riziko by tady snad musel aktivně hledat.

„V opravdu zásadních věcech neriskuji – zuby si čistím, v autě se poutám, bitcoin kupuji, očkování mám, dětem jdu příkladem.“

Michaela Lhotková

Chief innovation, digital a data officer, členka představenstva
skupiny ČSOB

Patříte-li ke klientům ČSOB a pokud jste využili někdy služby hlasové asistentky Kate, to je práce týmu kolem Michaely Lhotkové. Jejím úkolem je dostat banku mezi digitální elitu a zůstat přitom co nejužitečnějším partnerem klientům.

„Jsme dnes do velké míry spíše už technologická firma, která musí nabízet jednoduché a vychytané inovace. S naším týmem takové inovace vymyslíme a uvádíme v život,“ popisuje Lhotková. Kromě Kate se také podílela na spuštění bankovní identity. Před sebou má obecně dlouhodobý proces digitalizace a transformace ČSOB. Chystá se rozšiřovat funkcionality hlasové asistentky, zavádět další inovace a vylepšovat ty existující.

Má poměrně jasnou vizi, co chce, a vybírá si lidi, kteří mají stejně jako ona rádi pozitivní výsledky, úspěch a chtějí se podílet na budování příjemného klientského zážitku.

„Z kolegů dokážu dostat lepší výkon bez nařizování, v mém týmu vládou vysoké ambice. Snažím

se komunikovat napřímo, aby všichni věděli, co a proč to děláme, co tím chceme dokázat,“ popisuje Michaela Lhotková. Ke svým přednostem počítá rychlou orientaci v nové problematice a má ráda nové výzvy. Díky tomu, že je schopná vnímat digitalizaci a vidět inovace z perspektivy běžných zákazníků, se jí daří propojovat svět IT a jeho uživatelů.

„Krizové situace řeším vcelku v klidu, klíčová rozhodnutí přijmu rychle a nebojím se. Mou silnou stránkou je také vytrvalost, pokud něco považuji za důležité, prosadím to navzdory času i překážkám.“ I proto ji nejvíc rozčílí věta „to nejde“, ta ji ještě víc nakopne dokázat, že to jde.

Je málo věcí, které Michaelu Lhotkovou vyvedou z míry, protože práce je pořád jenom práce. „Na druhou stranu s ohledem na množství a komplexnost rozhodnutí, která musím v práci udělat, mě pak máloco vykoledí doma. Snažím se žít pohodově, nestresuji se a neřeším blbosti,“ říká manažerka. Konflikty tak nejraději řeší v klidu, komunikuje a je přitom diplomatická. Nehraje na



tichou poštou, jedná na rovinu, to stejné předává i svým kolegům.

Michaela Lhotková ráda čte velké množství článků z různých oblastí, protože chce být v obraze – co se děje ve společnosti, jaké jsou trendy v oboru. Aktivně sleduje jako pasivní uživatel většinu sociálních sítí, hlavně Twitter.

Ve volném času tráví čas s rodinou a nejraději u dobrého jídla, které je pro ni jakýmsi protipólem k digitálnímu světu, ve kterém se jinak soukromě i pracovně většinou pohybuje.

Filip Maleňák

Ředitel, aplikace Záchranka

Každý rozumný občan Česka by měl mít ve smartphonu nainstalovanou a k použití připravenou aplikaci Záchranka. Stojí za ní především Filip Maleňák, který vede organizaci starající se o správu a rozvoj systému aplikace Záchranka v ČR a zahraničí. Vede poměrně malý tým, jenž tuto aplikaci, navazující služby a technologie vyvíjí a spravuje.

„Připravuji technické podklady a vedu vývoj po manažerské stránce. Komunikuji se záchranými službami. Současně se starám o chod společnosti, komunikaci s partnery v ČR a zahraničí a zdroje financování,“ upřesňuje Filip Maleňák. Letos kupříkladu získal pro zásluhnou aplikaci grant globální Nadace Vodafone na rozšíření systému Záchranka do zahraničí. Bude-li mít jakákoli ze zemí, ve kterých působí Vodafone, zájem o aplikaci, Nadace Vodafone zafinancuje její vývoj a provoz v dané zemi po dobu minimálně tří let.

„Uspěli jsme v konkurenci mnoha projektů i díky tomu, že dnes již systém provozujeme ve spolupráci s Nadací Vodafone ve dvou zemích EU.“

A tak je před jeho týmem velký úkol expanze do zahraničí. Technologie Záchranky aktuálně fungují ve čtyřech zemích ve spolupráci záchraných služeb, Nadace Vodafone a Generali.

„Těším se na to, i když vím, že to bude hodně náročné. Současně si začínáme uvědomovat, že bude třeba rozšířit náš tým.“

Postavit takovou aplikaci není nic jednoduchého, Filip Maleňák musel propojit čtrnáct samostatných krajských organizací záchrané služby v ČR společně s horskou službou a vodní záchranou službou pod jeden komplexní systém pro přivolání pomoci včetně jeho přeshraničního přesahu. Bohužel se mu zatím nepodařilo najít společnou řeč se státní správou a zajistit legislativní ukotvení a potřebnou stabilitu v rámci systému přednemocniční neodkladné péče v ČR.

Stres nejen z jednání s úřady kompenzuje sportem a pobytem v horách. Jako bývalý závodní plavec se před deseti lety začal věnovat triatlону a v sezóně absolvuje mnoho závodů na různých distancích, ať již v silničním nebo terénním triatlону či v běhu. V zimě pak vyráží



na běžky a skialpy. „V extrémním sportovním vypětí zapomínám na běžné problémy. Je to pro mě ohromně očistující,“ vyznává se Filip Maleňák, který nepoužívá služby kouče. Nedokáže se totiž otevřít a sdílet své vize i problémy s neznámým člověkem. Daleko raději si o pracovních i soukromých věcech promluví s nejbližšími kolegy či někým, kdo zná jeho práci od počátku a věří mu. „Nedomnívám se, že je možné každého člověka univerzálně koučovat, ale práci koučů tím nikterak neshazují.“

Filip Molčan

CEO, Good Sailors

Zruchu velkoměsta utekl na venkov do přírody a vede technologickou společnost Good Sailors, která pomáhá hendikepovaným a přírodě.

„Jsme taková kombinace byznysu a charity – to nás děsně baví a někdy není snadné si tento směr udržet,“ vyznává se Filip Molčan. Těší ho, že se věnovali sociální prospěšnosti a udržitelnosti v době, kdy o tom ještě nikdo nemluvil. Dokonce jeden čas tajili, že zaměstnávají hendikepované kolegy, protože to bylo období, kdy většina chráněných dílen byla skořápkami pro podvodníky.

„Dnes si toho naši partneři a zákazníci cení. Smysluplně podnikat devatenáct let mi přijde fajn, protože se nám tím daří potvrdit, že to takhle je možné dělat.“ Letos se mu podařilo najít a do firmy zapojit několik nových klíčových kolegů, kteří se budou podílet na dalším růstu firmy, a delegovat několik nových oblastí na kolegy, již je skvěle zvládají. Každá oblast, kterou se mu povede předat kolegům, si podle Filipa Molčana zaslouží malou oslavu.

Přiznává však, že by firma mohla vyrůst daleko víc a rychleji, ale chybělo jí nastavení lepší struktury a přenesení manažerské odpovědnosti. „To jsou věci, o které se budeme pokoušet až nyní.“

Motivovat své kolegy prý nijak moc zvlášť nemusí, protože se ve společnosti snaží dělat zajímavé věci, a proto kolegy motivuje se na nich podílet, ať už z pohledu technologií nebo sociální prospěšnosti. A dodává, že je toho názoru, že pokud je potřeba kolegy výrazně motivovat do práce, je něco špatně.

Pandemie nemoci covid-19 firmu příliš nepoznamenala, protože všichni již mnoho let pracují vzdáleně a většina kolegů se vidí jednou za rok. „Ale i tak nás pandemie donutila dotáhnout digitalizaci společnosti do úplného finále. Kanceláře se změnily z místa pro práci na prostor, kde se lidé primárně setkávají a diskutují. Hlavně ale naučila všechny naše klienty komunikovat formou videokonferencí, za což jsme rádi.“

Služeb kouče Filip Molčan nevyužívá, ale místo toho se moc rád setkává se zajímavými lidmi, se kterými diskutují své problémy i úspěchy a vzájemně si pomáhají. Zároveň je mentorem pro několik startupových akcelérátorů a říká, že povídat si nad nápady s mladými podnikateli je pro něj neuvěřitelně nabíječící a ve výsledku to pomáhá i jemu samotnému v podnikání.

Filip Molčan se ve volném čase věnuje rodině nebo běhá po lesích a hlídá národní park České



Švýcarsko či fotografuje. V lesích a horách se cítí asi nejlépe, a i proto žije přímo v národním parku.

Čtenářům publikace pak vzkazuje, že podnikání pouze pro peníze už je out a každá naše činnost by měla mít také smysluplný rozměr své existence – ať už sociální nebo ekologický.

Jana Pattynová

Partnerka advokátní kanceláře Pierstone

Není obvyklé, aby se v publikacích o IT osobnostech objevovali právníci, ale u Jany Pattynové to nejde jinak. Odbornice na právníckou problematiku v oblastech technologií, digitální ekonomiky, kybernetické bezpečnosti a telekomunikací do nich prostě patří.

„Mojí specifickou doménou jsou cloudové technologie a související oblasti jako např. umělá inteligence,“ doplňuje Jana Pattynová, která podle svých slov vytvořila a dlouhodobě motivovala jeden z nejtalentovanějších týmů na technologické právo na trhu. A připomíná, že motivovat sebe i kolegy je náročný úkol obecně a v advokacii a poradenství to platí dvojnásobně.

„Často pracujeme dlouhé hodiny ve stresových situacích. Musíme si udržet vysokou míru koncentrace a přicházet s řešeními, která posunou transakci nebo byznys klientů kupředu. Udržet si nejtalentovanější lidi na trhu vyžaduje zajímavou a prestižní agendu, pravdivost, otevřenost a shodu na základních hodnotách,“ konstatuje. K demotivátorům řadí především vnímanou nespravedlnost – ať už jde o odměňování nebo cokoli

jiného. Nelze zajistit, aby všichni souhlasili se všemi rozhodnutími, hodně ale pomůže otevřenost – zpřístupnit informace, na kterých je rozhodnutí založeno. „Kolegové i tak nemusejí souhlasit, ale budou rozhodnutí aspoň rozumět. A také to otevírá prostor k dialogu,“ podotýká právnička.

Konfliktům v zaměstnání se staví čelem, protože to je podle ní pro udržení dobré atmosféry nezbytné. Věřící v otevřenost vůči lidem, na kterých jí záleží. A pokud musí najít řešení pro důležitý konflikt, konzultuje ho s někým, kdo má větší odstup a zároveň zná všechny zúčastněné.

„Jakmile mám návrh řešení, snažím se ho komunikovat osobně. Konflikty se zbytečně eskalují, pokud se řeší e-mailem nebo v chatu, v nejhorším případě s dalšími lidmi v kopii. Pokud by lidé nepsali e-maily v silných emocích, často během nočních hodin, předešlo by se eskalaci spousty sporů,“ radí Jana Pattynová.

Pandemie covidu byla pro Janu Pattynovou dobou změn. Ukázala schopnost adaptace lidí, kdy jsme si museli zvyknout, že žádné předpo-



vědi a plány neplatí a je třeba se vyrovnávat se změnami den po dni, jak přicházejí.

„Pandemie mi vzala bezstarostnost cestování. Před pandemií jsme si mohli v pátek koupit letenky a v sobotu už být na jiném kontinentu. Pandemie mi ale dala čas s rodinou. Během lockdownu jsme najednou všichni měli volný kalendář a byli jsme spolu. Občas to bylo náročné, ale zpětně na to mám moc hezké vzpomínky.“

Sara Polak

Founder Paioneers lab, Paralelní polis

Nesnáší bullshit, má imposter syndrom, vzkazuje, že technologie jsou budoucnost, a nerozumí tomu, proč psi žijí tak krátce. To je v kostce Sara Polak, která popularizuje umělou inteligenci, je vášnivou zastánkyní multioborovosti a vede nebo je součástí několika technologických projektů.

„Vnímám, že žijeme v bezprecedentní době, o které se bude psát v knihách archeologie za 2 000 let, a zároveň chci dopřát plošné vzdělání v technologiích a různých obskuritách řadovému člověku, aby byl schopný se osamostatnit od institucí, které ho drží zamčeného ve stavu, kde nemůže naplnit svůj potenciál,“ říká. Letos založila Paioneers lab v Paralelní polis, což je multioborová herna pro lidi, kteří chtějí technologie s reálným pozitivním dopadem na lidské životy, nejen marketingová hesla. A také podepsala smlouvu na napsání popularizační knihy o memes a historii s velkým vydavatelstvím.

Proč Sara Polak získala nominaci do naší publikace? Domnívá se, že to je proto, že obor umělé inteligence je sexy.

„Neuronové sítě byly rozchozené zhruba před deseti lety na komerční úrovni a já jen mluvím o tom, jak se dají smysluplně využít,“ konstatuje. Invence a popularizace jsou podle ní dvě velmi odlišné věci a její role je spíše na poli PR a branding. „IT je umělou inteligencí fascinováno, ale není to obor, který by byl samospásný. Vzdělání a pečlivý sběr dat je jedinou možností, jak AI škálovat mezi populaci. O to se snažím, ale nechci přestírat invenci na bázi základního výzkumu.“

Sama Sara Polak uspěla v poněkud netradičním oboru. Vlastně si sama vytvořila vlastní pracovní pozici (archeolog v umělé inteligenci a výzkumnice v oblasti cloudových civilizací) a během pandemie akcelerovala svůj přerod start-upisty do Sary, která konečně dělá přesně to, co vždy chtěla – propojuje vášně pro historii a technologie a vzdělává v tom veřejnost.

Dalším, kteří by ji chtěli následovat v práci v netradičních odvětvích nebo pozicích, vzkazuje, aby dělali, co je baví, a nenechali se odradit joudy, kteří vás buď srazí, nechápou, nebo všemožně vykořisťují z netradiční kariéry. „Pokud



chcete něco změnit, je třeba bohužel mít hroší kůži a věci si nebrat osobně, a zároveň vytrvat.“

Když by někdo chtěl pracovat přímo se Sarou, nemusí se bát, že by ho kontrolovala na každém kroku. „Spolehlivým demotivátorem je, když mě někdo mikromanažuje a nedá mi svobodu tvořit, a vytvoří tak spíše iluzi svobody, která je naopak svazující.“

Marek Růžička

Výkonný ředitel společnosti Bankovní identita

Využíváte-li k přihlašování se ke službám soukromých firem bankovní identitu (BankID), je to právě práce týmu kolem Marka Růžičky ze společnosti Bankovní identita. Zejména poslední dobou se povědomí o bankovní identitě jako široce dostupném prostředku elektronické identifikace pro vyřízení životních situací jak v oblasti státní a veřejné správy, tak u poskytovatelů firemních služeb zvýšilo. K jejímu rozšiřování se snaží přispět i Marek Růžička, který řídí společnost z pozice výkonného ředitele a člena představenstva.

„Mám primární zodpovědnost za strategický rozvoj společnosti, obchodní výsledky a vztahy s klíčovými zákazníky a partnery,“ popisuje. Jeho cílem je, aby se bankovní identita a BankID stala univerzální infrastrukturní službou přirozeně používanou firmami a širokou veřejností.

K tomu chce využívat svou nejsilnější manažerskou zdatnost, a sice schopnost dostat všechny zainteresované k jednacímu stolu, zklidnit situaci, nalézt společný zájem, držet dohody a uskutečnit domluvená řešení. „Mám také

schopnost nalézt a přijmout kompromis a nebrat za každou cenu všechno.“ Přitom ale má přirozenou touhu se neustále učit a zlepšovat, nést zodpovědnost, získávat sebevědomí a radovat se z úspěchu.

Pandemie covidu-19 nám podle Marka Růžičky připomněla, jak snadné je (ať už z jakékoli strany) manipulovat a ovládat, jak se opakovaná lež stává pravdou, jak snadno upřednostníme ztrátu principů, zásad a svobody už jen za příslib zdánlivých jistot všedního dne, jak lehce ospravedlníme své chování a jednání, které pro nás ještě včera bylo nepřijatelné. „Nepatřím k těm, kteří by na této pandemii hledali za každou cenu něco dobrého. Vnímám ji jako promarnění neskutečného množství času a energie, které jsme mohli věnovat něčemu mnohem užitečnějšímu.“

Místo kouče si Marek Růžička udržuje dlouhodobé a otevřené kontakty postavené na respektu a důvěře s širším okruhem lidí, kterých si váží pro jejich výsledky a životní postoje, od nichž se stále učí a kterým (snad) může také něco předat.

ROZHOVOR S MARKEM RŮŽIČKOU

Spojíme vás s miliony zákazníků

Do relativně stojatých vod českého e-governmentu jste vtrhli jako divoká voda. Na jaké další novinky nejen v této oblasti se můžeme těšit?

Kromě sady identifikačních služeb aktuálně spouštíme novinku – elektronický podpis BankID SIGN. I zde vycházíme z principu okamžité možnosti využití, kdy si uživatel nemusí shánět žádné další SW/HW vybavení a může podepisovat PDF dokumenty zaručeným podpisem úplně stejným postupem, jakým se hlásí do svého internetového bankovníctví. Službu mohou využít uživatelé s bankovní identitou od České spořitelny, Komerční banky a ČSOB. Další banky se připojí záhy.

Brání vám ve větším rozvoji česká legislativa?

Současná česká legislativa rozvoji BankID nebrání. Jde o přirozený proces postupného zvyšování si na novou službu a její rozšíření k více poskytovatelům. Dobrá zpráva je, že už více než 70 firem možnost využití BankID nabízí a další se rychle přidávají.

Očekáváte od nové vlády nové kroky, které zrychlí rozvoj tuzemského e-governmentu?

To, doufám, očekávají, jak firmy, tak běžní uživatelé služeb státní správy a privátních poskytovatelů. Nedávno jsem četl v rozhovoru s expertem na digitalizaci z Estonska, že Česká republika zaostává tak o deset let. To je smutné vysvědčení. Navíc když jsme dříve patřili v rámci Evropy k průkopníkům. Zaspali jsme a je co dohánět.

BankID usnadňuje primárně život jednotlivcům, jak může pomáhat ve firemním sektoru?

Určitě může. Je mnoho úkonů, které jako jednotlivci „v různých rolích“ dělám – ať už jako občan, nebo jako zaměstnanec, případně jako jednatel firmy. Pro identifikaci, kdo jsem, nebo projevení vůle, co chci, mohu svou osobní bankovní identitu dobře využít.

Jak složitá je integrace služeb BankID do firemních systémů?

Napojení na technické řešení a služby BankID je velmi snadné. V závislosti na velikosti a míře

Pro stanovení si priorit používá jednoduchý kvadrant důležité/nedůležité, urgentní/neurgentní. Snaží se věnovat důležitým věcem s dostatečným předstihem, aby se nestávaly v nezvladatelném množství urgentních.

Do týmu si vybírá dospělé lidi, kteří vědí, proč chodí do práce. Upřednostňuje přístup „hire for character and train for skills“. „Věřím, že pocit být u toho, vymýšlet věci a mít za ně zodpovědnost je velmi silným motivátorem.“



komplexity dané firmy se pohybujeme mezi jednotkami dnů až týdnů. Důležité ale je mít celý digitální proces dobře nadefinovaný a připravený. To může být mnohem více práce než vlastní integrace s BankID. Tady hrají nezastupitelnou roli naši partneři v rolích systémových integrátorů nebo výrobců vlastních řešení s využitím služeb BankID.

Dokážete nějak kvantifikovat přínosy zavedení BankID do firemních struktur?

Z přímo měřitelných parametrů lze obecně říci, že služby BankID šetří významným způsobem náklady a čas a zvyšují pravděpodobnost dokončení registrace uživatele nebo uzavření obchodu. Obchodní a marketingová krása služeb je v jejich dostupnosti 4,5 milionu lidem v rolích dosavadních nebo potenciálních zákazníků. Každá privátní firma nebo státní či veřejná instituce tak může prostřednictvím BankID navázat se svými klienty snadno a rychle jednoznačný vztah a efektivně uskutečnit platné obchodní transakce.

Marek Rabas

CEO and creative director, Madfinger Games

Letos se mu povedlo dokončit vstup nového investora. Čínský obr ByteDance, který provozuje sociální síť TikTok, investoval do Madfinger Games pět milionů eur.

„Byla to nová zkušenost a firmě to otevřelo spoustu dalších možností. Díky spolupráci s ByteDance/Nuverse máme přístup ke spoustě informací, které nám pomáhají s designem a vývojem naší nové hry,“ pochvaluje si Marek Rabas, jenž se jako CEO stará o firemní strategii, řízení manažerů, schvalování rozpočtu či třeba finanční plány.

„Jako creative director jsem odpovědný za koncept naší nové hry a její celkovou vizi. Mám na starosti synchronizaci vize, její naplnění a taktéž vše, co ovlivňuje finální kvalitu hry,“ popisuje.

Za poslední dva roky se mu povedlo překonat řadu firemních problémů, změnit myšlení lidí ve firmě, tak aby všichni přijali svoji zodpovědnost a pochopili, že společnost je odrazem lidí, kteří v ní pracují.

„Lidé si uvědomili svoji odpovědnost, co vlastně znamená být lídr, jak funguje a co je jeho cílem.“

Myslím, že máme teď firmu ve velmi dobrém stavu a jsme všichni motivovaní dokázat, co v nás je,“ plánuje. Věří, že mu to půjde lépe než v roce 2015, kdy nezvládli růst společnosti, která se mu prakticky rozpadla pod rukama, a promarnili náskok, jenž měli před konkurencí.

V pracovním procesu nejčastěji používá herní enginy, jako jsou Unity a Unreal, a v poslední době užívá hodně Miro pro kreslení mind map. „Pomáhá mi to utřídit si myšlenky.“

Marek Rabas je zastáncem efektivního využití pracovní doby. Snaží se využít osm hodin k tomu, aby odvedl svoji práci a neprokrastinoval.

„Když děláte něco kreativního a chcete něčeho dosáhnout, nemůžete pracovní den jenom tak „přežít“. Pokud zase pracujete šestnáct hodin denně, dříve nebo později budete unavený a nejste schopný řešit dané problémy v požadované kvalitě. Pak dochází k chybám, což vede k dalšímu stresu, obviňování a nakonec vyhoření,“ varuje.

Na otázku, jestli je, či není mikromanažerem, neumí jasně odpovědět. Prý někdo řekne, že je, a někdo bude zase tvrdit opak. Podle Marka



Rabase záleží na schopnostech lidí a na kvalitě odvedené práce. „Kdysi jsem to řešil tím, že když něco nefungovalo, vložil jsem se do toho a chtěl jsem lidem pomoci, ale bylo to bráno jako mikromanažerství a nakonec to nikomu neprospívalo. Později jsem si uvědomil, že takhle to nejde a že nemůžeme delegovat věci na lidi, kteří je nemůžou zvládnout. Snažíme se teď firmu budovat tak, aby byli správní lidé na správných místech.“

Radoslav Schmidt

Ředitel, Innware Consulting

Kolegy motivuje Radoslav Schmidt vlastním příkladem, snaží se nezůstat na jednom místě, ale posouvat si svoji komfortní zónu.

„Usiluji o to, aby podřízení zkoušeli nové věci, ale hlavně jim k tomu dávám prostor, tak aby plnili úkoly, které nejsou úplně jednoduché, ale nesmějí být samozřejmě neřešitelné. Najít zkrátka v lidech potenciál, říct jim o tom a společně pracovat na jejich zlepšování. Tak aby pochopili, že z nezdárů je potřeba se poučit a že především jde o snahu, a ne o přirozené schopnosti,“ popisuje své motivační postupy Radoslav Schmidt, který ve firmě odpovídá za řízení všech operací v rámci ČR, vede místní tým konzultantů, dohlíží na místní projekty z pohledu projektového managementu a podílí se na aktivním vyhledávání nových příležitostí k růstu a rozvoji společnosti.

Svým podřízeným nechává volnou ruku, snaží se odstraňovat byrokracii a úkoly definovat jasně. Opak je prý nejspolehlivějším demotivátorem.

Na boj se stresem má jednoduchou strategii: „Zásadní je nedostát se do stresu a předcházet mu.“

Den má jenom 24 hodin a pracovní by měl mít osm hodin, proto je důležitý time management a plánování. „Pokud se vyskytnou neočekávané skutečnosti a úkoly (jako že se vždy vyskytnou), je podle něj důležité všechno znovu přeplánovat a pokračovat dál.“

„Ale hlavně je důležité naučit se říkat NE, pochopitelně ne na všechno a vždy, ale častokrát se do stresové situace dostaneme právě proto, že neumíme říct NE,“ dává antistresový recept Radoslav Schmidt.

Konflikty na pracovišti řeší stejně jako stres: snaží se, aby žádné nevznikly. Pokud už se tak stane, komunikuje se zúčastněnými, aby každý měl prostor pro názor a aby každá strana měla možnost pochopit tu druhou.

„Je třeba být nestranný, asertivní, objektivní a nenadržovat žádné straně. Neprojevoval emoce, a hlavně nikoho nelitovat. Konflikt pak vyřešit kompromisem, aby výsledkem komunikace vzniklo řešení, které vyhovuje oběma stranám. Pokud by jedna strana odešla s pocitem, že prohrála, zanechalo by to „pachut“ a problém by byl vyřešen pouze



formálně, nikoli fakticky, a určitě by se vrátil jako bumerang,“ vysvětluje Radoslav Schmidt, který tráví volný čas s těmi, kdo jsou mu nejbližší, tedy s rodinou. „A protože to přináší mnoho benefitů pro zdraví, rád trávím čas v přírodě, zejména na horách, kde aktivně provozuji vysokohorskou turistiku. Ale také občas nedělám vůbec, ale vůbec nic,“ nebojí se přiznat Radoslav Schmidt.

Jiří Skála

Principal business consultant, GuideVision – an Infosys company

Do Česka jako první přinesl Jiří Skála dnes tolik populární ITIL. Tehdy totiž jeho zaměstnavatel získal velkou zakázku, jejímž obsahem bylo vybudovat infrastrukturu poskytující služby několika set tisícům uživatelů, přičemž na dodávce těchto služeb se podílelo pět velkých dodavatelů.

„ITIL nikdo neznal, byl jsem tedy svým zaměstnavatelem vyslán do Británie na školení zakončené certifikací Manager's Certificate in ITSM, abych se to naučil a pak abych na tomto projektu implementoval ITSM procesy podle ITIL,“ vzpomíná Jiří Skála.

Posléze začal v Česku organizovat ITIL školení, přednášet na odborných konferencích v ČR a SR, provozovat speciální web a byl u založení české pobočky prestižní mezinárodní organizace IT Service Management Forum (itSMF).

Nejen u metody ITIL využil své schopnosti analýzy i syntézy, kdy je schopný detailní analýzy technického řešení od strategického popisu na abstraktní úrovni až do úrovně kódu či elementárních systémových funkcí, umí spojo-

vat poznatky či požadavky z různých oblastí a rovněž propojovat výsledky dílčích detailních analýz do jednoho celku.

„Většina lidí, se kterými jsem se setkal, je schopná perfektně dělat buďto analýzu, nebo syntézu, avšak ne obojí,“ popisuje Jiří Skála, který v životě vychází z McGregorovy motivační teorie X a teorie Y. Ta říká, že lidi typu Y, kam řadí i sebe, není třeba k lepším výkonům nijak motivovat, protože se motivují sami.

Nekompetentní management v pracovním prostředí je podle Jiřího Skály jediným stoprocentně spolehlivým demotivátorem. Pokud firma nemá vizi a strategii, jak ji naplňovat, pak nikdo nemůže ničeho smysluplného dosáhnout.

„Niméně ani toto není bezvýchodná situace. Mohu se totiž pokusit tuto situaci změnit tím, že vizi a strategii vydefinuji sám a managementu ji předložím. To jsem ve svém životě udělal několikrát a většinou jsem s tím měl úspěch,“ říká Jiří Skála.

Co se týče rizika, je Jiří Skála hodně poznamenán profesí. Rizika totiž vidí automaticky úplně všude a umí jejich existenci předvídat



na několik měsíců dopředu. Proto zásadně neriskuje, cíleně riziko minimalizuje, a pokud se nějaké nebezpečí naplní, není zaskočený, protože dopředu počítá s možnými scénáři vývoje a pro většinu situací má předem připravený plán B, někdy i C. Tvrdí také, že žádný problém není neřešitelný a každý má minimálně tři řešení.

Marek Sušický

Spoluzakladatel OpenDataLab, společné laboratoře FIT ČVUT a Profinit

Letošní největší pracovní úspěch Marka Sušického je paradoxně vlastně nepracovní. Stál totiž za aktivitou očkovaní.opendatalab.cz, na kterém pracuje převážně po večerech společně s Honzou Staňkem.

„Projekt, který původně vypadal jako jednoduchý dashboard pro pár známých, se rozvinul v komplexní informační portál s desítkami uživatelů denně. To vše s minimálními náklady, pokud tedy nepočítám náš čas,“ prozrazuje. Následně pomohli praktikům nabízet vakcíny, kterým končila trvanlivost, začali spolupracovat s CRT a naposledy zveřejnili graf a tabulku porovnávající očkované a neočkované. Přitom už na konci léta to vypadalo, že web můžou pomalu zrušit, ale pak v říjnu začalo očkovaných masivně narůstat a vše bylo jinak.

„Cílená masivní dezinformační kampaň, na kterou jsme dosud nenašli vhodnou odezvu, způsobila, že se mnoho lidí rozhodlo riskovat raději nákazu než očkovaní. Data, která máme ze světa i z našeho prostředí, ukazují, že vakcíny stále docela dobře chrání před vážným průběhem nemoci, i když virus

zmuoval do jiné podoby, a očkovaný má několika-násobně větší šance na přežití,“ připomíná.

V „pravém“ zaměstnání se Marek Sušický stará o oddělení big dat v Profinitu, pohybuje se tam od řešení projektů pro zákazníky, presale aktivity přes péči o vizualizační nástroj ClueMaker, výuku na vysoké škole až po vedení bakalářských a diplomových prací v rámci OpenDataLabu.

Právě péči o ClueMaker považuje zatím za svůj neúspěch. Vizualizační aplikace, která dělá z tabulek srozumitelné pavoukové grafy, se za roky, co ji firma nabízí, prosadila jenom doma v Česku.

„V zahraničí jsme uspěli jen v několika případech, ale rozhodně se nedá mluvit o raketovém růstu. Zaměřili jsme se na technickou stránku věci a podcenili marketing. Současně jsme ignorovali posun nástrojů podobného typu z desktopu do webových prohlížečů, a tak se nám trh zmenšil. V dnešní době mnoho firem migruje do cloudu, a proto nechce desktopové aplikace,“ přiznává neúspěch Marek Sušický.



Ve volném čase se věnuje rodině a čas od času si vybere nějaký běžecký závod, aby měl motivaci zase začít trénovat. Občas s kamarády vyrazí s potápěčskou výbavou na nějaký lom nebo jezero.

„Před covidem jsem chodil plavat a občas hrál golf, ale poslední rok mi mnoho volného času vzala práce na webu očkovaní.opendatalab.cz a sportoviště zavřela nařízení,“ vrací se na začátek Marek Sušický.

Lumír Srch

Ředitel společnosti, ITS

Běžně si vystačí s telefonem, notebookem a spolehlivou konektivitou. K tomu ale Lumír Srch vede velkou IT společnost ITS, kde má primárně na starosti její rozvoj a komunikaci s významnými klienty.

„Stále však rád podpořím kolegyně a kolegy při návrhu technických řešení nebo řešení incidentů. Mám za sebou více než dvacet let zkušeností a pořád mě to baví,“ pochvaluje si Srch. Ve firmě přitom začínal jako student na nejnižších pozicích, byl úkolován, táta, který ITS zakládal, mu nedal nic zadarmo.

Osobně je nejvíc rád, když mu zavolá klient se žádostí o radu nebo pomoc, a ne proto, že eskaluje incident nebo si chce stěžovat. Možná je to i proto, že se neustále snaží udržovat svoji odbornou úroveň, mít při diskuzi s kolegy či partnery otevřenou mysl, nesnažit se za každou cenu prosadit svůj názor, chovat se k lidem s úctou.

Letos se mu navzdory aktuální situaci povedlo udržet a rozšířit klienty v globálním měřítku, zvětšit rozvoj znalostí a kompetencí. V nestandardní době, kdy nebylo možné cestovat, se

firmě povedlo udělat velký kus práce a dodat slíbené projekty. Přiznává, že to je i díky tomu, že společnost cílí na aplikace pro digitální transformaci a bezpečnost, zde díky pandemii vznikají spousty příležitostí. Na druhou stranu se domnívá, že pandemie s sebou přinesla strach a lenost.

„Cítím ji v profesním i osobním životě,“ přiznává. Letos budou muset v ITS proto znovu navázat kontakty, zvláště v zahraničí, které byly přerušeny kvůli pandemii. Budou pracovat i na popularizaci firemních řešení pro bezpečnost a digitální transformaci, modernizaci aplikací.

Dopředu Lumíra Srcha žene pocit vnitřní zodpovědnosti vůči klientům a zaměstnancům i jejich rodinám. Navíc ho baví pořád něco zlepšovat a vymýšlet, nadchne pro to vždy i své kolegy. Anebo oni jeho. Za to těžce snáší sobeckost a prosazování vlastní pravdy za všech okolností.

V pracovním procesu nepoužívá žádné kouče či mentory, protože má problém uvěřit. Pracovně je na sebe přísný, nemá rád nevyřešené věci. Snaží se pouštět i do věcí, které mu nejsou příjemné, ale u nichž má pocit, že by jeho nebo ITS mohly posunout dále. „Na popud našeho kolegy jsem se pustil do přednášení na vysoké škole, počáteční obavy se změnily v radost,“ pochvaluje si Lumír Srch, který se ve společnosti snaží lidem dávat volnou ruku a důvěru. Bohužel však ne každý je schopný samostatných rozhodnutí a jsou kolegové, kteří se chodí ptát i na věci, jež mohou rozhodnout sami, dodává Lumír Srch, který nejraději tráví volný čas se ženou a dětmi, rádi cestují a užívají si zahrádky.



ROZHOVOR S LUMÍREM SRCHEM

Hesla jsou Achillovou patou

Můžete ve stručnosti představit ITS?

ITS je ryze česká společnost působící v oblasti vývoje aplikací, bezpečnosti, infrastruktury a servisu. Komplexní znalost technologií a prostředí nám umožňuje dodávat systémy pro digitální transformaci, u našich klientů implementovat a podporovat DevOps, zajišťovat síťovou bezpečnost a podporovat klientům on-premise i cloudová datová centra. Zajišťujeme také servis koncových zařízení, jako jsou notebooky nebo mobilní telefony pro firemní i běžnou klientelu.

Specializujete se na digitalizaci. Kde vidíte nejčastější chyby svých nových zákazníků, kteří se o digitalizaci pokoušejí?

Změnit a digitalizovat procesy ve firmách vyžaduje jasnou vizi a rozhodnost inovace zavést. Ustupování zaměstnancům a nedůslednost odpovědných pracovníků může celou snahu o inovaci zablokovat.

Ve vývoji aplikací a jejich přizpůsobení klientům jste velmi vstřícní. Jak to zvládáte?

Léta se snažíme po úvodní analýze s klienty pracovat agilně, postupně upravovat aplikace až k jejich spokojenosti. Naše aplikace většinou

provazujeme jako službu, u nových verzí v kontejnerizované podobě. Jsme tak velmi flexibilní v nasazování změn a úpravách kódu. Naše provozní zkušenosti a způsob interní komunikace sdílíme s našimi klienty při implementaci DevOps a souvisejících technologií v jejich prostředí.

Léta pro své klienty dodáváte B2B aplikace na elektronickou výměnu dokumentů, cítíte to jako výhodu při digitalizaci firem?

Obě oblasti jsou úzce propojené. Náš systém zajišťuje denně zasílání stovek tisíc dokumentů v různých zemích. Máme díky tomu rozsáhlé zkušenosti s výměnou dat mezi systémy, což je určitě konkurenční výhoda při digitalizaci firemních procesů.

Kromě jiného jste dlouhodobě největší serverový partner Lenova v Česku. Co z toho plyne pro vás i zákazníky?

Lenovo, dříve IBM servery, známe, dodáváme a servisujeme již přes dvacet let. Za tu dobu jsme zažili řadu změn technologií. Sdílíme tyto zkušenosti a znalosti s našimi klienty, pomáháme jim

ve výběru vhodných konfigurací a vyvarování se slepých uliček. Výhodou pro naše zákazníky je i náš autorizovaný servis, garantujeme jim design, implementaci i následnou podporu jeho infrastruktury, a to včetně zákonem vyžadovaných revizí, které díky naší vlastní metodice dokážeme udělat bez odstávky.

Nedávno jste spustili zajímavou službu Bez hesla. O co jde a pro koho je vhodná?

Cítíme, že hesla jsou Achillovou patou dnešních systémů. Bezpečná hesla musejí být dlouhá a uživatel je musejí často měnit. Jejich opakovaným zadáváním ztrácí čas a při jejich zapomenutí zatěžují interní IT podporu. Nami dodávané řešení nahrazuje zadávání hesla jiným faktorem – většinou mobilním telefonem nebo FIDO2 klíčenkou. Plně podporuje standardní firemní prostředí, ale hlavně i externí cloudové aplikace třetích stran. Uživatel nemusí znát své heslo, a přesto se všude rychle a bezpečně ověří.

Petr Syrůček

Aktivní majitel skupiny Smarty (zahrnující značky Smarty.cz, iWant, JRC)

Letos se podílel na akvizici společnosti JRC, prodejce videoher a příslušenství pro hráče. Proces zahájili během letošního ledna a za osm měsíců se vše podařilo úspěšně dotáhnout.

„O něčem takovém se nám ještě loni v prosinci ani nezdálo. V srpnu jsme však JRC už ovládali. Jestli se letos něco opravdu povedlo, je to rozhodně toto,“ chválí si Petr Syrůček, který v rámci firmy řeší průřezově vlastně vše – primárně vývoj, IT a finance. Jeho kolega Rudolf Konečný má na starosti obchod, marketing a provoz. A pak kdykoliv se objeví nějaký problém, skončí řešení na jeho rozhodnutí.

Petr Syrůček prakticky vybudoval poslední velký český e-shop, když v roce 2012 začínali, byli tehdy v podstatě poslední, kteří na trh přicházeli, protože e-commerce byla u nás v té době již velmi rozvinutým oborem. Považuje se tak trochu za specialistu na všechno: „Ze rozumím veškerým činnostem ve firmě i motivaci jednotlivců, nebo naopak externím záležitostem, mi umožňuje udělat promyšlené podnikatelské rozhodnutí. Mohu si pospojovat více věcí a rovin

dohromady. Je to v mém případě možná i jisté nadání.“

Možná i proto by se chtěl zlepšit v delegování práce. S tím, jak společnost roste, má větší sklony k mikromanagementu, ale ví, že se někdy dostává až zbytečně moc do detailů. Chtěl by tedy nechávat více zodpovědnosti a kompetenci na ostatních.

„Mít neustále plnou kontrolu je spíše pro určité osobní uspokojení, ale na celkovém výsledku to není ani tak znát. Firmu to od nějakého okamžiku už prostě více neposouvá,“ přiznává si Petr Syrůček.

Co stojí podle něj za úspěchem? Rozhodně to prý nejde alespoň bez trochy štěstí. Svou roli hraje to, být ve správnou dobu na správném místě.

„Fakt, že máme prodejny Apple iWant, byl dán do jisté míry i tím, že jsem se v té době zrovna potkal s lidmi, kteří měli chuť se o něčem takovém bavit. Druhým faktorem úspěchu je pak schopnost exekuce. Mít zajímavé nápady je fajn, ovšem jejich realizace má daleko větší váhu,“ upozorňuje. A radí, že je lepší soustředit se raději pořádně na



menší počet projektů a následně je dělat opravdu dobře než honit spoustu zajíců.

S postupujícím věkem si Petr Syrůček také uvědomuje, že není už možné pracovat neustále. Člověka to sice nabíjí, ale s věkem potřebuje práci balancovat a s přibývajícím zkušenostmi se soustředit na ty důležitější věci.

„Po svých podřízených nevyžaduji, aby pracovali od rána do rána. V práci by měli podávat intenzivní výkon po dobu osmi hodin, ale pak jít domů a odpočívat,“ popisuje Petr Syrůček.

Marek Španěl

Zakladatel a CEO herního studia Bohemia Interactive

Letos částečně opustil dvě své hlavní firmy, se kterými spojil celý profesní život, tedy Bohemia Interactive, kam vstoupila jako menšinový partner čínská technofirma Tencent, i Bohemia Interactive Simulations, kde dochází k úplnému exitu formou prodeje podílu zbrojnímu gigantu BAE Systems.

„Velkou radost mám také z vydání komunitního rozšíření pro Arma 3, S.O.G. Prairie Fire, což je zatím největší počín v rámci komunitních projektů pro Arma 3. Je to v jistém smyslu unikátní kousek z prostředí války ve Vietnamu, který ukazuje sílu vize hry Arma 3. Celý tento projekt vytvořili komunitní tvůrci a my jsme jeho vydavatelem,“ vyjmenovává Marek Španěl. Právě hry Arma 3 se prodalo celosvětově přes sedm milionů kopií a dalších devět milionů kusů DLC (placených rozšiřujících balíčků). Je to pro něj dosavadní vrchol cesty, která začala koncem devadesátých let s populární hrou Operace Flashpoint.

Cesta Marka Španěla ale nebyla vždy jen lemována úspěchy. Za největší nezdár považuje, že v době DayZ nedokázali naplno využít poten-

ciál her Battle Royale a tvůrce Player Unknown, který je velkým fanouškem série Arma. „Nakonec tento žánr dostal na úplně jinou úroveň s korejským partnerem,“ sportovně přiznává.

Za svou nejsilnější manažerskou zdatnost považuje schopnost přímočarého myšlení a rychlost rozhodování. Zato by se chtěl zlepšit ve vyjadřování, prezentaci a také v empatii k ostatním v týmech okolo něj. Motivuje je ukazováním cílů, jež leží před nimi, a snaží se i během těžkých časů vidět cíl, který je někdy hodně daleko před jeho týmem.

Kvůli časově náročným provozním pracovním nezbytnostem nemá čas na to, aby využil kouče, a tak alespoň stres odbourává procházkou v přírodě, sportem, případně s rodinou.

Pandemie covidu-19 vzala Marku Španělovi spoustu iluzí o něm samém i světě okolo nás.

„A do značné míry mi vzala optimismus – přinejmenším co se týče blízké budoucnosti. Očekávám zásadní krizi, jen nevím, jak zlá nakonec bude,“ varuje podnikatel, který často podstupuje rizika, prý to v jeho oboru ani jinak nejde.



U téměř žádného projektu totiž nelze moc dobře předpovědět, jak se bude vyvíjet, jak se treťí do vkusu hráčů, jak jej přijmou. Riskovat mu ale nevádí, naopak ho to baví.

Čtenářům publikace TOP IT osobnosti vzkazuje: „Žijeme v náročné a vyhrčené době. Velmi bych nám všem přál, aby klid a zdravý rozum nakonec převládly a mohli jsme dál žít ve svobodném a prosperujícím světě.“

Luděk Šteffel

Vedoucí jednotky informačních technologií/CIO, Dopravní podnik hl. m. Prahy

Za svou pracovní kariéru se Luděk Šteffel podílel na definici strategie širokého spektra organizací, ať už jde o komerční IT společnosti, městské firmy nebo v částečné míře odbor ministerstva. Za jeden z velkých úspěchů považuje, že se podílel na návrhu digitalizace stavebního řízení.

Nyní má za sebou přípravu Dopravního podniku na automatizaci procesů a jejich postupnou digitalizaci. V nejbližší době ho čeká plnění akčního plánu ze schválené dlouhodobé strategie IT do roku 2026.

„Máme před sebou oblasti digitalizace a centralizace podnikových a provozních aplikací. Budeme se zaměřovat na podporu prodeje elektronického jízdného přes aplikace třetích stran, tak abychom umožnili cestujícím v MHD zakoupit co nejjednodušší cestou elektronickou jízdenku,“ plánuje CIO Dopravního podniku, kde řídí IT útvar, jehož součástí jsou finanční, personální a motivační aspekty. Plánuje a rozpočtuje IT zdroje i výdaje, dohlíží

na poskytování IT služeb v souladu s potřebami interních i externích zákazníků a definuje IT strategii v návaznosti na podnikovou strategii.

V práci se cítí silnější pod tlakem nebo ve stresu, a toho se snaží využít. Zároveň má schopnost zorientovat se v procesech, a efektivně tak postupovat v situacích, které nastanou. „Jsem týmový hráč, dávám svým lidem prostor k realizaci a snažím se pouze usměrňovat jejich kroky, čímž nepropadám mikromanagementu. Nemám problém s autoritou ani se správným delegováním činností. Jsem schopen se obklopit silnými lidmi, se kterými jsme jako tým silnější, a tím se snažím řídit celou mou profesní kariéru,“ popisuje svou manažerskou kuchařku Luděk Šteffel.

Dalším receptem, který v kuchaře má, je motivace. Snaží se být vždy připravený pomoci, a ulevit tak ostatním od přebytkového stresu. Ukazuje podřízeným, co je skutečně důležité a s čím si dělají zbytečné starosti. Jeho orientace ve fungování podniku, případně města, jim pomáhá pochopit procesy a Luděk Šteffel potvrzuje, že tím pomáhá k tomu, aby energie kolegů byla vynaložena efektivněji. „Sebe i ostatní motivuji nastavením klíčových cílů, které jasně ukazují směr, srozumitelnost a dosažitelnost.“

Doba pandemická podle Ludka Šteffla všechny v pracovním životě předešlým mnohem naučila. Ukázalo se, jak je potřeba nastartovat digitalizaci podniku vytvořením digitálního dvojčete k papíru.



„Vzala nám na dlouhou dobu sociální kontakt, kdy jsme samozřejmě měli možnost pracovat z domova, ale tento sociální kontakt nám chybí. Nejsme roboti. Doufejme, že nám následující vlna spíše dá, než vezme,“ věří Luděk Šteffel.

Radek Tetík

CTO, MyQ

Po deseti letech existence letos prošel klíčový firemní produkt MyQ zásadní změnou architektury.

„Museli jsme se přizpůsobit změnám technologií,“ vysvětluje technologický ředitel společnosti MyQ Radek Tetík, který ve firmě z titulu funkce řídí vývojové týmy core produktu MyQ X. Protože je ale duší programátor, podílí se i na architektuře systému a s radostí si i zaprogramuje. „Najdu si určitou část systému, která si žádá zásadní změnu, a pustím se do toho.“

Možná i proto vždy rád řeší problémy jiných pomocí softwaru. Snažil se najít co nejjednodušší a uživatelsky nejpřívětivější řešení. K další práci ho pak motivuje vidět, jak lidé jeho produkt používají, co se jim líbí a co jim vadí.

Na příští rok má před sebou další výzvu: „Čeká nás nová verze 9.0 našeho vlajkového produktu MyQ X. Máme v plánu kompletně přeprogramovat uživatelské rozhraní, aby bylo produkt snazší nastavit a spravovat. To bude opravdu hodně práce. Další zásadní změna je v oblasti high-availability,

kde chceme podstatně zlepšit možnosti, jak spojovat servery do klastru.“

Z technologií má rád cloud jako úložiště souborů a nastavení aplikací, což mu umožňuje nezávislost na fyzickém zařízení. Má rád možnost přístupu k roletám, kameře, sekačce nebo zámku u dveří vzdáleně z internetu. Má také v oblíbené audio- a videostreamovací služby, pryč jsou doby, kdy si ručně udržoval sbírku písniček a filmů. Z pracovních technologií stojí za zmínku ještě virtuální mašiny anebo kontejnery. To neskutečně usnadňuje práci.

„Sleduji i různé technologické trendy, a když vidím něco úžasného, zmocní se mě pocit vytvořit něco podobně úžasného v mých produktech. Ostatní se snažím motivovat svým nadšením pro věc a znalostí oboru. Stále, když sednu za klávesnici, dokážu velké věci a věřím, že mohou být pro mnohé inspirací,“ popisuje své motivační manažerské techniky Radek Tetík.

Na pracovní stres je technický ředitel zvyklý a jeho zdravá míra je podle něj nutná pro dosažení cíle a soustředění se na podstatné. V osob-



ním životě se snaží stresu předcházet a je ho potřeba mít v pořádku. „Zažil jsem období, kdy tomu tak nebylo, a to se vám dříve či později odrazí na zdraví.“

V poslední době se opět začal ve volném čase věnovat elektronice. Vylepšil si proto dílnu, a co si přečte, si v praxi ověřuje při tvorbě audiozesilovače. S rodinou rád chodí ven do přírody, sleduje filmy a s kamarády pak rád v pátek zajde „na jedno“.

Jan Vavrys

CEO a člen představenstva, Monet+

Posledních osm let se podílí na potřebné transformaci společnosti, aby firma za tu dobu čtyřnásobně vyrostla, a přitom si udržela výkonnost a pozici dodavatele v oblasti bezpečné digitální identity a elektronických plateb. Letos Jan Vavrys absolvoval zásadní obměnu nejvyššího vedení společnosti. Po sedmi letech na pozici finančního a provozního ředitele převzal vedení firmy a změnil obsazení tří z pěti rolí v top managementu společnosti.

V nové pozici má před sebou uchopení a posílení zahraniční expanze firmy. Klíčové pro další úspěšné působení a růst společnosti pak prý bude také udržení standardu kvality, profesionality, zodpovědnosti a technologického náskoku.

„Bohužel v dnešním světě s obavou pozoruji trend zrychlování a přílišného zjednodušování komplexních témat. Neochota zabývat se složitými problémy vede k tomu, že se často vytrácí kompetence i v místech, kde je nutná pro nalezení vzájemného porozumění,“ stěžuje si Jan Vavrys a dodává, že v oblastech, jako jsou kyberbezpečnost, bezpečnost digitální identity nebo komplexní technolo-

gie elektronických platebních systémů, je pro firmu zásadní spolehlivost a garance perfektního řešení, přestože se jeho časová a cenová náročnost často velmi složitě vysvětluje.

Pro úspěšnou kariéru je podle Jana Vavryse klíčové znát své kvality a neustále na nich pracovat a zdokonalovat je.

„Klíčem je vaše vlastní přidaná hodnota a ochota pořádně se tzv. umazat od práce. Pokud budete pracovat v tom, v čem jste dobří, a budete do toho dávat energii, budete pro své okolí a výsledek práce užiteční a důležití. Pokud navíc budete ochotní za výsledek převzít odpovědnost, efekt v podobě úspěchu se určitě dostaví,“ slibuje manažer, který sebe i okolí motivuje snahou o objevování nových témat. Říká, že při rychlosti okolního světa člověk musí přijímat a analyzovat obrovské množství informačních vstupů, trendů a inovací. „V IT to platí dvojnásob. Možnost být součástí něčeho nového, co mění svět, je pro řadu lidí živá voda v každodenním shonu.“

Z technologií Janu Vavrysovi nejvíc chybí kvalitní, pokročilé rozpoznávání hlasu a hlasové



ovládání. „Nota bene v češtině by usnadnilo spoustu věcí. Naopak co mi nechybí, ale velmi pravděpodobně bude hrát velmi významnou roli, je virtuální realita,“ předpokládá Jan Vavrys, který si volný čas užívá nejraději s rodinou a zbytek se snaží rozdělit mezi sportování, cestování, vysokohorskou turistiku, setkávání se s kamarády a lidmi, na kterých mu záleží.

Pavel Zezula

Informatik, Fakulta informatiky Masarykovy univerzity v Brně

Představme si tuto situaci: u desítek dětí s onemocněním pohybového aparátu jsme pomocí senzorů motion capture nasníмали tisíce jejich pohybových vzorců. Ortoped by pak v nich potřeboval rychle a efektivně vyhledávat, aby se dozvěděl, zda se operace podařila a jak v léčbě pokračovat. Databanka záznamů je však příliš obsáhlá na to, aby v ní lékař sám našel pohybové vzorce.

V takovém případě pomůže takzvané podobnostní prohledávání (similarity search), jímž se již přibližně 25 let zabývá skupina kolem informatika Pavla Zezuly na Masarykově univerzitě v Brně.

„Myslím si to stále – a mám čím dál více příznivců –, že multimediální data není možné prohledávat klasickým postupem ano – ne, ale právě pomocí této podobnosti neboli similarity,“ říká Pavel Zezula.

Práce brněnské skupiny se uskutečňuje primárně v laboratoři DISA (Data Intensive Systems and Applications) na Fakultě informatiky MU. Její členové se kromě základního výzkumu

snaží aplikovat podobnostní prohledávání do mnoha oblastí, jednou z nich je právě analýza pohybových vzorců z motion capture dat.

Již několik let zde probíhá projekt ve spolupráci s dětskou klinikou, v němž lékaři sledují pohybově postižené děti, měří je, operují a sledují jejich úspěšnost. Původně byly pro pořizování těchto dat nezbytné drahé hardwarové systémy, před pár lety se však podařilo vyvinout techniky pro získání pohybových dat z běžných videí. To podle Pavla Zezuly znamená obrovskou revoluci. „Získáváme tím celkem snadno obrovské kvantum dat, v němž je potřeba se rychle zorientovat a najít podobnosti.“

Stejně může podobnostní prohledávání pomoci při včasné diagnostice dětí s dyslexií – sledují se pohyby očí a snaží se odhalit např. časté vrácení v textu během čtení.

„Jedním z ambiciózních projektů je také takzvaná entitativita,“ uvádí Pavel Zezula. Tento fenomén se týká situací, kdy potřebujeme analyzovat pohybové vzorce velkého množství lidí, kteří se současně vyskytují v určitém prostoru.



Například z videa davu fotbalových fanoušků rozpoznáme postavy, které patří k sobě, tvoří tedy nějakou entitu.

Může jít například o fotbalové chuligány z Prahy či Ostravy, kteří kupodivu vykazují podobné chování, díky čemuž je možné identifikovat jak celé takovéto skupiny, tak i jejich jednotlivé entity. „Zatím jde o projekt ve fázi prvotního výzkumu – avšak jde o celou skupinu pozoruhodných nápadů pro budoucnost,“ uzavírá informatik z Masarykovy univerzity.



IT produkt

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

IT produkt 2022

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

Podrobná pravidla soutěže i další doplňující informace naleznete na adrese

cw.cz/it-produkt

Uzávěrka 1. kola přihlášek je 11. 1. 2022

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