

COMPUTERWORLD®

ZVLÁŠTNÍ NEPRODEJNÁ PŘÍLOHA | DUBEN 2024

TOP IT Employers

Víme, kde se o vás dobře postarají
a dají vám zajímavou práci



Přeměna IT kultury ve jménu úspěchu

BETH STACKPOLE

Aby si vedoucí IT pracovníci udrželi talenty a vedli vítězné týmy, měli by vytvářet organizační identitu zaměřenou na smysluplné inovace a sladěnou se strategickými obchodními cíli.

Kdysi byla pracovní kultura IT založena na výhodách.

Budoucí zaměstnance lákaly moderní otevřené prostory s herními stoly a plně zásobenými kuchyňkami spolu s řadou služeb, které mohly zahrnovat posilovny, kavárny, a dokonce i jídelny inspirované šéfkuchaři.

Rozvíjející se role IT spolu s novými pracovními modely z doby pandemie však diskuzi od podoby kancelářů odklonily. Kultura IT je však nyní těsněji spjata s vytvářením jedinečné identity, která vystihuje vizi podniku a sdružuje zaměstnance kolem společného zájmu.

Vzhledem k tomu, že stále více zaměstnanců pracuje na dálku nebo jen částečně v kanceláři, obvyklé fanfáry na pracovišti ztratily na významu, takže je obtížnější přetavit módní atmosféru a estetické vibrace ve skutečnou komunitu a spojení. IT profesionálové více než v minulosti upřednostňují nehmotné prvky, jako je větší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, možnosti rekvalifikace, zvyšování kvalifikace a smysluplná práce s vyšší hodnotou, což mění představy o tom, co je to vítězná IT kultura.

Svůj vliv má také pokračující vývoj IT, které se z příkazce stává strategickým obchodním partnerem. Vzhledem k tomu, že IT stále častěji řídí nové iniciativy v součinnosti s klíčovými obchodními partnery, je zde příležitost pro vedoucí pracovníky v oblasti technologií pěstovat organizační identitu, která udržuje všechny soustředěné na digitální transformaci podniku v zájmu dosažení strategických cílů.

„Poskytnout lidem zdarma pizzu nebo čistírnu není o budování kul-

tury – je to způsob, jak přimět lidi, aby zůstali v budově dlouhé hodiny a odvedli těžkou práci,“ tvrdí Tim Wenhold, ředitel inovací, provozní ředitel a partner společnosti Power Home Remodeling. „Kultura by měla být řízena posláním a pro nás je to především o tom, abychom prostřednictvím nástrojů, které vytváříme, hnali firmu kupředu.“

Pěstování kultury tvůrců

Obchodní model společnosti Power Home Remodeling se soustředí na přestavbu exteriérů domů, zatímco její IT organizace – kterou nazývá Business Technology (BT) Group – slouží jako tvůrčí síla za softwarovou platformou Build-your-own, která podnikání podporuje.

Namísto integrace a přizpůsobování hotových podnikových aplikací, jako je Salesforce nebo SAP, společnost Power Home Remode-

IT profesionálové více než v minulosti upřednostňují nehmotné prvky jako větší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem či zvyšování kvalifikace.

ling vytvořila vlastní platformu Nitro, jež slouží k řízení a optimalizaci všech aspektů podnikání a zákaznické zkušenosti.

Závazek vybudovat a rozšířit vlastní softwarovou platformu vyžaduje velmi specifickou pracovní kulturu a IT talenty. Wenhold si proto hned na začátku stanovil za cíl vytvořit IT identitu a podpůrnou kulturu, jež by živila komunitu tvůrců, z nichž mnozí mají kořeny v tradičních technologických dovednostech, spolu s dalšími, kteří mají solidní obchodní zázemí a zájem nebo sklony k IT.

„Tradiční IT začíná tím, jak toto technologické řešení integrovat a zabezpečit, zatímco my začínáme s úrovní autonomie toho, co můžete vytvořit,“ vysvětluje. „U nás můžete ve službách podniku dělat cokoli, co chcete, a to je osvobozující ve srovnání s nutností žít podle určitého souboru pravidel.“

Wenhold zavedl řadu strategií, které posilují tvůrčí kulturu společnosti. Začíná u hledání těch správných lidí – tato praxe je podpořena spoluprácí se na doporučení, velmi pečlivým výběrovým řízením a zřízením nových zdrojů pro vyhledávání talentů. Jedním z takových zdrojů je Power Code Academy, šestiměsíční bootcamp, který dává netradičním, obchodně orientovaným zaměstnancům příležitost získat kódovací a technické dovednosti a cestu do skupiny BT.

Aby Wenholdova skupina posílila kulturu tvůrců, pořádá pravidelné akce, jako jsou hackathony a Nitro Create, vývojářská konference zaměřená na konkrétní témata, která mají lidi povzbudit k nestandardnímu myšlení. Pracovní prostředí „Creatorverse“ zase podporuje kreativitu a spolupráci díky kombinaci virtuální práce a nejmodernějších fyzických pracovišť. „To vše udržuje naši kulturu živou a oddělení Business Technology jako klíčové.“

Podle Briana Abrahamsona, zástupce ředitele laboratoře a hlavního digitálního pracovníka pro výpočetní techniku a IT, je základem kultury IT v Pacific Northwest National Laboratory (PNNL) obsedantní zaměření na jednoduchost. Laboratoř se dlouhá léta potýkala s tíhou decentralizovaných IT a vládních norem a předpisů, které komplikovaly postupy a podněcovaly vznik mnoha příliš složitých



systémů, které spolu vzájemně nekomunikovaly.

Pod Abrahamsonovým vedením strávila organizace IT uplynulé desetiletí přijímáním principů designu zaměřeného na člověka, zajišťováním mobilní dostupnosti a vytvářením personalizovaných a bezproblémových zkušeností spotřebitelské úrovně, které byly navrženy tak, aby vytvářely spojení mezi vědci a poskytovaly jim snadný přístup k pracovnímu prostředí připravenému pro vědecké objevy.

„Všechny věci týkající se vytváření dobrých pracovních podmínek pro pracovníky IT, aby se jim dařilo, jsou sázkou na jistotu,“ říká Abrahamson. „Bavíme se tu o problémech, na kterých záleží celému světu, a o tom, jak zlepšit zkušenosti vědců. Jde o kulturu zaměřenou více směrem ven, nikoliv dovnitř.“

Pokaždé, když Abrahamsonův tým uvede na trh novou zkušenost pro organizaci, propaguje produkt pomocí rozsáhlé marketingové kampaně včetně digitálního značení a vyprávění příběhů, které posilují poslání, kulturu a značku IT. Abrahamson také změnil některá kritéria pro přijímání zaměstnanců a přijal lidi se zkušenostmi s produktovým managementem a designem zaměřeným na člověka. Investoval také do školení, jejichž cílem je pomoci pracovníkům dekonstruovat a řešit složité problémy, a vytvořil možnosti, aby se lidé mohli podělit o své „credo“ příběhy o tom, jak zjednodušené a osobní „applovské“ zkušenosti zlepšují pracovní postupy vědců a zaměstnanců laboratoří. „Vzbuzuje to pocit hrdosti na tvůrce a produkty, které vytvářejí,“ vysvětluje.

Tyler Troutman, architekt řešení v PNNL, říká, že IT kultura laboratoře je jedním z hlavních důvodů, proč v ní zůstal už více než sedm let. Možnost rozvíjet nové dovednosti, pracovat s nejmodernějšími nástroji a projekty a hlavně cítit se součástí něčeho většího ho udržuje věrným a aktivním. „Nevytváříme jen nový widget nebo něco, co má vliv na hospodářský výsledek – tvoříme něco, aby výzkumníci mohli změnit svět, a já věřím tomu, co děláme,“ říká Troutman.

Když Phil Dundas, ředitel pro technologie divize Fixed Income ve společnosti Prudential Global Investment Management (PGIM), nastoupil do této globální společ-

nosti pro správu aktiv, jeho úkolem bylo zorganizovat ambiciózní plán růstu IT, který zahrnoval trojnásobné zvýšení počtu zaměstnanců během čtyř krátkých let. Dundas považoval za důležité vytvořit specifickou DNA a kulturu IT organizace ještě před náběrem nových pracovníků.

Za tímto účelem tým identifikoval klíčové „rockové hvězdy“ a zkoumal společné hodnoty a rysy chování, které je odlišují, aby mohl při náboru nových talentů najít podobně smýšlející jedince. „Stanovili jsme naše standardní hodnoty a základní DNA, aby odrazily nejen to, kým si myslíme, že jsme, ale i to, kým budeme v budoucnu,“ vysvětluje Dundas. „To se stalo součástí procesu pohovorů, když jsme přijímali desítky lidí. Vytvořili jsme kulturu založenou na těchto tématech a vlastnostech, jež jsme chtěli vidět v našem týmu.“

Kultura nejenže určuje, kdo jste a jak spolu komunikujete, ale také ovlivňuje výkonnost a produktivitu týmu. „Špatná kultura působí na výkonnost týmu – mít opravdu dobrou kulturu znamená poskytovat to, co je pro firmu potřeba,“ říká Dundas.

Udržování kultury

Jedním z nejdůležitějších pravidel pro udržení kultury je odbourávání bariér a vytváření ucelenější komunity. Banka First Citizens, jejíž aktiva za posledních více než deset let díky řadě fúzí a akvizic vzrostla ze sedmnácti miliard dolarů na 210 miliard dolarů, se v průběhu let intenzivně snažila vytvořit „týmovou DNA“. „Pokud síťový tým, tým DBA nebo aplikační tým selže, mělo by se to projevit na nás všech v IT, nejen na výkonech jednotlivých týmů,“ vysvětluje Dede Ramoned, výkonná viceprezidentka CIO banky. „Odbourali jsme bariéry a nově jsme definovali naši identitu jako dodavatele celého IT řešení, nikoliv jako dodavatele konkrétní části. Někdy musíte suboptimalizovat jednotlivé části, abyste optimalizovali celek, a to mění způsob, jakým pracujete se svými kolegy a jak se vzájemně podněcujete.“

Důležité je také záměrně a výslovně posilovat klíčové hodnoty, aby si je každý udržel. Tým Ramoned si dává záležet na tom, aby neustále spojoval dopad služeb, které IT poskytuje, s životem svých zákazníků, zejména objevili-li se problém. Vedoucí pracovníci IT



Jedním z nejdůležitějších pravidel pro udržení kultury je odbourávání bariér a vytváření ucelenější komunity.

se například podělili o příběhy, kdy výpadek sítě bankomatů zabránil klientovi získat hotovost na financování nákupu zásadního prstenu nebo když jiný kvůli němu zmeškal čas odjezdu na výletní plavbu. „Používáme tyto typy vyprávění, abychom zdůraznili, že nepodporujeme jen systémy, ale i technologie, které ovlivňují životy lidí,“ říká Ramoned.

V pojišťovně Brown & Brown je kultura IT zaměřena na budování těsného souladu s podnikem, aby se dosáhlo pozitivních výsledků – partnerství, které je neustále posilováno nasloucháním, ponořením vedoucích pracovníků IT do podnikání a změnou procesu pohovorů a náboru, tak aby byli vybráni lidé, kteří jsou zaměřeni na partnerství a podnikání, nejen na technickou gramotnost, říká Gray Nester, výkonný viceprezident a CIO společnosti BBNI.

Součástí procesu musí být trpělivost a laskavost, protože lidé nemusejí zpočátku chápat, co po nich žádáte a proč by měli změnit své chování. „Musíte být ochotní dávat lidem pravidelně zpětnou vazbu a příklady, abyste dosáhli jiného výsledku,“ říká Nester. „Skutečně těžká část začíná posunem – musíte chtít věnovat čas firmě, trávit čas s vedením a být ochotní upřednostnit pokrok před dokonalostí.“

Jaké je klíčové měřítko toho, že kultura IT je dobře zformovaná a přináší výsledky? Pro Deepu Sonio, CIO ve společnosti The Hartford, je to spojené s potvrzením, že IT organizace je vnímána jako strategický partner podniku – což je zdůrazněno, když vedoucí představitelé firmy včetně generálního ředitele uvádějí technologickou transformaci jako klíčovou páku konkurenční výhody pojišťovacího gigantu.

„Když vedoucí představitelé podniku mluví o tom, jak jim rozšířené možnosti a digitální nástroje pomáhají získat podíl na trhu nebo se díky nim cítí ve srovnání s konkurencí dobře, je to pro nás úspěch,“ říká Sonio. Snad nejdůležitější její rada a dalších CIO týkající se IT kultury byla: nepolevujte!

„Velmi rychle si uvědomíte, že bez neustálého posilování zásad může kultura velmi rychle erodovat,“ říká Abrahamson ze společnosti PNNI. „Trpělivost a vytrvalost v oblasti strategie je opravdu klíčová.“ ■

Kybernetická bezpečnost s KPCS – cesta k ochraně digitální budoucnosti

MARTINA KOUTNÍKOVÁ

Petr Vlk je jedním z nejvýznamnějších expertů, pokud jde o cloudové technologie Microsoft. Je mnohaletým držitelem titulu Microsoft Most Valuable Professional a kdykoli se podělí velmi ochotně o své znalosti a zkušenosti.



V KPCS pracuje na pozici Enterprise Architect. Můžete se s ním potkat také na různých konferencích či komunitních setkáních české Windows User Group. A kromě jiného – Petr je skvělý kolega a kamarád. Pokud navíc milujete Lego či Star Wars, padnete si s ním do noty.

Petře, na úvod taková startovací/rozehřívací otázka. Jak ty sám ses dostal k řešení kybernetické bezpečnosti a proč jsi zvolil právě tuto oblast?

Když Microsoft přidal do tehdejších služeb Office 365 nástroje pro správu mobilních zařízení, zabezpečení identit a informací, byl to přirozený směr mého profesního vývoje. Prostor pro zlepšení bezpečnosti i mobility uživatelů byl až překvapivě obrovský, stejně tak pro realizaci vlastních projektů v této oblasti.

Vzpomínám, když jsem byl před pandemií tázán, proč pořád omílám na konferencích Intune jako nástroj pro správu i Windows platformy, že prý proč by to někdo potřeboval.

Petr Vlk, Enterprise Architect

A potěšilo mne, když mi tentýž člověk dal s odstupem za pravdu, že to potřeba skutečně je.

Právě díky mobilitě padaly poslední bašty konceptu hradu jako nejlepšího přístupu k firemní bezpečnosti a bylo zapotřebí zákazníky rychle a bezpečně nasměrovat na cestu zero trust.

A proč kybernetická bezpečnost právě v KPCS?

Najít správný balanc mezi ultimátní bezpečností a ničím neomezenou produktivitou uživatelů nemusí být jednoduché, ovšem po stovkách odpracovaných projektů napříč portfoliem široké škály zákazníků máme za sebou nemálo praktických poznatků, o které obohacujeme každý další projekt.

Zároveň jsem rád, že to není jen práce na straně klientů, ale také interně uvnitř samotné firmy. Vše, co z cloudové bezpečnosti představujeme a nabízíme ven zákazníkům, jsme si již vyzkoušeli, nasadili a provozujeme takzvaně sami u sebe doma.

Máme zkušenost opravdu z první ruky. Všechny technologie nasazujeme nejdříve u nás interně. To je nesporná výhoda, pokud máte erudovaně popsat dopad bezpečnostního opatření na běžnou práci.

Co patří do tvého portfolia, pokud se to tak dá říct, v rámci KPCS? Ví se o tobě, že ti žádná oblast řešení není cizí...

Mojí hlavní specializací z pozice architekta jsou cloudové služby Microsoft 365. Ať jde o jejich správné nasazení nebo následný provoz. Z pohledu nastavení, především řádného zabezpečení, ale také adopce ze strany koncových uživatelů.

To je velmi široká oblast, o které potřebuji udržet přehled. O to více jsem rád, že se mohu opřít o skvělý tým, jenž zná jednotlivé kostičky celého příběhu do nejmenších detailů a pomůže mi poskládat pro zákazníka ucelený příběh.

Která z těchto částí je tvůj „dream job“?

Do všech těchto oblastí dnes spadá i oblíbený Copilot, což je nyní můj každodenní společník, a už se nemohu dočkat, až jej Microsoft oficiálně uvede integrovaný právě do bezpečnostních nástrojů napříč



svým portfoliem. Obecně tedy zkoušení nových technologií.

Pokud bych si ale měl vybrat, tak Defender XDR a jeho modul pro řízení zranitelnosti v prostředí, který je mi oporou při auditech zákaznických prostředí. Vždy mě potěší, když se původní stovky kritických nálezů po dobře odvedené práci sníží k jednotkám volitelných doporučení.

S čím vším se potenciální kandidát může na poli kybernetické bezpečnosti setkat v KPCS?

S ní se setká skutečně každý kandidát. Ať míří na jakoukoliv pozici v kterékoliv technologické oblasti. Protože i jím nasazovaná nebo spravovaná technologie musí být řádně zabezpečena.

V rámci samotného týmu kybernetické bezpečnosti zákazníkům pomáháme také s dopady regulací, jakou je například zákon o kybernetické bezpečnosti a jeho přicházející aktualizace v podobě NIS2. Na své si tedy přijdou tvůrci směrnic, předpisů, standardů, politik, postupů, analýz rizik, znalci norem a zákonů a podobně.

Ti mají obrovskou příležitost prokázat, že papír nesnese všechno a je možné jej opřít o technickou realitu, zároveň pomoci technicky založeným IT lidem projít auditem nebo vytvořit vhodnou dokumentační a procesní základnu, na které lze dále stavět.

Druhou stranou stejné mince jsou pak samotné bezpečnostní technologie. U zákazníků nasazujeme asi nepřekvapivě právě produkty z rodiny Microsoft Defender XDR, Microsoft Sentinel či Microsoft Purview. Bezpečnosti se ale věnujeme napříč všemi technologiemi, ať už jde o Azure v jakékoliv jeho formě, lokální infrastrukturu, síťové a doménové služby nebo i samotné koncové stanice.

Ne nadarmo se říká, že zatímco IT potřebuje zabezpečit vše, útočníkovi stačí jedno slabé místo. Bohužel se nám z praxe potvrzuje, že těch slabých míst bývá ve většině společností až nemile více. I proto je řádné zabezpečení součástí všech našich projektů. Ať jde o nasazení Windows 11 do firemního prostředí nebo vývojové projekty v oblasti AI. Ať už jde tedy o identity a Entra ID, správu mobilních zařízení a Microsoft Intune nebo jakoukoliv další z komponent zero trust přístupu.

Jak zamíchala s kartami, pokud jde o kybernetickou bezpečnost, umělá inteligence?

Díky jejímu vzestupu a jednodušší dostupnosti bude brzy z této oblasti úplně jiná hra. Výhody AI, jak už to často s novými technologiemi bývá, si rychle osvojují útočníci, kteří s její pomocí připravují lepší phishingové kampaně. Generují důvěryhodně znějící telefonáty i videohovory vydávající se za kolegy a nadřízené, hledají nové zranitelnosti ke zneužití. Nebo útočí právě na modely, ze kterých je AI trénována, aby ovlivnili její chování pro nás uživatele negativním směrem.

Naštěstí ani obránci nezůstávají pozadu, a tak nám prvky AI pomáhají už i v samotných bezpečnostních technologiích právě takové hrozby odhalit. Například Microsoft Copilot for Security dokáže značně usnadnit proces vyšetřování bezpečnostních incidentů, napoví možnosti pro lepší zabezpečení a nastavení prostředí, a je tak skvělým pomocníkem pro celý tým firemního IT.

Dostane se i nováček v KPCS k posledním novinkám v technologiích? KPCS je poměrně známá tím, že je vždy o krok napřed, což je jeden z důvodů, proč bývá preferovaným partnerem zákazníků.

O ty nejžhavější novinky rozhodně není nouze. Když jsem u nás začínal, pamatuji, jak Miroslav Knotek, Martin Pavlis, Jan Pilař a další z řad KPCS přednášeli o nejnovějších verzích Windows a Exchange serverů. A to v době, kdy ještě nebyly beta verze jednoduše k dostání na internetu.

Do on-line prostředí BPOS (předchůdce dnešních služeb Microsoft 365) jsme migrovali první uživatele obratem po jejich vlastním interním otestování v době jejich představení. Stejně tak dnes Copilot, ve kterém jsme češtinu zkoušeli přímo v Redmondu, sídle společnosti Microsoft, dříve, než jej bylo možné v našich končinách vůbec zakoupit.

Takže jednoduchá odpověď – k novinkám se v KPCS dostane každý, kdo má zájem.

Co by měl podle tebe znát/umět člověk, který by chtěl řešit v KPCS oblast kybernetické bezpečnosti?

V KPCS máme zkušenost opravdu z první ruky. Všechny technologie nasazujeme nejdříve u nás interně, a to je nesporná výhoda.



Děláme vše naplno a naším cílem je být vždy nejlepší, to je DNA naší společnosti. Přidáš se?

Pokud se člověk profiluje ať do procesní nebo ryze technické části, neztratí se. Nutností, kterou je možné i dostudovat, doučit se, je samozřejmě skvělá znalost vlastní oblasti, dané technologie, principů a přístupů k jejímu nastavení a využití v praxi.

Pro konzultanta pak chuť nenechat si uvedené pro sebe, ale předat tyto znalosti vhodnou formou zákazníkovi. Tedy správně komunikovat, a to místy i řečí běžného uživatele nebo manažera.

A co by měl umět člověk, který chce pracovat v týmu s Petrem Vlkem?

Již zmíněné skvělé technické dovednosti jsou jistě výhodou, ale za mnohem důležitější považuji touhu se vzdělávat a rozvíjet, stát se skutečným expertem na svoji oblíbenou technologii. Společně s tím mít potřebnou chuť o tom všem mluvit a třeba nejen se zákazníky.

Mnohé vždy překvapilo naše tempo a nasazení, nebojím se říct zápal, který je ale vyvážený uměním si práci dobře zorganizovat a průběžně optimalizovat. Ocením diskuzi nad novinkami nebo nastavením dané technologie pro konkrétního zákazníka a trochu našeho IT humoru.

Co Petr a volný čas? Každý, kdo tě zná, ví, že tvůj volný čas jsou zase technologie...

Je pravda, že mě nejčastěji najdete u počítače. Po práci ale také nad nějakou dobrou klasickou hrou jako Age of Empires nebo Star Wars: Empire at War či Starcraft. Najdou se ale chvíle, kdy rád vyrazím co nejdále od digitálních světů s knihou nebo na turistickou stezku do klidu a pomalého ticha českých hor a lesů.

Díky za rozhovor.

P. S. A pokud jsme vás inspirovali, neváhejte se nám ozvat.

O autorce

Autorka se dlouhodobě pohybuje v IT společnostech. Propojila mnohaleté zkušenosti z marketingu, komunikace, PR a HR, které získala ve vedení řady firem. Nyní pracuje jako Recruiting and Employer Branding Manager ve společnosti KPCS a dále působí jako nezávislý headhunter a marketingový poradce. Zabývá se také HR Marketingem, interní a krizovou komunikací, talent managementem, vzděláváním a hodnocením spokojenosti zaměstnanců a zákazníků.



Proč vaši nejlepší IT manažeři dávají výpověď

MARY K. PRATT

Pochopení hlavních důvodů odchodu vrcholových manažerů je zásadní. Kromě odměňování jsou na prvních místech seznamu vedení, kultura a stagnace.

Jak se říká, lidé dávají výpověď kvůli nadřazeným, ne kvůli práci. Ale platí to doopravdy? Pokud jde o důvody odchodu těch nejlepších IT manažerů, odpověď zní ano, ne a možná. Ano, špičkoví manažeři – stejně jako všichni vysoce výkonní pracovníci – méně tolerují práci pro špatného šéfa; protože jsou obvykle více motivováni (a proto jsou cennými zaměstnanci) a jsou ochotnější hledat si lepší práci. Proto odejdou, pokud vedoucí pracovníci, kteří je řídí, nejsou na výši, říká Eric Bloom, výkonný ředitel společnosti IT Management and Leadership Institute.

Špičkoví manažeři však mohou odejít i z nesčetných jiných důvodů, a to i v případech, že jejich vlastní šéfové jsou manažerské superhvězdy. A mohou zůstat, pokud jsou peníze příliš dobré na to, aby je odmítli. Zjistit, proč dobří manažeři odcházejí a co by je mohlo přimět zůstat, je zásadní téma pro CIO, pro které je nábor a udržení talentů každoroční prioritou a výzvou.

Rozpoznat, co je příčinou odchodu dobrého manažera, však může být složitý úkol, v němž hraje roli více vzájemně se prolínajících faktorů. Přesto je to pro CIO důležitý úkol, pokud si chtějí v týmu udržet své nejlepší hráče.

„Proč někdo odchází, je vyvrcholením všech různých interakcí – pozitivních i negativních –, jež by někdo s firmou měl. Těmto interakcím říkáme ‚momenty, na kterých záleží‘. A přestože na všech těchto momentech záleží, najde se jeden, který někoho donutí definitivně bouchnout do stolu a říct: ‚Končím,‘“ tvrdí Nicholas Kozlo, senior analytik



v oblasti vedení lidí Info-Tech Research Group.

„Ačkoli je tedy důležité soustředit se na velké věci, jako je povýšení,“ říká, „CIO a vedoucí pracovníci se také musejí ujistit, že jejich manažeři mají celkově pozitivní zkušenosti, že se jim dostává potřebné podpory, že jsou vyslechnuti a že neexistují žádné nevyřešené problémy. Protože když se potíže nahromadí, dají výpověď.“

Důvody odchodu dobrých manažerů

Lidé odcházejí z práce z mnoha osobních i profesních důvodů. Mohou chtít lepšího šéfa, více peněz, kratší dojíždění, příjemnější kolegy, méně stresu, novou kariéru nebo více času na rodinu a osobní zájmy. I špičkoví manažeři mohou

samozřejmě odejít z některého z těchto důvodů. Zkušení vedoucí pracovníci a poradci v oblasti IT však tvrdí, že vrcholoví manažeři častěji odcházejí z konkrétnějších důvodů. Tím nejzřetelnějším jsou peníze.

„Odměna je skutečně faktorem číslo jedna. Inflace je obrovská a lidé mají problém zaplatit hypotéku,“ říká Kozlo a cituje v této souvislosti výzkum společnosti Info-Tech zaměřený na IT talenty. „Plat je jednou z věcí, která lidi odvádí od jinak stabilních zaměstnání.“ Není to však jediný významný faktor, který dokáže odlákat kvalitní manažery: není překvapením, že mnoho špičkových manažerů odchází také kvůli kariérnímu postupu.

Podle konzultantů, výzkumníků a zkušených vedoucích pracovníků v oblasti IT jsou však peníze a možnosti kariérního postupu jen částí příběhu. Problémové okolnosti na pracovišti obvykle vedou k odchodu i vrcholové manažery.

„Šéf je klasickým důvodem odchodu manažerů,“ říká Greg Barrett, poradce a senior konzultant, a podotýká, že se setkal s tím, že tento faktor dokáže sehrát větší roli než plat. Takoví šéfové mají sklon k mikromanagementu a přísné kontrole svých přímých podřízených, místo aby manažerům umožnili samostatnost, kterou chtějí a potřebují k tomu, aby sami byli dobrými lídry, souhlasí Kozlo.

Bev Kaye, zakladatelka a generální ředitelka poradenské společnosti BevKaye & Co, která se zabývá rozvojem, zapojením a udržením zaměstnanců, se setkala s řadou nadějných odborníků, kteří odešli z práce kvůli špatnému šéfovi.

„Říkali: ‚Můj šéf byl hajzl a já už jsem to nemohl vydržet.‘ Šéfové, kteří jsou arogantní, povýšení a neuctiví, se chovají jako pitomci,“ komentuje Kaye.

Kromě toho si prý špičkoví pracovníci stěžují, když jejich šéfové nepěstují osobní vazby, které pomáhají prokázat, že jako šéfové mají

Zjistit, proč dobří manažeři odcházejí a co by je mohlo přimět zůstat, je zásadní téma pro CIO, pro které je nábor a udržení talentů každoroční prioritou a výzvou.

skutečný zájem pomoci svým manažerům uspět. „Ptáme se lidí, proč odcházejí, a oni odpovídají: „Můj šéf mě nikdy pořádně neznal, nikdy pořádně neznal věci, které jsem rád dělal a na nichž jsem rád pracoval,““ vysvětluje Kaye s odkazem na historiku o zaměstnancích, kteří odmítli převzít ocenění za pracovní výkonnost.

I když vrcholoví manažeři takové scénáře nezažijí na vlastní kůži, neřešení těchto problémů ze strany vedoucích pracovníků vede ke špatné kultuře na pracovišti, která ty nejlepší odežene. A nejen to. „Někdy nejde ani tak o špatné zacházení jako spíše o snášení průměrnosti. Tito manažeři pracují podstatně víc než ostatní, a nedostává se jim za to uznání,“ říká Eric Sigurdson, CIO v poradenské společnosti Russell Reynolds Associates, jež se zabývá poradenstvím v oblasti vedení.

Podle dlouholetých vedoucích pracovníků v oblasti IT existují i další organizační okolnosti, které vedou k rezignaci vrcholových manažerů. „Manažeři odcházejí, když jsou rozčarováni kulturou ve firmě, když je (jejich práce) přestane bavit,“ říká Greg Barrett, který pracuje jako styčný důstojník pro fórum Rising Leaders společnosti SIM. Barrett poznamenává, že manažeři mají tendenci utíkat také v případě, že společnost stagnuje nebo se zmenšuje.

Clyde Seepersad, senior viceprezident a generální manažer pro školení a certifikaci v neziskové organizaci Linux Foundation, říká, že viděl, jak dobří manažeři odcházejí kvůli problému, který je v IT běžný: nedostatek pracovníků.

„Nedostává se jim zaměstnanců a fungují jen na výpary. Jsou frustrováni, že nedokážou sehnat lidi, kteří by splnili očekávání, jež jsou na ně kladena,“ říká s tím, že neschopnost manažera experimentovat a inovovat je dalším problémem IT pracoviště, který dobré manažery žene ke dveřím, pryč z firmy. Obdobně může zapůsobit nedostatek zkušeností s novými technologiemi, kvůli kterému se mohou lidé cítit izolovaní od širší odborné komunity.

Dalším organizačním problémem, jenž odradí špičkové manažery, je nedostatek rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, který je v IT běžný kvůli personálním problémům a nepřetržitému provozu IT služeb. „Mnoho IT

manažerů pracuje přesčas a dohání zpoždění, když jejich týmy nestíhají, což je často způsobeno nedostatkem zaměstnanců. Proto se rozhodnou přijmout novou práci, pokud v ní mohou mít rozumnější pracovní dobu,“ říká Kozlo.

Snaha udržet zaměstnance

Je nerealistické – a nerozumné – věřit, že špičkoví talenti zůstanou na svých místech navždy, přesto poradci výkonných ředitelů říkají, že CIO mohou – a měli by – udělat více pro to, aby jejich nejlepší manažeři zůstali. Kozlo se nicméně domnívá, že to vyžaduje důkladné posouzení, co IT oddělení a organizace jako celek nabízí.

To může být pro mnoho vedoucích pracovníků zkouškou reality. Vzdálené nebo hybridní rozvrhy, flexibilní pracovní doba a omezené přesčasy „nejsou výhody, ty by měly být samozřejmostí“. Občerstvení zdarma, pingpongové stoly a sváteční večírky „nejsou kancelářskou kulturou, ale kancelářskými vychytávkami“, o něž podle průzkumů většina lidí stejně nestojí. „Jsou to náplasti, kterými lidé lepí problémy, místo aby se podívali na jejich podstatu,“ míní Kozlo.

Aby bylo jasno, neexistuje žádný definitivní recept na řešení rozmanitých vlivů, které obvykle vedou k odchodu vrcholových manažerů, vedoucí pracovníci v IT však musejí věnovat pozornost tomu, co jim nabízejí a jakou mají kulturu na pracovišti – a zda se skutečně sho-

**Neschopnost
manažera experi-
mentovat a inovovat
je dalším problémem
IT pracoviště, který
dobré manažery
žene ke dveřím,
pryč z firmy.**



dují s tím, co manažeři (a zaměstnanci obecně) chtějí.

Kaye, která je autorkou několika knih o zaměstnaneckých tématech, radí CIO, aby si ověřili své domněnky, protože to, co předpokládají, že jejich manažeři chtějí, nemusí být přesné. Místo toho by se podle ní měli CIO ptát: co bych mohl dělat více? Méně? Co by mělo zůstat tak, jak je? Jak vám mohu pomoci získat více toho, co chcete ve své současné práci? „Jinak budete jen hádat, co vaši pracovníci chtějí,“ dodává Kaye s tím, že dalším krokem je jednat podle takové zpětné vazby.

Ona i další odborníci na řízení, s nimiž jsme na toto téma hovořili, říkají, že to může vést k většímu mentoringu v kombinaci s větší nezávislostí manažerů; vytvoření rotace v rámci rolí v obchodních jednotkách, která pomůže manažerům postoupit, když v IT nejsou volné pozice, jež by bylo možné obsadit, výše; a stanovení realistických harmonogramů realizace IT projektů, aby manažeři neměli pocit, že nemohou uspět navzdory veškerému úsilí svému i svých týmů.

CIO by si také měli uvědomit výhody odchodu svých nejlepších pracovníků – zejména pokud je takový odchod pozitivní, a dokonce plánovaný, například když odcházejí, aby se posunuli v kariéře nebo se věnovali své osobní vášni. „Jejich odchod může být stejně tak příležitostí jako ztrátou,“ říká Jim Knight, výkonný ředitel SIM Leadership Institute a bývalý globální CIO ve společnosti Chubb Insurance.

CIO mohou povýšit nadějného pracovníka, což je krok, který kultivuje dobrou kulturu na pracovišti, nebo přijmout manažera s novými nápady, jenž může oživit tým – s vědomím, že manažeři, které pomáhali školit a rozvíjet, jsou součástí celé IT komunity.

Existuje také možnost, že se tyto manažeři vrátí. To se stalo v případě Jamieho Smithe, informačního ředitele univerzity ve Phoenixu. „Měli jsme jednoho inženýra, který se chtěl podívat, jaký je život jinde. Odešel do start-upu a teď se vrátil,“ říká Smith. „Někdy je pro naše vedoucí pracovníky dobré vidět něco jiného, a pokud se vrátí, vrátí se s novými dovednostmi a hlubším pochopením naší kultury a toho, jak je smysluplná.“ ■

Flexibilita a důvěra jako klíč k motivovaným zaměstnancům

V posledním roce některé společnosti ustupují od neomezené práce z domova a vyžadují alespoň částečný návrat zaměstnanců do kanceláří. V OKsystemu si ale pevně stojí za flexibilním modelem, který podporuje osobní přístup a vzájemnou důvěru.



O přínosech dlouhodobé motivace zaměstnanců a work-life balance jsme si povídali s Evou Vodenkovou, personální a provozní ředitelkou.

Jakou máte v OKsystemu politiku týkající se práce z domova?

Popsala bych ji jako vstřícnou a podporující rovnováhu mezi prací a osobním životem. Navzdory tomu, že se nyní řada firem snaží vrátit své zaměstnance zpět do kanceláří, u nás si za flexibilním režimem práce stojíme a nic jako hromadný či vynucený návrat neplánujeme. A to přesto,

že u nás má každý zaměstnanec stále své vlastní pracovní místo v kancelářích. Někomu toto rozhodnutí možná z ekonomického pohledu nedává smysl, ale pro nás je budování dlouhodobého vztahu s našimi zaměstnanci a vytváření atraktivních pracovních podmínek důležité. Někteří pracovníci chodí do práce denně, jiní několikrát týdně/měsíčně a někteří zcela výjimečně. Mohu říct, že se nám tato důvěra směrem k zaměstnancům vyplácí. Chceme, aby se cítili součástí firmy, byli inovativní, přemýšleli, jak zaběhlé procesy zlepšit, vnímali zodpovědnost za

Vedení společnosti v námořnickém na oslavě 33. narozenin

„Zajistit dlouhodobou motivaci a výkonnost u stovek zaměstnanců různých generací a profesí je velká alchymie.“

výsledky a na úspěchy projektů i firmy byli hrdí.

To se lehký řekne, ale jak toho docílit?

Zajistit dlouhodobou motivaci a výkonnost u stovek zaměstnanců různých generací a profesí je velká alchymie. Nám se vyplácí otevřenost, podpora inspirující a pozitivní atmosféry a zdravé firemní kultury. Ano, zní to jako otřepané klišé, ale abychom mohli být úspěšní, potřebujeme mít na klíčových pozicích správné lidi, komunikovat a jednat otevřeně, jednotně a lidsky směrem ke všem zaměstnancům. V tomto směru má nezastupitelnou roli střední management, který je se svými týmy v každodenním kontaktu a má příležitosti se včas dozvědět o případných problémech a řešit je.

Jak vedoucí v této jejich nelehké roli podporujete?

V mnoha ohledech. Nabízíme jim například praktické rozvojové workshopy pokrývající témata, jež je zajímají nebo která aktuálně řeší ve svých týmech. Jsou k dispozici všem vedoucím, již vyhledávají vzájemnou diskuzi a pro které je podnětné sdílení toho, co v jednotlivých týmech napříč divizemi funguje a co ne.

Aktuálně pro ně připravujeme proškolení v oblasti rozpoznání psychické nepohody ve snaze zabránit dlouhodobému stresu a aktivně předcházet vyhoření zaměstnanců. Kolem nás stále přibývá faktorů, které nás mohou znepokojovat. Ať už to byl covid, současné válečné konflikty nebo i námi podporovaná práce z domova, jež může v některých případech přispívat k větší sociální izolaci. Jistě je, že každý

na podobné podněty reagujeme jinak, a proto oblasti prevence a diagnostiky věnujeme větší prostor než doposud.

Dvakrát ročně se také se všemi vedoucími setkáváme a řešíme aktuální dění ve firmě, abychom podpořili komunikaci a přátelské vztahy. Záměrně tato setkání organizujeme v neformálním prostředí mimo pracoviště, kde je prostor a čas i na zábavu. U aktivních týmů her, které pro ně připravujeme, si procvičí nejen hlavu, ale mnohdy pořádně protáhnou i tělo.

Organizujete podobná setkávání i na jiných úrovních?

Účast na různých akcích firmy je přirozenou součástí práce všech členů vedení. Naši ředitelé minimálně jednou ročně vyrazí na firemní pobočky a pracovní jednání vždy spojují s neformálním setkáním se zaměstnanci. Vybavuji si jeden moment z nedávné návštěvy v Ostravě, kdy Martin Procházka, zakladatel společnosti a nyní majoritní vlastník, chválil práci našich ostravských kolegů, a přitom v rámci poděkování za odvedenou práci zmínil, že mu velikostí kolektivu, nadšením, týmovým duchem a chutí do práce připomínají začátky OKsystemu v 90. letech v Holešovické tržnici. Přirozená interakce s akcionáři, vizionáři a představiteli firmy je právě tím momentem, které naši zaměstnanci oceňují.

Další pracovníky velmi pozitivně vnímanou akcí je letní zmrzlinové odpoledne. Členové vedení se na pár hodin promění na zmrzlináře a servírují od chladicího pultu zaměstnancům zmrzlinu. Poprvé jsme ředitele museli trochu přemlouvat, ale teď už si rádi udělají čas.

Podobných setkání, ať už napříč celou firmou, v rámci jednotlivých poboček nebo podle zaměření organizujeme pro naše zaměstnance bezpočet a s dalšími nápady přicházejí i oni sami. Z mého pohledu často jde o časově a relativně finančně nenáročné události s velkým dosahem. Některé mají charitativní nádech, jako například naše výzva (Ne)pečeme na charitu pro Dobrého anděla nebo vánoční sbírka ve spolupráci s organizací Dejme dětem šanci na dárky pro děti z dětských domovů, jiné jsou sportovní a některé čistě odpočín-

kové. Stejně jako nevyžadujeme práci v kanceláři, přirozeně nejsou povinné ani žádné z těchto akcí. O to víc nás těší velká účast, kterou mívají.

Patří OKsystem mezi firmy, které podporují work-life balance?

Jsem o tom přesvědčená. Úkolem každého zaměstnavatele je nebo by alespoň mělo být připravit pro své zaměstnance takové podmínky, ve kterých budou schopni efektivně plnit mnohdy náročné úkoly. Umožnit jim sladění profesního a osobního života je jednou z nich. My tuto rovnováhu podporujeme tím, že máme flexibilní pracovní dobu, fandíme zkráceným úvazkům a umožňujeme práci z domova. Pro posílení těla i duševní pohody zájemcům nabízíme i pravidelné lekce jógy přímo na pracovišti. Je pro nás také důležité, aby si naši zaměstnanci volno a dovolenou bez výčitek plánovali a užili si ji naplno podle svých představ. Odpočinkem získávají odstup, novou energii do projektu a svěží pohled na věc. I z toho důvodu jsme od letošního roku zavedli benefit v podobě dalších pěti dnů volna navíc, které rozši-



Eva Vodenková, personální a provozní ředitelka

OKsystem

Zmrzlinové odpoledne patří mezi oblíbené firemní akce

řují našich 25 dnů „standardní“ dovolené. Jsme přesvědčení, že se nám to vyplatí.

Některé IT společnosti už nabízejí neomezenou dovolenou. Nezvažujete ji také?

Podle mě je neomezená dovolená tak trochu marketingový trik, který má přes svou líbivou obálku řadu skrytých úskalí. Pokud není jasně definováno, co je přijatelné, mohou se zaměstnanci naopak cítit čerpáním delšího volna stresovaní, při nerovném využívání v týmech může docházet k pocitům viny, či naopak nespravedlnosti. Ve výsledku může takový původně dobře míněný benefit napáchat velké škody s dopady na firemní kulturu a produktivitu. Je třeba si uvědomit, že se stále pohybujeme v tržním světě, ve kterém firmy platí zaměstnance za odvedenou práci. Věřím, že většina lidí hledá práci nejen pro finanční ohodnocení, ale aby se realizovala, něco dokázala. Zkrátka že nepracujeme jen kvůli benefitům a čerpání dovolené. S jasně stanovenými pravidly 25 + 5 dnů volna naopak chceme, aby je všichni zaměstnanci opravdu využívali ke svému odpočinku.



Nábor v době digitální

DAVID SLOUKA

Ačkoli nástroje umělé inteligence jsou v rámci náboru nepostradatelným pomocníkem, mají i své stinné stránky; patří mezi ně to, že občas pomohou z výběru vyřadit kandidáta, který by byl potenciálně dobrý. To se ale děje už desítky let – AI s tím ve výsledku moc společného nemá.

Stejně jako všude jinde i v náboru vypadá AI na první pohled fantasticky; a stejně jako všude jinde i tady je nutné vrhnout na AI druhý a třetí pohled a uvědomit si, že to je pouze nástroj a výsledná rozhodnutí musejí dělat (a dělat) lidé; jinak firma může přijít o nadějné talenty nebo proti sobě zcela zbytečně poštvat své zaměstnance.

Jedním z příkladů, kde se dobře ukazují negativní stránky umělé inteligence, je způsob, jakým třídí

životopisy. U novinářů a blogerů mimo obor se po internetu šíří zvěsti, že náboráři si od přílivu životopisů ulehčují tak, že první třídění nechají na algoritmech a až poté z nich vybírají (v lepším případě) nejvhodnějšího kandidáta, což ovšem není přesné.

Nábor jako SEO

Svým způsobem je to podobné jako se SEO; původně dobrý nástroj, který sloužil k tomu, aby kvalitní obsah byl ve vyhledávání výše, se

Po internetu se šíří zvěsti, že náboráři si od přílivu životopisů ulehčují tak, že první třídění nechají na algoritmech.

změnil v nástroj zla, který devastuje kvalitu internetu a u některých hesel je prvních deset dvacet výsledků vyhledávání pouhá změt umělou inteligencí generovaných textů bez hlavy a paty, které ale úžasně splňují aktuální SEO preference Googlu; a kvalitní, organický obsah zapadne, protože jej nikdo nenajde – tedy SEO se stalo opakem toho, co mělo původně být.

S tříděním životopisů algoritmy to není jinak. Co se totiž stane, když uchazeči zjistí, že jsou jejich



životopisy takhle tříděny a že algoritmy mají své preference? Začnou se těmto preferencím přizpůsobovat.

Jenže nábor není SEO; a právě proto životopisy tříděním pomocí AI reálně neprocházejí, byť správnými praktikami lze šanci na to, že váš životopis postoupí v procesu dál, ovlivnit – podobně jako právě v SEO, ale ne v takové míře.

Recruiteři využívají nástroje zvané ATS – Applicant Tracking System (v podstatě na míru šité CRM systémy), což jsou v podstatě glorifikované databáze s různými funkcemi navíc. Nazývat samotný systém AI je pochybné, software tohoto typu funguje mnohem déle, než se o současné vlně generativní umělé inteligence vůbec mluví.

Vysvětlit, jak dnes práce s ATS funguje, by musel recruiter; reálně ale AI pouze napomáhá recruiterovi životopisy třídit, ohodnotit a vyřadit nebo posunout dál, např. pomocí sémantického vyhledávání. AI vám životopis neodmítne; životopis vám odmítne náborář.

Nespolehlivé algoritmy

Firmy samozřejmě s AI nábořem experimentují nebo experimentovaly, obecně jde ale spíš o krátkodobé a kontrolované snahy. Jinak by totiž ohrozily samy sebe: algoritmy jsou plné biasů, neumějí přemýšlet, reálně analyzovat data a jejich použití v takovém kontextu je z hlediska duševních práv více než sporné; na žaloby by se ani nemuselo čekat, přišly by okamžitě, obzvláště v anglosaském světě. AI je zmatené různými formáty životopisů a je nekonzistentní.

Neznamená to však, že by posuny v generativní AI nehrály při náboru roli; hrají. Algoritmy pomáhají ve větší či menší míře recruiterům identifikovat životopisy, kterými se mají zabývat – gramatické chyby, mizerné formátování, použití špatných slov a podobně může stále vést k tomu, že přestože se na pozici jinak kandidát hodí, bude odmítnut ještě dřív, než se jeho životopisem bude někdo zabývat dopodrobna – zkrátka proto, že byl na první pohled špatný nebo velmi netradiční (a druhý a třetí mu náborář věnovat zkrátka nebude třeba proto, že má dostatek kvalitních životopisů). Je to i o štěstí, samozřejmě, ale co v životě není?



Je pravda, že kvůli systému hodnocení a podobných funkcí se v některých firmách může stát, že se náborář na životopis nepodívá vůbec, případně jen velmi krátce; toť riziko, které je v podstatě nevyhnutelné.

Jak to tedy je?

Co z toho vyplývá? Raději si to shrňme do bodů, ať je to přehlednější.

- AI vám s největší pravděpodobností sama o sobě životopis neodmítne – pokud ano, v takové firmě pracovat nechcete.

- Software náborářů – ATS – může přispět k tomu, že váš životopis se do ostřížního zraku recruiterů dostane jen krátce a poté bude kvapně vyřazen. To ale není vina umělé inteligence, nýbrž otázka reálné kvalifikace na pozici, konkurence, způsobu zpracování životopisu a kapky (ne)štěstí.

- Lidská práce z recruitingu nezmizí. Naopak, kvůli inherentním biasům lidí a technologií bude role lidí ještě důležitější než kdy dřív. Lidé mají tendenci rozhodnutím algoritmům moc nevěřit a mít k nim odpor, jde o normální psychologickou reakci; proto rozhodují lidé.

- Životopis je trochu jako SEO: správně zvolená slova a na míru střižený obsah pomůže tomu, že

Jsou firmy, které sázejí na to, že umělá inteligence vyřeší všechny problémy a zastane všechnu práci, ale to je stejně mylná domněnka, jako když se během dotcom bubliny investoři domnívali, že „vše zařídí“ internet.

se bude líbit nejen stroji, ale i náboráři. Neřešte nějaký algoritmus, ale to, co uvidí náborář ve firmě – líbit by se to mělo oběma stranám.

Ač tedy můžeme pozorovat rychlou implementaci AI nástrojů i v náboru, nejde ani tak o náborářskou revoluci jako spíš o náborářskou evoluci. Samotné řešení CV a výběr kandidátů se v podstatě nezmění.

Náborář si vlastně jen ušetří čas v těch částech práce, kde se algoritmy mohou vyřadit bez větších škod. Vygenerování formulace e-mailu; doporučení kvalitních kandidátů, kteří neuspěli, na jiná místa ve firmě; různé administrativní úkony a tak dále a tak podobně.

Jako vždy: nebojte se AI. Je naším pomocníkem, nenahrazuje nás, ale pracuje s námi. Jsou firmy, které sázejí na to, že umělá inteligence vyřeší všechny problémy a zastane všechnu práci, ale to je stejně mylná domněnka, jako když se během dotcom bubliny investoři domnívali, že „vše zařídí“ internet.

Nepochybuji, že i generativní AI a některé jiné AI škatulky čeká podobné prasknutí bubliny. Stejně jako v případě internetu jde ale o nesmírně užitečné technologie – jen od nich nečekejme ani zázraky, ani Danteho Peklo. ■

Autor je spolupracovník redakce

Éra práce na dálku? Jen pro některé

DAVID SLOUKA

Malé firmy, střední firmy, velké firmy – velikost nehraje roli, ve spoustě z nich se volá po postcovidovém návratu do kanceláří, přestože zaměstnanci už si mnohdy na privilegia práce z domova zvykli.

Úsvit hybridní práce

Ještě než se pustíme do „návratů do open space“, povězte si nejprve o samotné práci z domova. Ta se už před covidem vlivem rozvoje počítačů a internetu masivně rozšířila – v některých povoláních, mezi nimi IT, je globálním standardem a umožnila vznik zbrusu nových způsobů trávení času, například fenomén digitálních nomádů: lidí, kteří normálně pra-

cují, ale cestují u toho po celém světě.

Covid fenomén výrazně urychlil a k domácím počítačům a laptopům se přesunuli i lidé, kteří dříve neměli s prací z domova zkušenosti – a u mnohých se ukázalo, že tento způsob práce je nejen kompatibilní, ale především i praktický.

Není divu, práce z domova má mnohé výhody. Kromě možnosti lépe kombinovat osobní a pracovní

K domácím počítačům se přesunuli i lidé, kteří dříve neměli s prací z domova zkušenosti.

život také dokáže nabídnout daleko lepší soustředění, odstranit náklady a časovou zátěž cesty do a z práce, a u některých jedinců dokonce zvýšit pracovní výkonnost a zaměstnaneckou spokojenost.

Některým home office nevyhovoval, nicméně covid poručil a jiné možnosti nebyly. Po jeho skončení už to vypadalo, že se pracovní svět nenávratně změnil a do kanceláří se jen tak nevrátíme; a v některých případech se tak skutečně stalo, i zájem o plnohodnotné kancelářské budovy je nižší, obzvláště např. ve Spojených státech.

Řada manažerů však naopak volá po návratu za nepraktické stoly, na nepohodlné židle a do sterilně šedých kancelářských open space





prostor, často i u povolání, kde to moc smysl nedává. Proč?

Pocit kontroly

Přestože podle dostupných studií nevede hybridní práce nebo práce z domova ke snížení pracovní efektivity (často naopak) a jde o vysoce individuální záležitost, někteří manažeři chtějí mít své pracovníky na očích.

Reálně to s objektivními důvody moc nesouvisí: jde o populární způsob vůdcovství, kdy manažer chce mít své lidi permanentně po ruce a pod dozorem, protože soudí, že jen tak budou pracovat a odvádět činnost; tento způsob vedení založený na nedůvěře a víře ve vlastní autoritu je sice zastaralý, ale častý, obzvlášť u velkých korporací.

Typickým příkladem je třeba technologický vizionář Elon Musk, který dlouhodobě žije ve víře, že zaměstnanci, kteří pracují z domova, ve skutečnosti nepracují; chce je permanentně vidět v kanceláři, ideálně v době neplaceného přesčasů. Jde o typický přístup pro manažery, kteří firmou a její práci zcela žijí – a očekávají to samé i od svých zaměstnanců.

Práce z kanceláře, nebo nic

Méně viditelná, avšak u firem velmi populární novinka je zestihlení týmu prostřednictvím návratu do kanceláří.

Jinak řečeno, společnosti donutí zaměstnance dát výpověď tím, že jim zakážou pracovat z domova a donutí je jezdit do kanceláře, přestože pracovník bydlí daleko a není to pro něj praktické nebo do kanceláře jezdit nepotřebuje; případně prostě jen zaměstnanci vezme benefit s tím, že pracovník raději půjde jinam.

Pro firmy je to výhodné, mohou následně tvrdit, že k žádným vyhazovům nedošlo (a protože jde o výpověď, obvykle nemusí zaměstnancům vyplácet peníze jako u vyhazovů), případně že zaměstnanci pouze nebyli kompatibilní s firemní kulturou.

Je to efektivní způsob, nicméně firmy tím dlouhodobě poškozují svou pověst a stejně jako v případech kontrolujících manažerů snižují svůj potenciál na nalezení těch nejlepších talentů. Člověk, který má důvěru ve své schopnosti a ví, že jeho pozice je s prací z domova kompatibilní, a takovou práci chce, bude hybridní způsob práce nebo home office požadovat – a na vysoce konkurenčních pozicích, jakým je i IT, se tím společnosti potenciálně připravují o kriticky důležité pracovníky. Umělou inteligenci je všechny nenahradí.

Budoucnost je hybridní

U typicky kancelářských povolání je ale budoucnost hybridní, ač se

budou bránit firmy sebevíc. Velká část zaměstnanců si zkrátka nenechá tento benefit vzít a vždy najdou společnost, která jim tuto výhodu nabídne, obzvlášť v konkurenčních ekonomikách s nízkou nezaměstnaností, kde je nedostatek zkušených profesionálů (mezi které Česká republika jednoznačně patří).

Podobný způsob práce je nicméně výhodný i pro společnosti samotné. Mohou ušetřit na často velmi drahých kancelářských budovách; velké korporace se mohou některých zbavit úplně, menší mohou třeba vybrat den, kdy bude kancelář úplně zavřená (často pátek), a ušetřit např. za vytápění a elektřinu, případně zmenšit prostory a zavést flexibilní pracovní místa pro ty, kteří do kanceláře chtějí nebo musejí jezdit.

Klíčová je také spokojenost pracovníků. Spokojený zaměstnanec je loajálnější a lépe pracuje; pokud se bez přímého dozoru nadřízeného obejde, má hybridní práce pouze benefity.

Situace se ustálí

Lze očekávat, že v příštích letech se „přerod“ pracovišť dokoná a hybridní práce skutečně bude nejčastějším standardem u všech povolání, kde něco takového jde a kde to dává smysl.

Manažeři si zvyknou, pracovníci také, procesy se zefektivní a nástroj na podporu práce z domova zlepší, přičemž zaměstnanci nepřijdou o firemní kulturu a tolik důležité rozhovory s kolegy nad kávou. ■

Autor je spolupracovník redakce

U typicky kancelářských povolání je ale budoucnost hybridní, ač se budou bránit firmy sebevíc.



Počet vývojářů se zvýšil, ale těch dobrých je pořád málo

Jan Přerovský se dvacet let pohyboval ve světě ERP systémů, šéfoval obchodu v českém Microsoftu, rok strávil v USA a posledních pár let pomáhal rozvíjet start-upy. Od loňského září zastává pozici CEO ve firmě ABRA Software. Jak ze svých lidí umí dostat to nejlepší?



Každý má svého šéfa, i když si to ne každý myslí. A je to dobře. Moji šéfové mě formovali tím, že mi dali důvěru, prostor a jasná očekávání,“ říká na úvod. Největší inspirací jsou pro něj dva muži z bývalého vedení Microsoftu: Steve Ballmer (CEO za celý svět) a Roman Cabálek (generální ředitel pro Českou republiku). „Steva jsem měl možnost několikrát zažít osobně a pokaždé mě dostal tím, jak byl zapálený pro věc, jaká z něj sálala energie. Říká se, že kdo hoří, umí zapalovat, a fakt to platí,“ vzpomíná Honza. Romana pak vnímá jako člověka, který klidným, koučovacím způsobem uměl moti-

vovat lidi k neuvěřitelným výkonům.

Za roky praxe se mu osvědčilo nechat podřízené dělat svoji práci. „Šéf je od toho, aby tým motivoval, řídil a skládal, ne aby říkal, jak se to má dělat,“ vysvětluje s tím, že se mu vždycky vyplatilo brát do týmu ty, kteří jsou lepší než on sám. „Nejlepší vývojář nemá být šéf vývojářů, to samé obchodník. Když v tom jsi nejlepší, tak to dělej,“ konstatuje. Složení týmu je podle něj klíčové – charakteristické vlastnosti jednotlivců se musejí doplňovat. Zároveň věří na teorii tandemů – každý by si měl vychovávat svého nástupce, aby v případě povýšení

nebo odchodu měl práci komu předat.

A jaké zavádí novinky? „Nedávno jsem poprvé v životě zorganizoval setkání small hands a chci v tom pokračovat. Jde o to, že se sejdu s úzkou skupinou lidí, ideálně kolem deseti, a diskutujeme aktuální dění ve firmě, dáváme si zpětnou vazbu a můžou se mě na cokoli zeptat,“ popisuje Honza. Inspiraci získal ze světa start-upů, kde se roky pohyboval. Dnes je zpět v korporátu, který je v případě ABRA Software hodně specifický tím, že jsou tady zdejší zaměstnanci dlouho a firmu dobře znají. Perfektně rozumějí praxi a je na ně spoleh. Problémem je naopak uzavřený kolektiv a nechuť ke změnám. „Pomáhá, když trpělivě vysvětlím, co chci konkrétní změnou získat. A také musím vždycky připomenout, že změna neznamená, že současný stav je špatně. Pohyb je ale nutný pro přežití. V přírodě i ve firmě,“ podotýká.

A jak Honza hodnotí aktuální situaci na trhu práce? „Dobrých vývojářů je stále málo, ale vzrostl počet těch průměrných a začínajících. Můžeme je nasměrovat na jednodušší úlohy, ale kvalitní senior programátoři, kteří mají nejen znalosti, ale i morální kvality, jsou stále vzácní. Lidé se naučí cokoli, ale umět kódovat nestačí, je potřeba také rozumět tomu, co vlastně vyvíjejí. Výběr je tedy větší než dřív, ale pořád je těžké vybrat ty správné,“ uzavírá.

www.abra.eu/kariera

Jan Přerovský, CEO ve firmě ABRA Software

„Home-office jednou za týden je O. K., ale když se lidé budou vídat jen na obrazovce, nezafunguje tam žádná chemie.“

ABRA
software for your business

V týmech zavádím českou fiku

Michal Černý, R&D Director ABRA Flexi, si v oblasti řízení ověřil, že nejefektivnější jsou lidé, kteří dobře rozumějí firemní strategii, baví je jejich profese a v týmech se nevěnují jen práci.



Vystudoval matfyz a kariéru začal jako Java vývojář. Na kontě má i několik mobilních aplikací a webových projektů, takže sám sebe vnímá jako full-stack developera. Vývoj front-endu měl na starosti i ve fintechu Twisto, kde se později stal šéfem celého IT oddělení. Zažil tady převzetí australskou firmou Zip a následný odkup investory z Turecka, kteří mají naprosto odlišný styl řízení, než je v Evropě zvykem.

„Byl to doslova střet kultur“, vzpomíná Michal Černý, který od konce loňského roku vede vývoj ekonomického softwaru ABRA Flexi. Tým dvaceti lidí je rozdě-

lený mezi Prahu a Plzeň, což je v rámci řízení trochu oříšek. „Potkáváme se on-line a snažíme se vymyslet i off-line akce, abychom kvůli odlišným lokacím nebyli odcizení“, vysvětluje. Když má například cestu do Plzně, osloví i pražské zaměstnance, jestli nechtějí jet s ním. A v brzké době plánuje alternativní formu teambuildingu „Poznej Plzeň“.

Dobré zkušenosti s komunikací v týmu i mimo pracovní záležitosti má právě z Twista. „I když nejsem zastáncem tvrdých nástrojů, nekompromisně jsem nařídil, že se lidé alespoň jednou týdně potkají naživo nebo on-line u kafe/čaje a proberou věci nad rámec každodenní rutiny.

Michal Černý, R&D Director ABRA Flexi

„Fungují nám osvědčené metody, jako je retrospektiva, kdy si vývojáři pravidelně shrnují, na čem pracovali a co by se dalo zlepšit.“

Třeba používané technologie, jestli by se nehodilo je upgradovat, nápady a klidně i věci spojené s rodinou,“ říká. Varianta švédské fiky, kdy si zaměstnanci povídají u sladkostí a kávy na různá témata, přinesla své ovoce. „Najednou měli pocit, že patří do nějaké skupiny, a když někdo do té doby zvažoval odchod, najednou si uvědomil, že tu chce zůstat i kvůli lidem, kteří tu pracují. Začalo to být důležitější než peníze,“ popisuje manažer.

Ze všeho nejvíc ale zafungoval zdejší leadership kolem top managementu. Vedení vědělo, co chce, a dokázalo to dobře vykomunikovat. „A to je ze všeho nejdůležitější. Lidé musejí vědět, proč se co dělá, a sami k tomu cíli v každodenní aktivitě trendovat,“ upřesňuje Michal. Zůstává však na nich, jak dané mety dosáhnou. „Kladu důraz na otevřenost a velkou dávku zodpovědnosti. Lidé s vlastní zodpovědností rostou, a tým pak roste i samotný produkt. Kontrola jejich dílčích kroků nebo lpění na dodržování konkrétního času na pracovišti většinou nikam nevede. Ne v případě, že pracujete s lidmi, kterým jde o věc. A právě takové do týmu hledáme,“ vysvětluje Michal.

Sám se snaží programátorům odstranit pomyslné balvany z cesty, aby měli co nejlepší podmínky pro práci. Klíčové je také vědět, kam se chtějí v práci posunout a co všechno se mají zájem naučit. „Někdy se chce někdo zlepšit v něčem, kde to nemá úplně smysl, a je pak na mně vysvětlit, že bude lepší zvolit jiný směr. Práce musí každého především bavit. I mě samotného,“ uzavírá s úsměvem.

www.abra.eu/kariera

ABRA
software for your business

Jak sladit život, práci a další vzdělávání

MICHAEL FLOWERS SR.

Studium ve volnějších chvílích, účast na konferencích nebo v oborových skupinách. To jsou jen některé ze způsobů, jak si udržet přehled při plnění studijních cílů.

Měli jste někdy pocit, že nemáte dost času na to, abyste dokázali sladit kariéru, rodinu a osobní růst? Jsem otec tří dětí, oddaný manžel, zaměstnanec na plný úvazek a majitel firmy. Najít si čas na studium, MBA v oboru řízení IT projektů, se může zdát nemožné, ale objevil jsem strategie, které mi umožňují řídit svůj čas a pokračo-

vat ve vzdělávání, aniž obětuji vztahy s rodinou nebo kariéru.

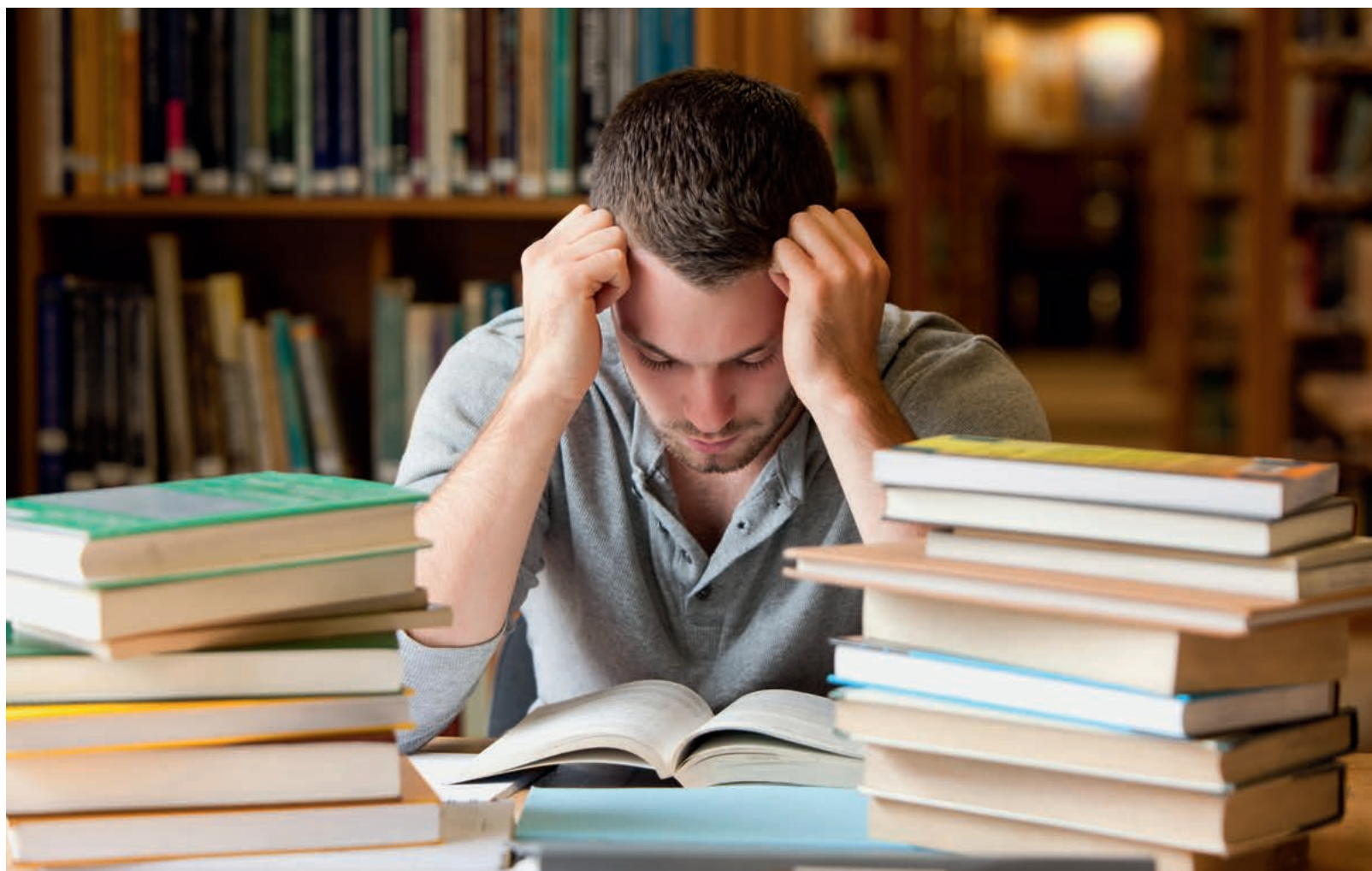
Při hledání této křehké rovnováhy jsem se naučil tři klíčové taktiky:

- Zavázat se k pevnému rozvrhu.
- Užívat si naplno chvíle oddychu.
- Sledovat trendy v oboru.

V dané fázi své kariéry jsem se rozhodl získat titul, MBA, abych se lépe připravil na vedoucí pozici.

Měli jste někdy pocit, že nemáte dost času sladit kariéru, rodinu a osobní růst?

Téměř dvacet let jsem se rozvíjel jako technický odborník a cítím, že vedení je mou další metou. Konkrétní studijní program jsem si vybral především proto, že je možné ho dokončit mnohem rychleji, máte-li motivaci nebo znalosti z dřívějška. A tak směřuji k tomu, že ho dokončím během jediného šestiměsíčního semestru, přičemž za sebou mám dvanáct kurzů zahr-



nujících projektové řízení, účetnictví nebo etiku vedení.

Začíná to důsledností

Abyste si jako zaneprázdněný pracující dospělý člověk našli prostor na další vzdělávání, musíte si vyhradit kousek času, kdy se budete soustředit na učení. Ideální je několik časových bloků týdně, nebo dokonce denně, aby vám probíraná látka zůstala v paměti čerstvá.

Rád se věnuji většině studia/učení během týdne, což pro mě znamená, že se několikrát týdně učím pozdě v noci, a pokud je to možné, učím se i v práci. Jde-li o IT certifikace, podle mých zkušeností řada zaměstnavatelů nemá problém s tím, jestliže je studujete v pracovní době, pokud nezanedbáváte své běžné povinnosti.

Pravidelné úsilí se počítá a časem může přinést významné výsledky. Bez důslednosti není úspěchu.

Pro technické profesionály existuje spousta flexibilních způsobů, jak se učit – například on-line kurzy na vysoké škole, videokurzy Udemy, samostudium prostřednictvím knih a „soustředění“ pod vedením instruktorů. Avšak bez ohledu na způsob učení jsem zjistil, že nejlepe funguje, když si kolem něj vytvořím rutinu a návyky, které mi pomáhají zůstat konzistentní.

Mezi rutiny může patřit přehrávání určitého playlistu, vyhrazení specifického prostoru ke studiu nebo odměňování se po dokončení určitých kapitol. To říkám jako někdo, kdo soustavně studuje už více než deset let, do toho se mu rozrůstá rodina a postupuje kariéra: tyto věci prostě fungují. Mysli pomáhá spojit hudbu, kterou si pustíte, nebo prostor, kam jdete, se studiem a učením.

Je to signál pro váš mozek, který vám říká: „Dobře, je čas se učit.“ Malou odměnou může být sledování epizody vašeho oblíbeného seriálu, objednání jídla, které máte rádi, a podobně. Tyto drobné rutiny se vrší a vytvářejí smyčku podnět-chuť-odpověď-odměna, která buduje návyky, jež se udrží.

Najděte sílu v brzkých ranních nebo pozdních nočních hodinách

Brzká rána a pozdní noci jsou pro mě klíčem k tomu, abychom něco zvládli. Mám teenagera, předškoláka a batole, kteří mají sport,



kroužky a domácí úkoly. Nemluvě o tom, že děti většinou očekávají nějakou večeri. Rána bývají hektická, pracovní den je nabitý a večery jsou plné aktivit.

Je důležité najít si časové bloky, které vás nevytrhnou z každodenní rutiny a nenaruší ji. Pro mě je ve všedních dnech neklidnější čas kolem 21.00. Tehdy si tedy naplánuji, že strávím hodinu nebo dvě učením. Jako sova dávám přednost studiu v pozdních nočních hodinách. Pokud vám však ranní hodiny vyhovují více, zvažte, zda byste neměli vstávat o hodinu či dvě dřív. Ať už je to ale ráno nebo v noci, vyberte si čas, kdy se studiu můžete věnovat. Bude to pro vás malá oběť, ale nemusí to být nutně oběť pro ostatní lidi a závazky, které ve svém životě máte. Vytvořte si plán, vyčleňte si čas a buďte v tomto čase co nejefektivnější, abyste skutečně dosáhli pokroku.

Sledujte aktuální technologické novinky a trendy

Sledování novinek a trendů je v našem oboru základem jakéhokoli typu dalšího vzdělávání. Technologie se rychle vyvíjejí a nikdy nenaštane okamžik, kdy to, co již znáte,

bude dostatečně dobré na to, aby vás to provázelo po celá desetiletí kariéry.

Jak řekl Harry S. Truman: „Záleží na tom, co se naučíte poté, co už všechno víte.“ Naštěstí není nouze o platformy, skupiny, konference a vzdělávací příležitosti, které vám pomohou překlenout propast mezi tím, co už znáte, a novinkami.

Jsem také příznivcem profesních organizací, které vám mohou nabídnout zkušenosti s učením i možnosti navazování kontaktů díky propojení s místními i celostátními oborovými organizacemi.

Dalším cenným zdrojem informací jsou konference. Zaměstnavatelé často vyčleňují rozpočty na vysílání zaměstnanců na konference týkající se oboru. To je skvělá příležitost. Konferencí se účastním téměř každoročně. Nabízejí edukaci podle zájmů a úrovně dovedností spolu s rozsáhlými možnostmi navazování kontaktů.

Ve víru rodinného života a pracovních povinností se může zdát, že najít si čas na další vzdělávání je nemožné. Díky důslednosti, pečlivému plánování, vytrvalosti a ochotě přizpůsobit se je však možné dosáhnout rovnováhy a úspěchu v osobním i profesním životě. ■

**Vytvořte si plán,
vyčleňte si čas
a buďte v tomto čase
co nejefektivnější,
abyste skutečně
dosáhli pokroku.**

Adaptabilita: Kompetence číslo 1?

DAVID SLOUKA

Jak se mění pracovní trh, mění se i požadavky na pracovníky. Ačkoli tento pracovní sprint je těžké sledovat, natož s ním držet tempo, některé trendy lze pozorovat dlouhodobě. Jedním z nich je schopnost zaměstnanců zastat vícero pracovních rolí najednou.

Ačkoli jsou pracovní inzeráty často plné naprostého balastu (texty typu „hledáme dynamického a flexibilního jedince, který se nebojí pořádné a naplňující práce“ a podobné variace jsou dnes již takovou klasikou úděsného copy, bez něhož se inzeráty neobejdou a který přitom u zájemců vzbuzuje akutní žaludeční potíže), jednoznačně z nich lze vypočítat trend směřující k preferenci zaměstnanců, kteří sice mají svou specializaci, odbornost, zaměření, ale zároveň disponují určitou všestranností.

S rozvojem digitálních technologií a umělé inteligence totiž dochází k tomu, že spousta práce za nás odvedou stroje; nicméně bez lidské práce se neobejdou a tak tomu bude ještě dlouho. Co ale umožní, je práci zefektivnit, zjednodušit a zbavit určité monotónnosti a rutinních činností, opět za pomoci člověka.

A proč na nyní výrazně kratší a jednodušší práci nabírat o (drahého) zaměstnance navíc, když by stačil jeden, který zvládne udělat svou hlavní práci, a ještě se postarat o něco dalšího? Nepříliš obtížné dilema.

Co je zrovna potřeba

To je ale spíše minoritní důvod, když jde o výhody adaptability. Častější je potřeba všestrannosti pracovníka v (odpusťte mi prosím tu formulaci) dynamických týmech, které pracují na projektové bázi a kde je potřeba pořád něco dělat – a kde jedinec může zastat, asistovat nebo se minimálně zúčastnit vícero různých činností.

V dobře organizovaných týmech může tato praxe vést k promyšlenějšímu a rychleji vytvořeným produktům a zaměstnanec může uplatnit své široké znalosti, často z osobního života a jiných oborů, což zase může vést k vyšší spokojenosti

Umět komunikovat je důležitější než kdy dřív a je jedno, jestli se bavíme o práci z domova nebo z kanceláře.

nosti v práci, nebo dokonce k nalezení nové pracovní pozice, kde se zaměstnanec cítí jako doma.

Nemusíme ale nutně jít tak do hloubky. Neméně důležitá je adaptabilita i při běžnějším pracovním zatížení, kdy si zkrátka daný pracovník dokáže poradit se specifickými situacemi za pomoci všemožného softwaru, hardwaru nebo i jen pouhého správného vyhledávání na Googlu.

Bez specializace to nepůjde

To neznamená, že nastává jakýsi konec specializovaných pracovníků, ani zdaleka. Naopak, hluboká odbornost a důsledné znalosti konkrétního oboru či specifických pozic budou nadále nesmírně důležité; všestrannost hledejme spíše v kontextu schopnosti poradit si s překážkami, které se v práci mohou vyskytnout.

Jinak řečeno: jde o to, aby specializovaný pracovník dokázal
a) odhalovat příčiny problémů,
b) efektivně je komunikovat ostat-

ním členům týmu nebo nadřízeným pracovníkům, c) začal je sám řešit nebo věděl, na koho se obrátit.

Nejde o nic složitějšího, ale přesto klíčového. Svým způsobem to odpovídá době, ve které žijeme. Ta sama je méně předvídatelná, velmi rychlá a měnící se každým dnem. Nové trendy se objevují rychleji, než zvládnou zase upadnout v zapomnění, a jedna populární aplikace nahrazuje druhou.

Co si pod adaptabilitou představít?

Ceněná adaptabilita je dnes pro firmy i důvodem, proč třeba konkrétního zaměstnance nabrat před svou konkurencí. Pojďme se podívat na některé schopnosti, jež patří mezi základy všestrannosti a které jsou užitečné prakticky pro kohokoli na jakékoliv pozici.

Komunikační schopnosti

Komunikovat efektivně je těžší, než se zdá, avšak naprosto klíčové; umět požádat o asistenci nebo definovat, kde leží jádro pudla, je klíčové – a neméně důležitá je komunikace pro práci v týmu, která je dnes základem. Umět komunikovat je důležitější než kdy dřív a je jedno, jestli se bavíme o práci z domova nebo z kanceláře.

Řešení problémů a samostatnost

Vyskytne se problém, vy ho vyřešíte a pokračujete dál. Takhle si náborář představuje perfektního pracovníka, a přestože jen vzácně probíhají věci tak hladce, schopnost poradit si s problémy, vědět, na koho se s řešením obrátit, problém vhodně definovat či ho třeba jen správně popsat jsou důležité schopnosti, na které se zaměstnavatelé dívají s potěšením.

Organizační schopnosti

Kalendáře, měření času, znalost tempa práce a vědomí, kdy zvládnout nějaký úkol dokončit. Pokud nadřízenému nebo ostatním členům týmu dokážete alespoň přibližně říct, do jaké doby zvládnete úkol udělat, gratulujeme – všestrannosti máte nazbyt. Schopnost organizovat si práci je náročný, ale nesmírně důležitý prvek, který zaměstnanci pomůže ve všech aspektech jeho práce.

Autor je spolupracovník redakce



CONTEG Group: Česká rodinná firma dodává datacentra do celého světa

V Pelhřimově na Vysočině se vyrábějí špičkové technologie, které skupina CONTEG rozváží do tří kontinentů.



Zhruba 270 pracovníků provozny ve městě, kde téměř neexistuje nezaměstnanost, je právem hrdý na výsledky, jimiž se česká rodinná firma může pochlubit. V Pelhřimově vše vzniká, výsledkem jsou IT rozvaděče, chlazení a celkové dodávky pro datacentra a infrastrukturu ve většině evropských zemí, na Blízkém východě či v Asii.

„V současnosti máme v Česku více než 500 zaměstnanců, díky nimž můžeme úspěšně čelit světové konkurenci. Naše moderní technologie vyvážíme primárně do ciziny. Bez úsilí našich šikovných pracovníků by to nešlo. Vážíme si jejich nasazení a na oplátku jim nabízíme příjemné pracovní prostředí špičkové technologické společnosti s českými kořeny,“ říká ředitel a spolumatel CONTEG Group Vít Voláček.

„Oceňujeme především dlouholetou spolupráci s našimi zaměstnanci. Nabízíme jim proto zajímavé stabilizační odměny podle principu, čím déle pracuješ v naší firmě, tím více si vyděláš. Kromě toho přispíváme zaměstnancům na stravovací paušály i penzijní

pojištění. Rodinné prostředí naší firmy dokumentují narozeninové dárky pro naše zaměstnance či vitamínové balíčky pro zdraví,“ říká HR ředitelka CONTEG Group Iveta Rottová.

Podobně jako v jiných vyspělých firmách i v provozovnách CONTEG Group v Pelhřimově a v Příbrami hraje ve výrobě stále větší roli automatizace a robotizace provozu. Operátoři CNC strojů jsou stále žádanější profesí na pracovním trhu. „Operátoři CNC strojů jsou dnes páteří naší společnosti. I díky podmínkám, jež nabízíme, se nám daří získat a udržet si kvalitní zaměstnance, kteří jsou zárukou špičkové

Ilustrační foto: Zaměstnanec CONTEG Group v provozovně v Pelhřimově

CONTEG GROUP
umí zajistit komplexní řešení datových center.

CONTEG

CONTEG a jeho příběh

Značka CONTEG existuje už 25 let. Je spojena s podnikatelskými aktivitami rodiny Voláčekových, kteří v prvních letech činnosti úzce spolupracovali s otcem Janem. Firma se postupně rozrostla tak, že nyní vykazuje obrát téměř dvě miliardy korun ročně a EBITDA přibližně 150 milionů korun. Kromě výroby IT rozvaděčů, chlazení pro datová centra, komplexních technologických a energo dodávek a zásilkových boxů mj. na zakázku vyrábí plechy a produkuje chladičové vitríny a vinotéky. Kromě vlastních zahraničních poboček a výrobních závodů působí v 70 zemích světa na třech kontinentech.

produkce,“ říká ředitel závodu v Pelhřimově Aleš Valenta s tím, že je firma láká i na příspěvek na dopravu pro směnný provoz.

Rodinné prostředí v CONTEG Group dotváří i soulad spolupráce tří generací, kde zkušení pracovníci předávají zkušenosti mladším, kteří jim v případě potřeby na oplátku zase poradí se znalostí počítačových novinek.

Dodávky datacenter

CONTEG Group už téměř deset let realizuje pod značkou DCI Czech komplexní řešení datových center na klíč. Funguje jako generální dodavatel pro datacentra. Zákazníkům poskytuje konzultace, výpočty, testování, audity, studie a projektové služby jako management a následný servis. Česká firma dokáže dodat pro datová centra systém napájení, systémy chlazení, systémy požární a fyzické bezpečnosti, systémy strukturované kabeláže, systémy monitoringu a ICT infrastrukturu. CONTEG Group poskytuje s dodavateli komplexní řešení, zajišťuje tak klientům do datacenter i motorgenerátory, elektrické rozvodny, elektrické napájení hal nebo kanceláří, uzemnění a hromosvod. Pro zákazníky zařizuje i dodávky serverů, switchů včetně implementace a podpory.

Zásilkové boxy OX BOX

CONTEG Group se v posledních letech zaměřuje i na výrobu a provozování zásilkových boxů OX BOX. Nyní jich je v Česku více než 300. Chytré boxy dokážou zajistit přijímání a odesílání zásilek non-stop. Zásilkové boxy české výroby pomáhají i lidem v menších obcích nahradit klasické poštovní služby. Nyní se OX BOX rozrůstají i do rodinných domů a bytových jednotek. Ti, kteří si boxy zakoupí, si prakticky až na drobné výjimky ušetří cestu na poštovní přepážky. Společnost OX Point plánuje do konce letošního roku instalovat další stovky chytrých zásilkových boxů.

Vývojáři nepotřebují hodnocení výkonnosti

NICK HODGES

Proč trávit tolik času nad něčím, po čem nikdo netouží? Pokud pracujete správně, hodnocení výkonnosti by nemělo být nezbytné.

N ikdy jsem nebyl kdovíjakým příznivcem výročních hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Upřímně, myslím, že jde o zbytečnost, která nikoho nebaví. Nechápu, proč by pracovníci měli trávit tolik času nad úkolem, o který ve skutečnosti nikdo nestojí.

Každý kompetentní manažer by se měl pravidelně setkávat se všemi svými přímými podřízenými a měl by se ujistit, že každý zaměstnanec jasně ví, jak si stojí a jak si vede. Průběžná a včasná zpětná vazba je výrazně lepší než roční hodnocení. Pokud manažer poskytuje průběžnou a včasnou zpětnou vazbu, pak by mělo být výroční hodnocení naprostou ztrátou času.

Společnosti by měly podporovat kulturu, v níž jsou postavení a pokroky každého zaměstnance transparentní, čímž se hodnocení výkonu stane zbytečným cvičením v nadbytečnosti. Manažeri, jejichž podřízení si nejsou jistí, jak si stojí, by měli být sami upozorněni na to, že jejich výkonnost není dostatečná. Můj skepticismus k hodnocení výkonnosti přitom platí dvojnásob pro vývojáře softwaru.

Metriky postrádají smysl

Hodnocení výkonnosti, která se opírají o individuální metriky vývojářů, jsou obzvláště zlou módou. Současná manažerská móda trvá na tom, že pro úspěch organizace jsou rozhodující kvantifikovatelné metriky, a tento přístup se bohužel vplížil i do hodnocení softwarových vývojářů. Základ kvalitního vývoje softwaru – kreativita, řešení problémů, inovace – je přitom ze své podstaty vůči kvantifikaci odolný. Kladení důrazu na metriky často nahrává „nesportovnímu chování“, kdy vývojáři raději jednají tak, aby jim vyhověli, místo toho, aby smysluplně posouvali projekt vpřed.

Vývoj softwaru je navíc považovaný za „týmový sport“. Hodnocení jednotlivých příspěvků zvláště tak může plodit nezdravou soutěživost, podkopávat týmovou práci a motivovat k chování, které sice technicky není nesprávné, ale může být na škodu dobrému kódování a kvalitnímu softwaru. Tlak hodnocení může vývojáře odradit od snahy inovovat, a naopak tlačit je k řešením, která jsou jistější.

A k takovým by se vývojáři uchylovat neměli. Vývojové prostředí se rychle mění a vývojáři by měli být povzbuzováni k experimentování, zkoušení nových věcí a hledání inovativních řešení. Starost o dosažení konkrétních metrik potlačuje chuť zkoušet něco nového.

A konečně, univerzální přístup k hodnocení výkonnosti nezohledňuje jedinečnou povahu vývoje softwaru. Použití stejného systému pro hodnocení vývojářů a členů marketingového týmu nezachytí jedinečné dovednosti, kterými vývojáři oplývají. Někteří se vyžívají v opravování chyb. Jiní rádi píšou kód zcela od nuly. Další jsou rychlí, ale méně přesní. Druzí jsou naopak pomalejší, ale velmi přesní. Snaha kvantifikovat tyto různé dovednosti ve standardním hodnocení výkonu opomíjí nuance, díky nimž jsou různí vývojáři z různých důvodů skvělí.

Lepší druh hodnocení výkonnosti

Předpokládám, že odborníci na lidské zdroje se možná zarazí. Nejsem sice zbláhlý v právních záležitostech, ale podle mého pozorování je historické spoléhání se na hodnocení výkonu při zdůvodňování personálních rozhodnutí neopodstatněné. Pokud vyvstane potřeba poslat špatného pracovníka do háje, mělo by se to řešit prostřednictvím jasné zdoku-



Společnosti by měly podporovat kulturu, v níž jsou postavení a pokroky každého zaměstnance transparentní, čímž se hodnocení výkonu stane zbytečným cvičením v nadbytečnosti.

mentovaného plánu na zlepšení výkonu, po němž by v případě potřeby měla následovat rozhodná opatření.

Vedení firmy často trvá na tom, aby byla nějaká forma hodnocení provedena. Pokud musíte zavést systém hodnocení výkonnosti, doporučuji něco podobného.

Rozdělte všechny zaměstnance do tří širokých úrovní. Naprosté většině z nich by mělo být řečeno: „Vedete si skvěle, pokračujte v dobré práci.“ Druhá skupina – ve které nemusí být nikdo – by měla být zařazena do plánu na zlepšení výkonu a mělo by se s ní na takovém zlepšení dál pracovat. Kdo se nevejde ani do jedné z těchto skupin, měl by být odejit.

Tento systém se mi líbí, protože jen zlehka systematizuje, co by se mělo dít tak jako tak. Pokud odvádíte dobrou práci, měli byste to vědět a váš nadřízený by vám to měl často říkat. Jestliže vaše výkonnost zaostává, měli byste to vědět a rovněž by vám to měl říct váš nadřízený. A měl by vám to říct hned, ne až při hodnocení výkonu. Celé to může být provedeno na jediném listu papíru, který může obsahovat zdůraznění ročních úspěchů a několik jasných cílů pro nadcházející rok.

Ale opět jen v případě, že hodnocení výkonnosti bezpodmínečně musíte udělat.

Nakonec, udržení spokojenosti a produktivity pracovníků vyžaduje kulturu důvěry, otevřenosti a upřímnosti. Vývojáři, již cítí důvěru, že odvádějí dobrou práci, a kteří jsou často informováni o tom, že odvádějí dobrou práci, budou dál odvádět dobrou práci. Díky dobré kultuře budou věci jako roční hodnocení výkonnosti zcela zbytečné. Hodnocení výkonnosti k jejich svědomitému přístupu nic nepřidává. ■

Ideální kandidát? Ten, kterého práce a technologie baví

„Nejsme korporát, jsme neformální a máme rodinnou atmosféru,“ říká šéf české pobočky SOFTEC.

SOFTEC je přední konzultačně-technologická firma, která efektivně propojuje byznys a IT řešení pro významné firmy v deseti zemích Evropy. Proč by se o ni měl jako vhodného zaměstnavatele zajímat potenciální kandidát? Zeptali jsme se na to Alexandra Paála, ředitele české pobočky, který do firmy přišel z globálních značek, jako jsou Accenture nebo PwC.

Tak tedy, co děláte, čemu se věnujete?

Jak už bylo řečeno, jsme technologická firma, která má klienty v deseti evropských zemích. Už přes třicet let vyvíjíme software na míru. Kromě toho ale také radíme klientům, jak se do budoucna připravit na technologické výzvy, jako jsou digitální transformace, cloudifikace či umělá inteligence. Mezi naše klienty v Česku patří významné a úspěšné firmy, které znáte na zdejšímu trhu – třeba dvě ze tří top bank nebo největší pojišťovna v zemi. Na Slovensku jsme držitelé ocenění jako třeba IT Projekt roku nebo Kancelář roku.

Co vás odlišuje od ostatních?

Nejsme korporát. V Praze nás pracuje okolo padesáti. Nejsme zatíženi byrokracií jako některé velké firmy. A to i přesto, že máme s dalšími kanceláři dohromady celkem 400 lidí. U nás zažijete skutečně neformální, rodinnou atmosféru se vším všudy. Fungujeme v hybridním režimu a flexitime, jsme vstřícná firma k osobním potřebám našich lidí.

Kde aktuálně sídlíte?

Naše kanceláře, které patří k těm nejmodernějším, najdete na Pančákovi, kousek od metra.

Mladé lidi zajímají hlavně inovace a práce, která má pozitivní dopad na společnost. Věnujete se jim?



Ano. Máme řadu inovativních projektů. Tím nejnovějším je třeba unikátní řešení pro kvalifikovaný elektronický podpis. Představte si, že dokážete podepsat smlouvu s mimořádně vysokou právní akceptací na dálku, rychle, levně a efektivně. Samozřejmě odkudkoli, bez nutnosti dalšího hardwaru nebo návštěvy pobočky. Kromě toho se věnujeme i oblasti životního prostředí. Tady jsme vyvinuli efektivní, nízkonákladové IoT stanice pro měření kvality ovzduší a hluku, které dokážou spolupracovat s těmi konvenčními. Používá je například Nitra, jedno z krajských měst. Dalším dobrým příkladem je systém řízení zimní údržby silnic. Ten ji optimalizuje právě ve spolupráci s těmi zmíněnými IoT meteostanicemi a umělou inteligencí. Díky tomu dokážeme poměrně přesně plánovat údržbu, předpovědět, kdy a kde bude potřeba začít solit silnice.



Alexander Paál ředitel české pobočky SOFTEC



Jaký by měl být ideální kandidát?

V první řadě by ho měly technologie bavit. Klidně může být po škole, bez letité praxe. Všechno ho dokážeme naučit. Jsme otevření ženám, u kterých si ceníme jejich jiného pohledu na řešení problémů. U nás se mohou uplatnit jako programátorky, analytičky nebo třeba testerky. Lidi si sice pečlivě vybíráme, ale je to proto, aby k nám dobře lidsky, osobnostně zapadli. Jsme otevření práci z domova, ale zároveň víme, že i lidský faktor, který nabízí kanceláře, je pro úspěch potřeba.

Vášim velkým tématem je vzdělávání a rozvoj lidí. Jak se k těmto oblastem stavíte v SOFTECU?

Ano, já osobně působím jako lektor na VŠE v Praze. Co se týká firmy, máme tu nastavený poměrně dobře propracovaný systém vzdělávání, školení. Nováčkům díky individuálnímu přístupu, osobnímu mentorovi či vzdělávacím materiálům usnadňuje nástup do jejich nové pracovní role a hladký přechod na reálný projekt naší Softec Akademie. Tady však příležitosti ke vzdělávání nekončí. V SOFTECU máme šestnáct komunit expertních center, díky kterým vytváříme prostor pro realizaci idejí v oblasti rozvoje technologií a metodik a sdílení zkušeností napříč firmou. Tvoříme také prostor pro hlubší poznání trendů a odvětvových specifik formou různých studií a výzkumných projektů – jako například naše bankovní nebo pojišťovací studie.

Podle posledních průzkumů preferují mladí lidé kromě work-life balance také dobrý plat a stabilitu. Máte ale nějaký neobvyklý benefit, který si nemohou vaši zaměstnanci vynachválit?

Ano, máme. Překvapivě je to permanentka do zoologické zahrady pro celou rodinu. Věčně je rozestraná, jak říká moje kolegyně Linda z HR.

Co je zaměstnanecká zkušenost a proč je klíčová?

SARAH K. WHITE

Zaměstnanecká zkušenost dokáže výrazně ovlivnit schopnost vaší společnosti nalézt a udržet pracovníky. Výrazný dopad ale může mít i na produktivitu a efektivitu napříč organizací.

Zaměstnanecká zkušenost je klíčovým faktorem v celkovém úspěchu vaší společnosti. Pozitivní nebo negativní, zaměstnanecká zkušenost dokáže výrazně ovlivnit produktivitu vaší organizace, její výkonnost a schopnost nabírat a udržet talenty. Může dokonce ovlivnit reputaci vaší společnosti i na dlouho poté, co zaměstnanec již firmu opustil.

Pandemie covidu-19 výrazně změnila budoucnost práce. Vzdálená práce se stala normálem, zvýšil se důraz na flexibilitu pracoviště a vzniklo hybridní pracovní prostředí. Dále došlo k výrazným změnám v očekáváních a zapojení zaměstnanců a vyšly na povrch významné výzvy v dlouhodobých pracovních předpokladech. I proto jsou vedoucí představitelé firem dnes více než kdy jindy zaměřeni na zlepšování zákaznické zkušenosti.

V minulosti byla zaměstnanecká zkušenost stavěna primárně kolem místa, obvykle budovy kanceláře, která sloužila jako centrální bod pro všechny zaměstnance. Výzkumníci z Gartneru tvrdí, že dnes je dobrá zaměstnanecká zkušenost především o vědomém lidském přístupu, který klade „člověka – zaměstnance na piedestal místo lokace, což vyžaduje novou sadu principů, norem a myšlení“. Podle Gartneru budou mít organizace, které nemají přístup zaměřený na člověka zahrnující flexibilitu, úmyslnost a empatii do pracovní kultury a procesů, obtíže s přilákáním a udržením talentů na současném pracovním trhu.

Co je zaměstnanecká zkušenost

Zaměstnanecká zkušenost zahrnuje vše, co pracovníci prožijí od okamžiku, kdy jsou do firmy přijati, až po jejich cestu mimo brány společnosti. Ačkoliv detaily pracovního života každého zaměstnance se liší podle firmy a odvětví, existují společné milníky, které definují celkovou zákaznickou zkušenost. Tyto milníky zahrnují náborový proces, začlenění, školení, rozvoj, hodnocení a povýšení, ukončení pracovního poměru i budoucí kariéru.

Proč je zaměstnanecká zkušenost důležitá?

Zaměstnanecká zkušenost má významný vliv na úspěch podniku, zejména pokud jde o fluktuaci a produktivitu. Pokud zaměstnanci podle Gartneru hlásí pozitivní zaměstnaneckou zkušenost, je o 60 % pravděpodobnější, že ve firmě zůstanou, o 69 % pravděpodobnější, že budou vysoce výkonní, a o 52 % pravděpodobnější, že budou hlásit „vysoké úsilí navíc“, což je práce, kterou dělají nad rámec svých každodenních povinností. Podle společnosti Gartner může přijetí přístupu zaměřeného na lidskou zkušenost zaměstnanců také snížit únavu z práce o 44 %, zvýšit „záměr zůstat“ ve firmě o 45 % a zlepšit výkonnost o 28 %.

Práce na dálku se od pandemie covidu-19 stala normou, což zpochybnilo dlouho zažitá předpoklady o tom, kdy a kde se činnost vykonává. Organizace se již nemohou spoléhat pouze na hierarchickou kancelářskou kulturu, která utváří



Zaměstnanecká zkušenost má významný vliv na úspěch podniku, zejména pokud jde o fluktuaci a produktivitu.

zákaznickou zkušenost. Místo toho musejí navrhovat pracovní postupy a obchodní procesy s ohledem na fyzické, kognitivní a emocionální potřeby lidí.

Strategie zaměstnanecké zkušenosti

Zaměstnanecká zkušenost mířená na člověka reaguje na rostoucí očekávání zaměstnanců ohledně flexibility a empatie v práci. To znamená uznat požadavky na hybridní práci, akceptovat, že budoucnost práce se zásadně změnila, a přijmout autonomii, viditelnost a inkluzivitu na pracovišti.

Podle údajů Gartneru sice 14 % zaměstnanců upřednostňuje činnost výhradně z kanceláře a 10 % dává přednost plně vzdálené práci, ale celých 76 % hledá určitou flexibilitu mezi těmito dvěma možnostmi. Podle výzkumné společnosti se také ukazuje, že pracovníci jsou produktivnější, pokud mají možnost pracovní flexibility, a je u nich větší pravděpodobnost, že budou pracovat nad rámec své pracovní náplně, než u kolegů stále uvázaných na tradičním pracovišti.

Kromě flexibility chtějí zaměstnanci také systémy, nástroje a software, které jim usnadní práci, aniž je budou zdržovat nebo snižovat produktivitu. Důležité je, aby se ve firmě usilovalo o zefektivnění práce s technologiemi a aby každý měl přístup k datům nebo systémům, jež potřebuje. Všechny systémy, sítě, software a hardware by také měly být co nejefektivnější. Každý musí mít k dispozici vhodné nástroje, aby mohl efektivně vykonávat svou práci, aniž by měl při jejich užívání chuť vyhodit počítač z okna.

Nejdůležitějšími aspekty tvorby strategie zaměstnanecké zkušenosti je však zajištění toho, že víte, co zaměstnanci chtějí, máte prostředky pro měření výzev a pokroků a to, aby se pracovníci stali středem

každého kroku ve svém kariérním putování.

Osvědčené strategie kvalitní zaměstnanecké zkušenosti

Organizace s „vyspělou vizí“, nejvyšší úroveň zaměstnanecké zkušenosti podle Gartneru obvykle vykazují následující charakteristiky:

- Na zaměstnance nahlíží holisticky, vnímají je jako „celého člověka“ včetně jejich osobních a společenských zkušeností v práci i mimo ni.
- Uvědomují si celkový přínos zaměstnanců i mimo jejich pracovní náplň a čas strávený ve firmě.
- Identifikují „momenty, na kterých záleží“ v rámci zaměstnanecké zkušenosti, a vytvářejí cíle a úkoly, jež podporují všechny typy zaměstnanců a osobností v organizaci.
- Mají „jednoznačnou zodpovědnost a sladění cílů“ v zaměstnanecké zkušenosti, které jsou v souladu s celkovými cíli a kulturou organizace i mimo HR oddělení.
- Zavádějí strategii zaměstnanecké zkušenosti, která podporuje obousměrnou komunikaci a sdílí svá očekávání se zaměstnanci a umožňuje jim otevřeně sdílet své názory a nápady.
- Vytvářejí architekturu, která dovoluje IT, HR a dalším vedoucím pracovníkům plánovat a organizovat iniciativy relevantní pro konkrétní podnikové role, úkoly a další cíle.

Běžné chyby v oblasti zaměstnanecké zkušenosti

Na opačném konci stojí organizace, které se v oblasti zaměstnanecké zkušenosti řadí na nejnižší příčky, nemají souvislou strategii a obvykle realizují jednorázové iniciativy nebo se příliš spoléhají na nástroje pro podporu zaměstnanecké zkušenosti. Podle Gartneru se společnosti, jež mají nižší úroveň zaměstnanecké zkušenosti, obvykle potýkají s těmito problémy:

- Nedostatečné pochopení dopadu zaměstnanecké zkušenosti a stavebních kamenů, které ji tvoří.
- Omezený pohled na celkové kariérní putování zaměstnance, který se zaměřuje pouze na „hlavní momenty kariéry“ spíše než na podrobnější každodenní povinnosti a práci zaměstnanců.
- Příliš závislost na technologiích pro podporu zaměstnanecké zkušenosti a mají často nerealistická očeká-

kávání od implementovaných nástrojů a softwaru.

■ Roztříštěné a překrývající se systémy a procesy, které přinášejí své vlastní problémy, jež ovlivňují spokojenost a produktivitu zaměstnanců.

Měření zkušenosti zaměstnanců

Platformy a nástroje pro měření zaměstnanecké zkušenosti pomáhají společností řídit zaměstnaneckou zkušenost a zároveň získávat zpětnou vazbu o tom, co dělají správně a co je třeba změnit. Tyto nástroje mohou také pomáhat zaměstnancům vyjádřit svůj názor v organizaci a poskytují jim platformu pro vyjádření svých pohledů na různé iniciativy nebo podnikové procesy.

„Nechcete, aby data o zkušenostech zaměstnanců byla skryta kdesi v „černé skřínce“,“ říká Tori Paulman, ředitelka analytické společnosti Gartner. Je důležité, aby byly informace přístupné všem zúčastněným stranám a aby pomohly sestavit jasný obrázek o tom, jaká je zkušenost zaměstnanců v organizaci.

Dalším způsobem, jak měřit zkušenosti pracovníků, jsou uskupení zaměstnanců a zaměstnankyň (ERG). Jde-li o zajištění toho, aby technologické zdroje přinášely pozitivní zkušenost, Paulman doporučuje CIO využívat ERG k získání široké zpětné vazby o tom, „jak jsou aplikace vnímány a jak jsou efektivní pro různé skupiny zaměstnanců, které můžete mít na pracovišti“.

V konečném důsledku potřebujete nástroje, které vám dodají data, s jejichž pomocí identifikujete všechna problematická místa v organizaci, iniciativy, jež fungují pozitivně, a oblasti, ve kterých se můžete zlepšit. Neexistuje univerzální řešení zaměstnanecké zkušenosti (právě proto, že každý pracovník je jiný), proto je důležité identifikovat různé potřeby jednotlivých oddělení nebo přímo specifické potřeby samotných zaměstnanců v organizaci. Platformy pro podporu zaměstnanecké zkušenosti mohou pomoci všechny tyto údaje zachytit.

Úloha IT v oblasti zaměstnanecké zkušenosti

Zaměstnanecká zkušenost historicky spadá do jurisdikce HR, ale s tím, jak se firmy stále více digitalizují, mají nyní podle Paulman



Je důležité, aby byly informace přístupné všem zúčastněným stranám.



Je třeba efektivně stanovit priority projektů a zdrojů. Pokud se tak nestane, povede to k nespokojeným zaměstnancům.

v tomto procesu větší roli než kdy dříve CIO a IT oddělení.

Gartner uvádí, že do roku 2025 bude více než 50 % IT organizací určovat priority a měřit úspěšnost digitálních iniciativ na základě digitální zaměstnanecké zkušenosti, což je výrazný skok oproti pouhým 5 % společností, které totéž tvrdily v roce 2021. Stejně tak do roku 2024 60 % velkých globálních organizací nasadí nejméně pět technologií pro řízení lidského kapitálu a nástrojů digitálního pracoviště, které budou řešit potřeby zaměstnanecké zkušenosti.

„CIO a vedoucí pracovníci, kteří jsou mu podřízeni, musejí převzít odpovědnost za zaměstnaneckou zkušenost. Je nutné, aby CIO převzal iniciativu a řekl: „Budu zodpovědný za každodenní zaměstnaneckou zkušenost a budu podporovat vedoucí pracovníky HR a vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, protože obrovskou součástí zaměstnanecké zkušenosti je propojení a spolupráce lidí a místa, kde se tak děje. A já tvrdím, že na to má CIO na každodenní bázi největší vliv,“ říká Paulman.

Technologie jsou pro zaměstnaneckou zkušenost zásadní a zahrnují vše od toho, jaký náborový software používáte, přes nástroje pro každodenní spolupráci až po software používaný při odchodu zaměstnanců. Všechny mohou ovlivnit digitální zaměstnaneckou zkušenost. Důležité je vzít v potaz i celoživotní znalost zaměstnance technologií.

Paulman uvádí příklad architekta, který začal svou kariéru s tužkou a papírem a nyní pracuje s plně digitálními programy a nástroji. Někteří zaměstnanci se mohou s technologiemi používanými v organizaci teprve (pomalu) učit nebo ve své poslední firmě používali zcela odlišné nástroje. Je důležité zajistit, aby všechny náležitosti týkající se technologií byly zváženy a staly se ústřední součástí iniciativ zaměřených na zaměstnaneckou zkušenost.

Sladění digitálních snah, tak aby mohly podpořit celkovou strategii zaměstnanecké zkušenosti v organizaci, umožní vedoucím pracovníkům v oblasti digitálních technologií efektivně stanovit priority projektů a zdrojů. Pokud tak ne učiní, jejich snahy povedou pouze k „nesourodným projektům a nespokojeným zaměstnancům“, uzavírají analytici Gartneru. ■

Bezkonkurenční výkon, spolehlivost a flexibilita

Lenovo

Profesionálům, kteří
od svých pracovních
stanic vyžadují
to nejlepší.

Lenovo
ThinkStation PX



ThinkStation PX představuje špičku ve světě výpočetní technologie. Jádrem této vysokovýkonné pracovní stanice jsou procesory **Intel® Xeon® Platinum**, které nabízejí bezkonkurenční výkon pro multitasking a bezproblémový běh i těch nejnáročnějších aplikací, a to vše bez jakéhokoli zpoždění. Díky integraci operačního systému **Windows 11 Pro for Workstations** poskytuje hladký a efektivní chod i při řešení nejsložitějších úkolů.