

Jaké pozice chybějí na trhu | Postavte ideální kancelář | Vyzrajte na pohovor |  
Práce s introverty | IT jako pomocník HR

# COMPUTERWORLD®

ZVLÁŠTNÍ NEPRODEJNÁ PŘÍLOHA | PROSINEC 2016

FROM IDG

## TOP IT Employers

*Kdo vám nabídne  
nejlepší zaměstnání?*



GOLD PARTNER

assec  
SOLUTIONS

AURA

AUTOCONT

CRA  
ČESKÉ RADIOKOMUNIKACE

KONICA MINOLTA

ŠKODA

UNICORN



# Mám 2 důvody

proč jsem v Trasku. Lidi okolo sebe bych nevyměnil a baví mě nové technologie a přístupy.

**JAN KOUDELA**

Senior Manager, Infrastructure & Automation



## COMPUTERWORLD

je publikací vydavatelství IDG Czech Republic, a. s., které je podnikem IDG Communications, USA, největšího poskytovatele informací v oblasti výpočetní techniky na světě.

**Šéfredaktor:** Radan Dolejš (rd)..... 257 088 142

**Zástupce šéfredaktora:** Pavel Louda (pal)

**Tajemnice redakce:** Růžena Holíková

### REDAKCE

Pavel Louda (pal)

**INZERTNÍ ODDĚLENÍ**.....257 088 119

**Ved. inzertního oddělení:** Ousmane Keita..... 725 326 893

Petr Vopálecký, Helena Hajsterová, Iveta Hančlová

fax .....257 088 174

**Grafická úprava:** Petr Kubát

**Korektorka:** Dana Štropová

**Vedoucí čísla:** Radan Dolejš

**Uzávěrka čísla:** 23. listopadu 2016

### Adresa vydavatelství:

IDG Czech Republic, a. s., Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5

Tel.: +420 257 088 111 • Fax: +420 257 088 185

**Výkonná ředitelka:** RNDr. Jana Pelikánová

**E-mail:** jmeno\_prijmeni@idg.cz

**Internet:** www.cw.cz, www.idg.cz

**Sazba a zlom:** TypoText, s. r. o.

**Tisk:** Tiskárna Libertas, a. s.

Autorská práva vykonává vydavatel. Publikování, přetištění či šíření obsahu nebo jeho částí jakýmkoliv způsobem v českém či jiném jazyce bez předchozího písemného souhlasu vydavatele - IDG Czech Republic, a. s. - je zakázáno. Tato publikace obsahuje ilustrační obrázky a fotografie z kolekcí IDG News Service, IDG Image Bank a Fotolia. Tyto obrázky jsou chráněny copyrightem a použity v souladu s licencí. Materiály označené *Partnerský příspěvek* jsou komerční.

**Periodicita:** Computerworld vychází měsíčně.

Cena jednotlivého výtisku: 20 Kč • 0,86 €

**Roční předplatné:** Viz náš inzerát uvnitř čísla.

IDG Czech Republic, a. s., Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5,

tel.: +420 257 088 163, fax: +420 235 520 812, e-mail: predplatne@idg.cz

Předplatné v SR: Magnet-Press Slovakia, s. r. o., P.O. BOX 169, 830 00 Bratislava,

tel.: +421 267 201 931-33, fax: +421 267 201 910, 20, 30,

e-mail: predplatne@press.sk

Mediaprint-Kapa Pressegrasso, a. s., oddelenie inej formy predaja,

Stará Vajnorská 9, P.O.Box 183, 830 00 Bratislava, tel.: +4421 800 188 826,

e-mail: objednavky@ipredplatne.sk

### Distribuce:

IDG Czech Republic, a. s., Seydlerova 2451, 158 00 Praha 5,

tel.: +420 257 088 163, fax: +420 235 520 812, e-mail: distribuce@idg.cz

**Evidence podle zákona 477/2001 Sb. U EKO-KOM Praha**

**Registrace:** MK ČR E 5250, ISSN 1210-9924

Rozšiřují v ČR Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s r. o.,

v SR Mediaprint-Kapa, a. s., Bratislava.

Doručování v systému D+1: Česká pošta, s. p.

### Příjem materiálů a záruky:

Redakce přijímá písemné příspěvky, fotografie, výpisy programů apod. za předpokladu, že autorská práva k nim nejsou vázána na třetí osobu. Souhlas k otisknutí považuje redakce za automatický. Autor rovněž zaručuje, že jeho materiál nemá reklamní charakter. Vyšší honoráře je dle dohody. Nevyžádané rukopisy se nevracejí, redakce nezaručuje jejich otisknutí. Autor bere na vědomí, že jeho příspěvek může být bezplatně rozšířen v síti periodik IDG. Příspěvky označené jménem autora nevyjadřují bezpodmínečně mínění redakce.

Redakce nepřebírá za kontrolu a ověřování materiálů

žádnou záruku. Užití firemních značek

a názvů výrobků je bez nároku na honorář.



### EDITORIAL

# Vážené čtenářky, vážení čtenáři, vážené studentky a studenti,



**RADAN DOLEJŠ,**  
ŠÉFREDAKTOR,  
COMPUTERWORLD

držíte v ruce naši první personální publikaci, kterou v hojném počtu také distribuujeme na odpovídající vysoké školy po celé republice. Proč? Protože právě na studenty pohlíží řada firem jako na spásu rychle vysychajícího zdroje talentovaných IT specialistů.

Není týden, kdy bych od zástupce technologické firmy nelyšel povzdech nad nedostatkem pracovníků, nebo si naopak někdo s úsměvem nepostěžoval, že už mu volají samí head-hunteri s nabídkami špičkových pracovních míst. Lidí je prostě málo a kvalitních obzvlášť.

Jenže když už se rozhodnete změnit firemní dres nebo se nechat poprvé zaměstnat, kam se vrátit? Nabídek je mraky, mzdová spirála se točí vzhůru...

Vytvořili jsme proto první vydání publikace TOP IT Employers, která vám dá možnost nakouknout pod pokličku nejen IT firem a přesvědčit se, co vám kromě vysoké mzdy nabízejí. Není toho málo, hlavně ale vede sázka na zajímavou a kreativní pracovní náplň.

Vždyť na obyčejné kódování v šedivé kanceláři bez oken a pingpongového stolu s fixní pracovní dobou a nulovými benefity prostě nikdo nikoho dnes nenaláká. Frčí barevné kanceláře, volná pracovní doba, případně rovnou home office.

Rozhodujete-li se tedy právě teď o zaměstnání, najdete si chvilku a ponořte se do naší publikace. Určitě v ní najdete minimálně několik zaměstnavatelů, u kterých se budete mít jako v bavlnce, a práce vás nadto bude ještě bavit.

A to se počítá.

Přeji vám příjemné čtení.

IDG touto cestou děkuje partnerům, kteří se o vydání publikace zasloužili

Gold partner:



Silver partner:



# Obsah

Lidí v IT je málo, mohou si vybírat .....	5
Současné všední kanceláře se změny v inteligentní digitální pracoviště .....	6
Ideální kancelář – zdravá kancelář .....	8
Staňte se členem týmu Asseco Solutions .....	9
Firemní ekosystém .....	10
Měl by zaměstnanec vybírat ředitel? .....	12
Sázíme na digitalizaci .....	14
Tipy na vytvoření pracovního prostředí příjemného pro introverty .....	16
Ve změně tváře firmy by se měly odrážet hlavně její vnitřní proměna a firemní kultura	18
Záludné otázky u pohovoru a jak na ně odpovědět .....	20
Informační technologie v HR? Na každém kroku .....	24
Úspěch Unicornu je ukryt v jeho lidech .....	25
Pět způsobů, jak se zbavit nevědomé předpojatosti při přijímacím řízení .....	26

Inzerce

## Nejširší paleta technologií ... v O<sub>2</sub> IT Services

# O<sub>2</sub> IT Services

O<sub>2</sub> IT Services, 100% dcera a člen koncernu O<sub>2</sub> Czech Republic, je společnost specializovaná na oblast informačních a komunikačních technologií. Její portfolio tvoří především IT/business consulting, systémová integrace, aplikační vývoj a vývoj tzv. managed services, služby provozu a optimalizace IT a řešení bezpečnosti IT. Kombinuje standardizovaná řešení IT produktů a individuální řešení na míru. IT služby jsou tak nejen snadno přizpůsobitelné požadavkům zákazníka, ale také opakovatelné – bez nutnosti stavět řešení stále od začátku na zelené louce. Naši klienti tak získávají optimální model, který jim přináší významnou přidanou hodnotu, zvyšuje jejich efektivnost a umožňuje jim dynamicky se přizpůsobovat měnícím se potřebám.

IT projekty realizujeme pro firemní zákazníky, zákazníky v segmentu státní správy a samosprávy i vnitřně v rámci skupiny O<sub>2</sub>.

Najdete nás v několika lokalitách: Praha, Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Liberec, Olomouc, Plzeň, Uherské Hradiště, Ústí nad Labem a Vysoké Mýto

Vybrané milníky roku 2016:

- **Únor:** akvizice části vývojářské společnosti *Corpus Solutions*, výrazné posílení kompetencí v oblasti vývoje aplikací a IT řešení
- **Duben:** otevření centra kybernetické bezpečnosti
- **Srpen:** nový koncept Smart City, O<sub>2</sub> IT Services jako první v České republice spustila pilotní projekt v oblasti chytrého odpadového hospodářství

### Konkurenční výhoda? LIDÉ!

V O<sub>2</sub> IT Services jsme přesvědčeni, že lidé jsou hlavním klíčem k úspěchu. Náš tým má téměř 400 profesionálů. Staňte se jeho součástí a pracujte pro jednu z nejsilnějších IT společností na českém trhu.

- Naše služby pokrývají celý životní cyklus IT: Široká škála technologií se stane Vaším každodenním chlebem.
- Určujeme trendy: Budete v vývoje nových atraktivních služeb (cloudové technologie, managed services atd.).
- Náš zákazník – náš pán: Setkáte se s různými typy klientů v různých odvětvích.
- Osobní rozvoj: Získáte příležitost účastnit se zajímavých odborných školení.

Aktuálně hledáme odborníky především do následujících oblastí:

- Aplikační vývoj
- IT infrastruktura (Citrix, UNIX, Oracle, VMware, bezpečnostní systémy)
- IT architektura

Více informací je k dispozici na [www.o2its.cz](http://www.o2its.cz) nebo [www.o2its.cz/kariera](http://www.o2its.cz/kariera).

# Lidí v IT je málo, mohou si vybírat

Obor informačních technologií patří k segmentům, kde je současný nedostatek lidí nejpálčivější. Podle odhadů chybí v ČR téměř 20 000 IT specialistů. V návaznosti na to rostou mzdy i nabídka nefinančních benefitů, aby firmy měly pracovníky čím přitáhnout. Mezi top 5 nejhledanějších profesí patří programátoři, testéři, aplikační specialisté, přičemž nejlépe placení lidé na těchto pozicích si mohou přijít až na 100 tisíc měsíčně.



## LUCIE GROLLOVÁ

**P**optávka po IT službách kontinuálně roste s tím, jak stoupá důležitost IT v ekonomice.

Firmy navíc řeší i kvalifikační nesoulad, kdy školy pomalu reagují na trendy pracovního trhu a úroveň technických znalostí klesá. Nedostatek lidských zdrojů se nejvíce projevuje u kvalifikovaných specialistů. Nedostatek lidí způsobuje velkou konkurenci mezi firmami a boj o zaměstnance – společnosti musejí často soupeřit i o ty kandidáty, kteří jejich původní požadavky splňují jen částečně, a větší příležitosti získávají i čerství absolventi škol.

Úspěšnější jsou společnosti, které vsadily na aktivní a rychlé jednání ve spojení s nabídkou atraktivních podmínek zaměstnání. Nejde přitom jen o atraktivní mzdu, ale i pracovní prostředí, práci na zajímavých projektech a možnosti profesního růstu a vzdělávání. V poslední době firmy z oboru informačních technologií také přistupují k úpravě benefitů – například zvyšují příspěvek na penzijní či životní připojištění, zvyšují délku dovolené, flexibilní pracovní dobu, home office a jazykové kurzy.

Pro obor informačních technologií jsou typické velké regionální mzdové rozdíly. Například zatímco si systémový architekt v Praze může vydělat až 100 000 Kč, v Brně 90 000 Kč,

v Plzni či Ostravě 70 000 Kč a v Olomouci dokonce jen 55 000 Kč. Databázový administrátor si zase v Praze odnese měsíční mzdu ve výši 70 000 Kč, v Brně 50 000 Kč, ve Zlíně 47 000 Kč a v Olomouci, Jihlavě, Plzni či Hradci Králové pouze 40 000 Kč. Podobné rozdíly lze nalézt téměř u všech pozic.

Zajímavostí IT oboru je skutečnost, že téměř pětinu míst obsazují kandidáti, kteří aktuálně novou práci nehledají. Personalisté musejí takové lidi aktivně vyhledávat a oslovovat přes on-line kanály, jako jsou například sociální síť LinkedIn a Facebook, a musejí je umět zaujmout – ať už nabízenou prací, rychlým jednáním či finančními podmínkami. Ochotnější uvažovat o změně zaměstnání jsou přímo oslovení kandidáti z Prahy či Brna. Lidé z větších měst jsou totiž obvykle více otevření k jednání, flexibilnější a mají větší tendenci porovnávat své aktuální podmínky s novou nabídkou. Asi nejzajímavější informací je pak skutečnost, že přímo oslovení kandidáti dosáhnou na vyšší mzdu. Ta je často až o 18 % vyšší než v případě uchazečů, kteří se o danou práci sami zajímali a osobně reagovali na inzerát. Je to však především tím, že kandidáti, které firma a agentury oslovují napřímo, jsou obvykle zkušenější a kvalifikovanější, a proto mají na trhu práce vyšší cenu.

## Pět nejhledanějších pozic v českém IT

Podle statistik personální agentury Grafton Recruitment patří k pracovním pozicím, kde je největší nedostatek uchazečů, programátoři, vývojáři, network inženýři a aplikační specialisté. Ohodnocení pracovníků na těchto pozicích se regionálně velmi liší. V Praze si tito odborníci vydělají často i o 150 % více než v některých regionech. Pro obor IT je charakteristické, že si kandidáti mohou vybírat mezi několika nabídkami práce. Nesoupeří tedy adeпти o pracovní pozici, ale pracovní pozice o ně. V průměru si může zájemce vybrat ze čtyř nabídek.

Zkušený JAVA vývojář/programátor s pětiletou praxí bere nejméně v Hradci Králové (40 tisíc) a nejvíce v Praze (100 tisíc). V Brně si vydělá 60–80 tisíc a v Ostravě 45–70 tisíc. Je zodpovědný za vývoj v jazyce Java a programování aplikací na vyšší úrovni. Často je mentorem juniorů, koordinuje aktivity na projektech vývoje a může se podílet i na architektuře řešení.

Pokročilý.NET/C# vývojář/programátor s pětiletou praxí si vydělá nejméně v Liberci či v Hradci Králové (40 tisíc), v Praze se však jeho mzda dostane až ke 100 tisícům. V Brně si obvykle přijde na 60–80 tisíc měsíčně, v Ostravě na 45–70 tisíc. Je zodpovědný za vývoj v jazyce C# na vyšší úrovni a programování aplikací a informačních systémů. Na starosti má obvykle zaudčení juniorů a koordinaci aktivit na projektech vývoje. Zkušenější pracovníci se mohou podílet i na návrhu architektury řešení.

Zkušený C/C++ vývojář/programátor s pětiletou praxí si nejméně vydělá v Olomouci (35 tisíc) a nejvíce v Praze (80 tisíc). V Brně jeho mzda činí 55–70 tisíc a v Ostravě 45–70 tisíc. Je zodpovědný za vývoj aplikací v jazyce C/C++. Kromě řízení projektu vývoje často spolupracuje s architekty na návrhu aplikační architektury a zaučuje juniory.

Network inženýr zajišťuje návrh, budování, provoz a údržbu počítačové sítě v organizaci. Do sítě patří jak vnitřní propojení (intranet), tak i vnější propojení (internet). Pracovník na této pozici dosáhne na nejvyšší mzdu v Praze, kde si vydělá 50–80 tisíc hrubého měsíčně. V Ostravě jeho měsíční odměna činí 30–60 tisíc, v Brně 30–55 tisíc a v ostatních městech okolo 40 tisíc hrubého měsíčně.

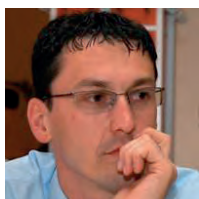
Aplikační specialista je nejhůře ohodnocen v Plzni, Ústí nad Labem a v Hradci Králové (25 tisíc), nejvíce si této profese cení v Praze, kde si může přijít na 60–70 tisíc hrubého měsíčně včetně variabilních složek. V Brně se jeho finanční ohodnocení pohybuje mezi 35–55 tisíci a v Ostravě mezi 30–50 tisíci hrubého měsíčně. Zajišťuje chod a provoz aplikací, jejich údržbu a navrhuje jejich zlepšení. ■

Autorka je branch managerka Grafton Technologies

# Současné všední kanceláře se změňjí v inteligentní digitální pracoviště

»Vytváření budoucnosti« - i tak by se dal nazvat současný výzkum a vývoj nejmodernějších technologií, na něž se soustředí inovační a výzkumné centrum Konica Minolta v Brně. O tom, jak softwarový vývoj vdechuje život novým inovativním produktům, na čem konkrétně pracují vývojáři a výzkumníci, kteří jsou připraveni zásadně ovlivnit budoucnost na pracovištích, i o tom, jak si brněnské centrum předchází své zaměstnance a přináší jim nespočet možností seberealizace, vypráví projektový manažer z Konica Minolta, Radek Sedláček.

**Konica Minolta se v Česku spojuje spíš s prodejem hardwaru. Co dalšího zde podnikáte, co můžete nabídnout za pracovní náplň IT profesionálům?**



Konica Minolta je na českém trhu od roku 1993 a za tu dobu si skutečně vybudovala renomé spolehlivého dodavatele zejména tiskových zařízení poskytujících vynikající podporu svým zákazníkům. V posledních několika letech se ovšem Konica Minolta začala více orientovat na SW řešení a IT služby. Příkladem mohou být systémy pro správu dokumentů a řízení jejich toku jak v jejich papírové, tak v elektronické podobě. V Brně bylo před pěti lety založeno evropské kompetenční centrum business aplikací (ERP, CRM, ITSM, BI a webových aplikací). V červenci minulého roku proběhla akvizice firmy Webcom, kterou se Konica Minolta zařadila do trojice největších dodavatelů CRM a ERP informačních systémů na platformě Microsoft Dynamics ve střední a východní Evropě. Jen o pár měsíců dříve, konkrétně v březnu 2015, otevřela v Brně Konica Minolta jedno ze svých pěti světových inovačních center a v říjnu téhož roku zde bylo slavnostně otevřeno první výzkumné a vývojové centrum Konica Minolta v Evropě. Z těchto kroků je jasně patrný trend ve vývoji Konica Minolta i směr, kterým se bude ubírat v budoucnu. Vznik těchto center je jen důkazem akcelerace tohoto zaměření a zároveň akcentací toho, jak velký význam mají pro vedení společnosti výzkum, vývoj a inovace v oblasti nových SW produktů a služeb. IT profesionálům tak nabízíme možnost podílet se na všech činnostech vývoje SW, počínaje výzkumem, vývojem prototypů, dále návrhem, analýzou, architekturou, UX designem, programováním a konče integrací, testováním a nasazením SW.

**Můžete přiblížit zajímavé projekty, na kterých se tady podílíte?**

Velice rád. Před vlastní odpovědí musím podotknout, že pracujeme na dvou typech projektů: výzkumných a vývojových. Zatímco výzkumné přiblížit mohu, u vývojových, jejichž cílem je dodání nových produktů na trh, musí být moje sdílnost z pochopitelných důvodů omezena. Výzkumné projekty v sobě zahrnují práci na holografických brýlích, algoritmech pro rozšířenou realitu a počítačové vidění nebo výzkum v oblasti prediktivní analýzy. Zajímavou oblastí je internet věcí, v níž se soustřeďujeme na vývoj SW pro pestrou paletu senzorů. U vývojových projektů jde o dodání nové softwarové platformy, k jejímuž vytvoření integrujeme hned několik nejmodernějších technologií a využíváme virtualizaci. Platforma, kterou naši SW vývojáři programují, je jedním z nejdůležitějších projektů, na kterém v současné době Konica Minolta pracuje. Bez nadsázky mohu říct, že jde doslova o vytváření budoucnosti, a to nejen budoucnosti Konica Minolta tím, že vdechujeme život jednomu jejímu zcela novému inovativnímu produktu, ale také budoucnosti práce v kanceláři, kterou zásadně ovlivní, ne-li zcela změňjí do podoby digitálního pracoviště.

**Co vlastně se dá dnes nového vyvíjet v oblasti tisku a co konkrétně děláte tady v ČR?**

Víte, do budoucna Konica Minolta nemůže spoléhat pouze na tisk a tisková řešení, přestože je tato oblast v současné době jejím významným, ne-li dominantním obchodním zaměřením. My v našem inovačním centru tedy pracujeme především na SW vývoji nových produktů, byť jistým, ne právě pevným způsobem spjatých také s tiskem. Abych se ale nevyhýbal odpovědi na vaši otázku, pak je poměrně zřetelné, že další vývoj směřuje ke 3D tiskárnám a biotisku.

**S jakými zajímavými technologiemi nebo HW přijdou vaši zaměstnanci do styku? Dostanou se i k věcem ve vývoji, budou moci určovat, jak bude vypadat budoucnost práce v kanceláři?**

Těch HW technologií je celá řada. K těm, co

jsem už zmínil, jako jsou holografické brýle nebo senzory pro internet věcí, mohu přidat například 3D tiskárny, zařízení na rozpoznání a digitalizaci ručně psaného textu nebo různá zařízení pro multimodální interakci člověka se strojem. Drtivou většinou naší práce je nicméně vývoj SW. Jsme silnými zastánci agilního přístupu v nejširším slova smyslu, takže naši IT specialisté nejenže mají možnost ovlivnit architekturu, ba i podobu produktu samotného, ale přímo je k tomu vyzýváme. Pracujeme navíc s nejnovějšími technologiemi, jako příklad mohu uvést Angular2 nebo .NET Core. Používáme moderní nástroje, jako jsou Confluence, JIRA, Stash, Bamboo, a hodně dbáme na kvalitu zdrojového kódu, takže jsme zastánci tzv. čistého kódu, SOLID principů, hlídáme si pokrytí kódu unit testy a používáme nástroje na statickou analýzu kódu, ReSharper apod. Naši testeři jsou spíše QA inženýři, kteří vyvíjejí vlastní platformu na plně automatizované testování.



**IT specialista je dnes vzácné zboží, jak si jich ceníte, co jim nabízíte?**

Především si vážíme každého spolupracovníka a kolegy jako osobnosti, a přestože rozumím duchu vaší otázky, svojí odpovědí se vám budu snažit raději ukázat, že IT specialista pro nás není, a dokud budu mít vliv na prostředí v naší části Konica Minolta, tak ani nikdy nebude, chápán jako zboží, které si lze koupit za nějakou cenu. Jedním dechem dodávám, že ocenění výsledků práce každého našeho člena týmu je něco, co považuji za základní a zásadní věc. Proto se vždy snažíme, aby naši kolegové nemuseli tyto zásadní věci řešit a mohli je považovat za dostatečně pevný a daný základ. Šikovným, zvědavým, kreativním a samostatným IT specialistům nabízíme zejména prostředí a práci, která jim umožní se rozvíjet a realizovat svoje myšlenky. Kromě nejmodernějších technologií nabízíme práci agilními metodami, konkrétně ve fullstackových SCRUM týmech s kontribujícími scrum mastery. Tou zásadní charakteristikou vývoje na-

šeho SW je ovšem to, že neudržujeme starý kód nebo produkt, ale vytváříme zcela nový.

### Peníze nejsou všechno, jaké máte další motivační složky odměny?

Jednou větou se u peněz s dovolením pozastavím. Již samotná naše mzda totiž obsahuje složku fixní a variabilní, kterou je možné chápat jako motivační. Mým cílem není ani tak vehementně motivovat nebo motivaci uměle vytvářet, protože si myslím, že každý již při prvním setkání s námi, tedy na pohovoru, svoji motivaci, proč pracovat pro Konica Minolta, už má. Soustřeďuji se tedy spíše na to, jak zajistit, aby tyto rozličné motivace nevyprchaly. Kromě technického a metodického zajištění, kam bezesporu patří jazykové a technické vzdělávání, přístup na on-line knihy a kurzy nebo školení měkkých dovedností, rozvíjíme i sociální a emoční stránku práce u nás, tak aby kolektiv i pracovní prostředí byly příjemné, neformální, uvolněné a vybízející ke tvoření, přemýšlení, kreativitě a osobnímu rozvoji. Slavíme narozeniny, míváme občas společné snídane, dostáváme ovoce na pracoviště, pořádáme řadu neformálních akcí, setkání a soustředění, máme blízko k univerzitám a začínajícím firmám, každý úspěch oceňujeme, nezapomínáme ani na Mikuláše a pozornost pod vánoční stromeček. A v neposlední řadě máme nadupané notebooky a výbornou kávu. Po tomto výčtu už

asi ani není třeba zmiňovat standardní stravenky, týden dovolené navíc, dva sickdays, služební telefon podle vlastního výběru i k soukromým účelům a šestkrát za kvartál možnost pracovat jeden den z domu.

Já osobně si nejvíce cením toho, že projekt, na kterém pracuje moje skupina dnes asi 30 vývojářů, je vysoce exponovaný v rámci Konica Minolta, a to do té míry, že je přímo sponzorován CEO, náš projektový tým je vytržen z obvyklé korporátní liniové hierarchie, a působí tudíž jako takový samostatný start-up uvnitř velké mezinárodní firmy, která zajišťuje potřebnou stabilitu.

### Česká pobočka KM je úspěšná i v zahraničním kontextu. Mají vaši pracovníci otevřenou možnost dostat se i na zahraniční projekty?

Prakticky všechny mnou zmiňované projekty, ať už výzkumné nebo vývojové, jsou globální. Když říkám globální, myslím tím dvě věci. Zaprvé výsledky projektů, na kterých pracujeme, přinesou nové zejména SW produkty a IT služby, které bude Konica Minolta nabízet celosvětově. Nejedná se tedy pouze o jakási lokální řešení určená například jen pro český nebo evropský trh. To, co naši vývojáři implementují, budou používat zákazníci od Spojených států přes Evropu až po Japonsko, Austrálii nevýjimaje. Zadruhé vývoj všech produktů, na kterých pracujeme, není sou-

středěn pouze do Brna, ale podílejí se na něm také týmy v jiných zemích a na jiných kontinentech. Tento globální rozsah s sebou přináší na jedné straně potřebu domluvit se anglicky, na druhou stranu možnost svoje jazykové znalosti prakticky aktivně používat a setkat se s pestrou škálou různých kulturních prostředí od východu až na západ.

### Kdybyste měl říct dvě věty, kterými byste lákal nového IT odborníka, co by to bylo?

Asi bych řekl pouze jedno jediné anglické slovo: develop. Ale to by asi nestačilo, že? Pak bych tedy dodal: develop with us, develop yourself. Vytvořte s námi software, který přinese změnu do kanceláří na celém světě. SW vývojem u nás rozvíjejte sebe, svoje znalosti, schopnosti a dovednosti. Develop with us. Develop yourself. To už jako dvě věty zní, nebo ne? Navíc s mým předchozím vysvětlením věřím, že by mohly být i dostatečně lákavé. Děkuji vám mockrát za vaše otázky.



KONICA MINOLTA

# Develop!

Vydej se na cestu SAMURAJE  
a rozviň svůj potenciál  
u japonské společnosti Konica Minolta.



KONICA MINOLTA

**Bud' u vývoje projektu, který revolučním způsobem změní fungování moderních pracovišť po celém světě.**

V ojedinělém Business Innovation Centru, do kterého Konica Minolta vkládá svoji budoucnost.

**Zaujmi svoji pozici v týmu vyvolených samurajů:**

C# Developer

Integration Engineer

Frontend Developer

Java EE Developer

SW QA Engineer

Pokud se chceš stát bojovníkem za digitální svět, mrkni na

**[develop.itprace.cz](http://develop.itprace.cz)**

nebo kontaktuj Zuzanu na +420 778 779 756, zuzana.gajdosikova@konicaminolta.cz

# Ideální kancelář – zdravá kancelář

Správně řešená kancelář není záležitostí jenom designu, což bývá někdy mylně zaměňováno. Můžete mít krásně a moderně zařízenou kancelář, ve které se však nedá pracovat, protože se zapomělo například na akustiku nebo vzduchotechniku.

## KRISTÝNA CABRNOCHOVÁ

To, co vytváří skutečně správné kancelářské prostředí, je ideální souhra řady faktorů: kvality ovzduší, tepelného komfortu, řešení osvětlení, layoutu kanceláře, akustiky, ergonomie, k práci podněcující atmosféry i uživatelského pohodlí. Svou roli hrají také dopravní dostupnost a lokalita. Tyto elementy pak dohromady tvoří zdravé vnitřní prostředí, které se pozitivně promítá do našeho zdraví. Spousta z nás ví z vlastní zkušenosti, jak negativně může na naše záda působit špatně ergonomicky řešené pracovní místo, jaké problémy může přinášet špatně nastavená klimatizace nebo jak nás může rušit hluchost kanceláře. A to je jen několik příkladů špatně řešeného kancelářského prostředí a jejich dopadů na lidský organismus.

## Změna nahlížení na kancelářský prostor

Dnes se však postojte ke kancelářským prostorům, v nichž trávíme značnou část našeho dne, naštěstí mění. Zaměstnavatelé i zaměstnanci si vliv vnitřního prostředí na zdraví a psychiku člověka stále více uvědomují. Česká rada pro šetrné budovy považuje zdravé vnitřní prostředí za prioritní téma, které jde ruku v ruce se šetrným přístupem ke stavebnictví. Simona Kalvoda, výkonná ředitelka rady, k tomu dodává: „Snažíme se hledat příklady dobré praxe, abychom k vytvoření kvalitního vnitřního prostředí inspirovali. Vycházíme z toho, že lidé tu nejsou pro budovy; naopak, budovy by měly dobře sloužit svým uživatelům. Kvalitní vnitřní prostředí – ať už jde o kanceláře, obchody nebo naše domovy – bere člověka jako měřítko tohoto prostoru. A s touto myšlenkou, v interakci s lidmi, by měl být prostor také vytvářen. Jinými slovy – zdravé vnitřní prostředí v budovách příznivě ovlivňuje naše zdraví, psychiku i produktivitu, což má řadu společenských a ekonomických dopadů.“

## Jak je důležitý kvalitní vzduch

Vzduch je základní lidskou potřebou, bez které nemůžeme žít. Základními parametry kvality vzduchu jsou jeho vlhkost a obsah škodlivin (tuých částic, oxidů, těkavých látek). Studie Světové rady pro šetrné budovy hovoří až o 11% zvýšení naší koncentrace, pokud je vzduch v kanceláři kvalitní. S koncentrací se zvyšuje i produktivita. Ve vydýchané kanceláři bez čerstvého vzduchu nás může bolet hlava a cítíme se unaveni. Pokud je v kanceláři suchý vzduch, nega-

tivně to působí na naše sliznice. Naopak, když je příliš vlhký, je to ideální prostředí pro plísně.

## Tepelný komfort

S kvalitou vzduchu úzce souvisí tepelný komfort. Lidský organismus má přirozenou schopnost se přizpůsobit venkovním podmínkám, a proto by měla být teplota vzduchu uvnitř budov řízena v závislosti na ročním období. Kromě pocitu pohody tak zajistíme i energeticky optimálnější provoz. V zimním období je příjemná teplota okolo 22 °C, v extrémních letních měsících pociťujeme jako velmi příjemnou teplotu dosahující 26 °C. Nevhodná teplota v kanceláři může způsobit nachlazení a další respirační onemocnění a mít negativní vliv také na kardiovaskulární systém.



## Vhodné osvětlení

Světlo má významný vliv na biorytmus našeho těla. Dostatek denního světla nám může přidat až 46 minut kvalitního spánku. Maximalizace denního světla a optimální využití umělého osvětlení by měly být součástí komplexního řešení současných zdravých kanceláří. Využití moderních technologií a LED osvětlení přináší také významné úspory energie. V interiéru kanceláří je normou daná intenzita umělého osvětlení 500 luxů. Je však potřeba pracovat i s dalšími aspekty světla. Za ideální lze považovat barvu světla teplotou bílou v rozmezí 4 000–6 000 kelvinů. Pro individuální komfort pracoviště je dobré mít možnost přisvícení stolní lampou nebo využít plynulou regulaci osvětlení. Je důležité se zaměřit také na odrazivost využitých materiálů v kanceláři, především pracovní desky stolu.

## Akustická pohoda: Pryč se zvukem, který nechcete slyšet!

Hluk je častým problémem kanceláří – a přitom existuje celá řada způsobů, jak jej eliminovat. Dá se mu účinně čelit i v prostorách typu open space, pokud je akustika jako součást zdravého

vnitřního prostředí řešena systémově již v úvodu projektu. Hluk působí na lidský organismus jako nadlimitní zátěž. Ta vede k vnitřnímu napětí, které způsobuje narušení rovnováhy organismu. Psychologické studie prokázaly, že hluk na pracovišti způsobuje nespavost, bolesti hlavy, zvracení, žaludeční vředy, vyšší krevní tlak, zvýšenou náladovost, a dokonce i impotenci. Vysoká hladina hluku nás nutí zvyšovat hlas, abychom byli slyšet a překonali okolní hluk, označovaný jako tzv. kavárenský efekt. Podle studie Světové rady pro šetrné budovy znamená trvale vysoká hladina hluku na pracovišti až 66% pokles výkonu. Jak se dá hluku v kancelářích čelit? Například akustickými obklady, nástěnnými panely, koberci či záclonami. Dobře akusticky pojatý prostor bere v úvahu veškeré zdroje hluku – tak aby byla zajištěna dobrá úroveň srozumitelnosti, zaměstnancům neklesala koncentrace a měli současně potřebnou míru soukromí.

## Ergonomie: Aby nás tělo v práci nebolelo

Podstata úspěchu správně ergonomicky řešeného prostoru spočívá v dobře zvoleném zařízení a jeho uspořádání v kanceláři. Ergonomie a design by při tom měly jít ruku v ruce. Správné kancelářské prostory mají umožňovat jejich uživatelům dynamické změny poloh. Na rozdíl od dlouhého statického sezení podporuje dynamické sezení látkovou výměnu a přirozené zatížení pohybového aparátu – nedochází k dlouhodobému jednostrannému zatížení. Při špatném sezení se nadměrně zatěžují zádové krční a ramenní svaly, a vznikají tak bolesti krční páteře i bolesti v kříži. Správně sedět znamená především využít plně anatomicky tvarovanou sedací plochu.

Podle Českého statistického úřadu tráví Češi v práci průměrně 40,4 hodiny týdně – a proto se vyplatí důkladně přemýšlet nad tím, jaké podmínky v kancelářích máme a jak to udělat, abychom se zde cítili příjemně. Je potěšující, že mezi firmami stále roste zájem o to, aby jejich zaměstnanci měli v kancelářích zdravé vnitřní prostředí. Důkazem je i třetí ročník soutěže CBRE Zasedačka roku, jejímž záměrem je podpora udržitelného rozvoje kancelářských prostor s důrazem na kvalitu vnitřního prostředí, promítající se do zdraví a spokojenosti zaměstnanců jednotlivých firem. Česká rada pro šetrné budovy je partnerem soutěže; bude zaštiťovat a hodnotit jednu ze soutěžních kategorií s názvem Zdravá kancelář. Prestiž soutěže je čím dál větší: vloni se do ní přihlásilo více než 150 firem. Finalisté třetího ročníku budou známi v prosinci, předání ocenění vítězům se uskuteční v únoru 2017.

Autorka je týmovou asistentkou České rady pro šetrné budovy

# Staňte se členem týmu Asseco Solutions

## Představujeme vám výrobce informačních systémů HELIOS

Asseco Solutions, člen skupiny ASSECO Group, je s více než 25letou praxí největším producentem podnikových informačních systémů na českém a slovenském trhu. Jedná se o středně velkou tradiční firmu se zázemím sedmého největšího poskytovatele IT řešení v Evropě. Nejmodernější technologie v oblasti podnikového softwaru z její produkce jsou distribuovány i na dalších trzích v rámci střední Evropy. Zabývá se nejen vývojem, ale také implementací a podporou specializovaných systémů pro organizace všech velikostí v nejrůznějších oblastech jejich působení.



Centrála Asseco Solutions se nachází v Praze a další pobočky jsou alokovány ve velkých městech, jako například Brno, Ostrava či Hradec Králové. V současné době pracuje v rámci všech poboček na území České republiky více než 330 zaměstnanců. Každý čtvrtý pracovník ve firmě zůstává déle než osm let, a to zejména díky dlouhodobě budované strategii a přístupu k lidem uvnitř firmy, vzájemnému respektu k nim a jejich vnitřním hodnotám.

V současné době společnost hledá nové kolegy na pozice konzultantů pro oblast ekonomiky, výroby a obchodu. Ti mají na starosti zejména implementaci informačního systému HELIOS. Spolupracují nejen na analýze a návrhu řešení, ale také s obchodním týmem na přípravě nabídek. Pro tyto pozice jsou ideální komunikativní uchazeči, kteří se nebojí prezentovat a školit uživatele.

Konzultanti pro oblast ekonomiky jsou nejčastěji vybíráni z pozic účetních nebo auditorů. Jejich základním předpokladem pro nástup do

Asseco Solutions by měla být znalost ekonomických procesů a účetnictví. **Pozice konzultanta pro oblast výroby** je naopak vhodná například pro vedoucí výroby, mistry, technology či absolventy škol zaměřené na strojírenství. **Konzultanti pro oblast obchodu** musejí být zase jako ryby ve vodě v oblasti obchodních procesů ve firmě, vědět, jak funguje proces nákupu a prodeje, pokladniční prodej nebo fakturace. Ideální kandidáti pro tuto pozici mohou mít zkušenosti z práce na pozici administrátora prodeje, logistika, vedoucího směny provozu nebo pracovníka expedice.

Pracovních příležitostí v Asseco Solutions je ale ještě více. Společnost rozšiřuje také svůj **obchodní tým**, jehož manažeři mají na starosti zejména prodej informačního systému HELIOS. Samostatně vedou obchodní jednání s managementem potenciálních zákazníků, vyhledávají a oslovují nové klienty nebo pro ně organizují obchodní akce. Ideální kandidát již čerpá z předchozích pracovních zkušeností, má příjemné a reprezentativní vystupování, chuť cestovat za

zákazníky a vyhledávat nové příležitosti. Odměnou mu je zázemí silné, stabilní a nadnárodní společnosti s předním postavením na trhu IT a příležitost prodávat top řešení významným klientům.

Díky dynamickému rozvoji firmy se Asseco Solutions zajímá rovněž i o programátory ve vývojovém prostředí Embarcadero Delphi – běžně se pracuje ve verzi Delphi XE7 a některé projekty jsou realizovány v Delphi 10 Berlin. Jedná se o kreativní programátorskou práci, kde je prostor pro realizaci nových nápadů a myšlenek. Kromě specialistů na Delphi najdou ve firmě uplatnění i vývojáři .NET, kteří se podílejí na vývoji aplikací pro mezinárodní produkty.

Na moderní specializovaná řešení od této společnosti se v současné době spoléhá více než 14 000 zákazníků. Nejsilnějšími důvody, proč pracovat právě v Asseco Solutions, jsou zajímavé ERP projekty s nejmodernějšími technologiemi, spojení mezinárodního charakteru s lokálním zaměřením a velmi pozitivní přístup firmy k vlastním zaměstnancům.

Pracovní prostory jsou uspořádány do menších open space kanceláří. Zaměstnancům je k dispozici relax zóna se stolním fotbálem či masážním křeslem. Protože společnost klade velký důraz na spojení rodiny a kariéry, nabízí nejen flexibilní pracovní dobu, ale také možnost „home office“. Díky tomu zde mohou bez problémů pracovat také rodiče malých dětí. Mezi další benefity patří týden dovolené navíc, příspěvek na stravování v podobě stravenek či jazykové kurzy a sportovní vyžití. V rámci firmy je důležitá také podpora zaměstnanců v jejich osobním rozvoji. Proto svým pracovníkům Asseco Solutions nabízí široké spektrum interního vzdělávání a externích programů.

Ve společnosti Asseco Solutions jste obklopeni kolegy, kteří vždy rádi poradí a pomohou. Jde o kvalifikované odborníky se spoustou neotřelých nápadů, jež dokážou realizovat. Po jejich boku je osobní rozvoj a kariéerní růst snadnou záležitostí.

I vy se můžete stát členem této moderní a rozvíjející se společnosti. Kromě požadované kvalifikace je důležité, abyste svou práci dělali rádi. Máte rádi úkoly, které jsou pro vás výzvou? Je ve vás týmový duch? Pokud ano, pak jste pro společnost Asseco Solutions dokonalým adeptem.

**ASSECO**  
SOLUTIONS

# Firemní ekosystém

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

JÁN HURTÍK | JAN BARTOVSKÝ

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

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

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

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

### Úspěch změnových projektů

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

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

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

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

### Příčiny neúspěchu změnových projektů

Ano, je tu opět ta „zatracená“ firemní kultura! Ona totiž buď podporuje u manažerů víru v úspěch, nebo jim doslova svazuje ruce strach z selhání. O to více, když jsou si manažeři také vědomi značné nákladnosti velkých změnových projektů, které navíc interně zatěžují organizace a odvádějí je od jejich primárního poslání – pře-

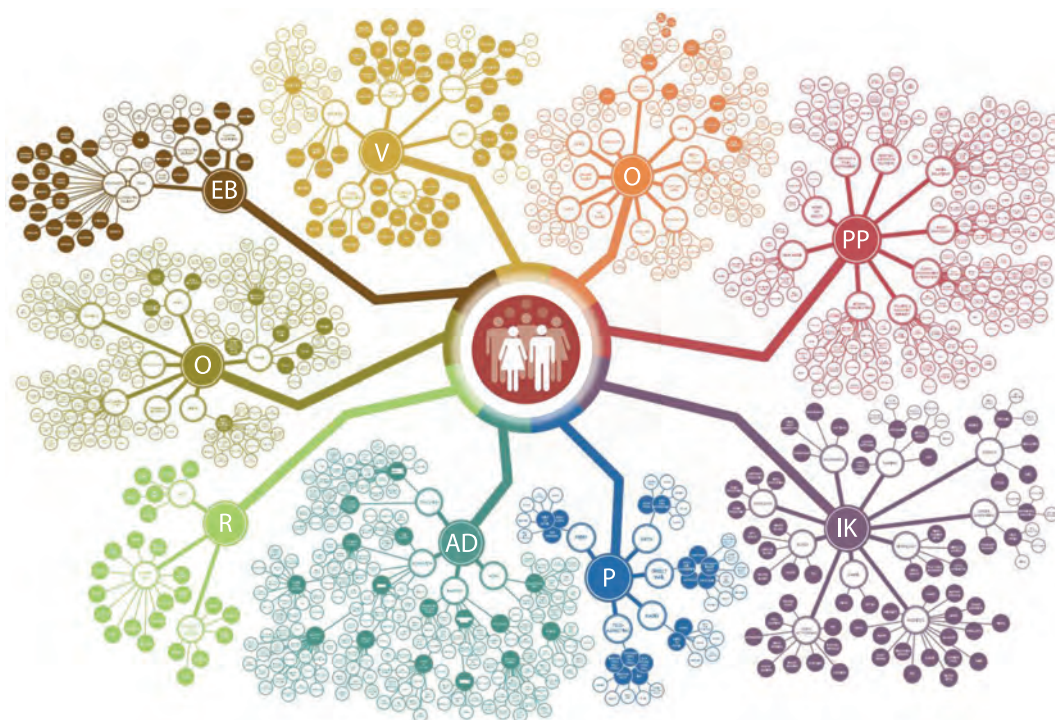
konat konkurenci a vygenerovat co největší zisk pro vlastníka.

V kontextu zjištění (PwC The Katzenbach Centre) je pak zcela pochopitelná postupná demotivace těch několika manažerů, kteří měli odvalu se do podobných aktivit pustit. Obvyklá 50% šance na úspěch změny je pro strážlivě a pragmaticky uvažující vedení firem jednoduše příliš malá. Nelze se proto divit, že

časného stavu. Vnější tlak na změny a přizpůsobení se celých organizací novým pravidlům hry na trhu je obrovský.

### Pozitivní trendy

Jako pozitivní vnímáme počínající trend několika málo firem, které si uvědomují, že změny zvládnou pouze změnou vlastního myšlení a dosavadního přístupu. Aktivně hledají cesty, jak



### FIREMNÍ EKOSYSTÉM

EB (Employer Branding) | V (Vzdělávání) | O (Odměňování) | PP (Pracovní prostředí) | IK (Interní komunikace) | P (Personalistika) | AD (Analýza dat) | R (Recruitment) | O (Outsourcing)

velké změnové projekty nejsou zcela běžné a vedení firem jde raději cestou dílčích, kalkulovaných změn, které přinášejí rychlý a viditelný finanční efekt.

### Současný stav

Vidíme, že vedení mnoha firem přestává zvládat situaci dosavadními metodami a prostředky. Ztratilo schopnost s předstihem reagovat – chybí mu adekvátní odpovědi na rostoucí dynamiku společensko-ekonomických změn. Manažeři jsou zahlceni nárůstem požadavků na provedení změn v existujících firemních systémech. Nicméně je stále více zjevná neudržitelnost sou-

prežit. Procházejí transformací sebe sama. Objevují, že změny v jakékoli organizaci není možné udělat beze změn ve firemní kultuře. Dochází jim, že jenom tak budou schopny zvládat příští výzvy v podobě dalších vnějších změn.

### Co je firemní ekosystém?

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

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

### Fungování firemního ekosystému

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

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

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

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

### Změna firemního ekosystému

Firemní ekosystém je jakýmsi podhoubím fi-

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

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

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

### Jak poznat zdravý ekosystém firmy?

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

### Jak řídit firemní ekosystém?

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

Vysvětlili jsme si komplexnost vztahů a procesů firemního ekosystému. Z toho vyplývá, že částečné, izolované, kosmetické zásahy do fi-

remní kultury ve snaze ovlivnit celek k lepšímu jsou odsouzeny k neúspěchu. Ekosystém lze řídit jenom promyšlenými zásahy – přes jeho klíčové prvky.

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

### Interim HR Business Partner

Interim HR Business Partner (Interim HRBP) dokáže uplatnit správný holistický přístup ke změně. Umí ovlivňovat základní interní faktory ve firmě: otevřenost, spolupráci, radost z úspěchu. Má schopnost zvládnout proces transformace firemního ekosystému a rozsáhlé zkušenosti z HR projektů. Je si vědom, že každý ekosystém je unikátní a získané zkušenosti s jeho změnou jsou bez znalostí principu práce se sociálními systémy a teorií řízení těchto systémů nepřenositelné. Je garantem provádění změn – disponuje potřebným know-how a best practice.

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

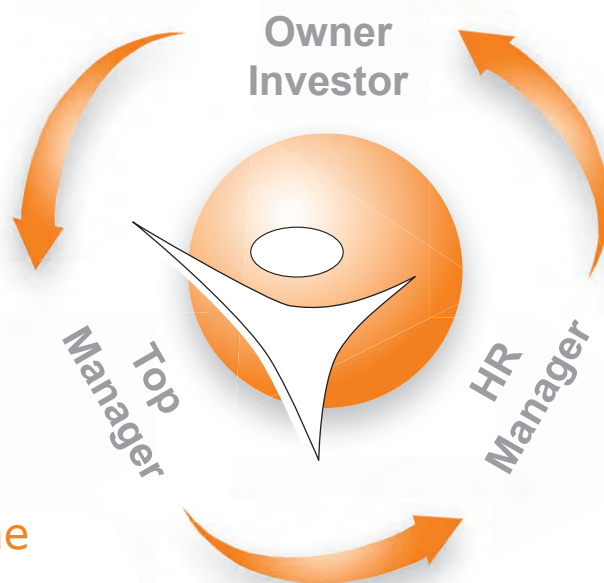


Thimon Andros Consulting  
HR Specialized Services

## Firemní Ekosystém

Vytváříme konkurenční výhody

Rozvíjíme » Podporujeme » Spojujeme



Mgr. Ján Hurtík, DBA | Interim HR Business Partner | +420 731 150 582 | jan.hurtik@thac.cz

Thimon Andros Consulting s.r.o. | Prokopská 8 | 110 00 Praha 1 | www.ThAC.cz

# Měl by zaměstnance vybírat ředitel?

Existuje pět důvodů, proč by se generální ředitelé měli zapojit do procesu výběru nových zaměstnanců, a dva důvody proti.

## SHARON FLORENTINEOVÁ

**P**řijímání nových zaměstnanců je stejnou měrou umění a věda. Přiveďte do kolektivu nevhodného člověka a poklesnou morálka i výkonnost; naberte toho správného a zlepší se práce celého týmu.

Najít ideální kombinaci schopností, znalostí, zkušeností a osobnosti se však často zdá jako úkol téměř nemožný, popisuje Aytekin Tank, zakladatel a CEO firmy zaměřené na vytváření on-line formulářů JotForm. Vyhledání vhodných zaměstnanců je pro něj nejdůležitější částí práce.

Jak Tank říká, osobně se zapojuje do každého výběru nových zájemců o místo v JotFormu. Podobně se chová i slavný spoluzakladatel Googlu, Larry Page; osobně schválí či odmítne žádost každého kandidáta. Měla by na podobnou praxi přejít i vaše organizace? Existuje pět důvodů, proč ano, a dva důvody, proč raději ne.



### 1. ANO: Ředitel zajistí, že zaměstnanec zapadne do pracovního kolektivu

Každá společnost má svou „osobnost“ a unikátní vnitřní kulturu; nejinak je tomu i u JotFormu, potvrzuje Tank. Jeho účast v procesu výběru zaměstnanců zajišťuje, že každý nový pracovník vhodně doplní existující atmosféru a nevytvoří nechtěné konflikty.

„Pokud naberu někoho, kdo do našeho prostředí vůbec nezapadne, bude to katastrofa a hrozí toxickým prostředím, které způsobí odchod cenných členů týmu. Nadcházející odliv talentů by mohl zastavit růst a dost možná potopit celou společnost. Aby zaměstnanec zapadl do firemní kultury, je úplně stejně důležité jako zkušenosti, talent a vzdělání,“ vysvětluje Tank.

### 2. ANO: Někdy není na výběr

První zaměstnanci jsou pro mladou a rostoucí společnost nesmírně důležití a start-upy často nemají k dispozici takový výběr zájemců či zdrojů jako starší, etablované firmy, říká Tank. V těchto prvních dnech a týdnech firmy – nebo v podniku, který se vědomě rozhodne zůstat malý – se musí zapojit každý a zastat vícero pracovních rolí.

„Náš tým se naučil s málem vykonat více, zastávat více činností najednou a jsme připraveni na

každou výzvu – včetně prozkoušení a nabírání zaměstnanců. Někteří lidé by sice jistě preferovali práci ve strukturovanějším prostředí s jasnou hierarchií, ale podnik na začátku své existence někdy vyžaduje, aby se zaměstnanci jednou za čas ocitli mimo svou komfortní zónu,“ popisuje Tank.

### 3. ANO: Najde opravdové zájemce

Zatímco naučit se programovací jazyky, procesy, aplikace a programy je dost dobře možné, vášeň a zanícení pro práci naučit nelze; lidé, které nabere, buď do práce nadšení jsou, nebo ne, říká Tank.

„Během let jsem zjistil, že do svého oboru zanícení pracovníci mají vlastnosti, které dobře zapadají do firemního úspěchu: Nebojí se přistoupit k problémům z jiného úhlu, riskovat a pokračují v práci až do doby, než dosáhnou něčeho, co považují za vrchol úspěchu. A věnují se jí i potom, neboť ji milují,“ vysvětluje.

### 4. ANO: Promění hledání zaměstnanců v tvořivou činnost

Mnoho lidí vidí v procesu výběru nových pracovníků jen další položku na svém dlouhém seznamu každodenních činností; podle Tanka je však takový způsob uvažování už v principu špatný. Jeho zapojení do procesu zajistí, že každému kandidátovi na pracovní pozici je přístupováno jako ke způsobu, jak do firmy přivést nové schopnosti a znalosti.

Jak popisuje, „cílem nábory zaměstnanců je najít vhodnou osobu na volnou pozici. Když zvolíte toho správného člověka na to správné místo, dosáhne výjimečných výsledků – jak najatý zaměstna-

nec, tak firma sama. Naučit se, jak vyhledat ideálního pracovníka, vyžaduje práci, rozvíjení těchto schopností, a čím více to dělám, tím jsem v tom lepší.“

### 5. ANO: Učiní poslední rozhodnutí

Jako u generálního ředitele firmy všechna rozhodnutí stojí na Tankovi, takže je pro něj důležité vybrat si co nejlépe.

„Od úplných začátků společnosti jsem chápal celkovou cenu nábory zaměstnanců nejen v dolarech, ale také v čase a energii a v hodnotě mé organizace. Nikdo nechce zbytečně utrácet peníze a nikdo rozhodně nemá tolik času, aby si jej mohl dovolit ztrácet. Pokud se toto nepodaří správně, na ničem dalším už nebude záležet,“ pokračuje.

### 1. NE: Bezmoc naborářů

Pečlivě jste najali kvalitní vyšší management a HR týmy na základě jejich znalostí, schopností a zkušeností. Teď jim musíte věřit, že vykonají práci, na kterou tu jsou: v opačném případě riskujete, že se stanou zbytečnými, říká P. K. Agarwal, generální ředitel a regionální děkan Severovýchodní univerzity v Silicon Valley.

„To poslední, co chcete, je ztratit důvěru vyššího managementu a HR týmů strkáním nosu tam, kam nepatří. Samozřejmě existují výjimky; v případě start-upů, které chtějí zaměstnance vhodné do svého firemního prostředí, nebo u malých společností, takový postup funguje skvěle. Ale obecně se domnívám, že by se taková praxe mohla rychle změnit v mikromanažerskou noční můru,“ popisuje Agarwal.

### 2. NE: Roli hraje velikost

Podle názoru Agarwala lze v malých start-upech a někdy i středně velkých společnostech zapojit do procesu přijímání zaměstnanců i nejvyšší management. Ale snaha získat zpětnou vazbu generálního ředitele ke každému kandidátovi se může rychle proměnit v obrovskou ztrátu času a energie, lépe využitě na strategickou iniciativu a jiné výkonné funkce, popisuje.

„Věřím, že Google je výjimkou, která potvrzuje pravidlo. Prostě si nedovedu představit, jak by toto mohlo efektivně fungovat. I kdybyste to nakonec v praxi zavedli, vedení by kandidátům nevěnovalo více než letmý pohled, tedy by taková činnost stejně neměla smysl, snad až na to, že byste na zaměstnance zapůsobili osobním setkáním nebo schválením jejich žádosti o práci,“ věří Agarwal.

Výsledek? Zda svého generálního ředitele do procesu výběru zaměstnanců zapojíte, záleží na mnoha faktorech: velikosti podniku, důležitosti firemní kultury a jestli je v tomto konkrétním případě vhodné zapojit do procesu souhlas vedení. Nábor zaměstnanců každopádně zůstává jedním z nejdůležitějších prvků každé firmy, a je tedy třeba být obzvláště opatrný. ■



## Schopný a stabilní pracovní tým je největším bohatstvím naší firmy



Generální ředitel  
 Ing. Filip Engelsmann

Pane generální řediteli, AURA na českém i zahraničním ICT trhu je již zavedenou firmou. Můžete ji konkrétněji představit, především její současné aktivity?

AURA vznikla v dubnu roku 1989. Hlavní činností naší ryze české společnosti se sídlem v Brně je vývoj vlastních informačních systémů a jejich implementace pro ozbrojené síly, průmysl a veřejnou správu. V současnosti má společnost více než 80 stálých zaměstnanců.

Od samotného počátku se AURA výrazně specificky vyhraňuje. Vyšla se cestou poskytování originálních a unikátních produktů a služeb a vstřícného přístupu ke svým zákazníkům, čímž si mimo jiné pro svou produkci zajistila přední místo ve světě i na domácí půdě. Konkrétně se jedná o katalogizační systém reflektující mezinárodní průmyslové standardy a zejména pravidla Kodifikačního systému NATO, v České republice a na Slovensku je to Informační systém pro soudní exekutory. Za své produkty a systémy získala AURA řadu ocenění na mezinárodních výstavách obranných a bezpečnostních technologií. V posledních dvou letech se našimi uživateli, respektive zákazníky, staly ozbrojené síly Brazílie, Švédska, Alžírsko, Austrálie a před nedávnem i Spojené arabské emiráty, další země již projeví zájem o naše produkty a služby. AURA má svůj vlastní technologický tým, využívá nejmodernější metody a vývojové postupy. Podporuje svoje produkty s důrazem na uživatelsky přátelské prostředí po celou dobu jejich životního cyklu. Dbáme na vysokou kvalitu, svůj software testujeme s využitím moderních metod a automatizovaných nástrojů. Na různých úrovních se používají jednotkové, integrační, výkonnostní i bezpečnostní testy.

Zmínil jste také zahraniční aktivity. Jak si vaše společnost vede v této oblasti?

Společnost nabízí a dodává své výrobky a služby do celého světa. V současné době máme zákazníky v 17 zemích na všech obydlených kontinentech. Největší úspěchy dosahujeme se softwarem MC CATALOGUE pro katalogizaci materiálu, který je v současnosti již nejrozšířenějším systémem tohoto typu na světě a je lokalizován ve více jazycích. Stali jsme se v této oblasti světovým lídrem. Máme také řadu zahraničních partnerů. Na Slovensku v Povážské Bystrici působí sesterská firma AURA LOGIS. Netřeba představovat společnost Saab AB ze Švédska,

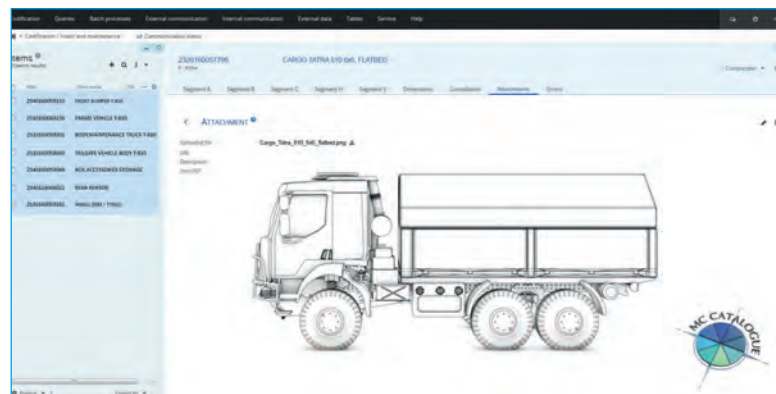
se kterou AURA nedávno uzavřela smlouvu o dlouhodobé spolupráci. Strategickým partnerem v oblasti řízení kodifikace materiálu je jednička ve svém oboru společnost Allan Webb Ltd. z Velké Británie s více jak padesátiletou tradicí. AURA zastupuje v Česku a na Slovensku dánskou firmu BRUHN NewTech A/S, která je světovým lídrem v informačních systémech pro vyhodnocování ohrožení zbraněmi hromadného ničení. AURA v rámci projektů ať už výzkumných či aplikovaných spolupracuje s vojenskými odborníky po celém světě, akademickou a vědeckou komunitou, aktivní je ve strukturách NATO. Organizujeme mezinárodní odborná školení a jsme jedním z hlavních garantů mezinárodních katalogizačních kurzů NCS College pořádaných na Univerzitě obrany v Brně.

Jak toto široké portfolio zvládáte, kdo tvoří váš tým spolupracovníků, koho v současnosti nejvíce potřebujete?

Hlavní oblastí působení AURY od počátku jejího vzniku byl a zůstává vlastní vývoj informačních systémů. Za 27 let jsme vybudovali kvalitní a zkušený tým, ve kterém jsou zastoupeny všechny profese potřebné pro vývoj a implementaci informačních systémů – od architektů, analytiků, programátorů a technologů přes testery až po projektové manažery.

Kdo se nebojí výzev, cestování po světě, komunikace v cizím jazyce – rovněž v arabštině, japonštině, ruštině a španělštině a práce v nevděném prostředí na zajímavých projektech, je mezi námi vítán. Klademe nároky na permanentní kvalitu a kreativitu. Ve svých řadách přivítáme obchodní asistenty, Java EE vývojáře, systémové architektky, administrátory systému i takzvané DevOps, kteří nám pomohou s dalším zlepšením automatizace.

Nabízíme devízy, které jsou v současném světě hodně žádané, ale málokdo na ně ve své profesní kariéře dosáhne: stabilitu – jedinečnost – flexibilitu – garanci kvality. Naše práce se řídí krédem, že zákazník je náš partner!



# Sázíme na digitalizaci

Škoda Auto zakládá v Praze ideovou dílnu Digital Lab. V ní budou kreativní týmy zkoumat a vyvíjet nové obchodní modely. Cílem je přitom ještě zapojení digitálních technologií do dosavadní hlavní činnosti automobilky Škoda a vývoj inovativních řešení souvisejících s konektivitou a mobilitou. S moderními službami pro individuální mobilitu chce Škoda vstoupit do nových oblastí podnikání.

Automobily už dávno nejsou jen záležitostí pro mechaniky. Běžný moderní vůz obsahuje víc počítačů než první vesmírné rakety. Zatímco jízdní vlastnosti aut jsou si čím dál podobnější, rozdíl dělá elektronika. I proto Škoda zahajuje éru digitalizace.

„Již po několika desetiletí udávají inovace digitální techniky tón v mnoha oblastech našeho života i našeho průmyslového odvětví,“ říká předseda představenstva společnosti Škoda Auto Bernhard Maier.

„Tento vývoj mezitím nabral takovou razanci, že zastihuje vše, co bylo předtím. Automobil je v tomto případě pouze částí převratné změny. Díky inovativním technologiím bude mobilní život našich zákazníků lehčí, efektivnější a zajímavější,“ říká Maier.

Digitalizace je považována za klíčovou myšlenku nedávno avizované Strategie 2025 společnosti Škoda Auto. Jako tzv. průřezová funkce zahrne všechny oblasti podniku – od vzdělávání a školení personálu přes vývoj za pomoci moderních technologií, virtuální reality a 3D technologie až po výrobu v duchu průmyslu 4.0. Klasická oblast podnikání společnosti Škoda Auto – výroba automobilů – bude do budoucna ještě silněji ovlivněna digitalizací.

Význam digitalizace pro automobilový průmysl vysvětlil předseda představenstva společnosti Škoda Auto Bernhard Maier na příkladu změn ve významu telefonu: „Pro lidstvo znamenala vynález telefonu revoluci, protože umožňoval komunikaci na velkou vzdálenost v reálném čase. Telefony existují dodnes a je jich víc než kdykoli předtím. Jejich charakter a jejich využití se ale kompletně změnily. Telefon je dnes inteligentním nástrojem. S jeho pomocí si mohou uživatelé organizovat a utvářet svou práci, svůj volný čas – ano, v zásadě celý svůj život. Pro telekomunikační průmysl to znamenalo podstatnou změnu obchodního modelu. Podobná změna dnes čeká i automobilový průmysl.“

Škoda proto posiluje schopnost inovovat a svou vývojovou kompetenci na poli digitalizace vybudováním Digital Labu v Praze. V této inovativní ideové dílně budou kreativní týmy zkoumat a vyvíjet nové obchodní modely. Cílem je přitom

ještě silnější zapojení digitálních technologií do dosavadní hlavní činnosti automobilky Škoda a vývoj inovativních řešení souvisejících s konektivitou a mobilitou.

S moderními službami pro individuální mobilitu chce Škoda vstoupit do nových oblastí podnikání. Pilotní fáze budování Digital Labu bude trvat do konce roku 2016. Poté zahájí Digital Lab svou práci jakožto samostatná obchodní jednotka společnosti Škoda Auto.



„Vývoj nových digitálních technologií a řešení má pro budoucí rozvoj značky Škoda klíčový význam,“ říká předseda představenstva společnosti Škoda Auto Bernhard Maier. „S naším Digital Labem se připravujeme na novou éru. Digitalizace, konektivita a nové služby související s mobilitou patří mezi základní pilíře Strategie 2025. Naším cílem je vyvíjet pro naše zákazníky zcela nová řešení mobility. Jádrem naší nabídky ale i nadále zůstává automobil. To v budoucnu doplníme o služby, díky nimž bude život v každodenním provozu jednodušší, efektivnější, pohodlnější a bezpečnější. Škoda se tak z čistého výrobce automobilů stane dodavatelem mobility,“ dodává Bernhard Maier.

Inovativní služby související s konektivitou a mobilitou se budou značnou měrou podílet na obratu společnosti. Předpoklady pro to budou vytvořeny ve Škoda Digital Labu. Zde bude možné rychle generovat, odzkoušet a připravit pro uvedení na trh nápady a řešení orientované na zákazníky.

Škoda Digital Lab bude nové metody a formy práce vyvíjet i ve spolupráci s externími partnery. Důležité v této souvislosti budou mimo jiné rychlost, přizpůsobivost a flexibilita. Zkušenosti z Digital Labu pak budou přeneseny do odnikové kultury společnosti Škoda Auto. V důsledku zásadních změn v automobilovém průmyslu se automobilka otevře požadavkům moderní průmyslové kultury.

„Chceme vysílat signály pro mobilitu budoucnosti – směrem ven i směrem dovnitř,“ zdůrazňuje Andre Wehner, vedoucí rozvoje podniku a digitalizace společnosti Škoda Auto.

„Digital Lab vytváří předpoklady pro schopnost společnosti Škoda Auto inovovat a propojit automobily s digitálním světem,“ dodává Wehner. Velký důraz je přitom kladen na kooperaci s jinými dílnami budoucnosti v rámci koncernu Volkswagen. Škoda Digital Lab tak bude úzce spolupracovat s odděleními koncernu i jednotlivých značek, které jsou zodpovědné za digitalizaci. Výměnu zkušeností a její výsledky tak bude využívat celý koncern.

Ve Škoda Digital Labu budou kreativní mozky z nejrůznějších oblastí, nezávisle na značce samé, podobně jako v inkubátoru nebo vývojovém centru vyvíjet myšlenky a řešení, jež pak česká automobilka bude moci realizovat v praxi.

„S Digital Labem se Škoda vydává na novou cestu ve vývoji produktů a služeb. Rozhodující bude optimálně propojit osvědčené pracovní postupy automobilového průmyslu s požadavky mladého digitálního světa,“ říká Wehner.

Škoda Digital Lab v současné době prochází pilotní fází. Česká automobilka přitom pracuje ve strategickém partnerství s několika vývojářskými firmami. Odborníci Škoda Auto tedy vyvíjejí nové technologie a nová řešení společně s partnery z vývojářských firem.

Jako možná sídla Digital Labu si Škoda vytipovala tři pulzující pražské čtvrti známé svým kreativním prostředím. Česká metropole kromě toho také skýtá výhodu v tom, že není příliš vzdálená od sídla společnosti Škoda Auto v Mladé Boleslavi a předních technologických firem v zemi. Harmonogram rozjezdu Digital Labu počítá s tím, že dílna budoucnosti zahájí svou činnost v roce 2017 jako samostatná obchodní jednotka společnosti Škoda Auto.



**ŠKODA**

## HLEDÁME PŘÁVĚ VÁS

Jsmo špička v IT oboru, společně porosteme

Do mnoha oblastí v divizích AUTOCONTu hledáme zkušené IT odborníky i talentované studenty, kteří s námi budou dlouhodobě spolupracovat, přijdou i s vlastními nápady, budou se dále rozvíjet a pomohou společnému růstu.

[www.autocont.cz/spolecne](http://www.autocont.cz/spolecne)



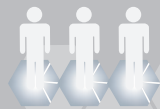
**MARTIN STEJSKAL**  
IT Infrastruktura

„Řešíme obchod, **implementace, správu, podporu a provoz IT infrastruktury** se zaměřením na středně velké a menší zákazníky. Naše regionální obchodní centra a velký tým IT odborníků (cca 320 zaměstnanců) pokrývají geograficky území všech krajů širokým portfoliem IT řešení a služeb a jsou tak vždy blízko zákazníkům. Nabízíme vám tak rozsáhlé možnosti uplatnění. Široký a přátelský tým znamená, že na nic nejste sami, vždy se máte s kým poradit.“



**PAVEL ŠINDELÁŘ**  
Podnikové aplikace a služby

„Specializujeme se na podnikové informační systémy **MS Dynamics AX, MS Dynamics NAV** včetně manažerských systémů založených na BI. Během let jsme vybudovali špičkový tým konzultantů a programátorů. I když velikostí týmu v oblasti MS Dynamics patříme mezi největší ve střední Evropě, neustále posilujeme stávající specializované týmy o nové odborníky. Vyvíjíme a dodáváme i vlastní systém pro personalistiku a mzdy – **Magma HCM**.“



**JAN SLEZÁK**  
Corporate IT

„Práce v našem týmu dává možnost podílet se na projektech **návrhu, budování a odborné podpory IT infrastruktury** včetně řízení jejího provozu u nejvýznamnějších českých firem a institucí. Pokud máte zkušenosti se serverovými a databázovými technologiemi Microsoft, cloudovou platformou Microsoft Azure, IBM Tivoli, CA Technologies, Citrix nebo VMware v enterprise prostředí nebo jste expert v oblasti bezpečnosti, tak jste ten správný člověk, kterého hledáme.“



**JAROSLAV VEJPUŠTEK**  
Outsourcing a Cloud

„Pro zákazníky zajišťujeme **provoz infrastruktury**, od počítačů, přes servery až po celá datová centra. Zároveň poskytujeme **vlastní cloudové služby z datacentra v ČR**. Uplatnění u nás najde široké spektrum profesí: technici, operátoři Service Desku, správci systémů, specialisté pro vývoj systémů a řešení technických problémů a projektoví vedoucí.“



**JAN MATUŠ**  
Enterprise Solutions  
and Applications

„U nás se může naplno projevit vaše kreativita, zabýváme se **podnikovými aplikačními řešeními a vývojem softwaru**. Dodáváme řešení založené na technologiích Microsoft, IBM, Oracle, Nintex, Kofax a dalších, vyvíjíme **software na zakázku, řešíme integrační projekty**. Rozvíjíme několik vlastních softwarových produktů. Nabízíme **webová a portálová řešení i mobilní aplikace**, máme ucelenou sadu řešení a služeb pro **Průmysl 4.0**. Hledáme konzultanty a programátory, kteří chtějí být u atraktivních projektů a přinesou další nové impulzy do dynamicky se rozvíjejícího týmu“

# AUTOCONT

[WWW.AUTOCONT.CZ/SPOLECNE](http://WWW.AUTOCONT.CZ/SPOLECNE)

# Tipy na vytvoření pracovního prostředí příjemného pro introverty

Introverti a extroverti pracují různým způsobem a prostředí, v jakém vykonávají svou činnost, ve výsledku ovlivňuje jejich efektivitu. Pokud jste tak již neučinili, zauvažujte, jak vaše pracovní prostředí pozitivně – či negativně – ovlivňuje introvertní pracovníky.

**SARAH K. WHITE**

**O** rozdílech mezi introvertními a extrovertními lidmi se v poslední době hodně mluví, čímž se odbourává vnímání stereotypu, že introverti jsou vždy stydliví a extroverti vždy otevření a přátelští. Skutečnost je poněkud odlišná: oba pojmy spíše definují, jakým způsobem daný člověk získává energii. Extrovertům se typicky daří ve velmi sociálním prostředí, kde mohou vykonávat velké množství činností, zatímco introverti preferují klidnější místa a volný čas dostupný pro sebe.

Introvert však klidně může být otevřený a společenský, zatímco extrovert stydlivý a rezervovaný – není to tolik o způsobu interakce s okolím jako o zpětném čerpání vydané energie. Jsou osoby, u nichž se tato hranice smývá a překrývá; takoví lidé se označují jako ambiverti a mají vlastnosti obou typů.

Běžná praxe moderních pracovišť – tedy open space či jednotlivé buňky v otevřeném prostoru – však příliš nenahrávají introvertní povaze a mohou zaměstnance během pracovní doby mentálně a emocionálně vyčerpat, což se negativně projeví na pracovních výsledcích. Naopak extrovertům se v podobném prostředí často daří, např. díky možnosti získávat okamžitou zpětnou vazbu od kolegů. Nevědomky tak ovšem vyčerpávají své introvertnější kolegy.

## Různé způsoby komunikace

U introvertů a extrovertů se notně liší preferované metody komunikace. Obvykle to vypadá tak, že extrovertně založený pracovník nejlépe vše vyřeší osobním hovorem či telefonní konverzací, zatímco jeho introvertnější kolega si raději ponechá čas na přemýšlení a formulování slov, takže napíše e-mail nebo pošle zprávu skrze některou z chatovacích aplikací. Je rozumné ve firmě podporovat vícero komunikačních kanálů; způsobí to, že se zaměstnanci nebudou komunikaci zcela vyhýbat.

„Je důležité akceptovat myšlenku, že může existovat vícero způsobů komunikace mezi různými lidmi,“ říká Dan Cox, viceprezident a inženýr v Polyvore, firmě nedávno odkoupené Yahoo.

Podle Coxe v Polyvore zajišťují a udržují „atmosféru otevřenosti a transparentnosti“ tím, že všichni manažeři rozumějí zaměstnancům, se kterými pracují. Je důležité, pokračuje Cox, aby manažeři chápali, že přístup „jedna velikost padne všem“ zde nefunguje.

Popisuje například, že v Polyvore podporují skupinové diskuze pro ty zaměstnance, kteří takový druh spolupráce preferují, zatímco jiné nechávají pracovat způsobem, jenž jim vyhovuje, např. posíláním dokumentů se zpětnou vazbou. Management nezakazuje, ani neupřednostňuje jedno či druhé – věří, že zaměstnanci vědí, který způsob komunikace jim nejlépe poslouží k práci.

## Nebát se vylézt z komfortní zóny

V rámci mezí je dobré povylézt ze své ulity a pryč z komfortní zóny. V Polyvore překonávají rozdíly mezi různými druhy lidské povahy pomocí neformálních týdenních schůzí zvaných „Demo day“. Jsou interní a umožňují inženýrům v pohodové atmosféře sdílet s kolegy to, na čem zrovna pracují.



Extrovertnější zaměstnanci jsou obvykle ti, kteří ihned skočí na pódium a začnou představovat své plány, zatímco introvertnější pracovníci sice také postupně vylezou na pódium, ale zůstanou spíše v pozadí. Nikdo není nucen výrazněji vystoupit mimo svou komfortní zónu, přesto však Demo day umožňuje introvertům v příjemném a zábavném prostředí sdělit okolí své myšlenky.

### Nezapomeňte na firemní prostředí a kulturu

Start-upy běžně kombinují zábavné pracovní prostředí s vysokým pracovním tempem a teambuildingovými aktivitami, často zahrnujícími alkohol. Introvertnější spolupracovníci však nemusejí mít energii na větší akci každý čtvrtek, a to by mělo být samozřejmé. To poslední, co chcete, je, aby tito zaměstnanci cítili povinnost se firemních akcí účastnit, případně měli pocit, že bez účasti přijdou o něco z pracovního hlediska důležitého. Je klíčové, aby se pracovníci nikdy necítili souzeni za to, že se nepracovní firemní akce zúčastní nebo ne, myslí si Steve Benson, CEO technologického start-upu Badger Maps.

Pro Bensa bylo důležité, aby jeho start-up nereflekoval stereotyp panující v Silicon Valley, který se silně soustředí na kulturu častých „párty“. Jeho společnost místo toho cílí na najímání různorodých typů lidí, přičemž polovina firmy jsou ženy; v IT průmyslu něco nevídaného.

„Věřím, že přílišné pití a flámování většiny start-upů v Silicon Valley – vím, že někteří pravidelně hrají beer pong a další podobné, na alkohol zaměřené hry – vytváří pro introverty velmi nepříjemnou atmosféru. A to je důvod, proč jsme se rozhodli pro jiné pracovní prostředí. Lidé se mohou zúčastnit našich volnočasových aktivit, ale nemusejí a nikdo je nesoudí za to, že neradi hrají stolní fotbal nebo se nepřidají do páteční noci deskových her,“ popisuje Benson.

A to je klíčové: Ať je vaše firemní kultura jakákoli, nikdo by se neměl cítit souzen za neúčast v aktivitách souvisejících s prací. Nebo i za to, že svou práci plní jiným způsobem než ostatní; dokud jsou vaši zaměstnanci spokojeni, cítí se dobře a jsou produktivní, měli byste věřit, že vědí, co pro ně v práci funguje nejlépe.

### Proměňte své pracovní prostředí

Open space může sedět extrovertům, ale obvykle není tak příjemný pro introverty. Introvertnější zaměstnanec často vyžaduje tišší prostředí, dále od diskuzí a debat ostatních, aby se mohl na práci lépe soustředit; zatímco extrovert je běžně schopný vykonávat efektivně svou pracovní náplň během konverzace s kolegou vedle. Důležité je, že chcete, aby každý pracoval tak, jak je pro něj nejefektivnější.

Můžete zvolit kupříkladu flexibilní možnost práce z domova, která vaším introvertním zaměstnancům sedne, nebo vytvořit privátní kanceláře, jež si pracovníci zamluví na den či odpoledne, kdy se potřebují opravdu soustředit.

Peter Arvai, ředitel a spoluzakladatel firmy Prezi, který sám sebe nazývá introvertem, popisuje, jak je jeho společnost zaměřena na vytvoření inkluzivního prostředí, které vyhovuje oběma druhům osobnosti. Kancelář zahrnuje jak osobní pracovní místa, tak open space prostředí; pracovníci si tedy mohou vybrat mezi nerušeným klidem na práci, nebo naopak možností okamžité konzultace a diskuze s kolegy poblíž.

„Myslíme si, že jak introvertní, tak extrovertní osoby hledají inspirativní prostředí, ve kterém má jejich práce dopad na svět. Věc, kterou se každý člověk liší, je, jak dosahuje svých individuálních cílů. Základním stavebním kamenem naší filozofie je, že můžeme mít skutečně tvůrčí pracovní prostředí pouze ve chvíli, kdy oceníme a dáme prostor různým přístupům,“ vysvětluje Arvai.

Nejlepší způsob, jak zjistit, co vaši introvertní a extrovertní zaměstnanci preferují? Zeptejte se jich. V Prezi, popisuje Arvai, konzultoval s vlastními pracovníky to, co by jim pomohlo pracovat produktivně a být šťastnými.


„Poskytli jsme rozpočet a konzultace pro potřeby designu kanceláře podle potřeby. To nejen podpořilo [zaměstnance] k vytvoření příjemnějšího prostředí, ale také si mohli požádat o specifický nábytek či design, který by jim zvýšil kreativitu a efektivitu – a sedl jejich povahovým rysem,“ dodává.



JSTE  
INŽENÝR,  
VÝVOJÁŘ,  
DESIGNÉR?

PŘIDEJTE  
SE K NÁM

V PRAZE,  
PARDUBICÍCH  
A KUTNÉ HOŘE!



FOXCONN4Tech

[www.foxconnjobs.cz](http://www.foxconnjobs.cz)

# Ve změně tváře firmy by se měly odrážet hlavně její vnitřní proměna a firemní kultura

Společnost České Radiokomunikace (ČRA) ukazuje novou cestu, po které se vydá. Kromě změny loga se tato cesta odvíjí od změny firemní kultury, podpory, motivovanosti zaměstnanců a interní spolupráce. Novou tvář ČRA tak vytvářejí právě lidé uvnitř.



**P**roměna společnosti byla a stále je jedním z dlouhodobých cílů generálního ředitele ČRA Martina Gebauera: „Jsme moderní firma, která dnes staví nejen na tradiční infrastrukturu, ale také na nových technologiích a nových službách. Tato změna je možná pouze díky tomu, že jsme zapracovali a stále pracujeme na změně naší firemní kultury a způsobu, jak pracujeme s novými příležitostmi. Změna nás samotných a našeho přístupu nám umožnila úspěšně vstoupit do inovativních oblastí. Nová tvář má reprezentovat vnější odraz naší vnitřní proměny.“

Dlouhodobé aktivity vedoucí ke změně firemní kultury se zaměřily na rozvoj a motivovanost zaměstnanců, zlepšení interní komunikace či zvýšení manažerských dovedností. ČRA také spolupracují se řadou vysokých škol a se studenty technologických oborů. Jednou z vnějších změn byla i změna v oblasti péče o zákazníky a partnery, na kterou nyní v ČRA kladou velký důraz. To vše by mělo být předpokladem pro to, aby firma uspěla nejen na existujícím trhu, ale také v inovativních oblastech.

„Ve chvíli, kdy jsme se rozhodli transformovat naši společnost, uvědomili jsme si, že bude nejprve nutné zanalyzovat, jakým způsobem vnitřně fungu-

jeme a jak děláme byznys. Nastavení vnitřního prostředí ovlivňuje působení směrem ven z firmy a naopak. Pokud chceme dělat jiný byznys, musíme začít u sebe. Připravili jsme projekt kulturní změny, který se skládal z pěti hlavních oblastí. Zaměřoval se na interní komunikaci, na hodnocení zaměstnanců, na práci s talenty, na inovace a na péči o zákazníka. Důležitým efektem je přitom motivovanost a angažovanost zaměstnanců. Pokud chce firma uspět na trhu a rozvíjet se do nových oblastí, musí mít zaměstnance, kteří jsou motivovaní, angažovaní a dělají práci, která je baví. Pro nás se právě tato oblast stala výzvou číslo jedna – byla to oblast, kde jsme se nutně museli změnit, a velmi intenzivně jsme se motivovanosti začali věnovat,“ dodává Martin Gebauer.

Slabinou většiny firem – ať už menších nebo větších, bývá interní komunikace. V ČRA se rozhodli investovat do nové interní komunikační platformy v podobě nového interaktivního a reaktivního intranetu, díky němuž mají zaměstnanci možnost on-line vyjadřovat své názory, reagovat na události ve firmě a posílat směrem k managementu své podněty pro další rozvoj. Zefektivnily se také procesy, které umožňují lepší komunikaci mezi manažery a nižšími úrovněmi řízení.

ČRA se zaměřily i na způsob hodnocení: „Způsob, jakým hodnotíme zaměstnance, je velmi důležitou součástí procesu. Jestliže systém hodnocení lidí nezohledňuje jejich výkon a průměruje jej, vytrácí se motivační složka, která má říci, že tento člověk dělá více než druhý, a proto by měl být lépe hodnocen. Šlo samozřejmě o bolestivý proces, který nebyl jednoduchý,“ říká Martin Gebauer.

V posledních dvou letech se ČRA také více angažují při získávání nových talentů. Součástí tohoto projektu je navázání úzké spolupráce s vysokými školami, pravidelné pořádání akcí pro studenty a podpora aktivní spolupráce se studenty již během studia. V průzkumech zájmu studentů o firmy v telekomunikační oblasti jsou ČRA na čtvrtém místě. Podle Martina Gebauera se i v této oblasti odráží změna vnímání: „Děláme dobré a moderní služby, dokážeme o nich mluvit a dokážeme propagovat práci, kterou jsme do nich vložili.“

V konečném důsledku by se vnitřní proměna a firemní kultura měly promítnout do produktů a služeb, které ČRA nabízejí. Zaměřily se na nejnovější technologie a trendy a na vysoké úrovni poskytují nejenom služby v oblasti televizního a rozhlasového vysílání – digitální rozhlas, inovace v oblasti nelineárního televizního obsahu jako OTT služby (Over The Top) nebo HbbTV (Hybrid Broadcast Broadband TV). Jako firma se silnou vlastní infrastrukturou vybudovaly ČRA moderní cloudové služby, částečně postavené na open source technologii OpenStack. Otevírají další nadstandardní a kvalitně vybavená a zabezpečená datová centra a díky unikátní infrastruktuře v rámci celé ČR jsou také aktivní na poli IoT (internet věcí). Jako první zprovoznily síť LoRa, která je zatím dostupná v krajských městech, ale postupně se pokračuje na jejím zahuštění až na úroveň celorepublikového pokrytí. Další cestou je i sběr dat z IoT a příprava tzv. IoT cloudu. Ambicí ČRA je být sběrníci údajů z internetu věcí a jeho zpracování – zajišťovat tzv. big data.

„Sázka na vnitřní proměnu byla správná. Většinou se říká, že projekty tohoto druhu jsou na pět let, teprve potom jsou patrné jejich výsledky. My však poměrně dobré výsledky vidíme již po dvou letech. To ovšem neznamená, že jsme u konce,“ dodává na závěr Martin Gebauer.

Více informací o společnosti České Radiokomunikace o možnostech spolupráce a uplatnění najdete na [www.cra.cz](http://www.cra.cz) a <http://cra.jobs.cz/>.

# ZŮSTAŇTE FIT

## A PŘIJĎTE SI K NÁM ZAMAKAT!

Jsme **silná technologická firma**, která vyvíjí špičkové informační systémy třídy ERP pro firmy všech velikostí. Do našeho portfolia patří **moderní webové API** a **ABRA BI** – chytrý nástroj pro vizualizaci a analýzu firemních dat dostupný i **v aplikaci pro smartwatch**.  
Náš software používají **desetitisíce zákazníků** ve více než **50 zemích**.

„Vyvíjíme český software, který míří do světa. Přidejte se k nám!“

**Jaroslav Řasa**

zakladatel ABRA Software



### **Volné pozice:**

- Delphi programátor
- Vývojář mobilních aplikací
- JavaScript developer
- Konzultant ERP Praha / Písek
- IT Specialista
- Sales Manager Písek

**Ondřej Špulka**, HR Manager

+420 739 778 547

[personal@abra.eu](mailto:personal@abra.eu)

Vyberte si svůj termín na

[www.zamakat.cz](http://www.zamakat.cz)

Nastartujte svoji kariéru v ABRA Software. Více informací zjistíte na

[www.abra.eu/kariera](http://www.abra.eu/kariera)

# Záludné otázky u pohovoru a jak na ně odpovědět

Pokud se chcete dobře připravit na příští pohovor, je vhodné si některé části natrénovat. Neignorujte však zdánlivě jednoduché, nepříliš důležité otázky; často právě ty nejméně zjevné dotazy rozhodují o tom, zda místo dostanete, nebo ne. Přinášíme 15 nejošidnějších otázek, na které může přijít při pohovoru řeč, a tipy, jak na ně co nejlépe odpovědět.

SHARON FLORENTINEOVÁ

## 1 Můžete mi povědět něco o sobě?

Zdánlivě jednoduchá otázka je o dost složitější, než se na první pohled zdá. Začít vyprávět o vaší zálibě v pleťní čepici nebo jak máte rádi svou kočku, nebude to pravé; podobně není nejlepší rychle vychrlit celou svou pracovní historii, říká Rick Gillis, odborník na shánění zaměstnání, konzultant a spisovatel.

Gillis doporučuje sestavit životopis založený na pracovních výsledcích, který klade důraz na čtyři nejhodnotnější úspěchy kandidáta, jež ihned zaujmou manažery; a tady je šance o nich povyprávět do hloubky.

„Chcete ukázat chvíle, kdy jste společnosti vydělali peníze nebo jí peníze ušetřili. Vědomě ukažte a pochvalte svou přidanou hodnotu,“ vysvětluje Gillis. Pak můžete popsat, jak vás tyto úspěchy a zkušenosti kvalifikují právě na místo, o které máte zájem.

## 2 Jak jste se o pozici dozvěděli?

Další z jednoduše vypadajících, avšak klíčových otázek. Protože většina zaměstnavatelů se domnívá, že dobré reference dělají nejlepší zaměstnance, právě tady byste měli zmínit svou spojitost s firmou, říká Dan Schawbel, partner a ředitel vývoje v podniku Future Workplace. V nedávném průzkumu Future Workplace a kariérním trhu Beyond.com, kde se výzkumníci poptávali 4 347 amerických žadatelů o práci a 129 HR specialistů, zjistili, že 71 % HR profesionálů se domnívá, že reference jsou nejlepší cestou k nalezení vhodného uchazeče. Využití své sítě kontaktů také naznačí potenciálnímu zaměstnavateli, že máte dostatečné tzv. měkké dovednosti (soft skills) nutné k pracovnímu úspěchu, dodává Schawbel.

„Komunikace a týmová spolupráce jsou schopnosti, které nepotřebujete jen do práce, ale i v celém svém životě. Lidé musejí porozumět tomu, jak to funguje – nemusí jít o člena rodiny nebo dobrého přítele, jen o někoho, koho znáte. Zjistěte,

jak získáte nějakou společnou půdu, a domluvte si posezení u kávy nebo oběda. Využijte svůj vztah a poznejte, na čem spolu můžete pracovat,“ vysvětluje.

Pokud jste se o pozici dozvěděli skrze např. konferenci, článek nebo jste na příležitost natrefili náhodou, vysvětlete, čím vás pozice zaujala a proč jste na ni ideální kandidát.



## 3 Co víte o naší společnosti?

Informace byste již měli mít vyhledány předem, ale nejen ty základní, obecné, radí Gillis. Zaměřte se také na obchodní publikace, novinové články i např. údaje dostupné z obchodního rejstříku. Často zjistíte, čím se v poslední době firma zabývá, jaké jsou její plány do budoucna, obchodní strategie a podobně. Roli hraje také konkrétní firemní kultura, takže si o ní raději vyhledejte informace předem a ujistěte se, že zapadnete.

„Tato snaha vás postaví nad ostatní kandidáty, protože ukáže, že nejen víte, čím firma je, ale také kam směřuje. Díky tomu můžete své odpovědi přizpůsobit relevantně k úsilí podniku,“ dodává Gillis.

## 4 Co je v práci vaší silnou stránkou?

Opět příležitost pochlubit se svými úspěchy, schopnostmi a zkušenostmi, říká Gil-

lis. Zkuste a přizpůsobte své odpovědi nejen tomu, co si myslíte, že chce HR pracovník nebo manažer od vás slyšet, ale také tomu, co je relevantní pro vybrané zaměstnání a není tak obecné jako ohlášení, že jste „komunikativní“.

## 5 Co považujete za svou slabinu?

To se může zdát jasné, ale věci typu „neustále chodím pozdě“ nebo „nejsem příliš dobrý při práci v týmu“ raději vynechte; stejně jako „nemám žádné slabiny“. Ideální odpověď naznačuje, že si jste vědomi svých chyb, rozumíte, v čem nevyvíkáte, a zároveň popisuje, co pro zlepšení svých slabín děláte. Pokud například mluvení před publikem nepatří mezi vaše silné stránky, ale zároveň jste se stali členem některé profesionální organizace, která se specializuje na zlepšení této schopnosti, je to vhodné téma k diskuzi.

## 6 Co je vaším největším profesním úspěchem?

Opět další šance ke zvýraznění svých úspěchů a jejich podložení detaily a informacemi, radí Gillis. Pokud potřebujete, vraťte se za svými předchozími zaměstnavateli a vypočítejte, kolik peněz a času jste firmě ušetřili či vytvořili.

„Měl jsem klienta, který se vrátil ke svému původnímu zaměstnavateli v bankovním sektoru a zjistil, že software, který napsal, firmě uspořil miliony dolarů a umožnil lépe přerozdělit tisíce hodin pracovní síly. Překvapilo ho to! Pokud to jen trochu jde, ověřte si data, jako jsou tato; budoucí zaměstnavatelé chtějí vědět, že jim vyděláte či ušetříte peníze,“ popisuje Gillis.

## 7 Popište mi problém, na který jste v práci narazil, a jak jste jej vyřešil.

Práce není vždy jednoduchá – to vám jistě nemusí nikdo připomínat. Konflikty se vynořují, problémy se dějí a zaměstnavatelé chtějí vědět, jak je vyřešíte. Jak se vyrovnáte s lidmi, se kterými si nerozumíte? Jak zareagujete na složité volby? Nejlepší odpověď je vystavět situaci, pak popsat, jak jste ji vyřešili a – pokud možno – jak se daná situace vhodně a uspokojivě uzavřela.

## 8 Kde se vidíte za pět let?

Velmi častá otázka, pro firmu až překvapivě důležitá. Plánování do budoucna je pro firmy stále důležitější a na vaší vlastní vizi záleží i zaměstnavateli, popisuje Schawbel. HR pracovníci či manažeri, kteří vás najímají, chtějí vědět, že si stanovujete reálné kariérní cíle a jste si vědomi svých ambicí; stejně tak je zajímavá, zda se pracovní pozice, o níž máte zájem, slučuje s vašimi kariérními sny. Jde o oblast, na kterou kladou podniky stále větší důraz, alespoň podle

Pokrač. na straně 22 ►

## Veracomp v číslech

# 42

Tolik je nás celkem

5 lidí tvoří tým na Slovensku

18 z nás má zvířecí kamarády. To je ročně tolik kilo chlupů, až to není hezké.

Počet poboček Veracomp 3

35 Toto je náš průměrný věk

To je počet žen, které u nás pracují 18

3 Markeťáky máme 3

1 CEO

V obchodním oddělení máme 20

8 lidí u nás řeší provoz, logistiku a HR

Finance hlídají 3

7 lidí čítá presales oddělení

Tolik výrobců zastupujeme 17

126 akcí jsme uspořádali v roce 2016

5 základních okruhů řešení

Bezpečnost IT  
Sítě a infrastruktura  
Datová centra  
Mobilita a komunikace  
Open source

## Hezká infografika, že?

### Chcete se stát jedním z nás?

Ve Veracompu neprodáváme krabice, i když to taky umíme. Jsme distributor IT produktů v oblasti síťové bezpečnosti, mobility a komunikace, infrastruktury, datových center a open source software. Aby to nebylo tak jednoduché, máme ještě přízvisko VAD.

VAD je zkratka „Value Added Distributor“, což si můžeme vyložit tak, že poskytujeme přidanou hodnotu ve formě konzultací, školení a technického poradenství. A máme několik dalších tajných přísad.

PODÍVEJTE SE NA [COCUMA.CZ/VERACOMP](http://COCUMA.CZ/VERACOMP), KDE UVIDÍTE, KOHO PRÁVĚ HLEDÁME.

A DOZVÍTE SE TAM TROCHU VÍC O NAŠÍ FIREMNÍ KULTUŘE.

### Stále se učíme

Odvětví, ve kterém pracujeme, se rozvíjí rychlým tempem, a proto potřebujeme náš tým neustále vzdělávat. Není náhoda, že u nás pracují lidé, kteří jsou považováni za ty nejlepší odborníky na různé technologie na trhu.

### Svoboda a demokratický přístup

Svoboda je jednou z našich základních hodnot. Chceme, aby se lidé, kteří zde pracují, svobodně rozhodovali. Aby měli možnost udělat chybu a vzít si z ní ponaučení, což vytváří prostor pro samostatnost a odpovědnost.

výše zmíněného průzkumu firmy Future Workplace.

„Pokud zaměstnanci nevidí možnost postupu, začínou hledat cestu ven z firmy. Je v nejlepším zájmu podniků, aby se ujistily, že jsou schopnosti, zkušenosti a cíle jejich pracovníků prioritou a pomáhají jim pohybovat se ve firemním prostředí. Pomůže to např. v oblasti firemní kultury, kde má spousta společností problém – pokud už máte dobré zaměstnance, držíte se jich zuby nehty, protože je těžké najít za ně vhodnou náhradu, která rychle zapadne do kolektivu,“ říká Schawbel.

### 9 Proč odcházíte ze své současné práce?

Těžká otázka, ale je dobré být upřímný a pozitivní, rozhodně neurážet svého předchozího zaměstnavatele. Odpověď formulujte tak, aby ukázala, jak se těšíte na nové příležitosti, a zároveň vysvětlovala, proč jsou tato pozice a společnost pro vás vhodnější. Pokud vás propustili např. z důvodu restrukturalizace a nezbylo pro vás místo, jde o zcela přijatelnou odpověď.

### 10 Proč vás propustili?

Ještě těžší otázka, obzvláště jestliže vaše propuštění neproběhlo v dobrém; opět se pokuste být pozitivní, neurážte předchozího zaměstnavatele a pamatujte si, že ani vyhození z předchozího zaměstnání nemusí vaše šance anulovat. Podělte se o to, co vás předchozí práce naučila, jak jste se zlepšili a jak vás tato zkušenost pozitivně ovlivní v práci i v životě.



### 11 Proč zde máte mezeru mezi zaměstnáními?

V mysli zaměstnavatele je každá časová mezera mezi jednotlivými zaměstnáními negativem, i v době ekonomické nestability. Buďte upřímní a přímí a téma posuňte dál. Mluvte o tom, čemu jste se během nezaměstnanosti věnovali – dobrovolnická činnost, kurzy, lekce, kde je to relevantní, i kupříkladu blogování; cokoli, co vám může v nové práci prospět.

### 12 Proč jste změnil kariéru?

Jako předchozí otázka nemusí ani tato ukončit vaše šance na získání místa. Vysvětlete, proč jste učinili svá rozhodnutí a proč je nový směr pro vás vhodnější. Určitě

se zaměřte na to, v čem jsou vaše předchozí zkušenosti převoditelné do nového zaměstnání.

### 13 Jaké jsou vaše platové požadavky?

Velice ožehavá otázka, obzvláště pro ženy, které si často nedojednávají takové peníze, jaké by mohly. Měli byste si ověřit na webových stránkách, které se věnují porovnávání platů, co můžete čekat, a pak na základě svých zkušeností, znalostí a vzdělání mířit na horní hranici. Pokud se vás pokouší naverbovat náborový pracovník, upřímně mu řekněte, kolik jste vydělávali dříve, a nechte nepříjemné vyjednávání na něm.

### 14 Plánujete v budoucnu děti?

Na tzv. diskriminující otázky – manželský stav, národnost, náboženství, věk či zda kouříte, by se personalisté teoreticky neměli podle zákoníku práce ptát, nicméně přesto tak často činí. Pokud na takové otázky přijde řeč, pokuste se hovor jemně přesunout zpět do pracovních kolejí: „V současném bodě kariéry o takových věcech neuvažuji, ale velmi mne zajímají možnosti osobního růstu ve vaší společnosti. Můžete mi o tom povědět více?“

### 15 Máte na nás nějaké otázky?

Pohovor je konverzace, diskuze, nikoli monolog. Nebojte se zeptat a určité tak učiňte – uděláte lepší dojem. Co chcete vědět o pracovním místě? O společnosti? O týmu? Protože na mnoho z těchto otázek určitě již přišla řeč v průběhu pohovoru, mějte připraveny i jiné otázky. „Co je nejlepší na práci zde?“ „Jak dlouho jste ve firmě vy?“ Nebo se zeptejte na podrobnosti o nových projektech, produktech, plánech a strategiích, které společnost plánuje a o nichž díky vašemu předchozímu hledání zběžně víte. ■

Inzerce



Redakce časopisu **Computerworld** vyhlašuje první kolo soutěže

## IT produkt 2017

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

Podrobná pravidla soutěže i další doplňující informace naleznete na adrese

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

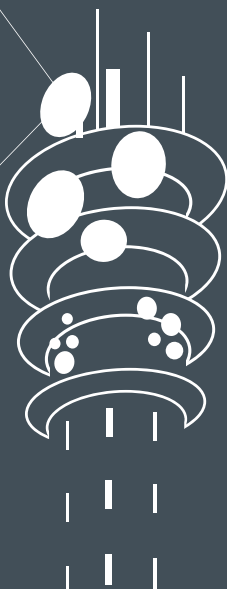
**uzávěrka 1. kola přihlášek je 10. 1. 2017**

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

@



# Připojte se k nám!



Stavíme na moderní infrastrukturu, nových technologiích a lidech.  
Oceníme týmové hráče s inovativním myšlením, kteří se nebojí výzev.  
Za to nabízíme nadstandardní odměny a benefity.  
Potkejte se se skutečnými IT odborníky. Spolupracujte s námi.

Více na <http://CRA.jobs.cz>.

# Informační technologie v HR? Na každém kroku

Odděluje-li striktně vaše firma lidské zdroje a IT na dvě nesouvisející separátní skupiny, možná by stálo za to popřemýšlet nad změnou.

**SARAH K. WHITE**

**D**igitální transformace eliminovala mnohé z každodenních, monotónních činností spojených s prací lidských zdrojů. Perry Oostdam, spoluzakladatel a generální ředitel firmy Recruitee, říká, že zatímco dříve byly HR týmy přímo zavaleny papírováním, dnes jsou díky automatizaci výplat, peněžních záznamů a benefitů mnohem svobodnější a mohou se soustředit například na strategickou iniciativu nebo analytiku.

„Zvýšení produktivity a efektivity, jež technologie přinesly, je nepopíratelné. Co je však ještě důležitější, technologie daly HR oddělením čas a prostor na inovace. Místo toho, aby zaměstnanci celý den jen třídili hromady papírů a na nich občas zpracovali nějaký kousek cenných dat, mají nyní prostředky na optimalizaci a vlastně i předělání celého procesu,“ popisuje Oostdam.

Jak se v praxi uplatňuje stále více nových, průlomových technologií, odborníci na lidské zdroje se musejí spoléhat na firemní IT tým mnohem častěji. Jak popisuje Oostdam, v mnoha organizacích je sice stále ještě patrná vzájemná nevole mezi oběma odděleními, digitální transformace však tento přístup rychle mění.

## Spolupráce je klíčem k úspěchu

Na trhu je mnoho platform určených specificky pro lidské zdroje, a zpočátku může být opravdu těžké vybrat tu nejhodnější; s tím ovšem pomohou právě „ajťáci“ a doporučí nejlepší dostupné nástroje. Rovnou je také mohou nainstalovat a pomoci zaměstnancům s ovládním a správou.

„Oddělení lidských zdrojů hraje ve firmách stále větší a větší role, takže je klíčové mít tu správnou technologii pro jeho chod,“ myslí si Kris Duggan, generální ředitel BetterWorks.

Tak, jako si IT udržuje svou dynamiku, aby zvládlo držet krok s neustále se vyvíjejícími technologiemi, stejně postupuje i HR. Duggan popisuje, že obě odvětví se zaměřují na „trendy vztahu lidí s technologiemi“. A s tím, jak se lidé stávají obratnějšími v každodenní práci s technikou, očekávají podobně pohodlné uživatelské prostředí i na pracovišti.

Spolupráce však musí začít shora. Pokud spolu IT ředitel a personální ředitel pravidelně komunikují a mají dobré pracovní vztahy, přeneše se tato pohoda i mezi řadové zaměstnance, vysvětluje Gordon Laverock, americký partner mezinárodní konzultační firmy Presence of IT, specializované na HR.

Silný a přátelský vztah mezi IT a personálním ředitelem nejenže motivuje zaměstnance ke spolupráci, ale také jim pomůže ve vývoji těch nejlepších metod práce s technologiemi pro celý podnik. Každé oddělení, od marketingu po finance, spoléhá na nový a inovativní software a hardware – ale ne každé oddělení rozumí důsledkům instalace nové technologie. Protože jak IT, tak HR často zacházejí s velmi citlivými údaji, mohou jejich manažeři pracovat na vnitrofiremních směrnicích, které pravidla práce s digitálními technologiemi upravují.

„Vytvoření správné struktury, která se soustředí nejen na vyhodnocení technologie a její implementaci, ale také pokládá určité základy pokračující správy systému napříč každou částí firmy, zvyšuje šanci na její úspěch,“ vysvětluje Laverock.

## HR potřebuje bezpečnostní know-how IT

Pro účely lidských zdrojů existuje mnoho různých nástrojů a rozhodně dává smysl v práci implementovat nápomocné nové technologie. HR však pravidelně pracují s velkým množstvím důvěrných informací; to poslední, co by firmy chtěly, je únik zdravotních, finančních nebo jiných záznamů, ať už z cloudového prostředí nebo serveru. Pokud by taková data unikla, podnik by se mohl dostat do trestněprávních potíží, což by byl nepochybně velký problém. Ale právě zde může IT tým firmy pomoci nejvíce.

„Když mluvíte o ochraně soukromých, s lidskými zdroji souvisejících informací, je vždy nejlepší zahrnout do procesu IT oddělení; nejde o úkol, který by měly HR zpracovávat samy. IT týmy jsou nejlépe vybaveny na posouzení bezpečnosti produktů rozličných prodejců,“ popisuje Duggan.

Pokud by vaše IT a HR týmy měly spolupracovat jen na jedné jediné věci, ať je to právě zabezpečení. Spolupráce s IT je nejlepším a možná jediným způsobem, jak vše kvalitně zabezpečit pro celý podnik; i díky četnosti, s jakou HR pracuje s citlivými informacemi, je takový postup prakticky nutný.

## IT pomůže s výběrem programů

Zaměstnanci očekávají určitou úroveň pohodlí a jednoduchosti při užívání podnikových aplikací a HR samozřejmě nejsou výjimkou. Žádnému IT oddělení není cizí výběr nového softwaru nebo hardwaru, mají tak ideální kvalifikaci na asistenci lidským zdrojům s vyhledáním uživatelsky nejpřívětivějších aplikací, tvrdí Duggan. Výběr správného softwaru může ve výsledku vést ke zvýšené spokojenosti uživatelů, lepší produktivitě i efektivitě, což na oplátku snižuje čas ztracený tápáním v neznámé aplikaci a případně také redukuje nespokojenost zákazníků.



## Spolupráce pomůže i ziskům

IT a HR jsou klíčovou součástí každého podniku a to, co dělají, přímo ovlivňuje výsledky firmy. Pokud HR odvede svou práci dobře a patřičně motivuje pracovní sílu, sníží se fluktuace zaměstnanců v podniku. Pokud IT týmy dají pracovníkům do rukou vhodné nástroje, pravděpodobně budou ve své práci podstatně produktivnější a výkonnější.

„Moderní podoba vztahu HR a IT by se měla soustředit na spokojenost zaměstnanců, což chtějí obě oddělení. Místo aby HR pracovaly odděleně, měly by naopak spolupracovat s jinými částmi firmy. Zaměstnanci během dne manipulují s různými nástroji a technologiemi, takže klíčové pro HR i IT je integrace plánů pracovníků lidských zdrojů do současných technologií v podniku,“ říká Duggan.

Šťastní zaměstnanci rovná se větší zisky a konzistentnější výsledky napříč podnikem.

# Úspěch Unicornu je ukryt v jeho lidech

Softwarová společnost Unicorn zažívá velmi úspěšné období. Za více než 25 let existence se stala jednou z nejvýznamnějších firem v Česku a významným poskytovatelem řešení na evropském trhu ICT. Realizuje stovky projektů pro banky, pojišťovny, distributory energií, telekomunikační společnosti, průmyslové podniky nebo velké obchodní řetězce po celé Evropě. Neustále rozšiřuje síť svých poboček v Česku, na Slovensku, v Nizozemí a na Ukrajině. Obrat společnosti je více než 2 miliardy ročně a meziročně roste o více než 12 %. Z toho více než 40 % příjmů činí zahraniční zakázky.

O tom, jak Unicorn pečuje o své spolupracovníky, hovoříme s generálním ředitelem společnosti Janem Jarošem.

## Jací lidé mohou najít v Unicornu své místo?

U našich spolupracovníků si ceníme spolehlivosti, pracovitosti a chuti učit se novým věcem. Rádi mezi sebou přivítáme lidi, kteří jsou chytří, pracovití, otevření a mají smysl pro humor – tak jako my. Každému takovému člověku dáváme možnost růst spolu s firmou. Unicorn neustále roste a chceme, aby jeho spolupracovníci rostli s ním. S novými zakázkami potřebujeme nové kolegy, kteří by s námi vytvořili pevný základ pro další úspěchy společnosti.

## Je Unicorn čistě „programátorskou“ firmou?

Unicorn není společnost, která by se zabývala pouze výrobou softwaru. Poskytujeme komplexní služby pokrývající celý životní cyklus ICT řešení. Za tímto účelem sestavujeme týmy z analytiků, vývojářů, testérů, projektových manažerů, servisních pracovníků a řady dalších pozic. Uplatnění u nás proto najde řada lidí s různým zaměřením a s rozličnými zkušenostmi.

## Dobrá práce a možnost růstu jsou často spojovány s Prahou. Jak je to u vás?

Pracovat a kariérně růst u nás můžete na atraktivních projektech v kterémkoliv z našich vývojových center. Máme vývojová centra v sedmi českých městech: Praze, Brně, Hradci Králové, Plzni, Ostravě, Mladé Boleslavi a ve Zlíně. Na Slovensku jsou v Bratislavě a Prešově. Na Ukrajině je najdete v Kyjevě a Ternopilu. Působit u nás můžete také v nizozemském Arnhemu.

## IT odvětví se stále velmi rychle vyvíjí. Jak řešíte rozvoj a vzdělávání svých lidí?

Systematické vzdělávání spolupracovníků patří mezi pilíře Unicornu. Máme připravený vzdělávací program pro každou pozici, jak pro juniory, tak zkušené spolupracovníky. Pro kterékoli místo ve struktuře firmy je připraven plán na další vzdělávání a získávání zkušeností, který spolupracovníky posouvá dál v jejich kariéře.



Náš komplexní vzdělávací program Unicorn Top Gun Academy obsahuje více než šest desítek programů zaměřených jak na technické a programátorské, tak na manažerské pozice. Těmito programy projde každoročně přes tisíc lidí. Že to se vzděláváním myslíme vážně, dokazuje i Unicorn College, vysoká škola založená v roce 2007. Každoročně se tady připravuje přes 300 budoucích IT specialistů.

## Unicorn je znám jako společnost, která úspěšně dokončuje projekty. Máte nějaký tajný recept na úspěch?

Baví nás dělat software. A jelikož se software vyrábí v týmu, je týmový duch jedním z předpokladů našeho úspěchu. Víme, že jednou z podmínek úspěšně dokončených projektů je příjemné a kolegiální prostředí. K naší práci patří i složitá zadání nebo řešení problémů. Snažíme

se ale o to, aby se jakýkoliv úkol a jakýkoliv problém řešil maximálně konstruktivně a pokud možno v co největším klidu.

Vytváříme takové pracovní prostředí, které je na jedné straně tvůrčí a motivující, na druhé straně však také efektivní, spravedlivé a perspektivní. Vývoj softwaru je krásné řemeslo, kterým se dá dobře užít, zároveň se nikdo z nás nechce v práci zbláznit. Naším cílem je pracovat tak, aby zákazníci byli spokojeni s našimi řešeními a službami, které jim poskytujeme, a abychom my měli dobrý pocit z výsledku naší práce i z lidí a atmosféry kolem nás.

## Platí stále, že IT je oborem plným mužů?

IT už dávno není jen výsadou mužů a stejně tak Unicorn není firmou jenom pro muže, ale i pro ženy. Zbavujeme se klíše, že programátor nebo jiný IT specialista či manažer musí být zákonitě muž. U nás působí ženy nejen na manažerských, ale i technických pozicích.

Záleží nám na podpoře rodiny, proto v Unicornu fandíme i pracujícím maminkám. Ve chvíli, kdy samy usoudí, že je vhodná doba pro návrat do pracovního procesu, jim s touto integrací rádi pomůžeme a přizpůsobíme se jejich představám.

“ Dobře víme, že pro zajištění kompletního servisu pro naše klienty jenom programátoři nestačí. Rozsah služeb, který Unicorn nabízí, poskytuje příležitost široké škále specialistů.

## Zmínil jste maminky... Jak jdou dohromady náročné pracovní projekty a osobní život?

Víme, že život zdaleka není jen práce. Chceme, aby naši lidé měli dostatek času na své záliby, rodiny a přátele. Jsme rádi, že v Unicornu vznikají přirozeně přátelské vztahy a kontakty spolupracovníků nekončí u dveří kanceláře. Naším kolegům dáváme řadu možností, jak spolu trávit volný čas. Ať už jde o pobyt na horské chatě, dovolenou či plavby po moři, nebo o jednodenní akce, jako je třeba tradiční cyklistický nebo automobilový orientační závod Vigour Rider.

Zároveň nám záleží i na jejich spokojeném rodinném životě. Každý, komu se narodí dítě, od nás například dostane kočárek. Koneckonců spokojenost našich spolupracovníků je důležitá pro chod celé firmy.



# Pět způsobů, jak se zbavit nevědomé předpojatosti při přijímacím řízení

Skryté, byť nechtěné předsudky vůči uchazečům o zaměstnání mohou výběr nových pracovníků značně ovlivnit. Existují však metody, díky kterým se lze podvědomé zaujatosti lépe bránit.

## SHARON FLORENTINEOVÁ

**P**odvědomá předpojatost je velkou bariérou k názorové a lidské rozmanitosti na pracovišti; ve výsledku ovlivňuje úspěchy jednotlivců i celé společnosti. Základem je přestat přemýšlet ve smyslu „jsme nevědomě předpojatí?“, ale spíše „co proti předpojatosti můžeme udělat?“, říkají Katherin Nukková-Freemanová a Suzanne Cerraová, právničky, odbornice na zaměstnanecké právo a zakladatelky kurzů HR Compliance Training ve firmě Shift.

Právě Nukková-Freemanová a Cerraová vybraly pět hlavních strategií, pomocí kterých se HR týmy mohou vyhnout podvědomým předsudkům.

### 1 Nebojte se životopisů bez osobních údajů

Studie prokázaly, že odstranění jména, adresy a dalších personalii ze životopisu kandidátů pomůže pracovníkům lidských zdrojů bojovat s nevědomou předpojatostí. Protože nemají ihned k dispozici údaje, jako jsou pohlaví, původ, národnost a socio-ekonomický status, nevede je to k nevědomému znevýhodnění konkrétních uchazečů, popisují Nukková-Freemanová a Cerraová.

Velké firmy jako Google tuto taktiku již uvádějí do praxe; jde vlastně o stejný princip, jaký stojí za platformami typu HackerRank nebo Co-Inzerce

deFights. Pokud nemají hodnotitelé k dispozici osobní údaje o účastníkovi, rozhodují se výhradně na základě reálných schopností.

### 2 Využijte skupinové rozhovory

Skupinové diskuze (anglicky focus groups) jsou skvělým nástrojem pro odhalení nechtěné předpojatosti na pracovišti, souhlasí Nukková-Freemanová a Cerraová. „Měli byste do diskuze zvolit zaměstnance napříč firmou, aby se během konverzace vyskytlo co nejvíce různých postojů. Další výhodou skupin je, že otevírají volnou diskuzi a z ní plynoucí zvyšování povědomí o nechtěné předpojatosti i o jejím řešení; a to bez toho, aby se upozorňovalo na konkrétní jedince,“ vysvětlují. Bude pro vás výhodné, pokud se takové diskuze stanou pevnou součástí vaší firemní kultury.

Problému podvědomých předsudků se věnuje také Project Implicit Harvardovy univerzity. Skládá se z množství testů, které měří skryté, automatické asociace člověka zároveň s tím, zda považují dané specifické pojmy, koncepty nebo výrobky za správné či špatné. Díky tomu mohou testy měřit nechtěnou předpojatost vůči množství různých jevů.

### 3 Klíčová je osvěta

Vaše firma již pravděpodobně pořádá alespoň nějaké vzdělávací kurzy zaměřující se

např. na problém diskriminace či šikany. Je dobrý nápad do nich téma skrytých předsudků zahrnout: „Kurz o nechtěné předpojatosti pomůže vašim zaměstnancům odhalit svá osobní a kulturní přesvědčení, která jsou zdrojem většiny diskriminačního chování,“ pokračují Nukková-Freemanová a Cerraová.

### 4 Využijte čísla

Co nejde změřit, to nejde ani vylepšit. Posouzením procentuální úspěšnosti rozličných kandidátů, kteří se přihlásili do výběrového řízení, byla jim nabídnuta práce, tu přijali a následně se pracovní uchytili, dokázete vytipovat silné a slabé stránky společnosti a snáze zjistíte, kde přesně se potřebujete zlepšit, pokračují Nukková-Freemanová a Cerraová.

„Z našich dat vyplynulo, že kupříkladu využití jazyka mířeného na konkrétní pohlaví v pracovní nabídce ovlivní, kdo se na pozici přihlásí a jaká je šance, že bude nakonec přijat. Pokud chcete v práci více žen, musíte svou inzerci více cílit právě na ně. Pak se jich více přihlásí na pohovor a šance na přijetí ženy do pracovní pozice se zvýší,“ popisuje Kieran Snyder, generální ředitel a zakladatel platformy Textio, která se specializuje na strojové učení.

### 5 Zbořte stereotypy

Ujistěte se, že webové stránky, newslettery, marketingové materiály, reklamní kampaně a další vaše formy psané komunikace reflektují rozmanitost pracovního prostředí bez předsudků, jíž jste dosáhli nebo se dosáhnout snažíte, doporučují Nukková-Freemanová a Cerraová. ■

## MÁME VÍCE NEŽ 500 TECHNICKÝCH POZIC |



VÍME O NOVÝCH PROJEKTECH



PŘIPRAVÍME VÁS NA POHOVOR



VYJEDNÁME VÁM U NOVÉHO ZAMĚSTNAVATELE TY NEJLEPŠÍ PODMÍNKY



SERVIS PRO KAŽDÉHO UCHAZEČE ZDARMA

Neváhejte nás kontaktovat: 602 790 083, lenka.kralova@grafton.cz



grafton.cz



GraftonCZ



grafton-recruitment



grafton.cz

grafton |  
technologies



# NAŠEL JSEM TO SPRÁVNÉ MÍSTO PŘÍMO PO VYSOKÉ ŠKOLE



„Řídím skvělý tým.“

**Petr Chocholáč**

Area Manager, absolvent 2016

Chceš pracovat ve společnosti operující na hranici rychlosti internetu, kde můžeš pomocí nejnovějších technologií řešit náročné problémy, hledat inovativní způsoby, jak potěšit zákazníky, a zároveň tak tvořit historii?

Amazon, přední světová technologická společnost, hledá právě teď absolventy vysokých škol z různých oborů, kteří mají chuť se přidat ke špičkovému týmu distribučního centra Amazon v České republice.

Co můžeš v Amazonu na této pozici očekávat?

- Dostaneš **příležitost k rozvoji** svých manažerských dovedností.
- Budeš mít **možnost kariérního rozvoje i na mezinárodní úrovni**.
- **Nadprůměrné platové ohodnocení** a bohatý program zaměstnaneckých benefitů.

**Přihlas se: [www.amazonjobs.cz](http://www.amazonjobs.cz)**

# ZA KTEROU IT INOVACÍ BUDETE VIDĚT VY?



**ŠKODA**



**Vývoj mobilních aplikací. ConnectedC@r. Digitalizace. Big Data. Virtuální realita. Umělá inteligence.**

Díky novinkám v IT prochází automobilový průmysl velkými změnami. Buďte u toho!

Staňte se spoluvůdci nejnovějších technologických trendů v mezinárodním IT prostředí značky ŠKODA.

**A jaký bude váš nápad?**

[www.skoda-kariera.cz](http://www.skoda-kariera.cz)

[www.skoda-it.cz](http://www.skoda-it.cz)

/skodaautokariera