



Peopleware.

přednáška pro ZČU

Marek Novotný

Marek Novotný
TietoEnator Corporation
Marek.novotny@tietoenator.com

Agenda

- Představení
- Motivace
- Lidské zdroje v IT
- Vyjednávání
- Řízení
- Vůdčovství
- Příklad leadera
- Proces řízení lidských zdrojů ve velké IT společnosti
- Teambuilding

Představení - Marek Novotný

- TietoEnator, Manager of Consulting

- 1994: absolvent FAV ZČU, obor Informatika a výpočetní technika
- 1995 - 2001: CCA
- 2002 - 2007: TietoEnator

- programátor
- konzultant
- project manager
- ředitel pro řízení projektů
- manager of consulting

- banking
- telekomunikace
- státní správa
- zdravotnictví

marek.novotny@tietoenator.com

TietoEnator 



Kdykoliv se ptejte!

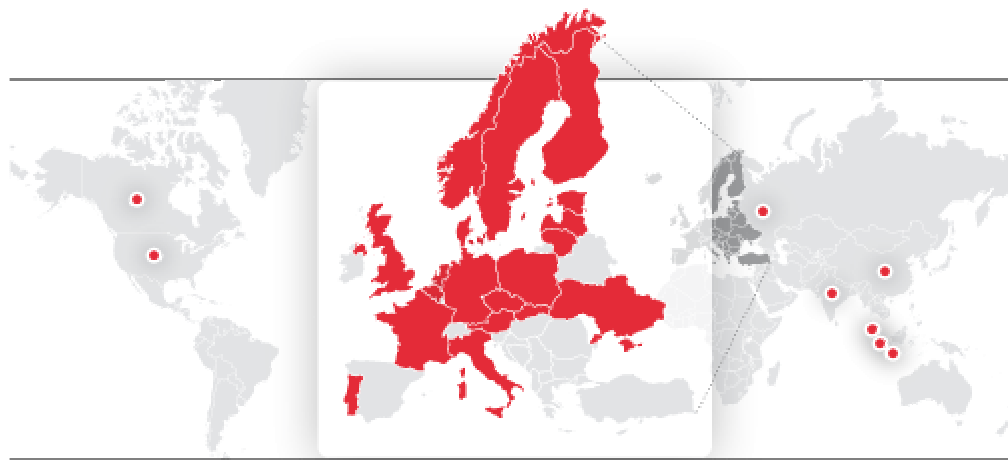
TietoEnator

- Globální poskytovatel IT služeb s vysokou přidanou hodnotou ve vybraných odvětvích průmyslu
- Jedna z největších společností poskytujících IT služby v Evropě
- Naše mise:
Budujeme informační společnost



TietoEnator

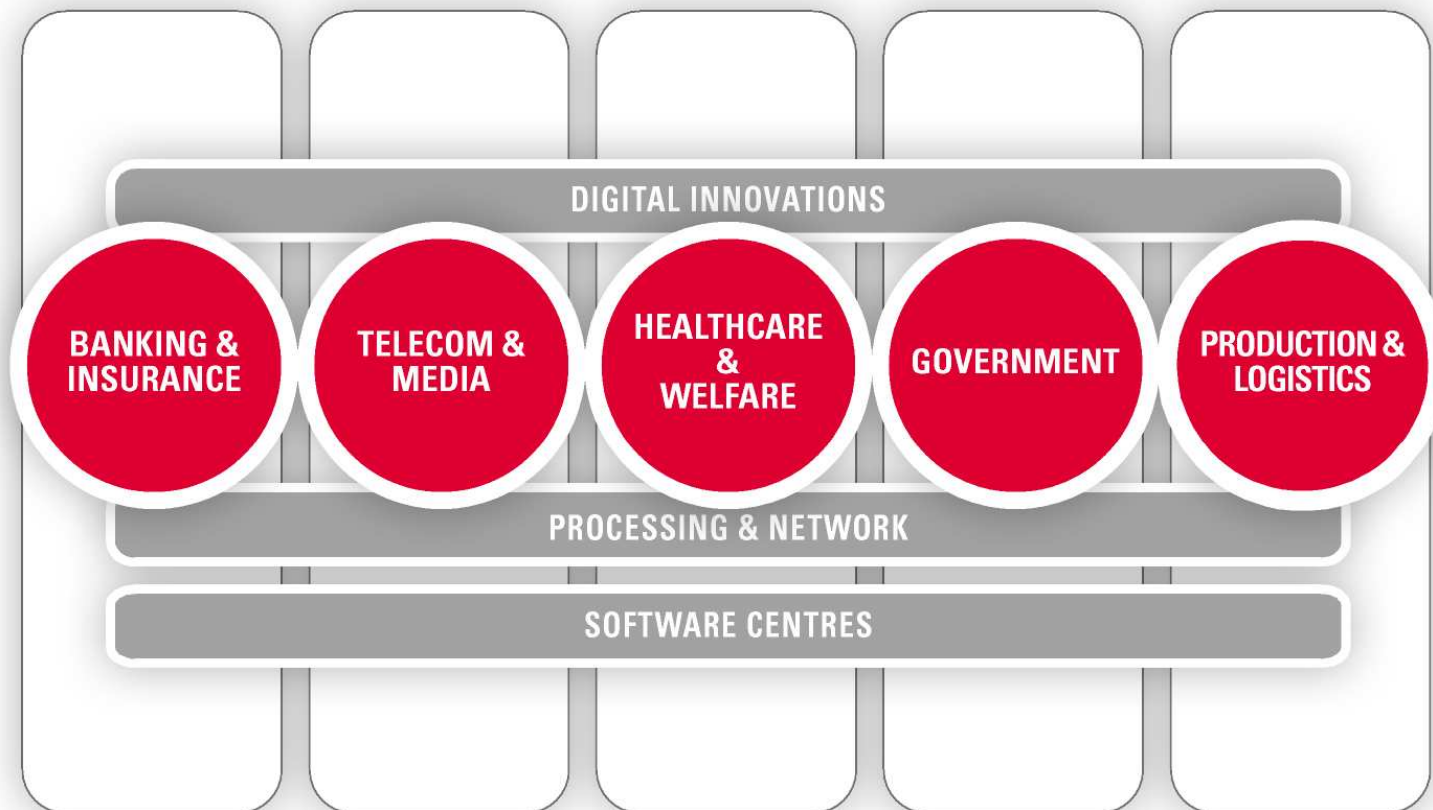
- Roční obrat blížící se 2 mld EUR
- Přes 16 000 zaměstnanců téměř ve 30 zemích
- Akcie obchodovány na burze v Helsinkách a ve Stockholmu
- V ČR od roku 2001, více než 1400 zaměstnanců



TietoEnator operuje v následujících zemích:

Belgie, **Česká republika**, Čína, Dánsko, Finsko, Francie, Estonsko, Indie, Indonésie, Itálie, Kanada, Litva, Lotyšsko, Malajsie, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rusko, Singapur, Slovensko, Švédsko, Ukrajina, USA, Velká Británie.

Obchodní oblasti TietoEnator



TietoEnator v České Republice

- Data warehousing
- Business intelligence
- Výzkum a vývoj
- Business processes management
- Data quality
- Metadata repository
- Document & content management
- e-Invoicing
- CRM Siebel
- GIS Smallworld
- Network inventory & planning
- Speciální řešení pro telekomunikace
- Nemocniční informační systémy

Czech Software Centrum Ostrava

- Založeno v roce 2003 na zelené louce
- Nyní ~ 1 200 zaměstnanců
- Odborné zaměření:
 - IT Development
 - Java
 - Oracle
 - C++
 - Microsoft .NET
 - SAP
 - Documentum
 - Processing & network
 - hosting systémů a aplikací
 - vzdálená správa

Vybraní zákazníci TietoEnator



Motivace



Východiska: Řízení Vašeho očekávání

- Nejsem odborník na lidské zdroje, ale manager - praktik
- Nemám moc rád teoretickou psychologii, ale respektuji praktickou psychologii
- To, co uslyšíte, jsou převážně zkušenosti z praxe

Odříkaného chleba největší krajíc

- Na ZČU: Nejméně oblíbený předmět - Management
- Od roku 2007 se tím živím a docela mě to baví
- Co z toho vyplývá?
 - Management se dost těžko učí "školní metodou"
 - Nejvíc jsem se naučil od svých zkušenějších kolegů

Odříkaného chleba největší krajíc

- Proč se mi líbí práce manažera?
 - možnost být u toho, když se z obchodní příležitosti rodí projekt
- Co mě na manažerské práci nebaví?
 - rutinní činnosti
 - manažerské reporty, ekonomické řízení
 - meetingy, workshopy, status meetingy, jourfixy ... zkratka *porady*
- Co je na manažerské práci nejtěžší?
 - propouštět lidi

Lidské zdroje v IT



Lidské zdroje z pohledu IT společností

- Zkušenosti a dovednosti jsou hlavním kapitálem IT společností
- Kvalitní lidské zdroje jsou kritickým faktorem úspěchu
- Dlouhodobě úspěšné společnosti investují do svých lidí a jejich růstu



- Lidské zdroje jsou v moderním světě stále více komoditou, kterou je možno dynamicky získat a nasazovat v případě potřeby
- Rozumná společnost nemůže stavět na jednotlivcích, musí se snažit o sdílení kompetencí a znalostí

Lidské zdroje z pohledu IT společností

- Není možné postavit business pouze na tom, že mám lidi, kteří umí programovat v Javě nebo v .NET
- Řada IT společností si cíleně drží pouze klíčové lidi a obchod, ostatní kapacity si najímá zvenku na konkrétní projekt
- Řada IT společností má poskytování kvalifikovaných lidských zdrojů jako hlavní business

Typy zaměstnavatelů v IT

- **Start kariéry**

- spolupráce se studenty a univerzitami
- významná část zaměstnanců jsou mladí lidé po škole
- hodně lidí nastoupí, málo z nich dlouhodobě zůstane

- **Preferovaný zaměstnavatel**

- vysoká loajalita k firmě
- významná část zaměstnanců je ve firmě 3, 5 a více let

- **Dravci**

- najímají zdroje cíleně na projekt, vysoká fluktuace
- obvykle velmi dobré oddělení lidských zdrojů
- typická doba zaměstnání 2-3 roky

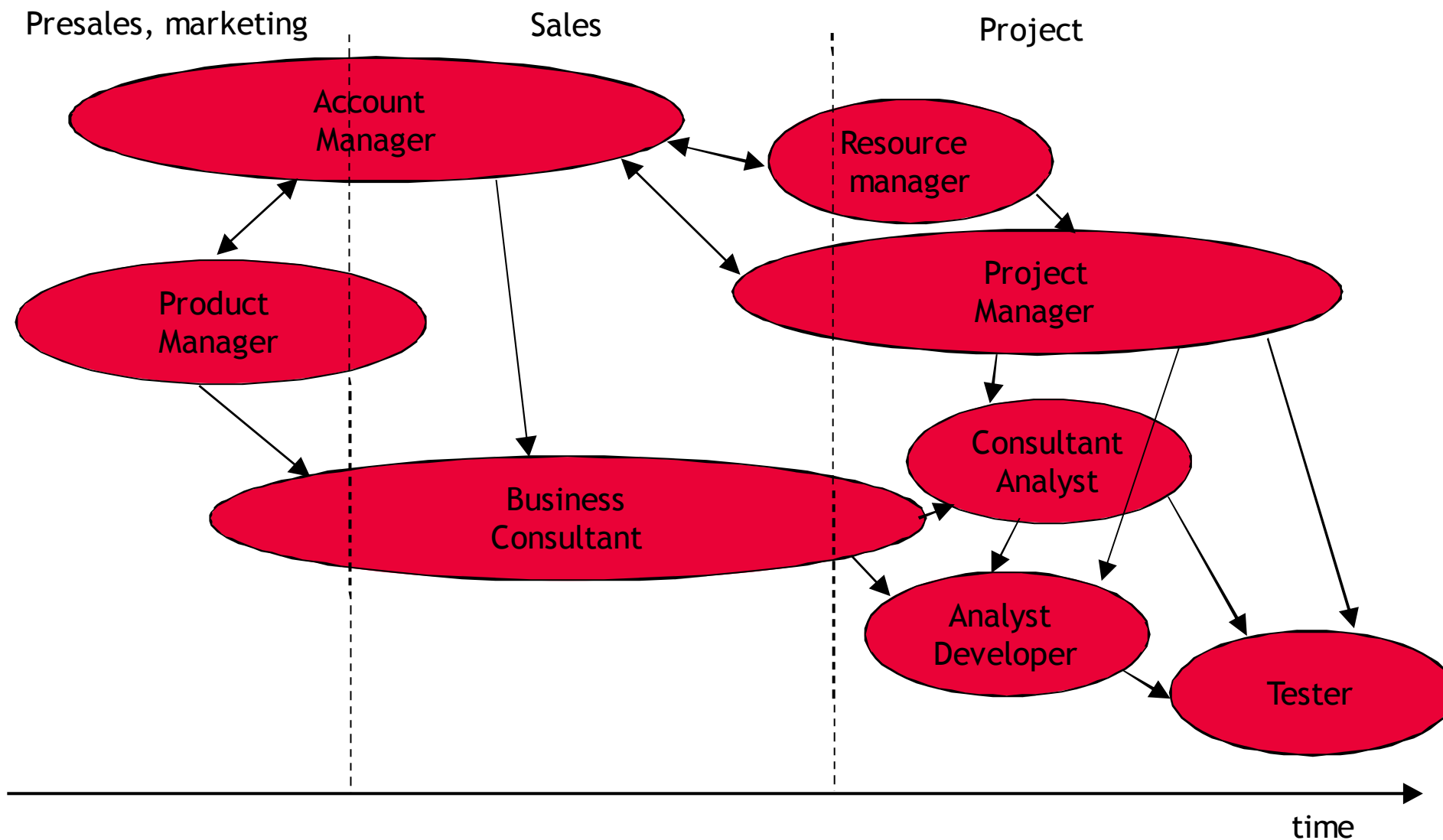
- **Konzultační společnosti**

- poměrně nízký základní plat
- vysoké bonusy v případě, že je zaměstnanec umístěn na projektu a vydělává firmě peníze

Typické profese v IT firmě

- Account Manager
- Resource Manager
- Product Manager
- Business Consultant
- Consultant - Analyst
- Analyst - Developer
- Tester

Spolupráce jednotlivých profesí





Týmová spolupráce

Dobře sehraný tým

- Šlape jako hodinky, vyladěný jako housle
- Podává výkon kvalitativně vyšší než jen suma výkonů jednotlivců
- Každý ví, jaký je jeho úkol
- Členové týmu se na sebe mohou spolehnout



Týmové role



- **Explorer**

- prozkoumávání nových věcí, myšlenek, lidí
- myslí napřed, přemýšlí o změně

- **Sculptor**

- dotáhnout věci do konce, a to hned!
- termíny, jasně dané cíle a výsledky

- **Conductor**

- vnášení organizace a logiky
- plánování, procesy

- **Scientist**

- vysvětlení, proč je to takhle
- struktura a organizace myšlenek a koncepcí

- **Crusader**

- klade důraz na myšlenky a nápady
- hodnoty, priority

- **Curator**

- vyjasnit a porozumět
- naslouchá, klade otázky, přijímá informace

- **Coach**

- motivuje, vytváří pozitivní atmosféru kolem sebe
- stará se o pohodlí a spokojenost druhých

- **Innovator**

- vytváří nové rozdílné myšlenky
- více úhlů pohledu, často radikálně nová řešení

Troška aplikované psychologie - Myers-Briggs Type Indicator

Na co soustředíte svoji pozornost	E xtrovert - soustředí se na okolní svět, lidi a myšlenky	I ntrovert - soustředí se na vlastní nitro, myšlenky, pocity
Jak přijímáte informace	S ensing - přijímání informací vlastními smysly, na vlastní oči a uš	i Ntuition - přijímání informací pomocí vzorů a celkového pohledu, focus na budoucí možnosti
Jak se rozhodujete	T hinking - rozhodování na základě myšlení a objektivní analýzy příčiny a následku	F eeling - rozhodování na základě hodnot a subjektivního hodnocení
Jak se chováte k okolnímu světu	J udging - plánovaný a organizovaný přístup k životu, preference pořádku	P erceiving - flexibilní a spontánní přístup k životu, preference otevřených možností

Vyjednávání



Vyjednávání jako umění

- Na všechno existují techniky
 - jak podávat ruku
 - jak se připravit na jednání
 - jak mluvit - rétorika, intonace, non-verbální komunikace
 - jak dýchat
 - jak využívat emoce
 - jak vést jednání
- Z čeho jsem se nejvíc naučil?
 - ze spolupráce s lidmi, kteří to umí lépe než já
 - analýzou vlastních chyb

Vyjednávání - praktické dovednosti (1)

- Připravte si plán jednání. Stanovte si výchozí pozici, cíl a mantinely.
- Pracujte s emocemi. Mohou vám sloužit, ale nesmí vám vládnout.
- Nebojte se zeptat. Ostuda není něco nevědět, ale předstírat, že vím.
- Přistupujte k jednání poctivě. Snažte se pochopit protistranu.
- Postupujte po malých krůčcích. Nechtějte všechno hned.

Vyjednávání - praktické dovednosti (2)

- Hledejte řešení win-win. Protistrana je partner, ne nepřítel.
- Využívejte nonverbální komunikace u sebe i u protistrany.
- Vhodně kombinujte otevřené otázky (jak?) a uzavřené (ano nebo ne?).
- Rekapitulujte dohodnuté body. Potvrďte si, že protistrana to chápe stejně.
- Důsledně dokumentujte. Zápis si nechte odsouhlasit.
- Nelžete. Když už nic jiného nezbývá, dělejte to přesvědčivě.



Řízení

Efektivní vedení porad - praktická doporučení

- Stanovit cíl porady
- Připravit agendu, rozeslat ji předem všem účastníkům
- Používat plánovací nástroj (MS Outlook, Lotus Notes apod.)
- Předem stanovit délku porady
- Zákaz notebooků
- Vypnout mobily (pokud to lze)
- Vyvolat diskusi, ověřovat zpětnou vazbu
- Vizualizovat, kreslit, používat flipchart
- Vytvořit zápis z porady
 - úkoly - jmenovitě stanovit zodpovědnost a termíny

Pracoviště (workplace)

- Klasické oddělené kanceláře

- kanceláře jako plnohodnotné místnosti s dveřmi
- výhoda - klid na práci
- nevýhoda - izolace, ztížená vizuální kontrola

- Open space

- velký společný prostor, případně kóje
- výhoda - snadná komunikace, žádné bariéry
- nevýhoda - hluk, telefonování

- Virtual office

- každé pracoviště je vybaveno připojením do sítě nebo stejným počítačem
- pracovník může mít papíry a osobní věci ve skříňce na kolečkách
- každý den si pracovník najde jiné volné místo
- zpravidla tam, kde pracovníci převážně pobývají mimo pracoviště





Leadership

Management a Leadership

- Management (řízení) je funkce, která musí být vykonávána v každé organizaci.
 - stanovení strategie a cílů
 - plánování
 - zadávání úkolů
 - kontrola plnění
 - vyhodnocování
- Leadership (vedení) je vztah mezi šéfem a podřízeným, který vytváří pozitivní energii.
 - motivace
 - mobilizace
 - pochvala
 - podpora
 - kritika

Řízení projektu versus řízení lidí

Řízení projektu

- Externí (u zákazníka)
- Operativní
- Krátkodobé až střednědobé
- Orientace na výkon
- Měřitelné v číslech

Řízení lidí

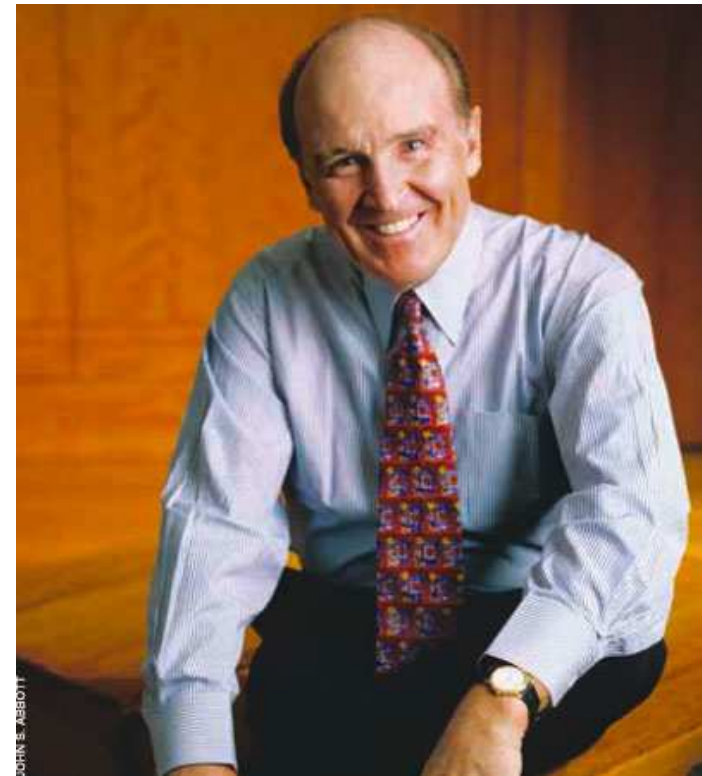
- Interní (ve firmě)
- Perspektivní
- Střednědobé až dlouhodobé
- Orientace na růst
- Obtížně měřitelné - dotazníky apod.

Pár poznámek k vedení

- Náhled
- Respekt k druhému
 - respektovat osobnost druhého člověka
 - umět naslouchat
 - snažit se porozumět
- Muži vs. ženy
 - na řídicích pozicích v IT je převaha mužů
 - když už je na takové pozici žena, často podává vynikající výkony
- Důsledně oddělovat soukromý a pracovní život
 - vztahy na pracovišti - "co je v domě, není pro mě"
 - osobní kontakty mohou být velmi užitečné
 - přítel jako nadřízený/podřízený
 - přítel jako obchodní partner - business nezná bratra

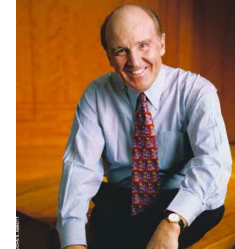
Učebnicový příklad leadera: Jack Welch - General Electric

- Vedl General Electric 20 let do září 2001
- Tržby: 27,2 mld. USD → 129 mld.USD (474%)
- Čistý zisk: 1,6 mld. USD → 12,7 mld. USD (793%)
- Tržní hodnota společnosti: 3 mld. USD → 525 mld. USD (o 522 mld. USD)
- GE se stala devátou největší a druhou nejziskovější společností na světě



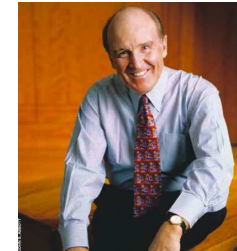
více na: http://en.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch

Jack Welch: Důležitost změny firemní kultury



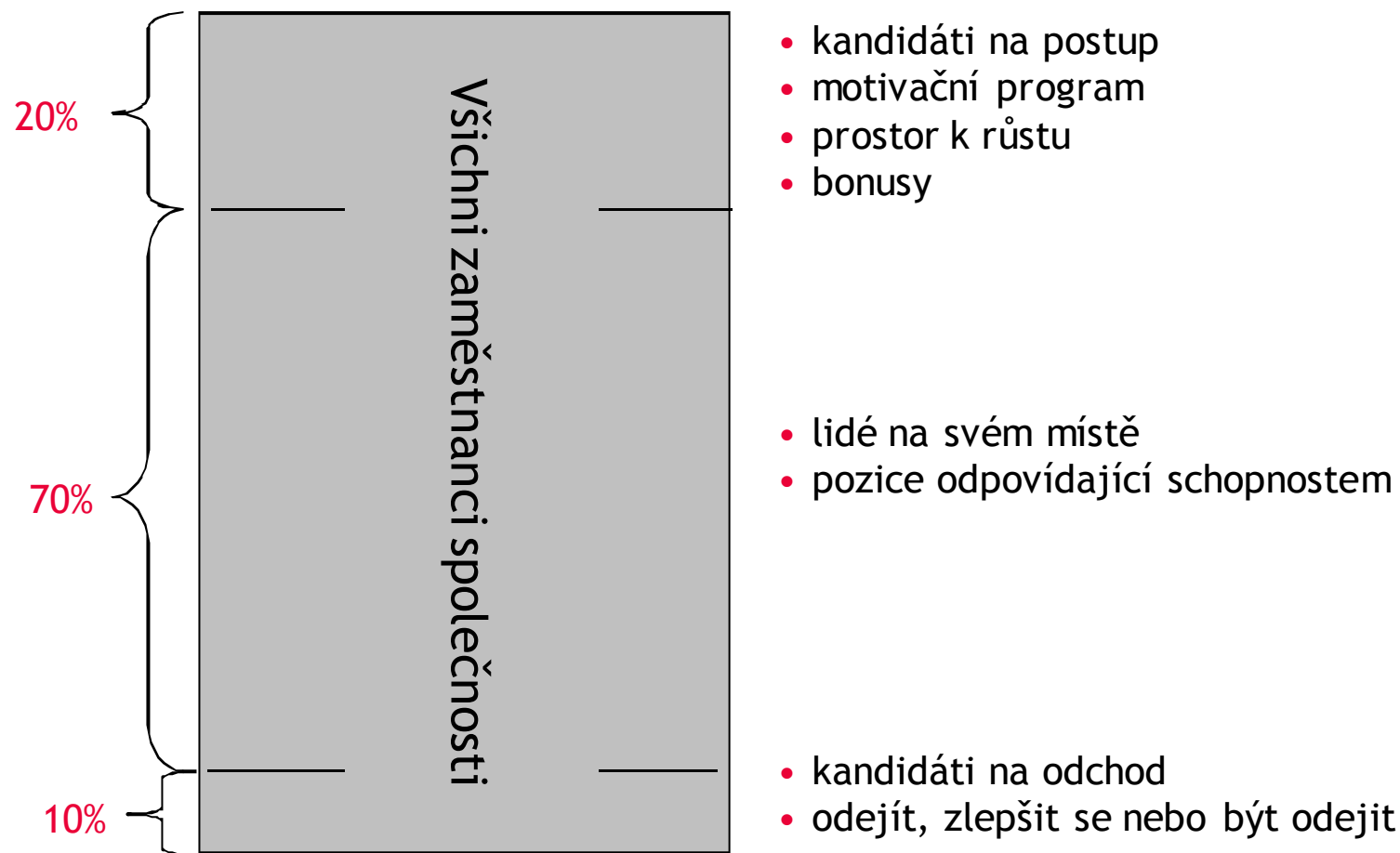
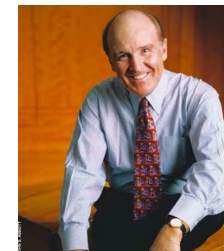
"Společnost může zvýšit produktivitu pomocí restrukturalizace, odstranění papírování a snižování počtu zaměstnanců... ale nemůže dosáhnout vysoké produktivity bez změny firemní kultury."

Jack Welch: několik myšlenek a postupů

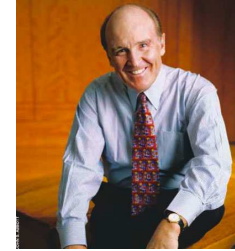


- Fix, Sell or Close - kritérium první nebo druhý na trhu
 - Restrukturalizace - akvizice a zároveň prodeje
- "Lean and Agile" - zefektivnění, snížení úrovně řízení
- "Work-Out" - každoroční 3-denní seminář zaměřený na zlepšování
 - šéf uvede situaci a agendu, potom odejde
 - podřízení (40-100 lidí) mají 3 dny na vypracování návrhů, co jak zlepšit
 - závěrečná prezentace návrhů šéfovi - ten musí okamžitě rozhodnout ano/ne
- Společnost bez hranic - každý se může obrátit na každého
- Přenos "Best Practices" - dobrých nápadů
 - Jízda výtahem s juniorem

Jack Welch: Diverzifikace zaměstnanců



Jack Welch: Důraz na hodnoty



Skvělý pracovní výkon	Můj nástupce!	Přešíst si "Zákon proti vzpourám"
Chabý pracovní výkon	Má rok na to, aby se zlepšil	Propustit
	Přijímá firemní hodnoty za své	Neakceptuje firemní hodnoty

Proces řízení lidských zdrojů ve velké IT společnosti



Co mě zajímá na životopise při náboru zaměstnanců

1. zkušenosti z předcházejících projektů
2. jazyková vybava
3. dovednosti, kompetence
4. motivace uchazeče (zejména pokud nemá reference)
5. platové požadavky
6. vzdělání (důležité, nikoliv rozhodující)
7. profesní historie (předcházející zaměstnání)



důležitost

Na co se typicky ptám

- důvod změny zaměstnání
- silné a slabé stránky

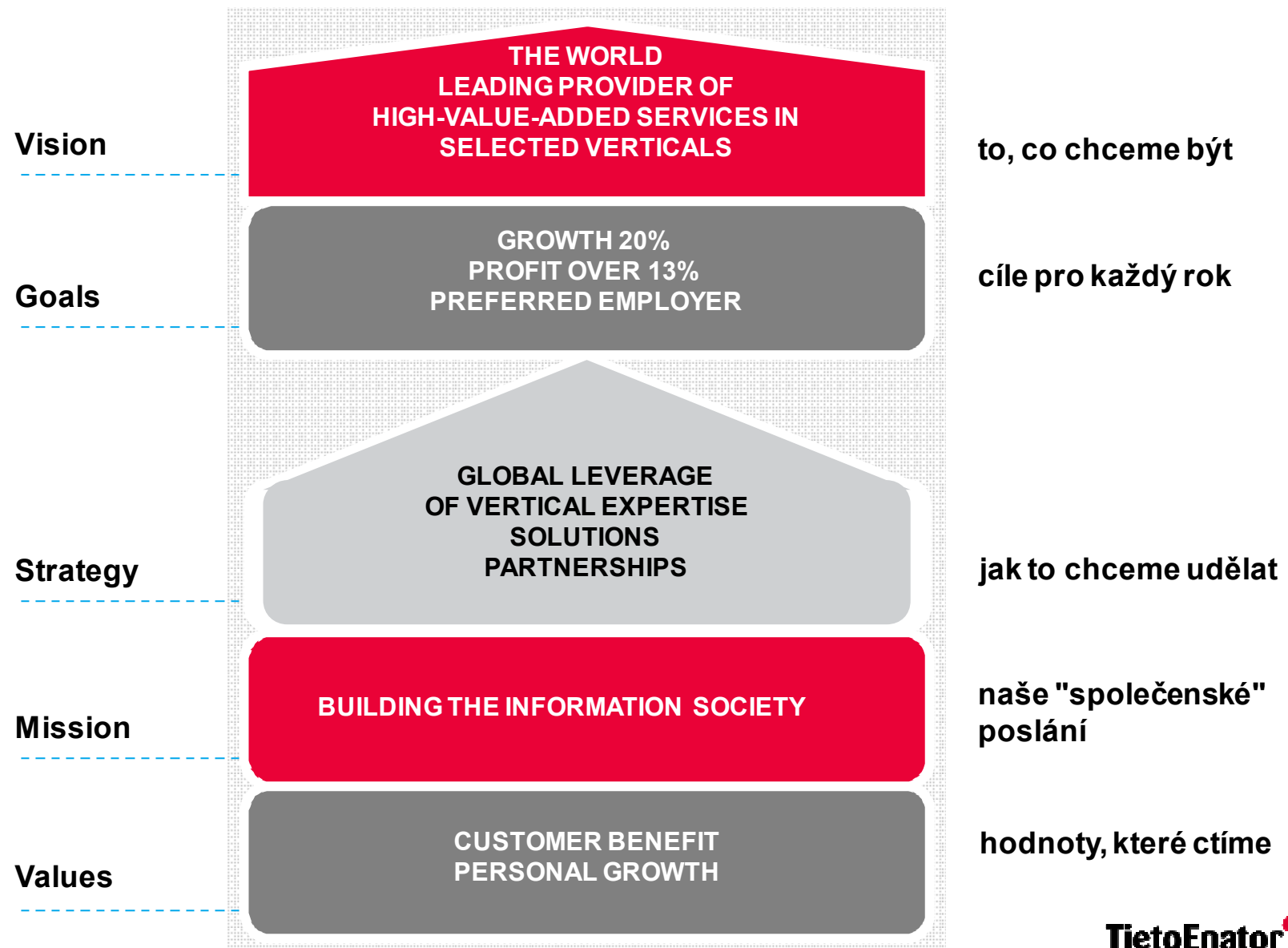
Co mě moc nezajímá

- koníčky
- školení, kterými uchazeč v minulosti prošel

Co oceňuji u svých podřízených

- samostatné myšlení a řešení problémů
- dobrá komunikativnost
- slušné vystupování
- inovativní myšlení
- kreativita
- poctivý přístup k práci
- technické znalosti a dovednosti
- schopnost vysokého pracovního nasazení
- dodržování slibů

Práce s lidmi založena na firemní strategii

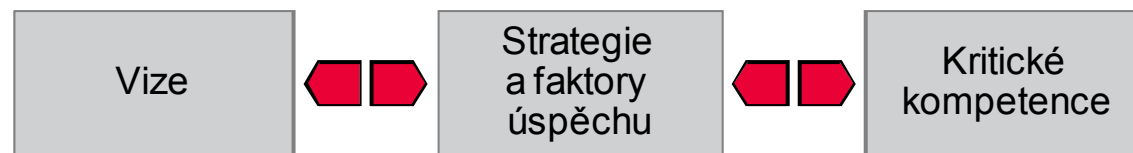


K čemu je dobrý proces pro práci s lidmi?

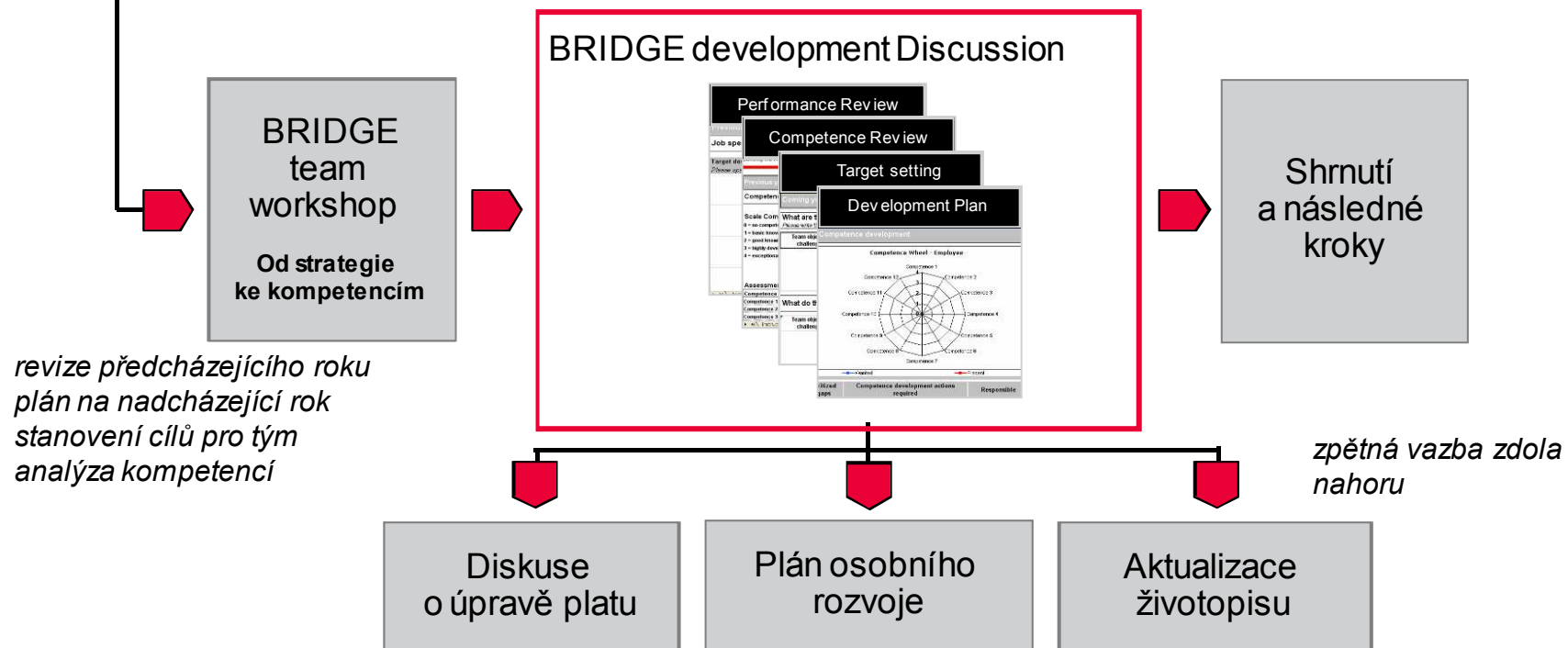
Pro firmu	Pro manažery	Pro zaměstnance
Zlepšit celkový výkon a zvýšit organizační efektivitu ve firmě	Zajistit aby manažeři splnili své osobní cíle a cíle svého týmu	Porozumět, jak moje práce přispívá k celkovému obrazu
Pro zákazníky		
1. Zajistit přínos pro zákazníka pomocí vysoce výkonné a kvalifikované pracovní síly 2. Pomoci společnosti změřit se na ty oblasti, kde naši zákazníci očekávají zlepšení		

BRIDGE proces

Každoroční proces plánování na úrovni obchodních jednotek

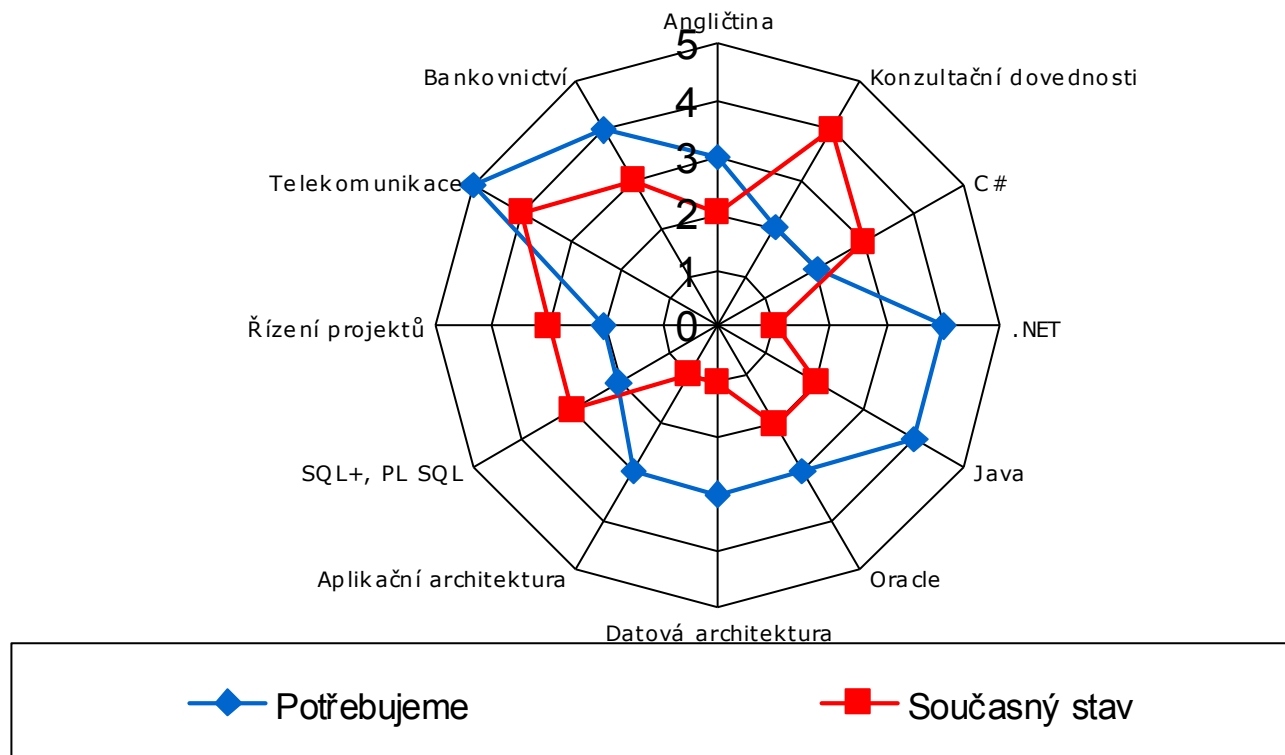


Každoroční proces plánování na úrovni týmů a pracovníků



Gap analýza kompetencí - pavučina

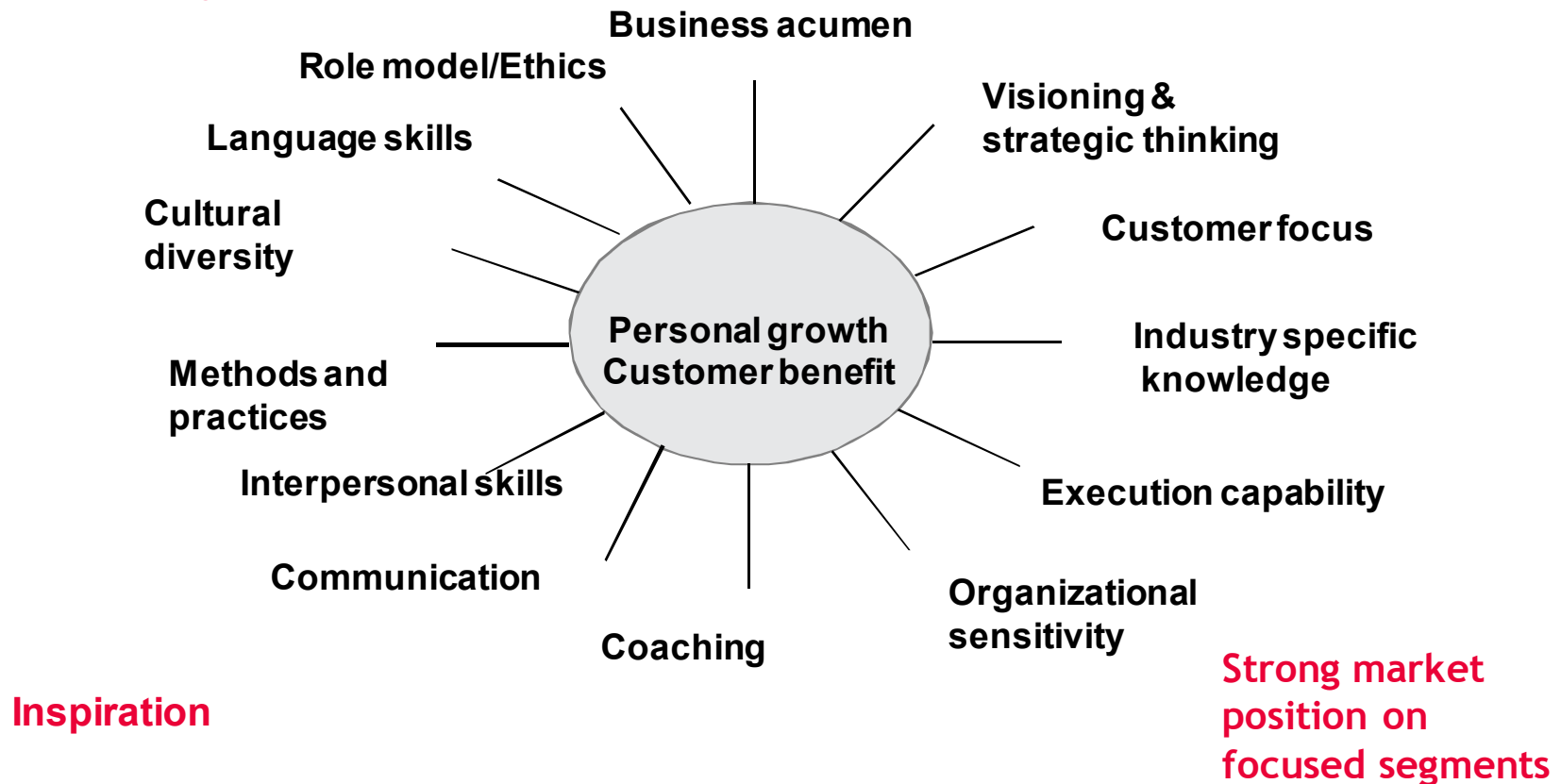
Kompetence



TE Leadership and Management - Competence Model

Profitability

Business renewal



TietoEnator ^{TE}

Teambuilding



Teambuilding

- "Zábava s přidanou hodnotou"
- Atraktivní
- Dynamické
- Silné pozitivní zážitky

Teambuilding - cíle

- prolomení bariér mezi lidmi
- nastolení atmosféry vzájemné spolupráce
- společné zážitky a prožitky
- poznání kolegů i sebe sama

Teambuilding 1: Outward Bound - Česká Cesta

- Vymyšleno ve 40. letech
- Některé vztahy mezi lidmi v týmu lze vybudovat pouze silným společným zážitkem
- Použito za 2. světové války při výcviku námořní pěchoty
- Hry vymyšlené tak, aby aktivovaly podvědomí

<http://www.ceskacesta.cz/>

Teambuilding 1: Outward Bound - Česká Cesta

- Týmové pohybové hry silně motivující ke spolupráci
 - Navlékání pneumatiky na kládu
- Hra "Den Trifidů"
 - noční skupinový pochod poslepu
 - zákaz hovořit
 - vůdce skupiny vidí, hmatově usměrňuje vedené
 - překonávání přírodních překážek
 - cesta ke světlu a teple - silný emoční zážitek

<http://www.ceskacesta.cz/>

Tembuilding 1: Outward Bound - Česká Cesta

- Horolezecký výcvik
 - držet kolegu na laně
- Kasino
 - hráči si musí žetony "vyobchodovat"
 - obdoba hry na fanty
 - týden oslovovat kolegu "pane továrníku"
 - zorganizovat opékání prasete pro kolegy
 - ruleta
 - blackjack
- Negativní zkušenost: Ne všichni dokáží přijmout pravidla hry



<http://www.ceskacesta.cz/>

TietoEnator ^{TE}

Tembuilding 1: Outward Bound - Česká Cesta

- Co jsem si z toho odnesl?
 - potykání si se všemi účastníky
 - týmový duch
 - lepší vztahy s některými kolegy
 - vybudování osobní důvěry ke kolegům

<http://www.1incentivni.cz>

Teambuilding 2 : Seishin Do

- "Kultivace čistého srdce a jednoduchého myšlení"
- Vymyšleno v 60. letech jako reakce amerických automobilek na rostoucí úspěchy asijské konkurence
- Kombinuje prvky bojové, kulturní a psychické s cílem podpořit osobní růst

<http://www.1incentivni.cz>

TietoEnator 

Teambuilding 2 : Seishin Do

- Kendo - boj s mečem
- Aikido
- Čajový obřad
- Zpěv
- Dýchání
- Skupinové hry
- Divadelní techniky
- Laser game



<http://www.1incentivni.cz>

TietoEnator^{TE}

Teambuilding : Seishin Do

- Co jsem si z toho odnesl?
 - Práce s dechem
 - Bojový přístup - "Fighter's Mindset"
 - Důvěra v sebe

<http://www.1incentivni.cz>



Shrnutí

5 nejdůležitějších myšlenek

- Zaměstnanci jsou pro IT firmy velmi důležitým zdrojem.
- Práce s lidmi je stejně důležitá jako práce se zákazníkem.
- Efektivní tým funguje kvalitativně lépe než souhrn jednotlivců.
- Je rozdíl mezi řízením a vedením.
- Teambuilding je zábavný způsob jak stmelit tým.



Otázky?