



Stanislav Sýkora je předseda představenstva a generální ředitel společnosti Asseco Solutions (dříve LCS International), která je na trhu známá svými podnikovými IS Helios. Ve firmě, kterou nyní vede, přitom začínal před 20 lety jako řadový programátor. Coby vystudovaný zootechnik z České zemědělské univerzity (tehdy Vysoké školy zemědělské) v Praze se stal postupně manažerem firmy s necelými 300 zaměstnanci a půlmiliardovým obratem. Popovídali jsme si s ním proto o jeho kariéřním růstu, přerodu firmy z rodinné na součást nadnárodní skupiny i o problematice fúze s původním konkurentem.

### **Jaké byly Vaše začátky v původní LCS International?**

Do firmy jsem nastoupil hned po škole, v roce 1990 coby řadový programátor. Tehdy to byla malá rodinná firma, vlastnila ji skupina příbuzných a kamarádů a všehovšudy nás tam tou dobou bylo asi jen pět zaměstnanců. Zaměstnancem číslo jedna byl přitom Jan Přerovský, který LCS International vedl až do její akvizice polskou skupinou Asseco v roce 2007. Ta jej katapultovala do pozice generálního ředitele skupiny Asseco v České republice. Když si pak vybíral svůj tým v dceřiných společnostech, jmenoval mě na svou původní pozici, tj. na post generálního ředitele LCS International.

### **Jak vlastně malá rodinná firma vyrostla ve společnost atraktivní pro mezinárodní hráče? Jak se třeba v průběhu času měnila organizační struktura firmy?**

Původně všichni dělali všechno. Třeba já jsem byl ve firmě primárně zaměstnán jako programátor. Když to ale bylo potřeba, tak jsem byl i analytikem, konzultantem a dokonce i obchodníkem. Tehdy se na to tolik nehrálo, jako teď, a tím myslím v IT obecně, nejen u nás. Zhruba v polovině devadesátých let firma už povyroستla do té úrovně, že bylo třeba vytvořit cosi jako liniový management. Mně si vlastníci a tehdy zároveň manažeři v jedné osobě, vybrali do pozice vedoucího programátorů.

**To znamená, že jste se tedy ze dne na den stal šéfem svých kolegů. Jak to nesli po lidské stránce? Stal jste se z kolegů tím pomyslným „tím nahoře“?**

Ono to bylo vlastně ještě trochu komplikovanější. Nebyl jsem prvním, přede mnou se v této roli vystřídali další kolegové. Ani já jsem to však neměl jednoduché. Část mých kolegů, nově podřízených, mě vzala bez problémů a měl jsem u nich přirozenou autoritu, byť jsem jako programátor, konzultant i analytik určitě nebyl ze všech nejlepší. Část z nich ale měla s mým vedením problém. Většinou to ale nebyla ani tak závist, která je u nás často typická, ale spíš přesvědčení, že by spoustu věcí dělali jinak a lépe. Byla to pro mě zezáčátku velká škola a dělal jsem i řadu chyb, ze kterých jsem se snažil poučit.

**Doplňoval jste si někde třeba manažerské vzdělání nebo absolvoval nějaké kurzy vedení lidí? Přeci jen vystudovaný zootechnik není úplně tím typickým člověkem s předpoklady dobrého manažera.**

Musím říct, že na svoji dobu byla VŠZ, nyní ČZU opravdu dobrá a pokroková škola. I když jsem vystudoval obor zootechnik, tak jsme na Provozně ekonomické fakultě měli předměty jako psychologie, účetnictví, psychologie v týmu apod. Navíc mě tato oblast odjakživa zajímala. Od začátku jsem také razil filosofii týmové spolupráce. Trvalo mi ale nějakou dobu, než jsem se naučil správně nastavit hranici toho, co bych měl rozhodovat sám a co bychom měli rozhodovat v týmu. A bohužel jsem na to přišel právě i na základě některých chyb. V této éře mého vedení za svoji největší chybu považuji odchod dvou špičkových programátorů, kteří si nakonec založili vlastní firmu a dodnes se jim poměrně dobře daří. Tenkrát odešli i kvůli tomu, že si mysleli, že zbytečně moc diskutujeme a že se jich ptám na názor i na věci, které bych měl rozhodnout sám. Na druhou stranu je otázka, co by se dělo, kdybych se jich na nic neptal a rozhodoval všechno bez diskuse. Nicméně po jejich odchodu jsem trochu přehodnotil míru toho, co by měl rozhodovat tým a co já.

## **Jak vypadal váš další růst ve firmě a co považujete za takový největší přelomový okamžik?**

Přelomovým rokem se stal rok 1996. Tehdy jsme se změnili na akciovou společnost a opustili jsme trh s hardware, se kterým LCS od svého počátku koketovala a který v prvních letech také financoval její růst. Navíc majitelé, až na jednoho, který zde dodnes působí jako ekonom, opustili firmu a předali její vedení manažerům, které vybrali z řad zaměstnanců firmy. Tím jsem povýšil i já. Stal jsem se členem představenstva a z šéfa programátorů jsem se postupně stal ředitelem pro služby a vývoj a následně ředitelem pro jeden z našich produktů, Helios Orange. Ke konci 90. let pak firma vyrostla na 150 zaměstnanců, což byl asi hlavní průlom v její existenci i způsobu řízení. Počátkem nového tisíciletí jsem také ke svým povinnostem přibral roli HR manažera.

## **Jak vzpomínáte na své začátky v roli HR manažera? Co pro vás bylo nejtěžší?**

Nejtěžší byla asi ta doba samotná. Sehnat dobrého programátora s rozumnými finančními nároky byl na konci 90. let minulého století nadlidský úkol. Nakonec to dopadlo tak, že jsme si programátory prostě začali vychovávat sami. Bohužel se to spousta z nich u nás nejdříve naučila a po třech nebo čtyřech letech od nás odešli, což nás stálo spoustu energie, protože jsme si museli vyškolit zase nové programátory. S růstem firmy se však objevily i jiné problémy. Jakmile nás bylo přes 150, spousta věcí se prostě musela změnit. Už nebylo možné vše řídit tak konsensuálně a už nebylo možné, aby se všichni zaměstnanci vzájemně znali. Vztahy na pracovišti tak začaly být trochu formálnější. Vytvořilo se také víc úrovní řízení, což ovšem znamenalo, že někteří původně řadoví zaměstnanci se nově stali manažery apod. V období podobných zlomů vždy někteří lidé odcházejí a naše firma nebyla výjimkou, protože v Česku je zažité, že manažer je něco víc než špičkový odborník. Několik špičkových odborníků tak stálo o to být manažery a ne všichni na to měli, což jsme někdy bohužel zjistili, až když jsme je do manažerské funkce jmenovali. Stávalo se tak, že někteří odborníci, kteří začali, šéfovat svým kolegům se museli záhy mezi své kolegy vrátit, což ne všichni dokázali unést. Přitom já tenhle pohled na svět vůbec nechápu. Když je někdo špičkový odborník, tak je to přeci dobře. Takoví lidé jsou potřeba a často jsou cennější než manažeři. Když mi sem pár takových špičkových odborníků přivedete, budu jedině rád. Ne každý přeci musí být manažerem. Navíc to není ani otázka peněz. Špičkový odborník může klidně brát podstatně víc, než manažer, jestliže má pro tu firmu také větší hodnotu.

## **Když přejdeme k novější historii firmy. Jak probíhala akvizice LCS International skupinou Asseco?**

K akvizici došlo v srpnu 2007. Stávající vlastníci tým, až na jednoho, o němž už byla řeč. Nový vlastník, polská skupina Asseco, si přitom stávající management i zaměstnance ponechal. Současně ve stejném roce Asseco koupilo na Slovensku společnost Datalock – našeho přímého konkurenta – se kterým jsme se tam do té doby pravidelně potkávali u jednotlivých výběrových řízení. To se vlastně nezměnilo ani v okamžiku, kdy jsme se stali sesterskými společnostmi, jen už jsme se nesnažili za každou cenu soutěžit cenou a vzájemně jsme si neposílali obchodníky za svými stávajícími zákazníky. I dál se ale naši obchodníci potkávali u zákazníků s nabídkou Heliosu a konkurenční nabídkou Datalocku.

### **Datalock a LCS International však s přechodem na Asseco Solutions v roce 2009 zřuzovalo. Jak to celé probíhalo?**

Ano, je to tak. Vlastník rozhodl, že v každé zemi, kde působí, bude mít pro oblast podnikových informačních systémů jednu jedinou společnost. Při fúzích se ale vždy snažil zachovat původní produktové portfolio i původní týmy lidí. V Polsku je tak Asseco Business Solutions nástupcem hned čtyř dřívějších konkurentů. U nás to bylo jednodušší. Datalock v ČR měl jen malé zastoupení a jeho produkty se na českém trhu vyskytovaly spíše sporadicky. Oproti tomu LCS na Slovensku měla poměrně velkou dceřinou společnost. Ta přešla v červenci 2009 pod Datalock, i se zaměstnanci. Fúzi jsme přitom oznámili veřejně předem, a to hned v únoru, což považuji za svoji největší novodobou manažerskou chybu. Odjakživa jsem zastával názor, že zaměstnance je třeba o všem důležitém informovat, aby věděli, co se ve firmě děje, proč se to děje a co se bude dít. Bohužel v tomto konkrétním případě to nebylo dobré. LCS totiž v Bratislavě sídlila asi 300 metrů od Datalocku. Zaměstnanci obou společností se přitom potkávali každý den na obědech a probírali, co vlastně teď bude. Díky tomu vzniklo takové neuvěřitelné množství fám a zbytečných obav, že si to ani nedovedete představit. A i když jsme stokrát ubezpečovali všechny zaměstnance, že skutečně nebudeme produkty rušit, ani nebudeme masově propouštět, někteří z nich nakonec ještě před fúzí odešli a velká část se zbytečně několik měsíců trápila a žila v nejistotě, což se částečně promítlo i do jejich výkonnosti.

### **Je ještě nějaká jiná chyba či ponaučení, které jste si z této fúze vzal?**

Ano. Samotného mě překvapilo, kolik práce je vlastně s takovou fúzí spojeno, a to jsme zatím jen na konci první fáze. Ta druhá začne v lednu 2011, kdy obě společnosti – tj. v ČR a SR – budou mít stejné představenstvo. Příprava fúze mě, i mému slovenskému protějšku, Peteru Langovi, který je původním majitelem Datalocku, zabrala velké množství času. Odhadem to

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 21. prosinec 2010 18:09 - Aktualizováno Úterý, 21. prosinec 2010 18:16

---

bylo až 40 % z celkové pracovní doby. Musela se vyřešit celá řada nejrůznějších detailů, neustále jsme cestovali, já do Bratislavy a Peter do Prahy a začal být problém zvládnout všechnu komunikaci a hlavně ji zkoordinovat. Často se stalo, že nějaká informace vyšla dřív v Praze než v Bratislavě a naopak, což dělalo problémy. Určité potíže dělal paradoxně i překlad sdělení pro zaměstnance. Často totiž záleželo na každém slovíčku a ve slovenštině je význam některých českých slovíček zkrátka vnímán trochu jinak. Někdy tak Slováci totéž sdělení pochopili jinak než Češi, díky čemuž se pak mezi zaměstnanci z Prahy a Bratislavy šířili nejrůznější dezinterpretace. Přes to vše mohu dnes říci, že první fáze fúze se podařila podle našich představ.

**Ještě mě v souvislosti s vaší novou pozicí i nově nabitým zkušenostmi napadá jedna otázka – jaký styl řízení jste začal aplikovat v okamžiku, kdy jste se stal generálním ředitelem LCS International, který se navíc záhy musel vyrovnat s tím, že jeden z hlavních slovenských konkurentů je nově spojenec a ještě nověji vlastně integrální součástí bývalé LCS?**

I nadále jsem samozřejmě uplatňoval týmové řízení, jen se postupně měnil rozsah toho, co lze rozhodovat v týmu. Přeci jen i firma vyrostla a ne vše už jde dělat tak jako dřív. Vždy jsem ale razil zásadu vedení příkladem. Také si myslím, že je důležité neustále zaměstnance dostatečně informovat, aby neměli pocit, že něco děláte za jejich zády, že se „něco velkého chystá“ a oni o tom nevědí apod. Tím se řídí i většina ostatních manažerů naší firmy. Když tedy stojím před nějakým zásadnějším rozhodnutím, ptám se kolegů ze svého týmu, co si o tom myslí a rozhodují se vždy na základě argumentů. Málokdy se přitom stane, že by moje rozhodnutí bylo jiné, než to, ke kterému dospěla většina. Někdy se stává, že poměr hlasů je půl na půl a kolegové mi řeknou, ať to tedy rozhodnu, jak uznám za vhodné.

**Jaký si myslíte, že k vám mají zaměstnanci postoj? Jste pro ně onen skoro až posvátný „pan generální“ anebo za Vámi mohou kdykoliv přijít?**

Nemám rád budování „modly,“ před kterou všichni chodí v uctivé pokloně. A i když se občas tento neduh vyskytne, snažím se proti němu aktivně působit. S každým nově přijatým zaměstnancem mám seznamovací schůzku. S řadou našich zaměstnanců si tykám a donedávna jsem také stíhal každému z nich osobně popřát k jeho narozeninám a dát mu dárek. Bohužel letos jsem to v důsledku spousty práce s fúzí na pobočce v Hradci Králové zanedbal, což mě mrzí, takže začátkem příštího roku, až se tam vypravím, dostane spousta lidí dárek k narozeninám až s půlročním zpožděním. Tohle je zvyk, který bohužel budu muset trochu upravit, ale upouštět od něj nechci. Navíc každému zaměstnanci říkám, že za mnou může kdykoliv přijít. Spousta z nich se ale bojí přijít s nějakým problémem nebo i s nápadem. Chodí

Napsal uživatel Martin Zikmund

Úterý, 21. prosinec 2010 18:09 - Aktualizováno Úterý, 21. prosinec 2010 18:16

---

spíš ti, kteří sedí v Praze a se kterými jsme si třeba i osobně sedli. Každopádně, když si jdu do kuchyňky pro kávu, tak se se mnou zaměstnanci baví a povídáme si o čemkoliv, třeba o sportu. Osobně si myslím, že zaměstnanci by měli vědět, že manažer je taky jenom člověk. Rozdíl mezi mnou a recepční je pouze v tom, že mám větší pravomoci a také větší zodpovědnost.

**Děkuji za rozhovor.**

{jcomments lock}

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)