

## System odměn a pokut nefunguje. U zaměstnance je třeba odhalit motivaci

V oboru má Ondřej Suchý přezdívku "Linuxák z Ústí". Jeho společnost Enlogit letos vyhrála soutěž o nejlepší firmu Ústeckého kraje. Byznys podniku už ale přerostl regionální hranice a mezi Suchého zákazníky patří Vodafone, GE Money Bank a zakázku získal i od společnosti Google. Když má Suchý porovnat počítačový operační systém Microsoft a Linux, tvrdí: "Každý je silný v něčem jiném. Dostávám se do konfrontací typu Microsoft versus Linux skutečně málo. Většina linuxových zákazníků dopředu ví, že jej chtějí. Nejsem ale fundamentalista, abych tvrdil, že Linux je vhodný úplně pro všechno, to tak není."

Enlogit postupně vyrostl z malého dodavatele doplňkových systémů ve společnost, která je dodavatelem open source systémů pro významné operátory, banky i velké výrobní společnosti. Do popředí nepomohly firmě pouze technické znalosti, ale také to, jak Ondřej Suchý firmu vede. Nebojí se poučit u společností, které jsou v něčem vyspělejší, třeba u firmy 2N Telekomunikace. Nebo si najme kouče, když je to potřeba. Je členem Fóra vědomého byznysu, sleduje trendy, které se objevují u nového fenoménu současnosti - u takzvaných "svobodných firem". Pokud se dají shrnout principy, které si Suchý pro řízení firmy zvolil, pak je to trojúhelník svoboda - důvěra - odpovědnost.

HN: Studoval jste softwarové inženýrství. Kdy nastal zlom a musel jste se více zabývat řízením lidí?

Zlom nastal, když se podnikání v roce 2003 rozrostlo. Šlo už o druhou fázi podnikání, kdy začali přicházet noví zaměstnanci. Poznal jsem, že bude lepší, když se role specializují a já se budu víc věnovat strategii firmy. V té době jsem věci řešil buď intuitivně, nebo direktivně. Prostě jsem se v tom plácal. Narážel jsem na nedostatek znalostí, jak vést lidi, což trvalo do roku 2008. Přelomem pro mě byla cesta do Nepálu. Duchovní smysl ta cesta neměla, máme se ženou prostě rádi hory a vysokohorskou turistiku. Zároveň jsem si chtěl otestovat, jak se firma obejde beze mě. Podařilo se mi vypnout a jen občas jsme poslali domů esemesku, že jsme v pořádku. Ale byznys jsem tam vůbec neřešil.

HN: Co jste tedy zjistil po návratu?

Zjistil jsem, že je firma velice dobře nastavená na operativu. Zvládala vše, co měla - zakázky, servis zákazníkům, obchody. Všechno perfektně fungovalo. Jen jsem měl pocit, že se lidé neumějí poprat s novým problémem, na který není kuchařka či nastavený proces. Potřeboval jsem, aby někdo vstal, vzal na sebe odpovědnost a řekl - já to vymyslím. Zkoušeli jsme lidi motivovat, aby přicházeli s nápady, ale moc se to nedařilo.

HN: Co vám pomohlo ke změně?

Jedním z našich zákazníků je společnost Adler v Ústí nad Labem. Její majitel Martin Hausenblas mi doporučil jako kouče Terezu Kalinovou. Zadání pro ni bylo, jak ve firmě vzbudit kreativitu, protože firma fungovala předtím tak, že já jsem byl mozek a zaměstnanci moje ruce. Jenomže já jsem to chtěl změnit, aby tam fungovalo deset mozků. Učím se jinak motivovat kolegy, ale ne silou. Začali jsme zkoumat, proč lidi dělají věci tak, jak je dělají. Hledali jsme jejich přirozený zájem a kreativitu. To je to, co obsahují principy vědomého byznysu, se kterými pracuje Tereza Kalinová.

HN: Jak jste se dopracovali k uvolnění kreativity?

Problém člověka v roli šéfa je, že snadno ztratí sebereflexi nebo mu chybí zpětná vazba zvenku. Pro mě je zásadní, že mám někoho, kouče, kdo mi nastavuje zrcadlo. Takže kombinujeme její intuitivní a filozofický přístup s tím mým byznysovým. Síla je v té kombinaci - doplňovat byznysově racionální pohled a počítání nákladů také o pocity. Na všechno nejde jít přes excelové tabulky. Zásadní je vcítit se do toho, jak fungují

zaměstnanci a také klienti.

HN: Koncept vědomého byznysu mi někdy připadá jako náhražka náboženství pro manažery, kteří nechodili do nedělní školy. Co vás na tom konceptu tak oslovuje?

Nehledám za tím nějakou extrémně hlubokou filozofii. To, že určité principy dostaly v určitý moment nálepku, mě nezajímá. Já si pod tím vědomým byznysem představuji spíše uvědomělý byznys. To znamená přístup - dělejme věci chytře, zkoumejme, proč věci fungují tak, jak fungují, a vědomě toho využijeme.

HN: Co jste načerpal ohledně motivace lidí?

Výkon kolegů leckdy brzdím já, třeba nevědomě, například svým direktivním stylem řízení. Byl jsem úzkým hrdlem firmy a tímto způsobem jsem fungoval řadu let. Za koučem jsem šel se zadáním, jak ve firmě vzbudit kreativitu. Čekal jsem odpovědi, jak mohu lidi ke kreativě "dotlačit". Dostal jsem úplně jiné, že nejde tlačit a probudit kreativitu třeba odměnami, to nefunguje vůbec, nebo jen krátkodobě.

HN: Můžete dát příklad z praxe?

Kolega nedělal správně zápisy z jednání, což potřebuji kvůli zastupitelnosti. Můj direktivně nastavený mozek mi říkal, fajn, dám mu odměnu, když to udělá, a pokutu, pokud ne. Teď vím, že to nefunguje. Nakonec ten člověk odejde a ztratíme jinak schopného obchodníka. Přístup kouče je zjistit, proč nedělá ty zápisy. Řekli jsme si, proč je potřebuji, a dohodli si pravidla pro takzvaný minimalistický obchod. To jsou pravidla, kdy výsledek vyhoví mně, ale jeho to tolik nezatíží a je schopen to splnit. Vyjasníme si záměr a on má možnost mé právo na zápisy naplnit i jinak, třeba tak, že si vydělá na asistentku.

HN: Získali jste ocenění Firma roku za Ústecký kraj. Jsou tyhle "mikrokroky" tím, co dělá ty velké změny ve firmě?

To, že jsem získal tato uvědomění, mi přineslo vhléd do druhého partnera, ať už je to zákazník nebo zaměstnanec. Více chápu jejich motivaci a to jsem dříve neměl. Spoustu věcí jsme dělali silově. Tady je nabídka, zákazník. Chceš, nechceš a jdeme dál. Teď se daleko více pídíme po kontextu poptávky. Tím firma získává byznysovou kvalitu. Více přemýšlíme, nejde nám už jen o "kropení trhu" a kdo se náhodou chytne, toho máme. To se projevuje nejen ve službách, ale i ve způsobu, jak děláme marketing. Dříve jsme takto dělali i semináře, trochu na sílu, pozvali co nejvíce lidí, představili produkt a nabídli k tomu chlebičky. Přestávalo to fungovat, ale dělá to tak stále řada firem.

HN: Zavádíte produktové řízení po vzoru společnosti 2N Telekomunikace. Pozvali jste si jako konzultanta jednoho z majitelů firmy Romana Pihana. Co vás oslovilo?

Produktové řízení znamená, že důležitý je výsledný produkt, nikoli činnost. Hlídač je odměňován za to, že se nic neukradlo, ne za to, že hlídá. To nikoho nezajímá. Dáte odpovědnost lidem za výsledek. Řeknete hlídači, zaříd', aby se nic neukradlo, a jestli pustíš do areálu psa, nebo koupíš kamerová čidla, v tom máš volné ruce. My tento přístup nyní zavádíme ve firmě.

HN: Přidali jste se nedávno k iniciativě PodnikámeBezKorupce.cz. Proč?

Potkal jsem se s iniciativou, která byla v souladu s tím, co jsem dělal a myslel si už dříve. Totiž, že se dá podnikat poctivě. Je důležité dávat najevo, že je tu nějaká značka, ke které se my, kteří podnikáme poctivě, můžeme přihlásit. Chceme se trochu vymezit vůči klišé: podnikatel rovná se podvodník. Naprostá většina podnikatelů je totiž poctivých, zaměstnávají lidi, platí daně a plní důležitou společenskou roli. Ale pro mě zdaleka nejde jen o téma korupce. Interně jsme postoupili dále, k férovému podnikání. Chovat se férově znamená i něco více než jenom nekorumpovat.

HN: Jak se to projevuje v praxi?

Znamená to třeba, že naše nabídky musí být transparentní, včetně negativ. Obchodník starého stylu je ukecávač, který vychvaluje jen pozitivní stránky. Věřím, že se dá získat důvěra zákazníků i jinak. Když zákazník něco poptává a nejsme přesvědčeni, že to potřebuje, tak mu to řekneme. Krátkodobě tím třeba ztratíme tržbu, ale budujeme důvěru.

## Profil

Ondřej Suchý, 33 let

Je ředitelem a majitelem IT společnosti Enlogit. Vystudoval softwarové inženýrství na Fakultě jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT. Před založením firmy Enlogit pracoval jako Linux a IT konzultant v několika soukromých společnostech. Patří mezi zakladatele on-line magazínu Underground.cz. Ve firmě má na starosti strategii, obchod a řízení týmu a projektů. Ve volných chvílích hraje v kapele na basovou kytaru. Rád jezdí na kole a na běžkách v Krušných horách.



### ONDŘEJ SUCHÝ

Chovat se férově znamená ještě něco víc než jenom nekorumpovat, říká majitel IT společnosti Enlogit.

FOTO: HN - RENÉ VOLFÍK

Autor/ři: [Hana Kejřová](#)

[www.ihned.cz/autori](http://www.ihned.cz/autori)