

TRITON

JOURNAL

Červen 2006

ROZHOVOR

ANKETA

STŘÍPKY ZE ŽIVOTA

MANAŽER ROKU

KNOW-HOW

PROJEKTY

10





Luděk Wojnar
Business Development
Specialist

**Vážení čtenáři,
celý úvod roku byl u nás v M.C.TRITON
věnován kvalitě, finišovali jsme přípravy
na certifikaci Systému řízení podle normy
ISO 9001:2000. Dnes se tak již pyšníme cer-
tifikátem kvality a máme tedy stvrzenou
kvalitu služeb pro naše zákazníky.**

Na následujících stránkách se dozvíte více o nově vzniklé společnosti skupiny TRITON – TRITON Hunters; Luděk Pfeifer se představí v nové roli, umístil se v soutěži Top ten manažer a stal se manažerem odvětví vzdělávání roku 2005; opět představíme nové členy našeho rozrůstajícího se týmu a podělíme se s Vámi o část našeho know-how.

V tomto čísle TRITON Journalu bychom se opět chtěli pochlubit s několika úspěšnými a zajímavými projekty, které mohou sloužit jako inspirace pro Vaše

podnikání, pro Vaši práci a třeba Vám vnuknout zajímavý a efektivní způsob řešení Vaší současné situace anebo Vás přivedou k nám a rozšíříte tak řady našich úspěšných a spokojených klientů.

Věříme, že následující stránky přispějí k tomu, že následující měsíce pro Vás budou také ve znamení kvality a úspěchu.

Za realizační tým TRITON Journal
Luděk Wojnar
Business Development Specialist

- | | |
|---|----------------|
| Nejraději řídím kolo; článek Luděka Pfeifera o úspěchu v soutěži Manažer roku | str. 6 |
| Systém řízení bezpečnosti informací ISMS – TRITON Cert | str. 6 |
| V anketě jsme se zeptali ředitele nemocnice, ředitele krajského úřadu a tajemnice města: S čím se v současné době potýkáte při výkonu své funkce? | str. 7 |
| Rozvoj se vyplatí! Rozvoj lidí je účinným nástrojem v rukou manažera pro reálné zvýšení jejich výkonu | str. 9 |
| Rozhovor s ředitelem Zdravotnické záchranné služby kraje Vysočina MUDr. Lukášem Kettnerem | str. 11 |
| Našich poradců jsme se zeptali: „V čem vidíte svoji přidanou hodnotu pro klienta?“ | str. 12 |
| Náš významný klient - stavební společnost si dala za cíl zdvojnásobení obrátu během dvou let | str. 13 |
| Projekt reštrukturalizácie systému HR na Ministerstve práce, sociálnych vecí a rodiny SR - Projekt realizovaný M.C.TRITON Slovakia | str. 14 |
| Outsourcing vrcholových pozic/interim management jako způsob řešení náročného projektového managementu při přesunech výroby | str. 16 |

M.C.TRITON, spol. s r. o. | Evropská 423/178 | 160 00 Praha 6
Tel.: +420 224 362 400
Fax: +420 224 362 499
Email: obchod@mc-triton.cz | www.tritonskupina.cz

MANAŽER ROKU

TRITON
MANAGEMENT CONSULTANCY

Luděk Pfeifer, partner společnosti M.C.TRITON, uspěl v soutěži Manažer roku. Stal se manažerem odvětví vzdělávání a současně se zařadil mezi Top ten manažerů pro rok 2005.

Soutěž Manažer roku je nejprestižnější soutěží osobností v oblasti managementu a ekonomiky v České republice. Byla poprvé vyhlášena v roce 1993. Jejím vyhláшатeli jsou Česká manažerská asociace, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Svaz průmyslu a dopravy ČR.

Luděk Pfeifer svůj úspěch hodnotí takto: Můj úspěch je úspěchem celého týmu M.C.TRITON. Jsem rád, že se nám podařilo vybudovat perspektivní společnost, která je schopná konkurovat mezinárodním poradenským společnostem a neustále se rozvíjí.





Společnost M.C.TRITON byla partnerem konference „Náš Růst: Od nuly do první ligy“, která se konala 16. 3. 2006 v Břevnovském klášteře v Praze. Bylo to setkání osobností, které se podělily o své osobní zkušenosti s budováním firmy a řešením situací spojených s jejich růstem. Akce se shledala s velkým zájmem manažerů. Všichni oceňovali především praktický přístup prezentujících manažerů a majitelů, jako byli například pan Tomáš Macura, generální ředitel WALMARK, Zbyněk Frolík, generální ředitel společnosti LINET, Vladimír Kovář, generální ředitel společnosti UNICORN nebo pan Stanislav Bernard z pivovaru Bernard. Společným jmenovatelem úspěchu všech firem se ukazují prozíravá vize směřovaná k neustálému růstu firmy a schopní manažeři v jejich čele. Opět jsme si v praxi potvrdili, že s mottem našich služeb „Soustředění na váš růst“ jdeme tím správným směrem. Jako jeden z moderátorů se představil i partner společnosti M.C.TRITON Luděk Pfeifer.

NOVINKY V TRITON CERT

Vážení čtenáři,
dovoluji vám, abychom Vás informovali

o novinkách v jedné ze společností skupiny TRITON, ve společnosti TRITON Cert. V měsíci březnu 2006 jsme úspěšně ukončili dozorovou návštěvu Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. (ČIA), u kterého jsme akreditováni. To znamená, že námi vydané certifikáty mají mezinárodní platnost. Tato návštěva opět prověřila, že naše činnost je v souladu s mezinárodními akreditačními pravidly a že splňujeme podmínky vydávání mezinárodních akreditovaných certifikátů systémů řízení. Prověрку ze strany ČIA jsme využili k dalšímu rozšíření oborů a podoborů pro systémy řízení jakosti a environmentu, které můžeme akreditovaně certifikovat. Dnes tak můžeme našim klientům nabídnout naše služby v oblasti akreditované certifikace systémů řízení jakosti dle mezinárodní normy ISO 9001:2000 v 35 z celkových 39 oborů a v oblasti akreditované certifikace systému environmentálního řízení dle mezinárodní normy ISO 14001:2004 v 33 z celkových 39 oborů. V letošním roce jsme pro ISO 9001:2000 rozšířili například o výrobu tabákových výrobků, prádelny a čistírny a pro ISO 14001:2004 jsme rozšířili obor stravování a hotelnictví.

Prověрка byla především směřována k získání nové akreditace systému řízení bezpečnosti informací ISMS (Information security management system) dle mezinárodní normy ČSN BS 7799-2:2004. Touto akreditací naše společnost TRITON Cert rozšířila rozsah poskytovaných služeb svým stávajícím i budoucím klientům a stala se tak jednou z mála akreditovaných certifikačních společností v České republice, které tento systém nabízí.

Závěrem vám dovoluji poděkovat za vaši přízeň v uplynulém období a pozvat vás na odborný seminář na téma „Úvod do problematiky ISMS“, který bude společnost TRITON Cert pořádat 20. června 2006 (bližší informace na www.tritoncet.cz).

Ing. Lukáš Adámek - quality manažer
Ladislav Kleman – obchodní manažer

TRITON

Cert

TRITON

MANAGEMENT CONSULTANCY



M.C.TRITON BYLA CERTIFIKOVÁNA PODLE ISO 9001

Společnost M.C.TRITON všem svým klientům, partnerům a příznivcům s velkou hrdostí oznamuje, že v květnu 2006 obdržela certifikát kvality podle normy ISO 9001:2000. Tím se zařadila mezi málo početnou skupinu certifikovaných poradenských společností v České republice.

Společnost prošla certifikací EN ISO 9001 Det Norske Veritas (DNV), aby oficiálně potvrdila kvalitu svých služeb a profesionalitu přístupu k zákazníkům i jejich obchodním případům. Získáním EN ISO 9001 se společnost M.C.TRITON zavázala respektovat všechna pravidla Quality Management System, která jsou celosvětově přijímána jako záruka maximální možné kvality služeb. Co nám a našim zákazníkům certifikace přinese? Především větší povědomí a zodpovědnost v otázkách kvality u zaměstnanců, lepší využití času i prostředků, snížení plýtvání.

M.C.TRITON byla auditována novým přístupem - Rizikově orientované hodnocení (RBA – Risk Based Assessment). Jedná se o businessově orientovaný přístup s širším obsahem posouzení (neváže se úzce na normu), který se soustředí na nálezy a oblasti pro zlepšení, které silně ovlivňují cíle podnikání. Audit byl proveden tak, aby posoudil míru shody mezi implementovaným systémem řízení a požadavkem (normou). Tím je zajištěna pozornost na oblasti s největším potenciálním rizikem pro společnost a zaměření na hlavní cíle a překážky společnosti.

DALŠÍ OBLASTÍ PODNIKÁNÍ JSOU BIOTECHNOLOGIE

Vizí TRITONU je podnikatelská skupina působící v perspektivních oborech. Konkrétním krokem v naplňování této vize je zcela nová investiční aktivita směřující k vytvoření podniku nadnárodního významu a atraktivity.

Vlastníci TRITONU spolu s Josefem Trčkou, osvědčeným spoluinvestorem developerských projektů, založili společnost LentiKat's a.s. Tato společnost pak zakoupila všechna práva, know-how a technologická zařízení související se stejnojmennou technologií.

Její podstatou je výroba a následně užití enzymů a mikrobiálních látek enkapsulovaných do polyvinilalkoholového nosiče. Technologie má mnohostrannou perspektivu v pivovarnictví, lihovarnictví, vinařství, výrobě organických kyselin, ve farmacii, čištění a dekontaminaci odpadních vod. Již dnes jsou navázány kontakty a rozjednány konkrétní obchodní příležitosti nejen v České republice, ale také v Rusku, Číně a Indii.

Rozjezdem projektu byl v roli interim manažera pověřen konzultant M.C.TRITONU Stiva Jokeš. Strategie společnosti je prostá - rozšíření výrobní kapacity, vytvoření spektra souvisejících služeb, vybudování obchodní sítě v cílových trzích a získání dominantních tržních podílů. Jsme přesvědčeni, že LentiKat's a.s. se stane fenoménem nejen v historii TRITONU.



NOVĚ NA PALUBĚ

MARTINA TONKOVIČOVÁ



Nastoupila na pozici Junior Consultant M.C.TRITON Slovakia. Pracuje na projektech, které se zaměřují na oblast vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů a na oblast procesů a procesního řízení. Spolupracovala na projektech pro Poštovou Banku, a.s., ČSOB Leasing apod.

LUDEK WOJNAR



Posílil tým oddělení Business Developmentu společnosti M.C.TRITON, mezi jeho zodpovědnosti patří reakce na obchodní příležitosti, poskytování podpory při tvorbě nabídek, PR a marketingové aktivity, v rámci oddělení se zaměřuje především na oblast veřejné správy, zdravotnictví a SME.

BOHUSLAV LUŇÁČEK



Nastoupil do pozice Senior HR Consultant společnosti TRITON Hunters. Spolupracuje na projektech outsourcingu a na významných headhuntingových projektech.

ZDEŇKA RŮŽIČKOVÁ



Rozšiřuje tým společnosti TRITON Hunters, nastoupila na pozici HR Consultant a spolupracuje na projektech obsazování středních a vyšších manažerských pozic a pozic specialistů.

TRITON Hunters

získal zápisem v obchodním rejstříku status společnosti s ručením omezeným



Společnost plně navazuje na tradici a best practice **Divize Triton Effex**. Vznikla přirozeným růstem v rámci skupiny TRITON: projekt outsourcingu HR nejdříve přerostl do samostatné divize TRITON Effex společnosti M.C.TRITON, nyní přerůstá dál do samostatné společnosti TRITON Hunters, která je dalším perspektivním členem skupiny. Společnost bude i nadále řízena Blaženou Kohoutovou.

TRITON Hunters bude pokračovat v dosa-
vatelném zaměření **ve dvou oblastech:**

- **obsazování vrcholových a středních manažerských pozic a pozic špičkových odborníků; speciální službou je obsazování pozic manažerů na dobu určitou**
- **outsourcing/interim management vrcholových manažerských pozic.**

Obsazování vrcholových a středních manažerských pozic a pozic špičkových odborníků

V obsazování vrcholových a středních manažerských pozic a pozic špičkových odborníků využívá TRITON Hunters **kombinovanou metodu náboru a výběru** - tzn. používá jako zdroje inzerci, vlastní databázi, ale **zejména přímé oslovení kandidátů**. Důraz klademe na důkladné porozumění businessu a aktuálním potřebám klientů, dále pak na metodiku vycházející ze znalosti trhu a zkušeností ve správném výběru kandidátů.

Připravujeme na každou jednotlivou pozici jak speciální podklady k rozhovoru/ rozhovorům, tak sadu dotazníků sledující odbornou a znalostní

i osobnostní stránku kandidátů.

Ve vybraných případech doplňujeme formou Assessment Centra nebo obdobnou metodou.

Jsme partnerem po celou dobu výběrového řízení a můžeme nabídnout partnerství i v době adaptace kandidáta.

Speciální službou je **obsazování manažerských pozic na dobu určitou**, kdy se kandidát stává na časově ohraničené období zaměstnancem klientské společnosti.

Klientům poskytujeme tyto služby na základě dlouhodobých smluv o spolupráci nebo na základě jednorázových smluv o zprostředkování pracovníků.

Naši prioritou je kromě kvality i etika ve vztahu ke klientovi a ve vztahu k uchazečům.

Pro naši činnost máme potřebné registrace, které zaručují rovné zacházení s našimi partnery a zajišťují ochranu jejich soukromí a citlivých údajů. Garantujeme rovněž soulad našich služeb s obecně závaznými předpisy.

Outsourcing/interim management vrcholových manažerských pozic

Zajišťujeme **výkon pozic na dobu určitou**. Doplňujeme tým klíčových pracovníků ve společnostech dle jejich konkrétních potřeb - nahrazujeme chybějící manažery našimi prověřenými kandidáty v případech dlouhodobé absence z důvodu nemoci, studijního pobytu

nebo zkrácené mateřské dovolené.

Klienti využívají našich služeb také

TRITON
Hunters

v případech, kdy na trhu není zkušený manažer na specifické náročné úkoly, které náš klient řeší pouze v určitém období - např. převod výroby ze zahraničí, nová nastavení oddělení atp.

Nastavení služby upravujeme většinou na základě dohody o úrovni služeb, kdy klient rozhoduje o rozsahu poskytované služby, a tím i o ceně. Služba je navrhována dle požadavků klienta na základě předchozího auditu. Má přesně stanovené měřitelné parametry, které jsou vyhodnocovány.

V obou těchto oblastech jsme zaznamenali úspěchy a spokojenost klientů v minulém období a pociťujeme i největší potřebu u našich stávajících i potenciálních klientů.

Naším cílem je být partnerem klientům, podporovat jejich core business.

Služby, které poskytujeme:

- jsou vytvářeny na best practice postupech a uznávaných standardech, avšak vždy na míru potřebám a situaci klientů;
- jsou flexibilní vůči měnícímu se prostředí našich klientů - chceme pružně reagovat na jejich potřeby;
- dávají přidanou hodnotu;
- jsou vždy měřitelné - klient řídí parametry služby, cenu, kontroluje kvalitu poskytovaných služeb.

Díky rozsáhlému zázemí skupiny můžeme naše služby rozšířit v případě potřeby našich klientů o nabídku širokého spektra podpory přesahující rámec námi poskytovaných služeb.

Uvědomujeme si, že podmínkou pro úspěch všech projektů je vztah založený na součinnosti a partnerství mezi námi a našimi klienty. Proto je základem poskytovaných služeb nejen důraz na výsledek, ale také na proces a metodiku, které z nás a našich klientů vytváří výkonný tým.

Identifikační údaje: TRITON Hunters, spol. s r.o., IČO: 27122476, DIČ: CZ27122476, zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 97962, se sídlem: Praha 6, Evropská 423/178, PSČ 160 00



Nejraději řídím kolo

Ing. Luděk Pfeifer, CSc.,
partner M.C.TRITON

Letošní úspěch ve finále 13. ročníku soutěže Manažer roku mne přinutil porušit jedno ze svých železných pravidel: nebilancovat, nehlobat, neohlížet se příliš. (Tedy ne napravo nalevo nebo na nikoho! To jistě ano, ale hlavně ne dlouho a zpět.)

Důvodem k ohlédnutí je fakt, že jsem se nikdy necítil plnokrevným manažerem. A už vůbec ne būhvíjakým. Na manažera jsem si nejdřív připadal málo starý. Teď málo mladý. Vždycky pak málo vzdělaný, trpělivý, důsledný, sofistikovany. Místo detailních plánů mám raději zámky, byť i trochu vzdušné. (Zrovna teď jeden krásný rekonstruuje v Jinonicích.) Místo standardního rozhodovacího procesu si sem tam hodím korunou. Za nejlepší motivaci považuju vyjančení doběla. Striktní kontrola se mi jeví něčím málem neslušným. No řekněte: chová se takhle řádný manažer?

„Je možné, že by se slavná Národní komise soutěže tak sekla?“ šeptá ale do ucha dáblick ješitnosti. A jsme u jádra onoho zamyšlení. Poctivě si kladu otázku: Za co?!

Vždycky jsem se cítil spíš podnikatelem. Mám rád příležitosti, rád je dávám. Jsem opravdu dobře vyléčený workoholik. Letošní absolutní vítěz soutěže Pavel Kafka v jednom rozhovoru prohlásil, že pro samou práci nemá čas ani na golf. Upřímně - to nechápu. Tedy golf nehraju, ale bez svých zábav si život neumím a nechci

představit. Bez lyží, kanoe, kola. S rukou na srdci musím říct, že kolo řídím raději než firmu.

Už jen proto se řídím heslem, že pro spolu-práci je mi dost dobrý jen ten, kdo je (nebo brzo bude) o dost lepší než já. Strašně rád pracuju s mimořádně schopnými lidmi. Víím - je to také mimořádně nákladný koníček. O to víc mě ale hřeje, že jako jedna z nejcennějších mincí platí u nás v TRITONU slušnost. Možná lze celý ten zázračný manažerský krám shrnout do tří tritonoáckých S: Schopnosti - Slušnost - Sukces.

Pokud tahle naše filosofie došla ocenění i v Manažerovi roku, zbývá mi říct jedině: To беру - díky Vám, kolegové!!!

Ing. Luděk Pfeifer, CSc. Partner M.C. TRITON

SYSTÉM ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI INFORMACÍ ISMS

Problematika ochrany informací se dostává do popředí zájmu manažerů. Vede je k tomu nejen stále sílící konkurenční boj, zvyšující se závislost na informacích, ať již v papírové, elektronické či jiné podobě, ale i zvláště v poslední době řada legislativních požadavků. Z nich vyplývají možné sankce, ať už se jedná o ochranu osobních údajů či autorský zákon a řadu dalších. Za plnění vybraných ustanovení jsou dokonce statutární zástupci firem trestně-

právně odpovědní. Byť se to nemusí na první pohled zdát, týkají se tyto požadavky drtivě většiny organizací. Zejména organizací, které se zabývají zpracováním dat, které jakýmkoli způsobem nakládají s informacemi jiných organizací (účetní organizace, obchodní společnosti) nebo nakládají s osobními údaji občanů (státní správa, zdravotnictví, školství, ...).

Tato norma se zabývá hlavně tím, zda-li veškerá data, která se v organizaci používají, ať už jde o data elektronická nebo v papírové podobě, jsou řízena v takových podmínkách, aby je nebylo možné zničit, zneužít nebo ukrást. Důležitými požadavky této normy je nastavení takových pravidel zacházení s informacemi, která stanoví např. četnosti zálohování, místa uložení dokumentů, různá přístupová práva, ale např. i kdo a kdy organizaci navštívil, kdo si co vypůjčil apod.

Norma ČSN BS 7799-2 je integrovatelná s ostatními normami systémů řízení, ať už jde o normu řízení systému jakosti dle ISO 9001:2000, normu environmentálního řízení dle ISO 14001:2004 nebo specifikaci systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:1999, takže je vhodná i pro organizace, které již mají jakýkoli systém řízení zaveden a certifikován.

Jako důkaz, že se neustále snažíme naše služby zlepšovat a rozšiřovat, může sloužit i to, že v 2. polovině roku 2006 budeme usilovat o akreditaci systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:1999 a koncem roku projdeme reakreditací všech našich nabízených systémů.

Ing. Lukáš Adámek - quality manažer
Ladislav Kleman - obchodní manažer

TRITON
Cert

V anketě jsme se zeptali ředitele nemocnice, ředitele krajského úřadu a tajemnice města: S čím se v současné době potýkáte při výkonu své funkce?



Ing. Petr Mayer,
ředitel
Nemocnice Třebíč

Stejně jako v minulých letech má Nemocnice Třebíč problém s financováním provozních nákladů a obnovou dlouhodobého majetku – investic. Růst příjmů od zdravotních pojišťoven nestačí krýt dynamický růst nákladů, zejména mezd.

Přitom nemocnice disponuje staminiiovým majetkem – přístroji, diagnostikou, operačními sály atd. Navíc zaměstnává vysoce erudovaný personál se špičkovými odborníky.

A tak nebylo daleko k myšlence intenzivně se věnovat komerčnímu zhodnocení lidského a materiálního potenciálu. Jako práh zajímavosti jsme si stanovili roční obrat ve výši 5 mil. Kč. Připravili jsme „Projekt partnerství“, v rámci něhož nabízíme široké spektrum služeb v oblasti medicíny jdoucí napříč všemi odbornostmi nemocnice.

Kladnou odezvu u oslovených klientů z korporátní oblasti má balíček preventivních vyšetření zaměřených na onkologickou problematiku. Po vyhodnocení ročních zkušeností se budeme snažit klientelu dále rozšířit. Myslíme si, že současně vzniká velký prostor pro další oblast poradenských služeb.



Ing. Jaroslav Folprecht,
ředitel
Krajského úřadu
Pardubického kraje

S letošním rokem skončí pro Českou republiku první programovací období, ve kterém jako řádný člen EU získala možnost čerpání pomoci ze strukturálních fondů. To je pochopitelně čas pro bilancování dosavadních výsledků úspěšnosti i na krajské úrovni, ale i čas pro usilovnou přípravu na období nadcházející (2007-2013). Klíčovým faktorem, na který se nyní krajský úřad zaměřuje, je otázka efektivnějšího nastavení vnitřního organizačního modelu s ohledem na složitost procesu implementace strukturálních fondů a očekávaný rozsah možného čerpání. Východním principem při hledání nové cesty

bylo dosažení vyšší míry výkonnosti stávajícího týmu pracovníků, namísto extenzivního nárůstu kapacit. Ve druhé polovině loňského roku jsme proto zhodnotili dosavadní způsob řízení, který byl založen na odvětvovém přístupu, kdy každý odbor odpovídal za celý proces, od vlastního návrhu projektu až po jeho dokončení.

Tato cesta měla velký význam zejména v období po vstupu ČR do EU, kdy bylo třeba, aby se co nejrychleji seznámil na krajském úřadu s danou problematikou co nejširší okruh osob. Nyní, kdy jsme dosáhli tohoto dílčího cíle, je naší snahou oddělit rutinní procesy vycházející z unijních procesních procedur a tyto svěřit úzkému, profesionálně zdatnému týmu. Kreativní a do určité míry odborné fáze procesu, spočívající především ve vyhledávání námětů pro projekty v jednotlivých odvětvích a hodnocení jejich efektivnosti v počáteční fázi, zůstanou úkolem odborných útvarů. Koordinace jednotlivých projektů a celková odpovědnost za projekty bude položena na bedra projektových manažerů, kteří budou pracovat s ad hoc vytvořenými týmy pro konkrétní projekty v nově vytvářené horizontální struktuře uvnitř krajského úřadu. S ohledem na poměrně neobvyklý způsob organizace práce ve veřejné správě v ČR a významný zásah do tradičního schématu řízení se dá říci, že se s tímto úkolem při jeho zavádění „potýkáme“.



Miroslava Vojtíšková,
tajemnice
MěÚ Mnichovice

V poslední době se nejvíce potýkáme s realizací projektů z programů Evropské unie. Mnichovicím se jako jednomu z mála menších měst podařilo uspět v konkurenci větších měst při získávání dotací z Evropské unie. Město získalo na základě 5 podaných žádostí o podporu z programů EU všech 5 projektů k financování v celkové výši uznatelných nákladů 184 miliónů Kč. Realizace těchto projektů je velice náročná a samozřejmě spojena s velkou administrativní zátěží.

V současné době máme za sebou zdárné dokončení projektu z programu SROP, podopatření 4.2.2. s názvem „**Vytvoření informačního centra v Mnichovicích**“, který byl v termínu zrealizován a městu proplacen.

Další dva projekty s názvem „**Kanalizace Mnichovic**“ a „**Vodovod ve městě Mnichovice**“ z programu OPI Infrastruktura – Priorita 3 spolufinancovaného ze SFŽP ČR se v současné době realizují. Po ročním úsilí, kdy se nám nakonec podařilo doložit veškeré potřebné doklady, máme již od minulého měsíce podepsány smlouvy o získání podpory a zahájení stavbu. Velké problémy jsme měli například se získáním stavebních povolení, protože se někteří majitelé pozemků odvolali. Ani s výběrovým řízením na dodavatele stavby to nebylo jednoduché, byla podána námítka do veřejné zakázky a až Úřad pro ochranu hospodářské soutěže po přezkoumání úkonů zadavatele vydal rozhodnutí, že zákon porušen nebyl. Zdlouhavá

jednání byla o získání úvěru na dofinancování této akce, který nám některé banky odmítly poskytnout.

A to není vše. Vzhledem k letošní zimě a špatným klimatickým podmínkám nemohly práce v zimním období probíhat, ale celá akce dle podmínek EU musí být dokončena do 15. 11. 2006. Hrozba nesplnění všech monitorovacích ukazatelů (dodržení termínu pokládky 30 km vodovodních a kanalizačních řadů a též připojených 350 domácností) je velická. Doufáme, že se nám akci podaří zrealizovat v termínu a celém požadovaném rozsahu tak, abychom finanční prostředky mohli vyčerpat.

Další čtvrtý projekt „**Komunitní síť Mnichovicka**“ zrealizovalo město z programu SROP opatření 5.2.2. Tento projekt byl v březnu 2006 dokončen. Jedná se o vybudování vysokorychlostní, vysokokapacitní, bezdrátové datové sítě, která kromě přístupu k síti internet umožní levnější, v rámci sítě bezplatné telefonování a též sledování internetového vysílání televize. Veškeré podmínky uvedené v žádosti byly splněny a na konci dubna jsme v termínu předložili závěrečnou monitorovací zprávu včetně žádosti o platbu.

Na tento projekt navazuje poslední pátý projekt „**Informační komunikační technologická centra ZŠ Mnichovice a ZŠ Mukařov**“ z programu SROP opatření 5.2.2. Jedná se o IKT centra s vysoce nadstandardními službami, díky kterým dojde ke zvýšení počítačové a internetové gramotnosti všech skupin obyvatel. Multimediální učebny ZŠ, které budou vybaveny špičkovou technikou - hardwarem, softwarem, dataprojektory, kopírkami a interaktivními tabulemi, budou dopoledne využívány dětmi k výuce a v odpoledních hodinách veřejností. V současné době probíhá výběrové řízení na tento projekt a dne 4. 5. 2006 zasedá hodnotící komise na tento projekt.

A to není ještě vše, protože jsme byli mezi prvními, kteří projekty zrealizovali a kterým byl projekt zaplacen, proběhl u nás minulý měsíc jako u prvních **audit na projekt podporovaný EU** „Vytvoření informačního centra v Mnichovicích“, naštěstí s výsledkem bez nedostatků.

Kromě tohoto auditu na městském úřadu proběhly v letošním roce během 3 měsíců 4 audity a 1 hloubková kontrola. Vše dopadlo s výbornými výsledky. Potýkali jsme se s nedostatkem času, zda-li připravovat průběžnou monitorovací zprávu na vodovod a kanalizaci či závěrečnou monitorovací zprávu na „Komunitní síť Mnichovicka“ nebo se připravovat na audity a kontroly. Vše bylo důležité.

To, že administrativa úřadu neustále stoupá v souvislosti s přijetím nových zákonů (např. správního řádu, zákona o zadávání veřejných zakázek, o matrikách atd.) a musí být připraveny metodiky pro úředníky, úředníci musí být proškoleni, nemůže občan pocítit a chod úřadu se nesmí zastavit. Nemohu opomenout též konání trojích voleb v letošním roce, jejichž přípravu a konání náš městský úřad již v současné době zajišťuje.

Do toho nás čeká v červnu letošního roku rekonstrukce mateřské školy - rozšíření o jednu třídu, protože děti v Mnichovicích přibývá. Na tuto rekonstrukci jsme podali v lednu letošního roku žádost o dotaci a náš projekt byl vyhodnocen Ministerstvem pro místní rozvoj k financování. Nyní nás čeká zajištění výběrových řízení a potřebných dokladů a v červnu mohou být práce započaty tak, aby v září mohly děti do nové třídy MŠ nastoupit.

Další naší prioritou v nejbližší době je zkoordinovat pokládku vodovodu a kanalizace na náměstí se zahájením jeho rekonstrukce, vždyť naše náměstí si to tak žádá.



Zdena Svatošová a Filip Rulc
konzultanti M.C.TRITON
svatosova@mc-triton.cz, rulc@mc-triton.cz

ROZVOJ LIDÍ SE VYPLATÍ!

Rozvoj lidí je účinným nástrojem v rukou manažera pro reálné zvýšení jejich výkonu

Jaké bylo zadání?

V lednu 2005 se na nás obrátil ředitel obchodního úseku velké finanční instituce s požadavkem: potřebuji prověřit „kompetence“ (způsobilosti) mých 16 obchodních ředitelů. Po dvou letech restrukturalizace úseku nejsem spokojen s výkonností obchodních týmů. Vzhledem k náročným cílům v nadcházejícím období potřebuji zjistit, v čem je „zakopaný pes“, a posunout mé lidi ve výkonu.

Úsekový ředitel prezentoval své zadání pro nás slovy: chci si vaše zjištění porovnat s svým osobním pohledem na jednotlivé manažery tak, jak je znám. Neočekávám žádné hromadné akce, jsem zvědavý, s čím přijdete. Navrhli jsme mu metodiku individuálního posouzení kompetencí (individuální assessment) a dohodli se s ním, jak budeme postupovat.

Vycházeli jsme z identifikování typických situací, ve kterých manažer dnes a denně jedná (jednání se zákazníkem, rozhovor s podřízeným, příprava a prezentace plánu na nadcházející období) a které dávají prostor k prověření profilových kompetencí obchodních ředitelů. Pozornost jsme zaměřili na **koncepční myšlení a práci s prioritami, orientaci na výsledek, vedení a rozvoj spolupracovníků, obchodní dovednosti a orientaci na zákazníka**. Jako součást metodiky individuálního assessmentu jsme navrhli také vyplnění osobnostních dotazníků a zpracování projektivní techniky. Po schválení

metodiky ředitelem jsme se rozjeli do regionů za 16 manažery mapovat jejich prostor pro rozvoj.

Zajímavá fakta z assessmentu

Zjištění, která jsme z assessmentu přinesli, byla pro úsekového ředitele v mnohém překvapující. Především v jeho nečekaných výsledcích – seřazení jednotlivých manažerů podle změřených způsobilostí. Zjištěná fakta nutila k zamyšlení a hlubší analýze. Jakým způsobem ředitelé vlastně dosáhli obchodních výsledků? Jaký je skutečný potenciál regionu, ve kterém působí, a v týmu, který vedou? Toto zajímavé zjištění, které audit přinesl, můžeme vyjádřit diagramem:



Příklad: Obchodní ředitel má dobré výsledky, ale prokazuje nízkou úroveň způsobilosti. Čím to je?

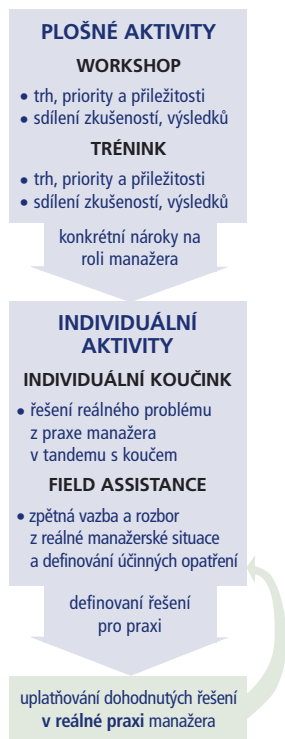
Co s tím? Jaké bylo doporučení?

Na základě výstupů z assessmentu jsme úsekovému řediteli doporučili – rozvíjejte manažerům jejich způsobilosti pro vedení lidí (práce s osobní vizí manažera, efektivní komunikace - prezentace + vedení porad, „měkká“ motivace a energizace týmu, hodnocení a práce se zpětnou vazbou, zadávání úkolu a důsledná kontrola, práce s rozvojem členů týmu). Výsledkem bude vyšší výkon obchodního týmu, který vedou.



Doporučení jsme rozpracovali do návrhu rozvojového plánu a ušili ho podle požadavku úsekového ředitele na míru všem 16 manažerům obchodního úseku. Zkombinovali jsme plošné aktivity (workshop, skupinový trénink), které definovaly nároky na roli konkrétního manažera v jeho regionu, s individuální podporou každého obchodního ředitele v praxi (koučink, field assistance) podle toho, jaké specifické potřeby ukázal jejich rozvojový prostor.

Navrhované schéma rozvojového programu:



Rozvojový program a zaměřená pozornost úsekového ředitele na jeho průběh zajistily podmínky, aby si manažeři silněji uvědomovali význam osobního úsilí pro výsledek celého úseku. Sdílení best practice při skupinových aktivitách ředitelů z různých regionů nabídlo prostor pro účinnou spolupráci napříč úsekem. Program zároveň poskytl účinný rámec pro individuální péči o posun jednotlivých obchodních ředitelů v potřebných dovednostech. Program

trval zhruba 8 měsíců a každého manažera stál průměrně 6 dnů jeho pracovní kapacity.

Zhodnocení použitého nástroje řízení LZ - rozvoje lidí - v rukou manažera a jeho reálného dopadu na práci s obchodními týmy

Na konci osmiměsíčního programu jsme odprezentovali úsekovému řediteli jeho výsledek. Donesli jsme mu cennou zpětnou vazbu z regionů a důkazy zřetelného posunu většiny jeho vedoucích pracovníků. Obchodní ředitelé učinili pokrok především ve způsobilosti vedení a rozvoje spolupracovníků.

Hodnocení dopadu rozvojového programu na vlastní manažerskou praxi účastníka programu:

„... na začátku jsem si myslel, že všechno dělám dobře. Získal jsem nezávislý pohled, který mi pomohl identifikovat důležité problémy a řešit je. Sám bych toho nebyl schopen, protože řeším hodně operativy...“

„... jsem přesvědčen, že tento program mi pomohl dosáhnout lepších obchodních výsledků prostřednictvím cílené práce s lidmi - úkolování, kontrola, neformální rozhovory, plán akvizic... a moje důslednost v kontrole plnění úkolů...“

Dále manažeři při hodnocení programu definovali svůj posun:

V oblasti vedení a rozvoje lidí

- V mém postoji k lidem nastal posun k lepšímu. Víím, jak být s nimi více v kontaktu, uznal jsem, že mám v této oblasti rezervy.
- Připustil jsem, že by moji lidé mohli zvládnout náročnější úkoly. Dnes si uvědomuji individuální přístup k nim. Víím, jak delegovat, a už jsem si to ověřil na konkrétních příkladech.
- Pochopil jsem význam práce s lidmi a využití jejich silných stránek k rozvoji ostatních.
- Více sdílím informace s týmem. Uvědomil jsem si, proč musím sdělovat konkrétní očekávání, a uplatňuji to v praxi (bral jsem automaticky, že není třeba očekávání sdělovat).
- Uvědomil jsem si význam vlastní vize a jejího vlivu na vnitřní motivaci mou i mých lidí.
- Víím, jak sdělovat nepříjemné věci (negativní zpětná vazba), a na konkrétních příkladech

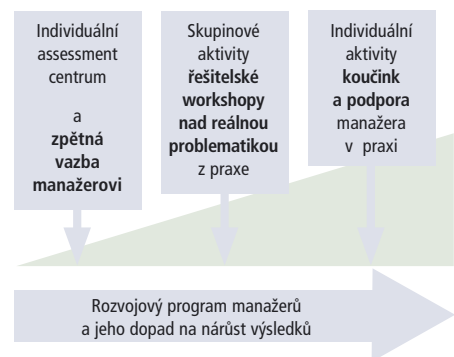
jsem to už provedl. Poskytuji zpětnou vazbu více. Jednak na poradě i při běžné práci.

- Pochopil jsem význam (víím proč) a naučil se (víím jak) vedení řešitelských workshopů.

V oblasti orientace na výsledek (řízení obchodu a tlaku na trh)

- Použil jsem tvrdé nástroje řízení obchodu, víím, jak akvizice řídit.
- Uvědomil jsem si potřebu nových akvizic, víím, proč lidi nedělali akvizice, a víím, jak s nimi individuálně pracovat.
- Aktivně vedu obchodní poradě. Poradu začínám používat jako řídicí nástroj. Víím, že se nejedná o suché sdělení informací.
- Na konkrétních příkladech jsem si uvědomil význam důslednosti a víím, jak s ní pracovat.
- Věnuji více pozornosti členům týmu, jejich výkonům, výsledkům a vnímám mezi nimi velké rozdíly.

Dopad jednotlivých rozvojových aktivit na výkon manažerů a jejich práci s lidmi, jak jsme měli možnost sledovat praxi manažerů:



Fakta o dopadech rozvojových aktivit jsme získali z přímého kontaktu koučů s účastníky programu a jejich zpětných vazeb a z vyjádřené spokojenosti úsekového ředitele s výsledky rozvojového programu.

Investice do rozvoje 16 obchodních ředitelů stála zhruba 1mil. Kč. Zisk v podobě systematicky řízených a nově získaných akvizic realizovaných na základě osvojených a v praxi uplatňovaných dovedností lze počítat na desítky milionů.



Rozhovor s ředitelem Zdravotnické záchranné služby kraje Vysočina MUDr. Lukášem Kettnerem

Jaká byla vaše očekávání při nástupu do funkce ředitele Zdravotnické záchranné služby kraje Vysočina a jak se naplňují?

Jmenování do funkce беру jako šanci realizovat své představy o chodu ZZS KV tak, aby se z ní stala jedna z nejlepších ZZS v ČR. Očekával jsem spoustu práce a má očekávání se rozhodně naplnila. I přes časovou náročnost mne však práce v naší firmě a s našimi lidmi baví. Těší mě, že mohu sledovat okamžitý efekt svých rozhodnutí a změn – na zelené louce se prostě vždycky dobře staví.

Co se vám za první 4 měsíce ve funkci podařilo?

Podařilo se mi přivést do firmy na základě výběrových řízení do vrcholného managementu lidi, kteří mají profesionální i lidské kvality a mají chuť pracovat pro firmu. Podařilo se nám schválení nového organizačního řádu organizace, sjednotili jsme mzdové podmínky, stanovili jsme si nový systém řízení firmy. Se všemi zaměstnanci byly provedeny vstupní osobní hodnotící pohovory. Zlepšili jsme komunikaci na úrovni managementu firmy, ale hlavně mezi vedením firmy a řadovými zaměstnanci. Nastolili jsme jasná pravidla přenosu informací z vedení k lidem. Vedení firmy se všemi zaměstnanci osobně jednalo. Podařilo se nám nastolit tvůrčí atmosféru ve firmě. Zavedli jsme pravidelný systém vzdělávání zaměstnanců formou seminářů

a přednášek. Pracujeme na nových vnitřních předpisech. Zavedli jsme racionalizační opatření v chodu firmy, slučujeme funkce, redukuje personální stavy, vypisujeme poptávková řízení na nákup materiálu, hledáme rezervy ve vlastních řadách.

Jaké jsou vaše cíle v nastávajícím období?

Chceme vybudovat pevné právní a odborné základy organizace, personálně posílit a stabilizovat firmu a hlavně dosáhnout natrvalo změny myšlení lidí, zaměstnanců na myšlení pro firmu.

Chceme ekonomicky firmu stabilizovat, vypracovat standardy v ošetrovatelské přednemocniční péči, vytvořit podmínky pro získání ISO.

Chceme se stát moderní, otevřenou, komunikativní a zavedenou firmou.

Jaká rizika jsou spojená s dosažením těchto cílů?

Hlavní rizika spatřuji v možném nepochopení nastolených změn ve firmě, neochotě či neschopnosti některých zaměstnanců se přizpůsobit a akceptovat nové věci. V naší firmě platí, že každý ze zaměstnanců má svůj profesionální osud ve svých vlastních rukou a je jen na něm, jak se k práci postaví. Kdo nepochopí a nepřizpůsobí se, nemá u nás perspektivu.

V čem spatřujete největší přednosti a slabiny ZZS v ČR?

Dle mého názoru je úroveň přednemocniční péče zdravotnickými záchrannými službami na velmi vysoké odborné úrovni a zdravotníci k práci a k lidem přistupují s nadšením a empatií. Slabinu vidím v tom, že ZZS jsou sice oficiálně součástí IZS, ale nemají stejné postavení a podmínky pro svou existenci a rozvoj jako ostatní složky IZS, Policie ČR a zejména HZS. Za naprosto tristní považuji absenci zákona o ZZS.

V čem vám veřejnost pomáhá a v čem vám komplikuje práci?

Lidé by si měli uvědomit, že je třeba postiženému poskytnout první pomoc ještě i před příjezdem našich posádek; mnohdy se setkáváme s apatií a alibismem lidí k sobě navzájem, a přitom nikdo nemůže vědět, kdy bude potřebovat pomoc sám.

Naši pracovníci vítají pomoc veřejnosti na místě zásahu, ovšem musí to být pomoc ve spolupráci s našimi složkami a pod naším dohledem.

Veřejnost nám samozřejmě naší práci občas může i zkomplikovat, například vytvářením extrémního tlaku na naše posádky nebo bráněním a mnohdy až znemožněním výkonu práce. A to nemluvíme o případech, kdy přihlížející jsou pod vlivem alkoholu nebo jsou agresivní a napadají čím dál častěji naše posádky, což považují za naprosto nehorázné.

Našich poradců jsme se zeptali: „V čem vidíte svoji přidanou hodnotu pro klienta?“

Veronika Filipi PŘIDANÁ HODNOTA V INSPIRACI MANAŽERŮ



Na svoji přidanou hodnotu se dívám přes potřeby a očekávání klientů – a ti jsou, stejně jako projekty pro ně, různí. Někdy je pro klienta důležité, že se na jeho společnost dokážeme podívat nezávislým pohledem nezatíženým firemními vztahy a kulturou, na základě svých zkušeností a schopností společnost klienta porovnat s jinými firmami a nabídnout praktická doporučení přinášející efekty. Výhodou poradce je, že „jde po podstatě“, jeho motivem je „pouze“ dodržení zadání od klienta a ze zkušeností ví, kam se ve společnosti podívat, aby dosáhl maximálních efektů. Osobně přidanou hodnotu poradců vidím i v „inspiraci“ manažerů. Což hodně zjednodušeně znamená - někdy stačí správně se zeptat. Zakončila bych mottem „Víc hlav víc ví“, kterým se řídíme při řešení problémů i uvnitř společnosti.

Petr Váňa ZNALOST BUSINESSU KLIENTA A MANAŽERSKÉ ZKUŠENOSTI PŘINÁŠEJÍ PRAKTICKÉ ZMĚNY VE FUNGOVÁNÍ ORGANIZACÍ



V řízení každé organizace platí určité principy bez ohledu na oblast podnikání. Přesto se poměrně často při jednáních s klienty v různých oblastech lidské činnosti setkávám s kouzelným dovětkem „...ale naše podnikání je specifické a odlišné od ostatních firem.“ Proto spolupráci s klientem stavím na dobré znalosti prostředí, ve kterém nabízí a realizuje své služby - jeho aktuálních problémech, vnitřních vztazích, vazbách kokolí a trendech. To mi pomáhá nalézat společně s pracovníky klienta zajímavá a praktická řešení, jejichž součástí jsou i best practice či eliminace chybných řešení, která nepřinesou očekávané efekty či vedou do slepých uliček.

S využitím mých praktických manažerských zkušeností se následně snažím dát klientovi podporu při zavedení nalezených řešení do reálného života organizace. Forma spolupráce v této fázi může mít podobu interim manažera, projektového manažera, koučinku apod. Jde o to, aby spolupráce s poradcem nebyla jen teoretizováním, ale aby přinesla změnu fungování firmy, která posílí její pozici na trhu.

Marek Pavlík NAMOTIVOVANÝ ČLOVĚK DOKÁŽE OTE- VÍRAT „ČERNÉ SKŘÍŇKY“



Každý má ve své práci nějaké ty nevyřešené věci, se kterými by tak rád pohnul a konečně je vyřešil. Většina z nás by dokonce přivítala podporu nebo alespoň naznačení cesty, jak řešení těchto věcí zacílit správným směrem.

Ve své práci se snažím „černé skříňky“ lidem pootevřít tím, že naslouchám jejich názorům a snažím se vcítit do jejich vyslovených, ale i nevyřčených potřeb, tužeb, přání a pocitů. Toto je pak pro mě vhodným odrazovým můstkem pro vlastní náměty, podněty a doporučení, které se snažím svému zákazníkovi nabídnout pro inspiraci, jak „černou skříňku“ odstranit. Pro předávání doporučení klientům se mě nejvíce osvědčují příběhy jako praktické příklady z reálného života, které nejlépe dokreslují a přibližují způsob řešení nějaké záležitosti. Prostě jak říkají latiníci: „...verba movent, exempla trahunt...“ („...slova nabádají, příklady táhnou...“).

Těší mě, když vidím na tvářích mých zákazníků úsměv a pohodu, což je pro mě nezpochybnitelným signálem, že zas nějaká ta „černá skříňka“ byla pokořena. Jsem rád, mohu-li být pro druhé užitečný. A když se mně dostane zpětné vazby o tom, že jsem zákazníka namotivoval do další práce, to je pro mě tou největší odměnou.



Marie Štěpánková

členka realizačního týmu M.C.TRITON
stepankova@mc-triton.cz

NÁŠ VÝZNAMNÝ KLIENT

- stavební společnost si dala za cíl zdvojnásobení obrátu během dvou let

Náš významný klient – stavební společnost si dala za cíl zdvojnásobení obrátu během dvou let, a to konkrétně z 0,8 mld. Kč v roce 2004 na 1,6 mld. Kč v roce 2006. Rozhodla se proto pro spolupráci s naší poradenskou firmou M.C.TRITON, která jim měla zajistit dosažení tohoto cíle.

Řešili jsme tyto otázky:

- Jakou zvolit strategii pro zdvojnásobení obrátu?
- Jaký zvolit způsob řízení a tomu odpovídající organizační strukturu s odpovídajícími kompetencemi?
- Jak zvýšit kapacitu firmy pro realizaci bez nutnosti dalších investic do zařízení a přijímání nových pracovníků?
- Jakými postupnými kroky či dílčími projekty strategii realizovat v praxi?
- Jak motivovat zaměstnance a zejména klíčové zaměstnance k dosažení strategie?

Realizaci jsme rozdělili do následujících částí, které jsou pro rozvoj firmy a zajištění stability při růstu klíčové:

- Podpora obchodu firmy.
- Hlavní proces a úspora nákladů.
- Práce s lidskými zdroji.

Podpora obchodu firmy

Pro zajištění růstu obrátu firmy a nasmlouvání zakázek jsme poskytli osobní konzultaci majitelům firmy s cílem rozšířit jejich kapacitu pro aktivní obchod. Definovali jsme **činnosti**

přinášející firmě největší přínos a vytipovali osoby, které je budou efektivně provádět. S těmito lidmi jsme pak dále pracovali na tom, jak nastavit **priority a plánování času**, jaké úkoly by měly být **delegovány**. Vytipované činnosti musí směřovat k podpoře a splnění podnikových cílů. Došlo k prověření podnikové vize a strategie.

Hlavní proces a úspora nákladů

Nezávislý pohled na chod firmy a především na její hlavní předmět podnikání je zdrojem mnoha možných úspor a návrhů, jak to či ono dělat efektivněji, protože firma, respektive její pracovníci mohou trpět „provozní slepotou“. Dalším důvodem, proč jsme se rozhodli zaměřit na hlavní proces firmy, bylo připravit ji procesně na zdvojnásobení obrátu i práce. Postupovali jsme v následujících krocích:

- Aktualizovali jsme obchodní strategii firmy.
- Definovali jsme novou organizační strukturu firmy, která lépe odpovídá potřebám firmy při nárůstu obrátu.
- Revidovali jsme práci se subdodavateli, práci nabídkové kanceláře a využívání informačního systému.
- Prověřili jsme systém plánování a kalkulace režijních nákladů.
- Navrhli jsme strukturu nákladů pro

plánování a jeho lepší využívání při tvorbě nabídkových cen.

- Navrhli jsme, jakým způsobem pracovat s pohledávkami.
- Definovali jsme hlavní proces a identifikovali jsme potenciální rizika.

Práce s lidskými zdroji

Výchozím bodem pro rozhodnutí, jakým způsobem postupovat při realizaci této části, bylo poznání, že **velké úspory kapacit** lidí se skrývají **ve schopnosti komunikovat, sdělovat a sdílet správné informace**.

Veškeré směřování a úsilí pracovníků by mělo vést k plnění vize a mise podniku, sledovat jeho strategii. Proto jsme se spolu s vedením společnosti rozhodli vytvořit takové nástroje, které sladí fungování firmy a nasměrují spolupráci jejich zaměstnanců k dosažení společných cílů.

Ukazuje se, že zdánlivě „samozřejmé“ věci, pokud nejsou vhodně komunikovány, vedou k mnoha nejasnostem, což se odráží v pracovní výkonnosti a ziskovosti firmy. To je jedním z hlavních důvodů, proč je v podnikové praxi důležité věnovat péči práci s pracovníky a HR koncepci firmy.

Společně se zákazníkem jsme postupovali v následujících krocích:

Zdánlivě „samozřejmé“ věci, pokud nejsou vhodně komunikovány, vedou k mnoha nejasnostem, což se odráží v pracovní výkonnosti a ziskovosti firmy.

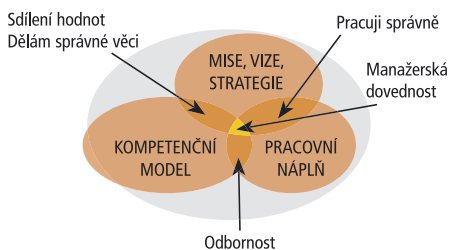


■ Provedli jsme **audit motivačních faktorů** zaměstnanců, který dal odpověď na otázky: **kam cílit další opatření?**, co motivuje zaměstnance?, kde jsou největší rizika?, které činnosti výrazně zvýší pohodu ve firmě s minimem nákladů?

■ Navrhli jsme **mzdovou motivační politiku** firmy, s důrazem na **změnu poměru mezi fixní a variabilní složkou mzdy**, schéma a pravidla výplaty bonusů a benefitů. Připravili jsme motivační program pro klíčové zaměstnance, a to jak ve finanční, tak nefinanční oblasti. Variabilní složka mzdy je nyní navázána na cílové ukazatele firmy a do budoucna se bude její podíl na celkové mzdě zvyšovat. Toto opatření jasně sděluje zaměstnancům, které cílové ukazatele jsou pro firmu důležité, a stanovuje jejich váhu.

■ Vypracovali a implementovali jsme kompetenční model. Ten definuje základní kompetence, tj. schopnosti a dovednosti, hodnotové směřování pracovníků. Je jedním z určujících faktorů směru rozvoje firmy a zaměstnanců. Odpovídá na otázky: **co má pracovník umět, jaký má být a zároveň stanovuje, jak vypadá vyhovující, průměrný a nevyhovující projev** určité kompetence. Slouží tak i jako **podklad pro hodnocení, nábor a výběr**. Zároveň zaměstnanec i manažer ví, co má umět a jaké chování se od něj očekává, ví, jak vypadá úspěch i neúspěch. Kompetence jsou členěny do 4 skupin, a to na **osobnostně-manažerské, odborné, obchodně-klientské a hodnotové**. Hodnotové kompetence zajišťují soulad s vizí a strategií podniku. Ostatní oblasti odrážejí specifické požadavky kladené na jednotlivé funkce. Kompetence a jejich popis pak směřuje chování zaměstnanců správným směrem.

Začlenění kompetenčního modelu v podniku ukazuje následující schéma:



■ Spolu s tím, jak firma roste, roste i potřeba práce v týmech. V praxi jsou to pak právě **realizační týmy, které realizují největší úspory nákladů** a přispívají tak k zisku společnosti. Proto bylo nutné se zabývat fungováním týmů a neponechat jejich úspěšnost pouze intuitivně na osobě a osobnostech jejich vedoucích a správně rozdělených kompetencích. Dalším ze zavedených nástrojů se staly **standards týmové práce**, které specifikovaly týmové role a chování v týmu, způsob přípravy na typické situace, které patří ke každodennímu životu. Z jiných realizací máme zkušenosti, že **pokud se podaří standardy implementovat a používat, zkrátí se doba strávená na schůzkách/poradách týmu ve prospěch času věnovaného vlastní realizaci**. Rozdíl mezi prací jednotlivých týmů se sníží.

Efekty

Všechny materiály byly velmi příznivě přijaty vedením firmy i širším managementem a nyní jsou v praxi používány. Od managementu firmy dostáváme zpětnou vazbu, že realizované činnosti přispívají k úspoře nákladů a zlepšení podnikového klimatu.

Jedním z hlavních efektů naší spolupráce byla schopnost rozdělit si práci a pracovat s časem lidí, kteří firmě přinášejí největší efekty. To přineslo **výrazné zvýšení finančního objemu nasmlouvaných zakázek, a tak přispělo ke zdvojnásobení obrátu firmy**.

Díky reorganizaci práce a zodpovědnosti došlo k lepší práci s dodavateli a firma realizuje výrazné finanční úspory, ale i úspory v čase svých pracovníků. Dvojnásobný objem práce je realizován s mírně navýšeným počtem pracovníků.

Díky včasné přípravě a realizaci vhodných opatření probíhá růst firmy hladce a její pracovníci jsou připraveni na další růst.



Michaela Bubeliniová
consultant M.C.TRITON Slovakia
bubeliniova@mc-triton.sk

Od júla 2005 až dodnes realizujem spolu so svojimi kolegami z M.C.TRITON Slovakia projekt reštrukturalizácie systému HR na Ministerstve práce, sociálnych vecí a rodiny SR a organizácií, ktoré spadajú do tohto sektora. Projekt je financovaný z prostriedkov grantu Svetovej banky poskytnutého Slovensku.

Ponúkam Vám príbeh pracovníčky osobného úradu (rozumej personalistka), ktorú mám pred sebou, vo svojej hlave keď o celom projekte premýšľam. Verím, že z príbehu sú jasne čitateľné efekty projektu.

Je to dnes presne 2 roky, čo som prišla pracovať na osobný úrad. Keď sa na ne pozriem späť, môžem povedať, že boli zaujímavé ale aj veľmi náročné...z mnohých dôvodov.

Tak ako každý, keď prichádza na nové miesto, aj ja som mala sny a túžby, ako budem robiť prácu najlepšie ako sa dá. Podporovalo ma aj to, že som začala robiť v inštitúcii, ktorá je orientovaná na pomoc v sociálnej oblasti a teda som predpokladala, že sú tu ľudia, ktorí majú v krvi pomoc iným. Myslela som si, že práve preto si to zaslúžia, aby im boli poskytované kvalitné služby v rámci ľudských zdrojov.

Veľmi som sa tešila na svoj prvý prípad a netrvalo dlho kým bol tu. Dostala som žiadosť z odboru sociálnej inklúzie s tým, že je potrebné doplniť 2 pracovníkov. Boli tam informácie o tom, čo všetko by mali vedieť z odbornej oblasti, ale inak nič. Keď som sa začala pýtať, aký je zvyčajný postup dostala som do rúk zákon

PROJEKT REŠTRUKTURALIZÁCIE SYSTÉMU HR NA MINISTERSTVE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR

Projekt realizovaný M.C.TRITON Slovakia

o štátnej službe a zopár služobných predpisov. A zrazu sa všetky moje krásne predstavy zrútili. Predpokladám, že to všetci dôverne poznáte. Veľa byrokracie, len aby sme dodržali všetky pravidlá a služobné predpisy, ale za ňou nič... človek nikde. Chcela som odísť, ale našťastie prišla zmena.

Teda začali sa diať rôzne zmeny v rámci celej štátnej správy a náš osobný úrad sa mohol stať ich súčasťou. Zmenili sa pravidlá výberu, a to najdôležitejšie bolo, že sme ho mohli robiť sami – u nás. Keďže sa zo mňa za

predchádzajúce obdobie stal čosi ako špecialista, skúsila som to robiť inak, najlepšie ako som vedela. Príležitosť prišla čoskoro v podobe vedúceho odboru vymáhania sociálnych dávok. Aj on potreboval doplniť stav odboru. Tentoraz som to však mohla robiť úplne inak. Začala som s prípravou výberu. Vedela som, že musím zistiť, čo presne má tento človek robiť. Od toho som sa snažila odvodit' to, aké by mal mať vzdelanie, schopnosti, čo má vedieť robiť, skrátka aký má byť. Potom som si to overila u vedúceho, ktorý ma oslovil, aby som následne urobila inzerát, výber zo životopisov a vybrala najlepší spôsob výberu na pohovore. Na rozdiel od predchádzajúcich výberov sa nám podarilo vybrať človeka, ktorý sa veľmi dobre hodil do odboru vedúceho. Dnes je tento človek zástupcom svojho vedúceho a jeho prácu oceňujú všetci naokolo. Veľmi dobre mi padlo, keď mi nedávno on aj jeho nadriadený

Veľa byrokracie, len aby sme dodržali všetky pravidlá a služobné predpisy, ale za ňou nič... človek nikde.

povedali, že je to aj vďaka tomu, čo som pre nich urobila ja.

A teraz trochu viac faktov:

V prvej fáze projektu sme zrealizovali analýzu stavu riadenia HR. Zistili sme, že 80%

práce personalistov ministerstva tvorí personálna administratíva a striktné dodržiavanie Zákona o štátnej službe. Navrhli sme konkrétne zmeny vo všetkých oblastiach s pridanou hodnotou: náboru

a výberu, adaptácie, odmeňovania, hodnotenia i rozvoja a vzdelávania. Uvedomili sme si, že ak má nastať zmena musí byť komplexná:

- zmena zákona o štátnej službe,
- posilnenie kompetencií a schopností personalistov
- zvýšenie podpory napríklad v podobe HR softvéru.
- vziať manažérov do práce s ľuďmi (dnes sú to prevažne odborníci vo svojich oblastiach, a manažérsku prácu berú často iba ako nutné zlo).

Naše návrhy boli z väčšej časti prijaté pozitívne. Ministerstvo vyhlásilo výberové konanie na vytvorenie HR softvéru. Minulý mesiac parlament odhlasoval nový zákon

Uvedomili sme si, že ak má nastať zmena musí byť komplexná.

o štátnej službe, podľa ktorého sa ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny stáva garantom zmien v oblasti personalistiky všetkých ministerstiev na Slovensku. My sme vypracovali príručky pre personalistu aj pre manažéra, ktoré boli už vedením ministerstva odsúhlasené a do konca júna by sme podľa nich mali začať školiť vybranú skupinu personalistov a manažérov. Ďalej bude vyhlásený veľký tender, ktorého cieľom je implementácia všetkých zmien v HR systéme v rámci celého sektora práce a sociálnych vecí.

Bohužiaľ, keď píšem tieto riadky, neviem povedať, čo sa reálne podarí zmeniť a čo zostane v starých koľajách. Pravdou totiž je, že presadenie zmeny je závislé od mnohých faktorov. Celý

systém štátnej správy je veľmi dobre odolný voči zmenám. Ľudia v rámci neho majú omnoho menšiu vnútornú motiváciu meniť zabehané spôsoby ako tí v súkromných firmách, existujú veľmi silné politické tlaky, ktoré zmeny spomaľujú alebo občas i celkom zastavia...

To čo však môžem povedať určite: je to pre mňa i mojich kolegov obrovská životná skúsenosť a v prípade, že máte chuť sa o nej dozvedieť viac podrobností, som Vám všetkým k dispozícii.



Blažena Kohoutová
garant projektu
kohoutova@tritonhunters.cz

OUTSOURCING vrcholových pozic/interim management jako způsob řešení náročného projektového managementu při přesunech výroby

Konkrétní příklad projektu realizovaného divizí TRITON Effex, nyní TRITON Hunters

Naším klientem je společnost z oblasti automotive, která je na trhu dodavatelů tradičně velmi dobře zastoupená. Společnost je součástí mezinárodní skupiny. V současné době, podobně jako mnoho dalších výrobních společností se zahraniční účastí, kromě převádění další výroby přebírá ze strany západních partnerů i vývoj a zajišťuje jeho personální obsazení a funkčnost. Závod má cca 1800 zaměstnanců.

Společnosti vyvstala potřeba dočasně obsadit pozici vedoucího projektového manažera, který by garantoval řízení převodu výroby ze zahraničí do českého závodu. Potřebou klienta bylo určit více projektů tohoto typu. Zadáním pro naši společnost bylo na základě předchozí spolupráce i na základě zkušeností a referencí řešení formou outsourcingu manažerské pozice/resp. interim management (nikoliv obsazení pozice na dobu určitou do zaměstnaneckého poměru klienta). Požadavky klienta byly v zásadě dvojitěho typu: jednak na profil a zkušenosti kandidáta a dále pak na nastavení služby.

Výběr kandidátů-interim manažerů na pozici, kteří by měli tak velkou zkušenost z převodů výroby, ideálně v zahraničí a přímo v oblasti automotive, byl náročný nejenom z pohledu profilu a zkušeností, ale také z pohledu motivace - jednalo se o službu interim managementu poskytovaného na dobu půl roku.

Služba byla nastavena na základě SLA (Service Level Agreement- Dohoda o úrovni poskytovaných služeb). Součástí nastavení je i způsob metricky a reportingu.

Vedoucí projektový manažer přijal odpovědnost za vedení tří kompletních projektů převodu výroby pro přední evropské automobily.

Pro řízení každého projektu byl sestaven projektový tým, jehož členové zastupují jednotlivé útvary napříč celou společností. Vedoucí projektového týmu navíc zajišťuje koordinaci s centrálou společnosti v zahraničí.

Mimo standardní činnosti, tj. kompletní zajišťování náběhu výroby v termínech a za úzké spolupráce s odběratelem, přinesla služba interim manažera přidanou hodnotu ve třech směrech:

- Interim manager se díky svým zkušenostem stal přirozeně koučem celého nově vzniklého týmu soustřeďujícího se na projekty převodu výroby.

- Interim manager integroval do projektového managementu řízení nákladů. V oblasti automobilového průmyslu je dnes přesnost dodávek a kvalita nutnou, nikoli však dostačující podmínkou k úspěchu. Stále významnější roli v ostrém konkurenčním boji hraje cena - viz ekonomické problémy předních světových výrobců v posledním období. Náš interim manager zavedl do kontrolních projektových ukazatelů (termíny, kvalita, procesní jistota) i kontrolu dodržování ekonomických ukazatelů, především výše investičního plánu a vlastního zisku nového výrobku (EBIT). U projektů, kde hrozilo nedodržení těchto ukazatelů, popř. tyto ukazatele nedosahovaly uspokojivé výše, navrhl opravná opatření. Přínosem důsledné aplikace „cost managementu“ je i přes krátké období úspora v rozsahu jednotek milionů EUR potvrzující zkušenost, že v každém projektu je minimální a vždy dosažitelná úspora v rozsahu 5 %.

S tím souvisí i třetí přidaná hodnota námi poskytované služby: rozšíření aktivit interim projektového manažera o coaching všech útvarů, které mohou celou komplexní ekonomiku výroby ovlivnit, tedy kromě projektového týmu i týmy strategického nákupu, prodeje atd.

Outsourcing managerů/interim management je ideálním řešením i pro nejnáročnější mezinárodní společnosti, které stojí před problémem změn, převodů výroby nebo nastavení výroby a potřebují na určitou dobu řízení velmi zkušeným/špičkovým projektovým manažerem v daném segmentu/specializaci. Ve fázi usazení výroby, kdy jde o standardní výkon řídicí pozice, by byl tento špičkový pracovník nevyužitý a nejspíš i nemotivovaný.

Pro samotného interim manažera je outsourcing zajímavým obohacením umožňujícím mu seznámit se v krátké období s praxí i specifickou problematikou různorodých segmentů dnešní automobilové výroby. Tato znalost problematiky rozličných oblastí, včetně zákaznické, mu umožňuje využít synergické efekty z celé oblasti výroby mobilní techniky, a tím rychle najít pro daného partnera optimální řešení jeho specifické problematiky.

Závěrem lze tedy říci, že v takovýchto situacích je outsourcing ideálním řešením jak pro krátkodobé potřeby klienta, tak i pro profesní růst a seberealizaci špičkových interim manažerů. TRITON Hunters proto doporučuje klientům na základě zkušeností neslevovat ze svých nároků a vyhledat, třeba společně s námi, vhodné zdroje i řešení.

JAK NA WORKSHOPY

– EFEKTIVNÍ VEDENÍ WORKSHOPŮ

Inspirace z manažerských vzdělávacích programů M.C.TRITON



Moderátor je specialista na komunikaci mezi lidmi, musí umět vzbudit v lidech zájem, rozhovořit je.



Moderátor workshopu

Moderování je způsob vedení skupiny, kdy moderátor za určitých pravidel a principů:

- udržuje práci v racionální rovině,
- rozvíjí potenciál účastníků,
- vede skupinu k cíli.

Role moderátora

- koordinace
- sumarizace
- motivace
- povzbuzování
- kladení otázek

Moderátor není

- šéf ani vedoucí, který udílí úkoly,
- učitel, který ví vše nejlépe,
- expert, který je podrobně seznámen s problematikou.



Příprava na workshop (důležité otázky)

Cíl:

Co je cílem workshopu?

Bloky workshopu:

Jaké dám zadání?

Jaký výstup očekávám?

Jakou využiji skupinovou techniku?

Účastníci:

Čím více znám účastníky, tím lépe se mohu připravit.

Předpokládaný počet účastníků a jak s ním pracovat.

Problémy

Problémová témata a možné reakce na ně

Argumentace

Ošetření vybraných účastníků předem

Místo konání

Ověřím si, že workshop bude probíhat ve vhodné místnosti = klid, světlo, teplotní pohoda.

Pozvánky

Obsahuje téma workshopu?

Očekává se příprava účastníků předem?

Jak zajistím účast?

Doporučený průběh workshopu

Úvod

- Pozdrav, představení se.
- Sdělení cíle.
- Uvedení do tématu (dle zaměření workshopu).
- Motivace účastníků (co jim to přinese).
- Představení se účastníků (pokud se navzájem neznají).

Řešitelské bloky

Mají vždy postup:

- Zadání práce.
- Aplikace skupinové techniky / práce účastníků na zadání / diskuse.
- Záznam informací moderátorem.
- Shrnutí informací do dílčího výstupu.

Další blok pak navazuje obdobným způsobem.

Pokud se jedná o celodenní workshop, tak je nutné dělat mezi jednotlivými bloky přestávku.

Přestávka je pro moderátora příležitost pro:

- Urovnání si myšlenek a variant dalšího postupu.
- Přerušování nepříjemné atmosféry / po nepříjemné diskusi.

Shrnutí

- Shrnutí výstupů.
- Informace, co se s výstupy stane po skončení workshopu.

Rozloučení

- Poděkování za práci.
- Ukončení setkání.

Na příště připravujeme

V dalším čísle TRITON Journalu Vám opět rádi sdělíme nové zážitky ze života skupiny TRITON, dozvíte se něco nového o našich konzultantech a klientech. Tentokrát se tematikou zaměříme převážně na segment středních firem. V obsahu jsou pro Vás připraveny informace o novém produktu benchmarking a jeho přínosech pro konkrétní firmy a o dalších specifikách podnikání v SME a podnětech pro jeho rozvoj. A ještě mnohem více...





SOUSTŘEDĚNÍ NA VÁŠ RŮST

M.C.TRITON A M.C.TRITON Slovakia poskytují služby manažerského poradenství a interim managementu pro komerční subjekty a pro instituce veřejné správy. Především se jedná o problematiku:

- řízení lidských zdrojů (hodnocení zaměstnanců, modely odměňování, personální audity, firemní kultura)
- vzdělávání manažerů (koučink, manažerské rozvojové programy)
- organizační změny a restrukturalizace
- zvyšování výkonnosti obchodu (rozvoj obchodních sítí)
- snižování nákladů
- nastavení procesů ve firmě
- zavádění systému řízení dle norem ISO 9001

„S M.C.TRITON jsme spolupracovali v oblasti rozvoje obchodu. Bylo to strašně drahé, ale již jsme se dohodli na další spolupráci.“

Ing. Radek Bareš,
jednatel společnosti GEUS Dina a.s.

TRITON
MANAGEMENT CONSULTANCY



Společnosti skupiny TRITON



M.C.TRITON a M.C.TRITON Slovakia

Poskytují služby manažerského poradenství a interim managementu pro komerční subjekty a pro instituce veřejné správy. Především se jedná o problematiku:

- řízení lidských zdrojů (hodnocení zaměstnanců, modely odměňování, personální audity, firemní kultura)
- vzdělávání manažerů (koučink, manažerské rozvojové programy)
- organizačních změn a restrukturalizace
- zvyšování výkonnosti obchodu (rozvoj obchodních sítí)
- snižování nákladů
- nastavení procesů ve firmě
- zavádění systému řízení podle norem ISO 9001



TRITON Hunters

se zaměřuje na poskytování služeb zejména ve dvou oblastech:

- obsazování vrcholových a středních manažerských pozic a pozic špičkových odborníků; speciální službou je obsazování pozic manažerů na dobu určitou,
- outsourcing / interim management vrcholových manažerských pozic.



TRITON Cert

Certifikační společnost pro systémy ISO 9001, ISO 14001, OHSAS, ISMS. Realizuje také odborná školení pro interní auditory kvality.



T.GEO

Investiční společnost, která zastřešuje investice do developerských projektů a dalších investičních příležitostí.