

# TRITON

# JOURNAL

Říjen 2005

ÚVODNÍK

ANKETA

STŘÍPKY ZE ŽIVOTA

ROZHOVOR

KNOW-HOW

OSOBNOST

8





**Ing. Radoslav Tesař**  
jednatel M.C.TRITON  
tesar@mc-triton.cz

# Pohled trhu, vlastníka a manažera

Současnou situaci českých společností podnikajících v oboru technických služeb lze vnímat z pohledu trhu, vlastníka a manažera:

## Trh

Z hlediska trhu jde o zajímavý a perspektivní business se stálým klientem a stálou platbou, který přitahuje nové podnikatelské subjekty. Konkurenční boj se tedy přiosťruje, tudíž náročnost na kvalitu služby stoupá a klíčovou roli hraje cena.

## Vlastník

Většinou je to zastupitelstvo města, které jako vlastník hledá odpověď na dvě zásadní otázky: Privatizovat, či nikoli? A jak velký by

měl být roční rozpočet takové společnosti? Prvek vzrušení bezpochyby do takového rozhovoru vnáší pestré politické složení městské reprezentace (včetně nejrůznějších nátlakových skupin), která se navíc každé čtyři roky obměňuje...

## Manažer

Pominu-li situaci, že jedinec v takové pozici musí ustát zmíněné politické hrátky, stojí před manažerem zajímavá profesní výzva: odolat konkurenci zásluhou efektivnějšího chodu „vlastní firmy“, tzn. předvést vyšší standard kvality služby za nižší cenu. A k tomu je mu M.C.TRITON připraven podat pomocnou ruku.

**Ing. Radoslav Tesař**

## M.C.TRITON NA PRAHU DOSPĚLOSTI

Tamtamy s potěšením na vědomost dávají, že poradenská a vzdělávací společnost M.C.TRITON, spol. s r.o., oslavila v dubnu 2005 svých 15 let působení na trhu. Za tuto dobu se etablovala jako renomovaný partner vedoucích firem na českém a slovenském trhu, jimž asistuje při přípravě a důsledné realizaci strategických změn. Společnost M.C.TRITON se stala vlajkovou lodí skupiny TRITON, která bourá veškeré překážky a s úspěchem proniká do dalších oblastí. Mezi její významné klienty se řadí finanční instituce, plynárenské a elektrárenské společnosti, výrobci rychloobrátkového spotřebního zboží a automobilových součástek, zdravotnická zařízení i organizace zřizované veřejným sektorem.

„Přidanou hodnotu a zároveň konkurenční výhodu společnosti spatřuji především v týmu, který tvoří silné individuality s výjimečnými manažerskými zkušenostmi a mimořádným rozvojovým potenciálem,“ říká Luděk Pfeifer, partner M.C.TRITON. „Prostřednictvím růstu každého jednotlivce roste také společnost, potažmo i náš klient. Tím se snažíme naplňovat naši filosofii: Soustředění na váš růst,“ dodává.

Rozhovor s jednatelem Technických služeb města Ústí nad Labem

*„Naši zaměstnanci nejsou anonymní. Jak se chovají a jak svou práci provádějí, tak jsou posuzovány celé Technické služby v očích veřejnosti.“*

**strana 4**

Manažerský rozvoj vedoucích odboru krajského úřadu

**strana 6**

V bohaté praxi, celé řadě názorných příkladů a v rozmanitosti zkušeností spočívá moje přidaná hodnota pro klienta...

**strana 7**



## NOVĚ NA PALUBĚ

### RADEK PAULÍN



ve společnosti M.C.TRITON Slovakia pracuje na pozici Junior Consultant. Je zodpovědný za projekty v oblasti development center např. pro společnosti T-Mobile, Nafta a Siemens.

### MICHAELA BUBELÍNIOVÁ,



nastoupila na pozici Consultant M.C.TRITON Slovakia. Pracuje na projektech, které se zaměřují na zhodnocení způsobilosti pracovníků metodou řízeného pohovoru a na jejich další rozvoj.

## SLAVÍME ÚSPĚCHY

Rodina našich klientů se rozrostla o nové členy. Je nám potěšením pracovat pro rozvoj společností:

- BAWAG Bank CZ
- Black & Decker
- ČEZ
- DATART INTERNATIONAL
- Lázeňský dům Mánes Karlovy Vary
- Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny Slovenskej republiky
- Nafta (Slovenská republika)
- OLO – odvoz a likvidácia odpadu (Slovenská republika)
- SANDVIK CHOMUTOV PRECISION TUBES
- Siemens (Česká republika i Slovenská republika)
- Služby města Jihlavy
- Služby města Pardubic
- T-Mobile Slovenská republika
- TOYOTA Motor Czech
- Technické služby Děčín
- Technické služby města Ústí nad Labem
- TESLA
- Vězeňská nemocnice Ruzyně

# Jak se chovají technické služby na trhu 21. století?



**Petr Branda,**  
jednatel společnosti  
Technické služby města  
Ústí nad Labem:

„Chování technických služeb – a tím i pohled veřejnosti na ně – ovlivňují především zaměstnanci, jelikož nejednají anonymně. Každý zaměstnanec sektoru technických služeb si musí uvědomit, proč svou práci vykonává a komu je jeho služba určena. Svým chováním totiž ovlivňuje veřejné mínění a postoj zákazníka. A jestli se tak momentálně nechová, pak musí co nevidět přijít změna.“



**Ing. Dalibor Voborský,**  
ředitel společnosti  
Technické služby Děčín:

„Historické období, ve kterém se nyní nacházíme, charakterizují velké změny jednak na trhu odvětví, jednak ve sféře procesů a technologií. Podstatně se zvyšují nároky ze strany jednotlivých skupin zákazníků. Technické služby proto musejí průběžně a systematicky měnit podnikatelský styl a opouštět tradiční postoje firem působících v chráněných podmínkách městských společností.“



**Ing. Petr Klimecký,**  
ředitel společnosti  
Technické služby města  
Mostu:

„Dalo by se odpovědět velice jednoduše – jako kterýkoli jiný subjekt vykonávající své aktivity v současném podnikatelském a konkurenčním prostředí. Pokud bychom se však pokoušeli sestavit definici technických služeb v 21.století, šlo by ,o obchodní společnost s dlouhodobě uzavřeným smluvním vztahem s danou obcí na základě veřejné obchodní soutěže, s optimalizovaným počtem zaměstnanců, s vysokou produktivitou práce a s vysokým podílem mechanizované práce, s propracovaným systémem řízení všech složek a maximálním využitím výpočetní a komunikační techniky. To je prověřeno normami jakosti na všech úrovních a dominantním postavením takovéto společnosti na regionálním trhu s možností realizovat i zakázky od jiných subjektů‘. Z této definice lze pak odvodit, že technické služby by měly být na základě vnitřních procesů schopny jakémukoli zákazníkovi předložit nabídku, která bude zajímavá nejen po stránce finanční, ale i technické. Tato nabídka musí na vysoké profesionální úrovni vycházet nejen z dlouhodobých zkušeností jejích pracovníků, ale také z technického zázemí, které si společnost buduje na základě dlouhodobých cílů a analýz, tedy díky propracovanému systému řízení.“



**Petr Branda**  
jednatel Technických služeb  
města Ústí n. Labem

# Oblast našich služeb nezahrnuje pouze odpady

■ Mladý a energický PETER BRANDA (35 let) nastoupil do pozice jednatele Technických služeb města Ústí nad Labem teprve nedávno. Za svého půlročního působení však dokázal odstartovat významné změny v organizaci firmy. Chod společnosti se změnil téměř od základu a podstatné změny se dotkly všech jejích organizačních složek. Petr Branda je optimista a říká: „Konkurence se nebojím, představuje pro mě výzvu k čestnému boji“.

*Cítíte se být spíš manažerem, anebo ředitelem? V čem vidíte rozdíl?*

Myslím si, že nepatřím k lidem, kteří by si zakládali na tom, jak se jejich pozice označuje na vizitce. Mnohem podstatnější je, zda je s uvedeným slůvkem spojeno slovo úspěšný, nebo neúspěšný.

*V čem vidíte potenciál růstu vaší společnosti? Jaké jsou vaše cíle do budoucna?*

Na úplném začátku jsme si stanovili vizi a strategii společnosti. V nich jsme pojmenovali slabé i silné stránky a určili směr, kterým se chceme napříště ubírat. Jde nám především o restrukturalizaci firmy, a tím o vyšší efektivitu, dále o zlepšení komunikace se zákazníkem a o zkvalitnění našich služeb. Chceme být moderní, prosperující firmou, která udává směr v oblasti služeb v Ústeckém kraji.

*Každá organizace má své slabé a silné stránky. Jak je tomu u vás?*

Když se ohlédnu za svým více než půlročním působením ve firmě, pak se mi potvrzuje, že cokoli dobré i špatné – nebo chcete-li „silné a slabé stránky“ – bez výjimky

„Manažer?  
Ředitel? Důležitá  
jsou slova úspěšný  
– neúspěšný.“

odráží kvality a schopností lidí, kteří ve firmě pracují.

Pokud však hovořím o kvalitě a schopnostech, nemám na mysli pouze profesní, ale také manažerskou

odbornost. Právě rozvoj manažerské kompetence v naší firmě je významnou příležitostí, jak chod společnosti zefektivnit, ale současně předpokladem pro to, abychom dosáhli konkurenceschopnosti v tvrdém a rychle se měnícím tržním prostředí a nadále se rozvíjeli. Změna je důležitá. Vždycky přináší něco nového. Konkrétněji řečeno, pokud překonáme setrvačné návyky, způsoby práce a zažitá stereotypy z minulosti, pak tato mentální změna velice rychle uvolní skrytý potenciál lidí, kteří mají chuť vrátit postavení Technických služeb do pozice, kterou si firma budovala v průběhu své více než čtyřicetileté historie.

*Po nástupu do funkce jste stál před rozhodnutím, zda učinit razantní změnu v chodu organizace. Co pro vás znamenalo nejtěžší krok?*

Pokud by podle mého názoru nedošlo k razantnímu

snížení nákladů, pak bychom měli jako firma v blízké budoucnosti finanční problémy. Jinými slovy – velice těžko bychom se mohli při prodeji služeb srovnávat s konkurencí.

Nejtěžším lidským krokem je však určitě pro každého manažera propouštění. V některých jednotlivých případech je možné, že jsem učinil i chybné rozhodnutí, ale v rámci vytyčených cílů jdeme správným směrem.

*Co taková zásadní změna obnáší a kterých oblastí se dotkla?*

Zvolíme-li za základ stav, ve kterém jsem společnost přebíral, můžu s klidným svědomím prohlásit, že v důsledku oněch procesů postupně nezůstane kámen na kameni. V souladu s nově definovanou vizí a strategií Technických služeb bylo nejprve nutné zahájit kompletní přenastavení procesů s následným dopadem do změn organizační struktury. V této souvislosti jsme zavedli integrovaný systém řízení podle mezinárodních norem ISO 9001 a 14001.

„Změna  
je důležitá.  
Vždycky přináší  
něco nového.“

Je pochopitelné, že všechny změny nelze provést naráz a ze dne na den, ale že je třeba postupovat na základě stanovených priorit. Obecně je vidím především v oblasti výrazného zvýšení

vnitřní efektivitu a v rozvoji obchodních aktivit, které byly až dosud téměř nulové. Abych celý proces urychlil a současně ošetřil rizika vnikající při realizaci změn, rozhodl jsem se využít zkušeností M.C.TRITON.

### ***Jakou roli hrají v Technických službách města Ústí nad Labem zaměstnanci?***

Domnívám se, že nejen u nás, ale v jakékoli jiné firmě musejí zaměstnanci vědět, proč svou práci vykonávají i jak můžou osobně ovlivnit úspěch či neúspěch společnosti. Jak je patrné už z názvu, poskytujeme služby – a z toho jasně vyplývá význam zaměstnanců, kteří danou službu provádějí, anebo jsou v kontaktu se zákazníkem. Naši zaměstnanci nejsou anonymní. Jak se chovají a jak svou práci provádějí, tak jsou posuzovány celé Technické služby v očích veřejnosti. V tomto ohledu vidím obrovský prostor pro zlepšení s následným dopadem nejen na kvalitu poskytovaných služeb, ale i na obraz naší firmy mezi zákazníky a občany.

### ***Jak své pracovníky motivujete?***

Motivace má velmi úzkou vazbu na to, co už bylo řečeno. Pokud má totiž každý obrazně řečeno představu, do jakého přístavu jeho loď pluje, ví, jaká je jeho role v posádce a jak může ovlivnit včasné přistání, pak se domnívám, že byl naplněn základní předpoklad, umožňující vytvořit systém finanční i nefinanční motivace pro dané skupiny zaměstnanců. Naše současná situace v této oblasti je taková, že pro ně připravujeme zcela nový systém odměňování, který by výrazně podporoval stanovené cíle a záměry společnosti.

***Služby poskytované technickými službami se v očích klientů obvykle zužují na odvoz odpadu. Jaké je však vaše portfolio služeb? Kdo je vašim klientem?***

**„Naši zaměstnanci nejsou anonymní. Jak se chovají a jak svou práci provádějí, tak jsou posuzovány celé Technické služby v očích veřejnosti.“**

**„Konkurence představuje výzvu k čestnému boji.“**

Máte pravdu, že od nás veřejnost očekává především tuto službu. Naše společnost však vedle odvozu komunálního odpadu provádí řadu dalších činností. K odpadům patří také separace a likvidace nebezpečného odpadu, skládkování a výroba kompostu. Dále provádíme čištění, zimní údržbu a výpravu komunikací i údržbu dopravního značení. Klientům

nabízíme rovněž údržbu zeleně, provedení parkových úprav a čištění pěších komunikací.

K našim klientům patří především samospráva, ale také všichni ostatní, kteří takového portfolio služeb potřebují.

### ***Jak se vidí Petr Branda jako člověk?***

Jsem normální chlap. Optimista, který věří v úspěch a snaží se mu jít vstříc. Mám dvě děti a hodnou manželku – přinášejí mi radost a vytvářejí zázemí pro mou práci. Svůj volný čas proto dělím mezi rodinu a sport.



## **PILÍŘE ROZVOJE TECHNICKÝCH SLUŽEB Z POHLEDU M.C.TRITON**

### **1. Aktivní obchodování**

Rozvoj aktivního přístupu k obchodu u pracovníků zodpovědných za tuto oblast. | Hledání nových příležitostí pro nárůst obrátu firmy. | Zajištění jednotlivých procesů v oblasti obchodu. | Nalezení vhodné podoby marketingových aktivit.

### **2. Funkční systémy řízení kvality a ochrany životního prostředí (ISO 9001 a 140001)**

Vytěžení certifikace pro růst efektivitu firmy (systém řízení vede k zefektivňování fungování firmy a k eliminaci rizik a chyb) a pro rozvoj obchodu (certifikace umožňuje získávat další zakázky).

### **3. Maximalizace využití kapacit**

lidé  $\text{Efekt} = \frac{\text{výnosy}}{\text{náklady}}$  rozsah a standard kvality služeb  
stroje

### **4. Komunikace s veřejností**

Standardy chování firmy k veřejnosti jako k zákazníkům (zakomponování prvků prozákaznického přístupu do řešení určitých, především krizových situací: kultivované vyřizování stížností, informování o změnách tras apod.). | Práce s průzkumy spokojenosti občanů a hledání cest, jak tuto spokojenost ovlivnit. | Nalezení efektivního způsobu komunikace se zadavatelem (zástupci obce) a zákazníkem (občané, podnikatelské subjekty).

### **5. Funkční personalistika**

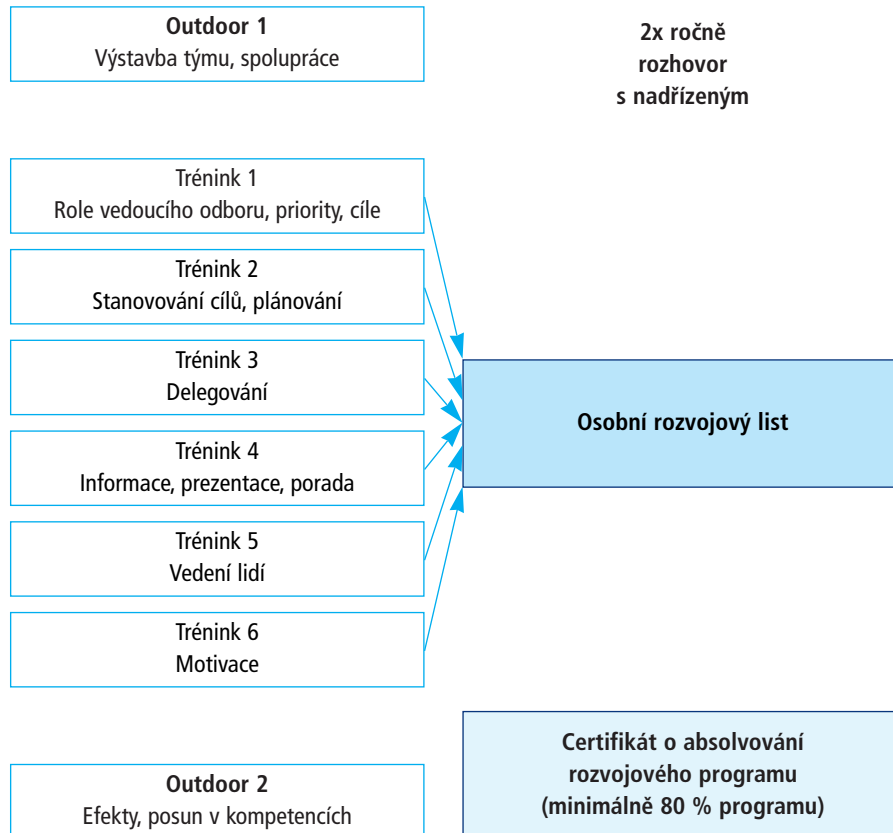
Systém vzdělávání, který podporuje další rozvoj firmy – především pro manažery a pro vybrané pracovníky. | Mechanismus hodnocení pracovníků zajišťující loajalitu a stabilní výkonnost klíčových osob. | Mzdový systém – revize pravidel zařazování do tarifních tříd umožní spravedlivější odměňování uvnitř firmy, provázání mzdy s výkonem pracovníka, resp. s výkonem firmy.



# Rozvoj manažerských dovedností vedoucích odborů Krajského úřadu Pardubického kraje

## Postup:

- Workshop** – určení profilových schopností a dovedností vedoucího pracovníka krajského úřadu
- Development centrum** – zmapování silných stránek a rozvojových potřeb vedoucích odborů
- Zpětná vazba** – každému vedoucímu byly sděleny výsledky z development centra
- Návrh koncepce rozvojového programu** – ušitého na míru potřebám vedoucích pracovníků úřadu
- Realizace desetiměsíčního rozvojového programu:**



Rozvoj zaměřen na 4 faktory zajišťující úspěšné fungování vedoucího odboru:

### Záležitosti ve vazbě na samosprávu:

- Komunikativnost
- Odbornost
- Variantní řešení
- Odvaha říci „ne“

### Řídící a rozhodovací činnost:

- Odbornost (znanost a zkušenosti)
- Komunikativnost
- Rozhodnost
- Schopnost motivovat a vnímat lidi

### Komunikace a jednání

- Komunikativnost – schopnost vnímat / naslouchat
- Odbornost (znanost problematiky a prostředí, připravenost)
- Pravidla, způsoby a řízení debaty / jednání
- Hledání konsensu – závěry jednání

### Koncepční a systémové záležitosti:

- Odbornost (znanost prostředí a problematiky)
- Všeobecný přehled
- Stanovení priorit a cílů i v čase
- Umění komunikace



# Klient nám často klade otázku: Jaká je vaše přidaná hodnota?

V čem konkrétně ji vidí konzultanti, na to jsme se zeptali tří našich konzultantských osobností.

Miroslav Hudeček, Senior Consultant

## KONEČNÉ FINÁLE HODNOTÍ ZÁKAZNÍK



Pokud se mě klient zeptá, jaké zkušenosti mu můžeme nabídnout – jinými slovy, jaká je naše přidaná hodnota – odpovídám mu: především zkušenosti z oblasti personalistiky a obchodu. Z podrobnějšího pohledu spočívá moje přidaná hodnota pro zákazníka v tom, že se rychle zorientuji v jeho situaci, následně pojmenuji možné problémy a příležitosti pro zlepšení, a to vše bez ohledu na vnitřní osobní vazby a vztahy.

Důležitým faktorem je rychlost, s jakou nalezneme řešení a vytvoříme předpoklady pro jeho přijetí ve firmě. Dále pak schopnost získat pro realizaci změn zaměstnance a ochota nést riziko úspěchu či neúspěchu. Hodnotu pro naše klienty mají naše zkušenosti z již realizovaných projektů v různých odvětvích podnikání, kdy řada principů je v tomto ohledu přenositelných a firma má možnost porovnat „jak to fungovalo jinde“. S trochou nadsázky bych závěrem rád připomněl, že není až tak důležité, jak si své přidané hodnoty cením já, neboť mě účinkování ve finále hodnotí a platí zákazník.

Pavel Prokop, Senior Consultant

## KOMPLEXNÍ POHLED NA FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI ZVYŠUJE KVALITU SLUŽEB



Každá společnost, podnik či organizace by měly směřovat k tomu, aby své služby poskytovaly v té nejlepší kvalitě a, pokud možno, v širokém rozsahu. Stejným způsobem postupují také při své práci. Snažím se klientovi poskytnout komplexní náhled na jeho společnost očima člověka zvenčí. Nabízím mnoho úhlů pohledu, které čerpají z mých praktických zkušeností v oblasti vedení lidí, projektového řízení, řešení problémů v segmentu výroby a služeb, při vytváření strategií i v procesním řízení. Za dobu působení v jednotlivých projektech zjišťuji, že nastavení standardů fungování společnosti má příznivý vliv nejen v komerční sféře, ale také ve sféře veřejné, státní, neziskové. Konečný efekt je totiž stejný: vyšší kvalita poskytovaných služeb pro koncového klienta, zákazníka, občana. Rád se proto držím svého motta: „Všechno je vždy otázkou úhlu pohledu.“

Anna Tauchmanová, Consultant

## EFEKTIVITA – TÉMA SPOLEČNÉ VŠEM OBORŮM



Efektivita – slovo skloňované ve všech pádech, slovo společné všem oborům. Na tuto problematiku se dívám na základě profesních zkušeností z provozů v různých typech firem: měla jsem možnost pracovat pro výrobní firmy, finanční instituce, nemocnice i úřady. Efektivita zůstává pořád aktuálním tématem k řešení – ať už z pohledu nákladů a výnosů, organizace práce, vytížení zdrojů nebo z pohledu obchodu a cenotvorby. V rozmanitosti zkušeností, bohaté praxe a celé řadě názorných příkladů spočívá moje přidaná hodnota pro klienta, kterému nabízím pohled zvenčí a možnost srovnání v oboru i mimo něj. Klientovi se má od konzultanta dostat porozumění problémům ve všech souvislostech a z mého pohledu také velice důležité součásti každé spolupráce: inspirace a řešení. Inspirací pro mou práci je sám klient a jeho problém.



# Technické služby – společnost jako každá jiná



organizovaném M.C.TRITON. Konalo se 15. září 2005 nedaleko Prahy. Více jak 15 ředitelů se potkalo nad svými problémy. Vzájemně si vyměňovali své zkušenosti, zhodnotili stav na trhu. Po vzájemné shodě je možné shrnout problémy do tří okruhů – práce s lidským kapitálem, obchod, boj o klienta. Ke konci setkání dokázali, že si umí i hrát. Po namáhavém dni změřili své síly v manažerské hře, kde měli za úkol postavit věž z bonbonů a špaget. I zde se projevil jejich manažerské schopnosti. Hra byla provázena zdravou rivalitou, záplem a snahou zvítězit.

tele společnosti Pražské služby Patrika Romana. Svou propracovanou koncepci korporátního stylu představil František Kostelník z Technických služeb Zlín. K hostům promluvil i zahraniční host Leonhard Basler, který dlouhá léta působil v Technických službách města Berlína. Petr Branda z Technických služeb města Ústí nad Labem hovořil o rozsáhlé restrukturalizaci společnosti. Svými zkušenostmi také přispěli pan Dalibor Voborský, ředitel akciové společnosti Technických služeb Děčín a pan Petr Klimecký, ředitel Technických služeb města Mostu. Není možné vyjmenovat všechny, přesto každý z nich je v určité oblasti „špičkou“.

## Jak to vidí ředitelé?

Jak zlepšit vnímání široké veřejnosti? Jak lépe vést společnost? Jakým způsobem pracovat se zaměstnanci? Jsem schopným manažerem? Učinil jsem dobré rozhodnutí? Tyto otázky diskutovali ředitelé technických služeb na setkání

## Setkaly se špičky v oboru

Mezi hosty nechyběli zástupci opravdových špiček v oboru. Úvodního slova se ujala jediná žena ve vedení takové společnosti, ředitelka Služeb města Pardubic Lea Tomková, která ochotně odpovídala na otázky generálního ředi-

## Příště znova

Atmosféra byla přátelská, závěr ještě lepší. Všichni zúčastnění mají chuť se opět setkat a společně přispět ke změně. Těšíme se na další setkání.