

TRITON

MANAGEMENT CONSULTANCY

JOURNAL

5



„Přemýšlíme také o nových službách – například ve spolupráci s vámi jsme zavedli assessment a development centra jako samozřejmý nástroj práce s lidmi.“

str. 4

Interim management jako formu poradenské služby v posledních třech letech využívá cca 60 % nadnárodních společností na našem trhu.

str. 6

Optimální technikou ke zvýšení výkonnosti je práce na konkrétních projektech, individuální konzultace, coaching, on the job trénink.

str. 9

ŘÍZENÍ RŮSTU HODNOTY FIRMY VOLÁ PO ZMĚNĚ V PRÁCI S LIDMI

Hodnota firmy a řízení jejího růstu nejsou novým zaklínadlem. Ve slovníku top-manažerů se intenzivně objevují po celá 90. léta. Zajímavý je **obrat ve způsobu hledání praktických cest** k růstu hodnoty firmy.

V minulé dekádě sázeli kapitáni businessu na tři dominantní priority:

1. Fúze a akvizice, koncentrace strategických řetězců. V roce 2000 dosáhl celosvětový objem těchto spojení 3,5 trilionu USD.
2. Masivní investice do informačních a komunikačních technologií. V roce 2000 investovaly USA 59 % nových kapitálových výdajů právě do technologií.
3. Intenzivní tlak na posílení zákaznické orientace a bezprecedentní útok na neefektivitu, tedy schopnost „dělat více za méně“.

První roky nové dekády ukázaly limity této cesty. **Nejpokročilejší praxe vrcholového vedení soustředí svou pozornost ke čtyřem oblastem.**

1. Schopnost **holistického řízení zdrojů růstu hodnoty firmy**, především k pragmatickému zhodnocování intelektuálního kapitálu.
2. **Dekonstrukce firemních procesů** – soustředění na core-business, reálně smysluplný outsourcing a strategické aliance.
3. Schopnost **bipolární působnosti** – expanze v globálním měřítku se současnou výraznou lokalizací produktů nebo služeb v cílových regionech.



4. Důsledné a všudypřítomné **řízení inovací.**

Už na první pohled pokládám za zjevné, že reálný **posun ve zmíněných čtyřech oblastech vyžaduje opravdu dramatickou změnu v práci s lidskými zdroji**. V českém podnikatelském prostředí (a nejen v něm) je však personalistická praxe většinou příliš tradiční a to ji zavádí do vleklé krize. Nové číslo Triton Journalu proto nabízí několik **inspirací pro řízení lidských zdrojů v trendu vývoje businessu.**

Luděk Pfeifer

VYDÁVÁ: M.C.TRITON, s.r.o., Nad Závěrkou 16/489, 169 00 Praha 6,

recepce: 220 514 255, **redakce:** 220 513 400, **tel.:** 728 235 538

e-mail: kyndlova@mc-triton.cz, www.mc-triton.cz

Vychází: 4x ročně, ročník 3., číslo 5, vyšlo dne 10. 3. 2004

FIREMNÍ KULTURA

Ian Brooks

Vydavatelství Computer Press

Otom, že ziskovost firmy a kvalita firemní kultury jsou veličiny přímo úměrné, dnes snad už nikdo nepochybuje. Ne každý však má správnou představu, co to funkční firemní kultura je a jak s ní pracovat.

Strukturovaný výklad, ale i jasné příklady z praxe a možná řešení nabízí Ian Brooks. Čtenář by měl mít po prostudování funkční představu o anatomii firmy a o všem, co určuje efektivnost jejího chování.

Ian Brooks zpracoval náročné téma s pečlivostí jemu vlastní, nikoli však bez ohledu na čtenářův čas. Hodnota získaných zkušeností a čas investovaný do studia knihy jsou v tomto případě v relaci více než příznivé.



STŘÍPKY ZE ŽIVOTA M.C.TRITON

Od letošního roku se můžete setkat s novými lidmi v našem týmu.

Pavel Prokop v pozici senior consultant a se zaměřuje na projekty v oblasti řízení. Své zkušenosti si přinesl zejména z finančních institucí, naposledy působil v České pojišťovně.

Alena Jáchimová přešla po externí spolupráci na pozici consultant a s orientací na obchod, řízení lidských zdrojů a vzdělávání v této oblasti.

Od ledna roku 2004 jsme vzhledem ke zvyšujícímu se rozsahu služeb **na Slovensku** zřídili **organizační složku**, která bude v nejbližších týdnech vyčleněna jako samostatná sesterská společnost **TRITON Slovakia**. Výkonným ředitelem je Ivo Langer, který již dříve působil jako senior consultant v poradenství na Slovensku.

Struktura nabízených služeb prostřednictvím skupiny TRITON je následující:

TRITON
MANAGEMENT CONSULTANCY



TRITON
MANAGEMENT CONSULTANCY

Cert

CERTIFIKACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
RESTRUKTURALIZACE
PROCESNÍ ŘÍZENÍ
ŘÍZENÍ OBCHODU
VÝSTAVBA SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI

TRITON On-Line – divize elektronického vzdělávání
TRITON Effex – divize outsourcingu HR procesů
TRITON SLOVAKIA

T-Geo, a.s.

INVESTICE

TRITON
MANAGEMENT CONSULTANCY

CHCEME BÝT ŠPIČKOVÝM dodavatelem personálních služeb



Ing. Alena Wollerová,
ředitelka úseku lidských zdrojů,
Česká spořitelna a.s.

Česká spořitelna je největší bankou pro drobnou klientelu. Má přes 4,6 mil. klientů. V posledních letech prochází také velmi dynamickým vývojem. V loňském roce získala nejprestižnější ocenění bankovního světa – The Banker Awards 2003, byla opakovaně vyhlášena Bankou roku v ČR a odbornou veřejností vyhodnocena jako jeden z nejlepších zaměstnavatelů v ČR.

Alena Wollerová, dnes úspěšná manažerka s dynamickým projevem, odvahou pojmenovávat věci takové, jaké jsou. Úspěch jí nevzal ani sebereflexi, ani touhu na sobě dále pracovat, učit se.

Držíme vám palce!

Mladá žena v pozici ředitele lidských zdrojů v prestižní společnosti, jakou Česká spořitelna je, bývá to obvyklé?

Nedokáži to posoudit, ale mohu říci, že když jsem do personálního před čtyřmi lety nastupovala, nebylo to jednoduché. Společnost čekala transformace, razantní zeštíhlování a s ním to nejtěžší – propouštění mnoha lidí. Dívám-li se zpátky, **cením si nejvíce toho, že jsme dokázali udržet sociální směr, zvýšit zaměstnavatelskou atraktivitu a důvěru lidí ve společnost.** Řekla

bych, že se nám podařilo dát společnosti „lidskou dimenzi“. Pomáhali jsme lidem, kteří odcházeli – **vytvořili jsme speciální „balíčky“**, školili jsme,





hledali možnosti uplatnění. Myslím, že velkou zásluhu na tom má Jack Stack, který je uznávanou autoritou v celé firmě.

V jakém stavu jste převzala oblast lidských zdrojů, co všechno bylo nutné změnit?

Předtím než jsem nastoupila do České spořitelny, jsem pracovala v poradenské společnosti, která mě naučila zákaznický a podnikatelský mysl. Nebrala jsem HR jako obor, ale jako dodavatele služeb. **Ostatní útvary**

jsou pro nás interní klienti, kterým poskytujeme servis v základních personálních činnostech: nábor, výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání atd.

Když jsem nastoupila do pozice ředitelky úseku lidských zdrojů, bylo prvním naším úkolem konsolidovat a standardizovat základní činnosti. Některé z nich byly přeceňovány – především administrativní, některé fungovaly sverázným způsobem – odměňování, nábor, některé nebyly nastavené vůbec – výběr zaměstnanců, personální controlling, práce s firemní kulturou.

Snažíme se přemýšlet jako běžní dodavatelé: jak efektivně poskytovat standardní služby a kolik to nás – úsek lidských zdrojů – bude stát. To byl také jeden z hlavních důvodů, proč jsme centralizovali personální činnosti, které do té doby byly v jednotlivých regionech velmi odlišné, nákladné a ne vždy dostatečně kvalitní. **Přemýšlíme také o nových službách** – například ve spolupráci s vámi jsme zavedli assessment a development centra jako samozřejmý nástroj práce s lidmi, abychom neztratili kontakt s regiony, rozuměli odlišnostem. V jednotlivých oblastech jsme vytvořili „klíčové garanty“ odpovědné za dobrou komunikaci a zpětnou vazbu z regionů i centrály.

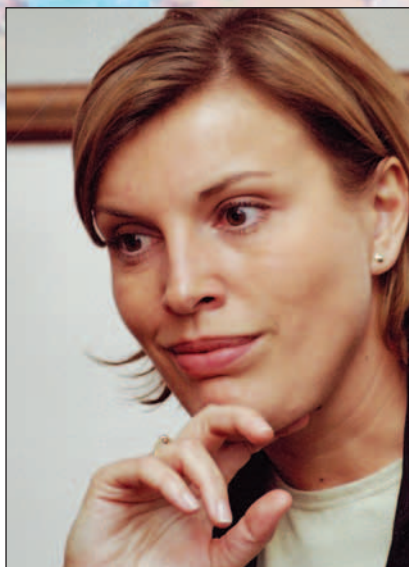


Co vás dnes nejvíce baví, do čeho se chcete pustit – co vás láká?

Společnost dál prochází výraznými změnami, které klient nesmí pocítit. Zatímco na začátku jsme museli postavit nové základy, **dnes se zaměřujeme na detaily** – čím větší je konkurence na trhu, tím více rozhodují detaily. Ráda bych, aby oblast lidských zdrojů byla i nadále uznávanou oblastí s konkrétní přidanou hodnotou.

Pro nás to znamená **pracovat v permanentních změnách** – sotva dokončíte jednu věc, stabilizujete, standardizujete, už vás čeká další. Víte to stejně dobře jako já, na řadě změn s námi spolupracujete a díky tomu se dokážeme na mnoho problémů podívat nestranně, udržet si nadhled.

Rozhovor vedl: Pavel Vosoba



TRENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ

U velkých podnikatelských skupin dochází stále častěji k vytváření **center sdílených služeb**, která poskytují servis všem společnostem v rámci skupiny.

Výkon řady podpůrných procesů (např. IT, HR, logistika, správa – general affairs...) je **centralizován s cílem vyčlenit tyto služby do samostatných servisních složek s možností tyto vybrané procesy v případě potřeby outsourcovat**. To umožňuje **maximální koncentraci na core-business**.

Pro komunikaci s **interním zákazníkem se sestavují speciální týmy**, jejichž úkolem je být v aktivním kontaktu

s interním zákazníkem, mapovat jeho potřeby a předávat je specialistům servisní složky.

Interim management (intenzivní časově omezené působení poradce u klienta, kdy poskytuje svou způsobilost při realizaci požadované změny v řídicí pozici) jako formu poradenské služby v **posledních třech letech využívá cca 60 % nadnárodních společností** na našem trhu. Tyto společnosti najímají poradce nejčastěji na řízení projektů změn v rozsahu cca 6 až 12 měsíců.



FUNGUJI JAKO INTERNÍ OPONENT SVÝM KOLEGŮM

ROZHOVOR S VÝKONNÝM ŘEDITELEM JANEM ŠÍCHOU

Jaká byla vaše cesta k pozici výkonného ředitele?

Moje cesta k pozici výkonného ředitele byla cestou „od piky“. V M.C.TRITON jsem začal jako trenér, pak jsem se posunul k pozici junior consultanta, senior consultanta, personálního ředitele, vedoucího pracovní skupiny až ke stávající pozici. Ta cesta trvala 8 let a bylo na ní podstatných několik věcí. V první řadě opakovaně

výkon činnosti, který mi umožnil vždy výkonnostní skok. (Ten teprve přinutí člověka odvádět profesionální výkon – např. realizovat poprvé trénink prvotřídně je hračka, ale realizovat ho podesáté v 1 měsíci ve stejné kvalitě...) Dále pak nová výzva spojená s důvěrou vlastníků a kolegů. V neposlední řadě pak potřeba jít dál, zvládat více. Každá pozice je v něčem jiná a těžší – klade vyšší a hlavně nové nároky.

I nadále se věnujete poradenství, jakému?

Věnuji se oblastem spojeným s lidmi. Není to pouze klasické HR, ale procesy, kde role člověka a jeho schopnost věci realizovat hrají podstatnou roli ve změně. Současně nadále občas trénuji, působím jako hodnotitel, řídím projekty. **Mnohem více však funguji jako interní oponent svým kolegům.** V této roli mohu plně zúročit své přednosti a přispět k efektivnějšímu naplnění efektů pro naše klienty.

Co od vás v současné době vlastníci očekávají? A jak se vám daří využívat své zkušenosti z poradenství při řízení společnosti?

Očekávání vlastníků bych rozdělil do dvou základních rovin – roční rovina je jasně daná a jsou to věci, za které jsem hodnocen – obrát a rentabilita společnosti. Dlouhodobá rovina je pak především



v rozvoji potenciálu společnosti – zejména v oblasti vztahů s klienty, rozvoje kolegů a know how a konečně podpory dalších subjektů ve skupině TRITON. Výborné je, že jsme plně zajedno v tom, že cesta k rozvoji společnosti vede pouze přes přidanou hodnotu našim klientům.

Snažím se přenášet to nejlepší, co vidím okolo sebe, domů. Myslím si, že mi nedělá problém aplikovat i poznatky, které zdánlivě s naší věcí přímo nesouvisí. Řadu lidí a věcí obdivuji a snažím se poučit se a vytěžit z toho. **Nerad však napodobuji** – je to riskantní a vždy je to pouze kopie.

Co považujete za svůj největší dosa- vadní úspěch? Máte nějaký svůj vzor?

Úsměv na tváři klienta. Vždycky jsem spokojený, když klient dostane to, co si na začátku dohodneme. V rovině osobní je to můj posun v obchodních dovednostech. V práci pro klienta je to zřejmě vývoj našeho specifického know how v oblasti assessment a development center. Se vzory je to trochu složitější. **Kolegové znají můj kritický pohled na sebe i na okolí,** vždy vidím prostor ke zlepšení. Vzorů mám však desítky. Snažím se mít oči otevřené a vidět a slyšet. Každý den vidím něco, co si zaslouží moji úctu. Snažím se to zachytit a ve vhodnou chvíli použít.

Co vás na této práci nejvíce těší, a z čeho vám je naopak smutno?

Těší mě obrovská volnost. Volnost daná množstvím příležitostí u klientů, kulturou naší firmy, kde od nápadu k realizaci vede rychlá cesta, volnost daná důvěrou ve své kolegy.

Smutno je mi vždy, když na něčem s klientem pracujeme dlouho a pak kvůli shodě náhod, změně názoru jednoho člověka,

drobné neshodě je zkaženo úsilí řady lidí. Naštěstí se to nestává často.

Jaké jsou vaše, a to nejen profesní plány do budoucna?

Logicky si kladu otázku, co dál. Hodně jsem toho v TRITONU dosáhl. Je mi zřejmé, že v nejbližší budoucnosti budu potřebovat nový výrazný impulz. Nemyslím tím nutně jinou pozici, a už vůbec ne firmu. Víím, že po nějaké době ve stejné pozici má každý tendenci fungovat příliš stereotypně, a toho se chci jednoznačně vyvarovat. Hodně jsem toho viděl ve špičkových firmách našich klientů. Dlouho jsem preferoval pracovní oblast, možná i na úkor osobní. Kyvadlo se teď asi na čas nachýlí i na druhou stranu. Budu na otázky spojené s mojí profesní kariérou hledat odpovědi v diskusích s mým okolím a věřím, že je brzy najdu. Jsem přeci obklopen samými poradci.

Mé plány se hodně odvíjejí od osobního života. Jsem zvyklý o plánech mluvit otevřeně a vždy mně přijde zvláštní, kolik lidí to překvapí. S manželkou chceme mít děti. Plánujeme mít v horizontu 10–15 let rodinný dům s velkou zahradou. Velmi intenzivně se věnuji vlastnímu zdraví. Chceme žít plastický život. Jsem optimista a velice rád soutěžím. Věřím v úspěch a rozhodně jsem připraven mu jít naproti.

Jak trávíte svůj volný čas?

Aktivně, podle lidí z mého nejbližšího okolí chci vždycky stihnout více, než je reálné. Volný čas v podstatě dělím mezi rodinu, aktivní sport a přírodu. Ideální kombinace je výlet s manželkou na kole či na běžkách v liduprázdné krajině, ale času mám pořád málo.

otázky redakce



ČTYŘI ÚROVNĚ EFEKTŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Velmi často se setkáváme s tím, že očekávání **zadavatele (interního zákazníka)** od vzdělávacích aktivit spočívá v rovině požadavku **na změnu fungování v praxi, nebo dokonce ve zlepšení výkonnosti**. Pokud je reakcí na tuto vzdělávací potřebu klasický trénink bez dalších doprovodných aktivit, vyvstává riziko, že očekávání zadavatele nebude dosaženo. Důvodem je fakt, že v rámci tréninku má trenér pod kontrolou rozvoj znalostí a dovedností účastníka, niko-

liv však konkrétní prostředí a podmínky ve firmě, které využívání nových znalostí a dovedností nepodporují.

Řešením je v rámci vzdělávání kombinovat aktivity, jež rozvíjejí schopnost aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi a které nalézají nástroje pro překonání bariér v podmínkách firmy (workshopy pro aplikaci znalostí a dovedností do praxe, práce na projektech zaměřených na rozvíjenou oblast, interní nebo externí coaching, on the job trénink...).



1. úroveň – účastníci odcházejí spokojeni

Optimální technikou je outdoor nebo zážitkově laděné tréninky. V případě tréninku se využívá hodně modelových situací, her... (někdy i kombinace s outdoorovými aktivitami).

2. úroveň – účastníci odcházejí s novými znalostmi a vědí jak je používat

Optimální technikou je interaktivní trénink nebo rozvojový workshop.

3. úroveň – účastníci po absolvování vzdělávání změní chování v rámci náplně práce

Optimální technikou je workshop nebo rozvoj na pozadí práce na konkrétních projektech. Pokud je nutné doplnit znalosti, tak se kombinuje s tréninkem nebo e-Learningem.

4. úroveň – účastníci po absolvování vzdělávání změní chování v rámci náplně práce do takové míry, že dojde ke zvýšení výkonnosti

Optimální technikou je práce na konkrétních projektech, individuální konzultace, coaching, on the job trénink.

ROLE HR MANAŽERA SE V DYNAMICKY SE ODVÍJEJÍCÍM KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ MĚNÍ. MĚNÍ SE NÁROKY, MĚNÍ SE POSTAVENÍ.

Zeptali jsem se za vás tři generálních ředitelů, za kterými stojí významné společnosti ve svých oborech, jak oni tuto pozici oceňují a jaký význam jí přiřkládají.

JACK STACK, předseda představenstva a generální ředitel Česká spořitelna, a.s.

(1) Čeho si nejvíc ceníte na HR manažerovi ve vaší firmě?

Česká spořitelna má za sebou obtížné období, kdy prošla několika vlnami propouštění na straně jedné a rychlým náborem a školením specialistů (např. pro oblast IT) a sestavením nového systému odměňování na straně druhé. Zvládnout každý z těchto tří úkolů samostatně, to je nelehký úkol. Zvládnout všechny tři najednou a nevyvolat ve firmě napětí a negativní emoce, to je nesmírně obtížná práce.

Příkladem přístupu, jaký zvolilo naše HR, je sestavení speciálního Programu pomoci pro zaměstnance, kteří odcházejí. Program se skládá z tréninků, školení a podpory při hledání nového uplatnění. Díky programu bylo propouštění u nás

méně bolestivé a podle našich statistik se ukazuje, že 70 % procent propouštěných zaměstnanců si do dvou měsíců našlo novou práci.

(2) Jaký význam má pozice HR manažera ve vaší firmě?

Zaměstnáváme přes 11000 lidí, takže si význam úseku lidských zdrojů (HR) plně uvědomujeme. Ředitelka úseku HR je přímo řízená předsedou představenstva, účastní se všech porad představenstva a patří mezi klíčové vrcholové manažery. Úsek HR je a bude tím hlavním, kdo přispívá k budování nové České spořitelny – moderního poskytovatele finančních služeb a prestižního zaměstnavatele v České republice.

LUBOMÍR BOKŠTEFL, generální ředitel

Lucent Technologies Česká republika, v.o.s.

(1) Co oceňujete, resp. čeho si vážíte na práci HR manažera ve vaší společnosti?

Zajímá se o činnost celé společnosti a jednotlivých zaměstnanců a společně s vedením společnosti hledá možnosti, jak přispět k dobrým výsledkům firmy. V žádném případě se neomezuje na plnění základních povinností vyplývajících z činnosti HR manažera. Podle mého názoru je v naší společnosti vnímán mnoha kolegy jako propagátor a příklad etického chování.

(2) Co očekáváte od HR manažera při realizaci velkých změn ve společnosti, resp. transformaci společnosti?

Musí pochopitelně plnit úkoly související s administrativními povinnostmi, to je podmínka nutná, nikoli postačující. Musí být součástí týmu, který transformaci řídí a realizuje, a aktivně se podílet na tvorbě celého procesu, zejména pak na programech souvisejících s vytvářením správné motivace pro každého jednotlivce zapojeného do procesu změn.

TOMÁŠ KADLEC, generální ředitel

Coca-Cola Beverages Česká republika, spol. s r.o.

(1) Co oceňujete, resp. čeho si vážíte na práci HR manažera ve vaší společnosti?

Především oceňuji to, že umí být komunikační spojkou mezi lidmi u nás ve společnosti na všech hierarchických úrovních a mezi vedením společnosti. Přitom dokáže nejen naslouchat lidem, ale i dále podniknout adekvátní kroky správným směrem.

(2) Co očekáváte od HR manažera při realizaci velkých změn ve společnosti, resp. transformaci společnosti?

HR manažer musí perfektně rozumět businessu. Musí být vizionář a podle toho proaktivně plánovat lidské zdroje s pohledem minimálně na 2 roky dopředu tak, abychom v momentě, kdy se ve firmě realizují změny, už dávno měli ty správné pracovníky zaškolené a připravené.

PŘÍRUČKA MANAŽERA PRO PRÁCI S LIDMI

* ukázka z příručky

Co příručka obsahuje

Příručka obsahuje postupy pro řešení typických situací, do kterých se manažer při práci s lidmi dostává. Postupy jsou v souladu s vnitřními předpisy a postupy.

Efekt:

Loajální zaměstnanec ochotný odvést týmu a firmě i něco navíc.

MANAŽERSKÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Postup a rizika



Postup

Odpovědnost

1 Ústní pochvala

manažer

Jeden z neúčinnějších motivačních nástrojů. Pochvala může mít různé projevy

- individuální pochvala, pochvala před ostatními zaměstnanci, písemná pochvala např. v podobě poděkování.

Každá situace je zpracována v následující struktuře:

- Praktický postup krok za krokem
- Rizika plynoucí firmě, manažerovi při nerespektování či nedodržení postupu
- Vysvětlení obsahu některých používaných odborných termínů
- Kontakt na odpovědnou osobu
- S tématem související interní dokumenty a používané formuláře (odkazy)

Přínosy pro manažera

- Rychlý návod, jak se zachovat v určité situaci
- Profesionální chování manažera v rovině práce s lidmi
- Zvýšení efektivity spolupráce s personálním oddělením
- Snížení nutnosti prohledávat velké množství předpisů a směrnic

Přínosy pro personální úsek

- Snížení rizika nestandardních postupů ze strany manažera
- Zvýšení efektivity fungování personálního úseku (kvalifikovanější manažer = kvalifikovanější zadání = efektivnější práce personálního specialisty)
- Zvýšení pozitivního vnímání personálního oddělení v očích manažerů

