

zima 2003

TRITON

MANAGEMENT CONSULTANCY

JOURNAL

2



Rozhovor
s MUDr. Jiřím
Madarem
**Ze zadlužené
nemocnice
jsme udělali
ziskový
podnik**

KNOW-HOW
M. C. TRITON
**Identifikace
motivů
pomocí
kamery**

OSOBNOST
M. C. TRITON
**Filip RULC
Nejsem typ
člověka,
který by
dlouho čekal
na vytou-
žený cíl**

ZAJÍMAVOSTI
**Prestížní
ocenění HR
EXCELLENCE
AWARD 2002
pro Českou
pojišťovnu**

Jste-li ředitelem nemocnice nebo členem krajského zastupitelstva nebo pracovníkem ministerstva zdravotnictví nebo poslancem parlamentu a lámete si hlavu nad nedostatkem peněz, pak to není právě to nejlepší, co můžete v této chvíli dělat.



Víte, že ve zdravotnictví není nedostatek peněz?

Lepší, a máme pro to své důkazy, je poradit se s někým, kdo ví, že nedostatek peněz nemáte.

Nevěříte? Právě jsme dokončili projekt v Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem, která během necelých tří let přešla z hluboké ztráty ke slušnému zisku. A kolik hotovosti má na běžném účtu, se raději ani neptejte.

V dalších osmi nemocnicích podobný projekt rozjždíme. Další dvacítká nemocnic jeví potenciální zájem. A první vlašťovky k nám zamířily už i z krajských zastupitelstev.

Samozřejmě i my připouštíme, že by bylo lepší, kdyby se na zdravotním pojištění vybralo víc peněz. Jenže s tím lze sotva počítat. Odvodové zatížení u nás je vysoké a i když jsou snahy jej dále zvýšit, považujeme za vyloučené, že by vyšší platby zdravotních pojišťoven vyrovnaly současné deficity.

Připustíme raději společně, že v hospodaření nemocnic jsou rezervy.

Říkáte, že už žádné nejsou? Pak vám je pomůžeme najít. Stejně tak, jako jsme je našli v Ústí nad Labem.

Co k tomu potřebujete? Pro začátek nic. Nic než chuť začít. Ani toho, že by

se někomu šláplо na kuří oko, se bát nemusíte.

Jsme seriózní poradenskou firmou, která ví, že šlapáním na kuří oka se nic nespraví. Moderní management je managementem konsensu - týmové spolupráce.

Víme taky, že škrť ve výdajích je problém kdekoli. V nemocnici, kde jde o zdraví, životy lidí a taky o ambice, obzvlášť.

Víme, že právě to, co vám schází, jsou adekvátní manažerské technologie. V takto exponovaném prostředí dosavadní přístupy ani dobrá vůle nestačí. Tady záleží na mikroskopickém detailu.

Říkáte, že nemáte peníze na poradenské projekty? Nemylte se. Máte. Máte je v úsporách, které vám leží na dosah ruky.

Nevěříte? Právě jsme dokončili projekt v Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem.

Miroslav Hudeček, senior consultant

VYDÁVÁ: M. C. TRITON, s.r.o., Nad Závěrkou 16/489, 169 00 Praha 6,
recepce: 220 514 255, redakce: 220 513 400, e-mail: kynclova@mc-triton.cz, www.triton.cz
DTP, lito a tisk: 3HK design atelier, tel.: 728 235 538 e-mail: 3hk@razdva.cz
Vychází: 4x ročně, ročník 2., číslo 2, vyšlo dne 20. 2. 2003

Prestížní cenu HR EXCELLENCE AWARD 2002, kterou každoročně uděluje Česká společnost pro řízení lidských zdrojů (ČSRLZ) za nejpřínosnější projekty v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů ve společnostech, získal projekt České pojišťovny **JÁ OČIMA ZÁKAZNÍKA**.

Záměrem projektu bylo nastavit proces aktivní práce s prvoliniovými pracovníky na pobočkách a tím zvýšit kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům.

Byly vytvořeny standardy pro zákaznické chování a metodika pro **důslednou implementaci**. Důraz při implementaci standardů byl kladen na kvalitní seznámení pracovníků se standardy, na pravidelnou kontrolu (kontrolními audity na pobočkách, Mystery shoppingem) a na následnou zpětnou vazbu přímo na pracovníky první linie.

Garantem za M.C.Triton je Filip Rulc, za Českou pojišťovnu Bohuslava Vohradská.

Naší společnosti se podařilo jako první zaplnit závažnou mezeru v nabídce manažerských tréninkových programů s tematikou psychologických a motivace.

Dosud užívané postupy vycházely z existujících motivů a z jejich popisu. Trenéři je nedokázali účastníkům kurzů reálně ukázat. Další práce s motivy tak zůstávala v rovině teorie a intuice.

V rámci nové metody trenér nahraje rozhovor manažera s podřízeným na videozáznam a následně předvede na televizní obrazovce **obličejovou mimiku a její propojení s logickými a emocionálními pochody mozku**. Je-li v roli podřízeného figurant, zakreslí tyto pochody v podobě názorného grafu na flip-chart.

Účastníkům kurzu se tak dostává zcela **nové přidané hodnoty**:

Formou jednoduchého vizuálního vjemu získávají vysoce efektivní know-how pro nábor, vedení a rozvoj lidí na základě nikoli teoretické, ale prakticky aplikované psychologie.

Sebezpoznání - na televizní obrazovce mohou pozorovat své reakce na logické a emocionální projevy podříze-

ných. Většinou poprvé v životě vidí chyby, které blokovaly jejich efektivní komunikaci s podřízenými.

V následné části kurzu se jim dostává **návodů, jak na základě identifikovaných motivů vést náborové, hodnotící, zpětnovazební a další typy manažerských rozhovorů**.

Metoda využívá známého faktu, **že televizní obrazovka asi stonásobně zvýrazňuje obličejovou mimiku**, takže se stávají viditelnými i jinak nepostřehnutelná hnutí mysli. Navíc videozáznam lze zastavit, takže účastníci kurzu si mohou podrobně prohlédnout klíčové výrazy obličeje, objevující se v reálném čase na zlomky sekund.

Metoda zcela odbourává dosavadní styl práce s televizní kamerou, kdy se účastníkům dostávalo zpětné vazby v rovině dobře - špatně. Taková analýza nesměřovala ke skutečným podnětům způsobujícím chování člověka v dané situaci. Namnoze byla nepřijemná, až frustrující.

Výstupním efektem nové metodiky **jsou vedoucí pracovníci vybavení účinnými a prakticky realizovatelnými komunikačními nástroji**.

STRÍPKY ZE ŽIVOTA M. C. TRITON

Co nového v e-Learningu?

Připravili jsme vedle e-Learningového modulu „PRESENTATION SKILLS“ další: „FONTÁNA ŽIVOTNÍ ENERGIE“, což je modul zaměřený na psychickou kondici lidí vykonávajících náročnou práci.

Dalším okruhem, kam zaměřujeme svou pozornost, je KOMPLEX PRO

VZDĚLÁVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ, jehož jednotlivé prvky účinně propojuje e-Learningový modul.

Třetí oblastí našich aktivit je projekt „MANAŽERSKÁ SAMOOBSLUHA“, což je systém tří e-Learningových kurzů s cílem dodat a zafixovat základní manažerské dovednosti.

STŘÍPKY ZE ŽIVOTA M. C. TRITON

Koncem roku 2002 byla založena nezávislá certifikační a poradenská společnost TRITON Cert, spol. s r.o.

Cílem společnosti je realizovat akreditované certifikace systémů řízení managementu jakosti, environ-

TRITON
Cert

mentálního manažerského systému a v neposlední řadě v oblasti bezpečnosti – ochrany zdraví při práci. Vše se zřetelím na ošetření rizik v podnikání klientů.

Výkonným ředitelem se stal Petr Požár.

Od ledna 2003 jsme navázali spolupráci s internetovým personálním serverem www.volna-mista.cz, který je provozován společností CP Online.

Stali jsme se garantem personální poradny, která přináší zpravodajské články, rady, trendy či novinky z oblasti řízení lidských zdrojů, a to jak jednotlivcům, tak uchazečům o zaměstnání.

Volná místa
TVOJE ŠANCE. TVOJE LEPŠÍ PRÁCE.

Personální server **Volná-mista.cz** patří mezi tři největší internetové personální servery v ČR a slouží k přímému oslovení uchazečů o zaměstnání. Všechny poskytované služby jsou pro uchazeče poskytovány zdarma.

Jak pro personalisty, tak pro uchazeče o pracovní místa připravujeme každý měsíc řadu zajímavých informací v jednotlivých rubrikách:

UCHAZEČ O MÍSTO

Životopis

Interview

Neverbální komunikace/Body

Language

Popis pozic

TRENDY (novinky)

HR MANAGER

Správný výběr uchazečů, základní požadavky

Vzdělávání, dovednosti

Motivace, zam. výhody

Firemní kultura

Recenze

TRENDY (novinky)

Vaše názory, dotazy či připomínky jsou vítány na adrese: kynclova@mc-triton.cz

RECENZE

Přestože kniha sama sebe deklaruje jako učebnici, jedná se o encyklopedické zpracování tématu řízení lidských zdrojů.

Obsahuje přehled současného know-how, stejně jako praktické ukázky nástrojů a postupů, nepostradatelných v celém procesu péče o zaměstnance, od jejich náboru, přes zapracování a rozvoj, až po případné rozvázání pracovního poměru.

Co je z pohledu naší poradenské praxe zvlášť cenné, je to, že nepřímou poukazuje na slabá místa naší personalistiky. Zejména na úkolové zaměření manažerů, méně už na plnění jejich osobní vedoucí role a práci s osobním rozvojovým plánem.

Podnětné jsou rovněž glosy rozmístěné podél celého textu, pocházející z pokladnice zkušeností nejlepších manažerů světa.

Tyto poznatky mohou spolu s kontrol-

ními a sebehodnotícími otázkami dát čtenáři řadu podnětů pro jeho další práci.



Vydavatelství Computer Press.

ZE ZADLUŽENÉ NEMOCNICE JSME UDĚLALI ZISKOVÝ PODNIK

Rozhovor s MUDr. Jiřím Madarem, ředitelem Masarykovy nemocnice v Ústí nad Labem

Ze zadlužené nemocnice jsme udělali ziskový podnik. Odstranili jsme nahodilosti v řízení, zkvalitnili manažerskou praxi a připravili se na vstup do Evropské unie. To všechno v průběhu tří let.



Zatímco před dvěma roky jsme byli ve ztrátě 46 milionů korun, listopad loňského roku jsme uzavřeli se ziskem 38 milionů korun. Z 2000 zaměstnanců jsme ušetřili práci 38 lidí. Na našem běžném účtu je 130 milionů korun.

V době, kdy sílí hlasy, že naše zdravotnictví se hroučí, to jsou pozoruhodné výsledky. Jak jste jich dosáhli?

Zbavili jsme se představy, že nemocnice se liší od jiných podnikatelských subjektů. Nemocnice je firma jako každá jiná.

V praxi to znamená, že jsme se začali zabývat tím, jaké procesy v takové firmě probíhají. Kde jsou v nich černé díry? Kde jsme udělali chybu?

Na co jste přišli?

Neobjevili jsme Ameriku. Všichni jsme věděli, že naše hospodaření je děravé jak necky. **Co bylo nové, bylo to, že jsme tyto černé díry systematicky identifikovali, pojmenovali, vyvedli z anonymity a začali řešit.**

Jen tohle?

Ano. Zdá se to vám málo?

Ne. Promiňte.

Základním problémem nemocnice je střet osobností. Silných, ambiciózních, vzdělaných a v nejednom případě uměněných. Každý chce mít nejlepší primariát, nejlepší přístroje, podávat nejkvalifikovanější výkony. Zda je to vždy ekonomické, poněkud ustupuje do pozadí.

Takovou koncentrací osobností a takový střet zájmů, jakému musí čelit ředitel nemocnice, nemá snad s výjimkou špičkového výzkumného pracoviště žádný manažer.

Z toho vychází základní problém našeho zdravotnictví. **Do takto exponovaného prostředí jsme dosud neměli ani manažerské technologie, ani adekvátně vybavené manažery.**

Podstata řešení?

Jsme první nemocnicí v České republice, která má zaveden a certifikován systém řízení jakosti podle normy ISO 9001: 2000. Jsme první nemocnicí svého druhu v Evropě.

Často se na normy ISO hledí s nedůvěrou jako na papírovou válku. Jak s nimi pracujete vy?

Normy ISO se jeví jako papírová válka jen tomu, kdo je tak chce vidět. Ve skutečnosti znamenají, že poprvé v historii máme systematicky a jednotně v celé

dostatek kvalitních informací pro rozhodování.

Proč jste se rozhodli využít služeb poradenské společnosti MC Triton?

Zpočátku jsme to zkoušeli sami. Jenže - vystačili jsme si jen u léčebných procesů, které známe. K ostatnímu jsme potřebovali někoho, kdo by k nám dokázal přenést zkušenosti z průmyslové praxe. **Triton nabídl jednoznačně nejvýhodnější poměr kvality a ceny.**

Odráží se certifikace ISO v poptávce po vašich službách?

Máme zjištěno, že začala stoupat spokojenost našich zákazníků (pacientů) i jejich důvěra. To je investicí do budoucna, protože chceme, aby se k nám do Ústí nad Labem jezdili léčit například Němci.

Až vstoupíme do Evropské unie, zdravotní pojišťovny budou svým klientům hradiť léčebnou péči bez ohledu na to, zda se realizuje u nich, nebo u nás. Chceme-li,



nemocnici popsány všechny procesy. Nejen léčebné, ale i podpůrné, jako nákup, investice, údržba a úklid.

Díky tomu dokážeme každý proces měřit - rychlost, náklady, efektivitu. U přístrojů máme přesná data o jejich vytíženosti a ekonomickém přínosu pro nemocnici. **Poprvé v historii máme**

aby cizí pacienti chtěli jezdit k nám a aby naši pacienti neutíkali za lepším na Západ, musíme být lepší, odbornější, důvěryhodnější a poskytovat veškeré záruky.

Krom toho systém řízení jakosti je podmínkou integrace do Unie. Nemocnice, které na tom pracují už dnes, budou mít náskok.

Jak řešíte problém rizik, která s sebou nese podnikání na poli zdravotní péče?

Za branami nemocnice se dnes houfují právníci, kteří čekají na každou naši chybu. Proto je systém řízení jakosti nejen ochranou pacientů, ale i ochranou naší nemocnice a jejich zaměstnanců před případnými soudními spory.

Oříškem pro ředitele nemocnic jsou lékaři, kteří velmi neradi přijímají jakékoli ekonomické změny. Jak jste překonali jejich odpor?

Odpor byl standardní. To znamená značný. Překonávali jsme jej tak, že jsme nikoho nenutili ke spolupráci.

Do projektových týmů jsme stavěli lékaře, kteří měli zájem. No a když například primář viděl, že v projektovém týmu je jeho sekundář a že by mu mohl ujet vlak, tak se nakonec i on přihlásil. A my jsme mu to nevyčítali, my jsme byli rádi.

Jak se dnes vaši spolupracovníci identifikují s novým systémem?

Každému, i když třeba z 90 % nesouhlasí, pořád ještě zbývá 10 %, na kterých jsme ve shodě. To je rozhodující.

Podmínkou bylo, aby styl řízení firmy nebyl autokratický jako dřív, ale aby se v zásadních otázkách dosahovalo všeobecného konsensu. I na řešení tohoto problému jsme potřebovali poradenskou firmu.

Triton nám svými technikami týmové práce, analýzy a popisu procesů, normotvornou činností a auditorskými technologiemi poskytl neocenitelnou pomoc.



Certifikát dokladující, že systém řízení kvality v Masarykově nemocnici je v souladu s požadavky normy ISO 9001 :2000. Číslo certifikátu 1208 bylo uděleno anglickou certifikační firmou URS, která je akreditována v rámci UKAS.

Nakolik jste ochotni podělit se o své zkušenosti s dalšími zdravotnickými zařízeními?

Nic netajíme. V současné době asistujeme osmi nemocnicím. Stejnou podporu směřujeme i k orgánům státní správy, které k naší radosti jeví zájem. Přejichod na krajské uspořádání, kdy se formují nové vztahy mezi státní správou a zdravotnictvím, k tomu vytvořil ideální příležitost.



Mám tomu všemu, o čem jsme mluvili, rozumět tak, že naše zdravotnictví nemá nedostatek peněz?

Přesně tak. Všude, kde o našem projektu přednáším, říkám - **víte, že naše zdravotnictví má peněz dostatek?** S tím, co je k dispozici, lze vystačit na provoz, na investice, na rozvoj, na zisk i na soutěž s ostatní Evropou.

Co kdyby se na vás teď některý z našich čtenářů, třeba ředitel nemocnice nebo člen krajského zastupitelstva, obrátil a projevil zájem?

Dveře jsou otevřeny. Nic netajíme, každému jsme připraveni pomoci. Je v zájmu nás všech, aby zdravotnictví prosperovalo a státní správa fungovala na špičkové úrovni.

*Rozhovor vedl
Miroslav Hudeček*



MUDr. Jiří Madar se narodil 26. prosince 1958 v Děčíně. Vystudoval Fakultu všeobecného lékařství v Praze, kde dosáhl dvou atestací v oboru ortopedie a další atestace v oboru organizace zdravotnictví. Absolvoval postgraduální studium Management kvality ve zdravotnictví. Získal oprávnění interního auditora společnosti URS - Regioninfo s.r.o.

Profesionální dráhu začal na ortopedickém oddělení Masarykovy nemocnice v Ústí nad Labem, kde v roce 1997 obsadil funkci náměstka léčebné péče. Od roku 2000 je v téže nemocnici ředitelem.

Vedle své manažerské praxe je lektorem Vysoké školy ekonomie a managementu a lektorem CMC

Graduate School of Business, UPMC Health Systém.

Jeho koníčkem je pouštět se do nových, nevyzkoušených věcí. Sám o sobě říká, že rád provokuje. Tvrdí, že má-li se dosáhnout alespoň mírného pokroku, musí jít umírněnost stranou.

Jeho krédem je namáhat oči. Dívat se a hledat kolem sebe, jak by se věci daly dělat jinak, lépe. A když už ty oči nic nevidí, tak najít jiné, které by viděly víc.

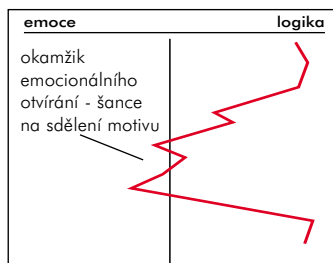
Jeho povahovým rysem je vážná nevážnost. Život i manažerská funkce jsou vážné věci. Pokud se ale k té vážnosti nepřidá hrst nadhledu, trochu humoru a špetka legrace, pak se z nich stávají věci smrtelně vážné. A to už je, jak říká, té vážnosti moc. A čeho je moc, toho je příliš, dodává.

IDENTIFIKACE MOTIVŮ POMOCÍ KAMERY

unikátní způsob zviditelnění motivů s pomocí televizní technologie

Metodika je založena na poznání, že **řeč těla je viditelným obrazem okamžitého logicko-emocionálního stavu osobnosti**. Technika správného čtení řeči těla je nezbytná pro řízení a vedení lidí, v obchodní činnosti a personalistice. **Z techniky vycházejí i nové tréninkové metody prezentačních dovedností a vystupování v médiích.** Základ metody vychází z praxe jejího tvůrce, který patnáct let pracoval v roli televizního reportéra a moderátora a zároveň má dlouholeté zkušenosti s vedením manažerských tréninkových programů. (Reference: Metodu jsme úspěšně vyzkoušeli v několika případech, z nichž za nejvýznamnější pova-

žujeme tréninkový program pro vedoucí obchodních skupin společnosti Credit Suisse a.s. - Česká republika.)



Ukázka grafického znázornění logicko-emocionálních pochodů v mozku, zakreslených figurantem na flip-chart.

Více informací: adamek@mc-triton.cz

FUTURE-LED-OUTSOURCING

Projekt přípravy outsourcingu má za cíl připravit ideální podmínky pro předání činností poskytovateli služeb. Projekt skýtá obvykle 9 kroků včetně výběru outsourcera. Smyslem každého kroku je ujištění o správném postupu mezi klientem a poskytovatelem služeb. Současně však tento postup eliminuje nejistotu na obou stranách. To, co tomuto schématu chybí, je postup směrem k ceně příznivé pro klienta.

MC Triton používá vlastní postup pro tzv. Future-Led-Outsourcing. Tento postup vyžaduje:

1. Soustředění se na **konečný dopad na kvalitu**, cenu a závislost, outsourcingu na jiných vlivech.
2. **Vyjádření ve formě vývoje měřitelných ukazatelů**, zejména finančních.

3. **Definice podmínek** pro dosažení očekávaných hodnot.

4. **Odvození alternativ**, které se liší například kvalitou služeb. Výsledkem jsou scénáře, které umožňují vyhodnocovat každý krok přípravy outsourcingu. Klient zná mnohem lépe situaci, do které směřuje, a má možnost korigovat přípravu v době, kdy má relativně velký vliv na budoucí cenu a kvalitu outsourcingu.

Doporučujeme ke studiu:

Titul 1: Scenarios: The Art of Strategic Conversation

Autor: Kees van der Heijden

Titul 2: Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios

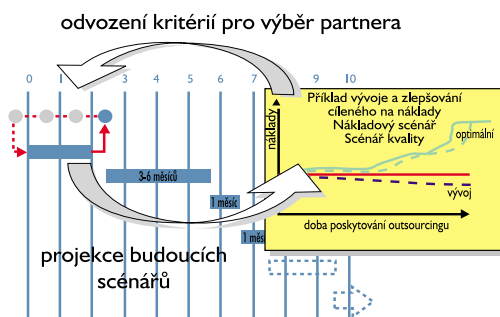
Editoři: Liam Fahey, Robert M. Randall

Více informací: kohoutova@mc-triton.cz

Význam scénářů vývoje outsourcingu pro jeho přípravu

Význam scénářů outsourcingu pro jeho přípravu:

1. Rozhodnutí o outsourcingu
2. Detailní analýza
3. Výběr dodavatele
4. Audit (Due Dilligence)
5. Smluvní jednání
6. Projekt přechodu na outsourcing
7. Realizace outsourcingu



Nejsem typ člověka, který by dlouho čekal na vytoužený cíl

ROZHOVOR SE SENIOR KONZULTANTEM FILIPEM RULCEM

Jak jste se dostal k profesi senior konzultanta a jak dlouho ji vykonáváte?

Více jak 3 roky jsem pracoval v M.C. Triton jako junior konzultant a účastnil jsem se poradenských projektů. Poté jsem dostával samostatnou odpovědnost za některé části projektů nebo za projekty menší. Nyní přes dva roky garantuji a řídím větší projekty jako senior konzultant. K této profesi jsem se dostal dlouhodobou prací na projektech, odbornou stáží u poradenské společnosti v Severním Irsku a seriózním jednáním s klienty, které přinášelo spokojenost z jejich strany, ale i ze strany majitelů společnosti M.C. Triton, kteří mě dostatečně zajímavými a náročnými úkoly umožnili osobní i profesní růst.

vestičních záměrech a finančním řízení firem. Nejobtížnější na projektech bylo zajistit kvalitní lidi a dobře celou záležitost řídit. To se stalo pojátkem pro moji současnou práci konzultanta v oblasti řízení firem a lidských zdrojů.

Na jakých projektech jste se podílel a jakou jste v nich měl úlohu?

Role senior konzultanta obnáší dát dohromady celou koncepci projektu, vytvořit či zajistit konkrétní řešení včetně know-how pro klienta, zajistit hladkou realizaci projektu včetně vyhodnocení vztahu s klientem a jeho rozvoje. Takto se nyní podílím na projektech pro Českou pojišťovnu, Credit Suisse Life &



Směřovalo k této práci už vaše vzdělání?

Částečně. Vystudoval jsem na ČVUT stavební fakultu, obor Podnikání a řízení ve stavebnictví. Společným jmenovatelem současné práce a studia jsou principy projektového řízení a ekonomické myšlení. Každý investiční celek je projekt, kde stavba je pouze jednou z částí celého investičního procesu. Začínal jsem na in-

Pensions, Aral ČR, Danone. Pracuji na projektech dvojího typu. Prvním typem, je dodávání řešení a zasahování do řídicí praxe firmy. Druhý typem jsou manažerské rozvojové programy, kdy zvyšujete úroveň znalostí a dovedností manažerů. Při projektech mám úlohu garanta, který řídí celý projekt, ale i úlohu realizační.

Co považujete za svůj největší dosa-
vadní úspěch?

Pro mne je úspěchem každý projekt či aktivita, které přinesou užitek klientovi. Na základě tohoto efektu a spokojenosti se na Vás klient může obrátit znovu. Nejsem typ člověka, který by čekal několik let na vytoužený cíl, ale mám radost i z dílčích maličkostí. Přesto bych určitě zmínil projekty pro Českou pojišťovnu, Aral ČR, Credit Suisse Life & Pensions, Lucent Technologies, Danone.

Za největší úspěch považuji vzácnou shodu vnitřního pocitu uspokojení a zároveň vnějšího ocenění za projekt vypracovaný pro Českou pojišťovnu „Já očima zákazníka“. Vnitřní pocit naplnění jsem měl, když hlavní uživatelé know-how (agenturní ředitelé, vedoucí skupin a výkonní prvolinioví pracovníci) ocenili zvýšení zákaznické orientace pracovníků a pomoc při řešení problémů firmy. Vnější oceněním byla cena HR Excellence Award 2002, udělená odbornou komisí v soutěži o projekt roku v oblasti HR, kterou právě Česká pojišťovna získala. Já jsem tento tříletý projekt řídil a podílel jsem se na jeho realizaci. Bylo nás samozřejmě víc a já bych tímto chtěl všem členům projektu poděkovat.

Co Vás na této práci nejvíce baví?

Na práci konzultanta mě baví její obrovská rozmanitost. Poznávám stále nové firmy i oblasti podnikání, nové zajímavé lidi, řeším celou řadu různých problémů, při kterých mám možnost uplatňovat své nápady a řešení. Baví mě též týmová spolupráce s kolegy, kdy společně řešíme obtížná zadání od klientů a vzájemně se inspirujeme.

Jaké máte plány do budoucna?

Mám v plánu dále se podílet na zajímavých projektech, které přinášejí hodnotu pro klienty. V dlouhodobějším horizontu zamýšlím také uplatnit své schopnosti v zahraničí nebo ve výkonné manažerské praxi u nás v ČR.

Jak trávíte svůj volný čas?

Volného času je velice málo, a tak se snažím ho maximálně využít. Nejvíce volného času trávím se svou rodinou. V současné době mi dělá velkou radost můj tříletý syn Daniel. Svoji energii si dobývám také sportem (lední hokej a lyžování v zimě, kolo a tenis v létě), kulturou a setkáváním se svými přáteli nad dobrým vínem.

Otázky redakce

TRENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ

Restrukturalizační metody užívané v 90. letech se stávají neúčinné a společnosti, které na ně dosud sázejí jako na rozhodující kartu, samy sebe ženou do slepé uličky.

Příchod nového desetiletí si vynutil přehodnocení dosavadních přístupů a výrazný obrat:

- do centra pozornosti se znovu dostává práce s procesy
- na druhém místě setrvává outsourcing
- a teprve třetí v řadě jsou formální restrukturalizační přístupy (jakkoli se s nimi pracuje dosud)

**Snížit plýtvání ve firmách zlepšov-
vacími** aktivitami nabízí staronová metoda LEAN MANAGEMENT.

Co přináší Lean management?

- Peníze
- Atraktivitu

- Aktivizaci řadových zaměstnanců
- Trvalý růst zaměstnanců a firmy

Co řeší Lean management?

- Neefektivnosti a ztráty vesměs neinvestičními cestami
- Projektování štihlých procesů, kdy se snižuje pravděpodobnost selhání ná-
běhu nové technologie asi na desetinu
- Lidi a jejich individuální rozvoj a defi-
nování, upřesňování a sladování rolí
jednotlivých pracovníků

Každá pátá zahraniční společnost využívá jako další formu rozvoje svých klíčových pracovníků SUPERVIZI.

Vybraní pracovníci získávají speciální dovednostní výbavu pro určité specifické téma. Následně jsou k dispozici ostatním pracovníkům v předávání získaného know-how. Jedná se o složku tzv. „měkkého“ řízení.

TRITON
MANAGEMENT CONSULTANCY



JOURNAL

M. C. TRITON, s.r.o., Nad Závěrkou 16/489, 169 00 Praha 6,
tel.: 220 514 255, e-mail: kynclova@mc-triton.cz, www.triton.cz