

# TRITON

# JOURNAL

AKTUALITY

ROZHOVOR

REFERENČNÍ  
PROJEKTY

NEWS

INTERVIEW

REFERENCE  
PROJECTS

12



# STŘÍPKY ZE ŽIVOTA



## M.C.TRITON BULGARIA – MARIE ŠTĚPÁNKOVÁ, MANAGING DIRECTOR

**M.C.TRITON rozšiřuje** své zahraniční aktivity **do Bulharska**. Od ledna 2007 začíná působit v Sofii sesterská společnost **M.C.TRITON Bulgaria** a bude nabízet **tradiční škálu služeb** stejně jako je tomu v České a Slovenské republice. Současně se předpokládá, že bude zastřešovat projekty realizované také v okolních státech.

Výkonnou ředitelkou společnosti se stala Marie Štěpánková. O svém novém působišti říká: „Naše rozhodnutí jít do Bulharska formou založení samostatné společnosti bylo správné. Vzhledem ke zdejším podmínkám se ukazuje jako nezbytné být

přímo v regionu, s možností navazovat osobní vztahy a využít je k reálnému podnikání a pomoci nejen českým firmám, působícím na bulharském trhu.



**M.C.TRITON is expanding its activity abroad to Bulgaria.** Our sister company, **M.C.TRITON Bulgaria**, began operations in Sofia in January 2007 and is offering the **traditional assortment of services** as it is done in the Czech and Slovak Republics. It is currently assumed that this office will also handle projects from neighboring countries.

Marie Štěpánková has become the executive director. She has this to say about her new workplace: “Our decision to expand into Bulgaria and start an independent corporation was the correct one. Considering the local environment it necessary to be directly in this region in order to make personal contacts which can be utilized, for actual entrepreneurship besides its basic function of helping Czech companies active in Bulgaria.”

## E-I GROUP EXCO MEETING

Snaha o vytvoření silné, funkční a konkurenceschopné celoevropské aliance byla hlavním mottem výroční konference E-I Consulting Group, která se konala 9. a 10. března 2007 u příležitosti 20. výročí založení skupiny. Pořádáním konference byla pověřena M.C.TRITON, která v rámci skupiny zastřešuje aktivity v České republice a na Slovensku. Zúčastnili se zástupci společností **Berenschot** (Nizozemsko), **Hypo-**



# DAYS OF OUR LIVES

domi Consulting (Řecko), Orga Consultants (Francie), Praxi (Itálie), Doradca Consultants (Polsko), IFOK (Německo).

The motto of the annual E-I Consulting Group conference, which took place on March 9<sup>th</sup> and 10<sup>th</sup> to commemorate the 20<sup>th</sup> anniversary of the founding of this group, was the aspiration to create a strong, functional, and competitive advantage capable European-wide alliance. The conference organizer was M.C.TRITON which manages the activities of this group in the Czech Republic and Slovakia. The representatives of the following companies took part: Berenschot (Netherlands), Hypodomi Consulting (Greece), Orga Consultants (France), Praxi (Italy), Doradca Consultants (Poland), IFOK (Germany).

## M.C.TRITON – JEDNIČKA MEZI ČESKÝMI PORADENSKÝMI SPOLEČNOSTMI

### M.C.TRITON – NO. 1 AMONG CZECH CONSULTING COMPANIES

Společnost Factum Invenio zpracovala přehled o trhu poradenských služeb v ČR v oblasti manažerského a strategického poradenství. Z hlediska výše celkových tržeb v roce 2005 je v ČR na prvním místě mezi poradenskými firmami s majoritou českého kapitálu firma M.C.TRITON.

Factum Invenio Corporation compiled a survey of consulting services in the area of management and strategic consulting in the Czech Republic. The M.C.TRITON corporation is, among consulting companies in the Czech Republic for the 2005, in the first place when total revenue of companies which have a Czech investment capital majority is considered.

### Factum Invenio Survey



### M.C.TRITON is according to the TOTAL REVENUES the BIGGEST Czech consulting company

TOP 5 companies with majority revenues from business consulting:

1. Deloitte Czech Republic
2. McKinsey & Company
3. Consulting ČS
4. M.C.TRITON
5. INCOMA Consult

TOP 5 companies with majority revenues from business consulting with Czech capital majority:

1. M.C.TRITON
2. INCOMA Consult
3. Raven Consulting
4. Berman group
5. TES Praha

(Source: Factum Invenio 2007: Obch. věstník, closures of account 2005)

## ZÍSKANÉ CERTIFIKÁTY NEW CERTIFICATES



Alena Jáchimová absolvovala 16denní certifikační kurz vedený Marilyn Atkinson a zaměřený na koučink. Kurz „The Art a Science of Coaching“ jí umožnil získat další zkušenosti pro koučování manažerů nebo koučování týmů.

Alena Jáchimová passed a 16 day certification course “The Art and Science of Coaching” taught by Marilyn Atkinson. This course enabled Alena to obtain additional experience she will use in coaching of managers and team coaching.



# NOVĚ NA PALUBĚ



**ROMAN NÁHONČÍK**

Nastupuje na pozici senior konzultant pro oblast řízení lidských zdrojů a implementace změn. Disponuje manažerskými zkušenostmi s nastavením systému odměňování, kolektivním vyjednáváním a personálním controllingem.

Enters the position of a senior consultant for the management of human resources and the management of change. He has managerial experience in implementing a system of compensation, collective bargaining, and HR controlling.



**MARTIN BĚLČÍK**

Nastoupil na pozici senior konzultant pro oblast optimalizace procesů, finančního řízení a organizačních auditů. Má dlouholeté zkušenosti v oblasti státní správy, kde působil na významných manažerských pozicích Ministerstva obrany.

Will occupy the position of a senior consultant in the area of process optimization, financial management, and audit organization. He worked in the government as a senior manager in the Defense department for many years.



**FRANTIŠEK PAVELKA**

Nastupuje na pozici trenéra manažerských a obchodních dovedností. Přichází se zkušenostmi z řízení oddělení vzdělávání a z působení na pozicích interní trenér v několika finančních institucích.

Will be a trainer and coach of management and business skills. He used to manage a job education department and was an internal trainer at several financial corporations.



**PETR BLÁHA**

Nastupuje na pozici senior konzultant pro oblast rozvoj obchodních sítí. S M.C.TRITON spolupracuje již několik let jako externí spolupracovník. Má rozsáhlé zkušenosti z působení ve finančních institucích (Generali pojišťovna, Modrá pyramida stavební spořitelna). Podílel se na projektech rozvoje obchodních sítí pro Bawag Bank, Oberbank a HYPO stavební spořitelna.

Will join as a senior consultant in the area of sales network development. He has been consulting for M.C.TRITON for several years as an external consultant. He has a wide experience in financial institutions (Generali

insurance, Modrá pyramida stavební spořitelna). He participated in sales network development projects for Bawag Bank CZ, Oberbank CZ, and HYPO stavební spořitelna (Unicredit group).



**EVKA STREČKOVÁ**

Nastoupila do společnosti M.C.TRITON Slovakia na pozici konzultanta. Zaměřuje se na oblast lidských zdrojů, především hodnocení a vzdělávání pracovníků, nábor, výběr a hodnocení způsobilosti na pozici.

Joins the M.C.TRITON Slovakia company as a consultant. She specializes in the areas of human resources, particularly the evaluation and education of employees, recruiting, and evaluation for position readiness.



**SILVIA MOLNÁŘOVÁ**

Rozšířila tým M.C.TRITON Slovakia a zastává pozici konzultanta. Specializuje se na oblast lidských zdrojů a na rozvojové projekty v oblasti strategie, obchodu a procesů. V rámci lidských zdrojů se věnuje především náboru a výběru pracovníků, jejich hodnocení, řízení lidí, vzdělávání a koučinku.

# WELCOME ON THE TRITON TEAM

Fills the position of a consultant for the M.C.TRITON Slovakia team. She specializes in human resources and the development projects dealing with strategy, sales and processes. In the area of human resources, she focuses on recruitment and evaluation of potential employees, people management, employee education, and coaching.



**DOYCHIN STOYANOV**

V M.C.TRITON Bulgaria pracuje na pozici konzultant. Je zodpovedný za projekty v oblasti verejného sektoru a v oblasti strukturálnych fondů EU a ďalej za rozvoj a integraci ISO systémů. Hovoří anglicky.

Consultant M.C.TRITON Bulgaria. Responsible for projects in Public sector, Structural funds of European Union and responsible for building up and integration of ISO systems. He speaks English.



**MARTINA KUBOVÁ**

V M.C.TRITON Bulgaria pracuje na pozici HR konzultant. Je zodpovedná za náborovou činnosť, realizaci AC/DC, vzdelávací a tréningové aktivity. Hovoří anglicky (a bulharsky).

HR Consultant M.C.TRITON Bulgaria. Responsible for recruitment, developing personnel (comprehensive educational / training program, Assessment / Development Centers or the outdoor activities). She speaks fluently English and Bulgarian.



**HANKA KAŠKOVÁ**

posiluje tým Project Back Office M.C.TRITON. Dominantně se bude věnovat svým rozsahem unikátnímu projektu manažerského vzdělávání pro Komerční banku.

She is an addition to the Project Back Office M.C.TRITON team. Her main activity will be focused on the special project for Komerční Bank dealing with management schooling.



**VLADIMÍR ŽIŽKA**

nastupuje na pozici senior konzultanta pro oblast finančního řízení, controllingu a procesů. Má manažerské zkušenosti s finančním řízením společností, krizovým řízením, řízením nákupu HN Logistic Systems, CKD Praha, ČKD – Siemens, OTTO Industrie.

He joins as a senior consultant specializing in the areas of financial management, controlling, and processes. His managerial experiences include financial management of corporations, managing the procurement of HN Logic Systems, CKD Praha, ČKD – Siemens, OTTO Industrie.



**PETR SÁRA**

nastupuje na pozici konzultanta pro oblast optimalizace procesů a mzdových systémů. Věnuje se také problematice PPP projektů.

His position is that of a consultant in the area of process optimization and payroll systems. He also takes care of PPP projects.

## TRITON Hunters

vyhledá pro Vaši společnost nejvhodnější kandidáty na pozice středního a vrcholového managementu a na pozice špičkových odborníků různých oborů.

Executive search/headhunting of middle and TOP management and key specialist

contact:  
Markéta Hinková,  
Managing director  
Tel: +420 224 362 453, - 400  
Mobil: +420 724 888 794  
[www.tritonhunters.cz](http://www.tritonhunters.cz)

**TRITON**  
Hunters



# CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB

## Komunikace transformace firmy

Projekt představuje: Alena Olšarová, senior konzultant M.C. TRITON

Disponuje rozsáhlými zkušenostmi v oblasti řízení změn a HR procesů v nadnárodní úrovni. Realizovala projekty například pro firmy: Erste Bank, T-Mobile Czech Republic, AHOLD Czech Republic, Zentiva, IBM Slovakia.

Firma, která se rozhodne vybudovat centrum sdílených služeb, musí, kromě velmi dobře připraveného projektového (transformačního) plánu, mít na zřeteli zaměstnance, kteří se stanou zaměstnanci nové firmy – SSC, ať už formou „převedení“ nebo „propouštění a novým nábořem“ v jiné zemi či jiném lokálním místě. V obou případech jde o změny, které vyvolávají v lidech pocit nejistoty, nestabilitu a ohrožení. Cílem této služby je zajistit, aby se výkon lidí v transformačním prostředí nesnížil, aby zaměstnanci změny nejen akceptovali, ale i podporovali.

### ROLE M.C. TRITON JE SMĚŘOVÁNA DO 3 OBLASTÍ:

1. Kvalitní výběr a příprava manažerů „Agentů změny“ tak, aby byli schopni plnit svou manažerskou a vůdčí roli. Důraz se klade především na schopnost pozitivně motivovat = šířit přesvědčení, že změna je nová příležitost a výzva k jejich rozvoji. A následně průběžně monitorovat atmosféru ve svém týmu a proaktivně řešit problémy.

2. Řízení a koordinace **procesu interní komunikace o změně:**

- Identifikace cílových skupin.
- Určení cílů komunikace a vypracování návrhů sdělení pro jednotlivé cílové skupiny.

- Zvolení komunikačních kanálů (osvědčují se komunikační kanály umožňující rychlou interakci se zaměstnanci, jako jsou např. intranetové stránky projektu obsahující diskusní fóra).
- Měření efektů komunikace (pravidelné monitorování atmosféry ve firmě a reakce na nepříznivý vývoj).

3. **Ošetření nedorozumění a rizik vyplývajících z interkulturálního prostředí** – k pochopení kulturních rozdílů je realizována série interkulturálních workshopů zaměřených na měkkou dimenzi řízení změn a budování společných norem a pravidel chování s cílem zabránit živelným a neřízeným střetům různých firemních hodnot.

### VÝSTUPY Z PROJEKTU:

- Komunikační plán změny
- Pravidelný reporting o atmosféře ve firmě v průběhu transformace pro manažera projektu transformace
- Plán pro ošetření interkulturálních rozdílů

### EFEKTY PROJEKTU:

- Ošetření interpersonálních rizik změny (odchod kvalitních lidí)
- Udržení výkonnosti zaměstnanců po dobu transformace
- Zajištění průběžné informovanosti zaměstnanců



# SHARED SERVICES CENTRE

## Communication of the company's transformation

**Introduction of the project:** Alena Olšarová, senior consultant M.C.TRITON

**Has wide range of experience in the area of management of change at the international level. She implemented projects for Erste Bank, T-Mobile Czech Republic, AHOLD Czech Republic, Zentiva, IBM Slovakia.**

Company, which decides to implement a center of shared services, has to have, besides a well prepared transformation plan, a plan that considers the employees who will become the employees of the new company – SSC. The employees can either be “transferred” or “dismissed and rehired” in a new country or at a new location. In either case these are examples of changes that bring out uncertainty, instability, and insecurity. The goal of this service is to ensure that the efficiency of the people during this transformation process is not decreased, and the employees not only accepted this process, but supported it.

### THE ROLE OF M.C.TRITON FOCUSES ON 3 AREAS:

1. The careful selection of managers as “Agents of Change” so that they may fulfill their managerial and leadership roles. The ability to positively motivate – to convince that change is a new challenge and opportunity for their development – is emphasized. Their role also includes the follow-up monitoring of their teams and the pro-active resolution of associated problems.

2. The coordination and management of internal communication regarding the change:

- a. The identification of target groups.
- b. The determination of the aims of communication and proposals for delivering information to the target groups.

- c. The choosing of the communication channels and tools (proven channels of quickly interacting with the employees are media such as discussion forums on the internet project page).
- d. The measurement of the effects of communication (regular monitoring of the company's “mood” and reacting to any negative development).

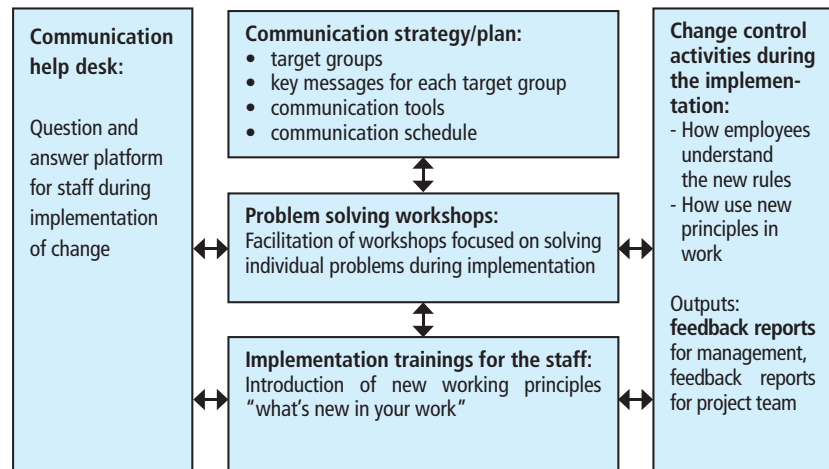
3. The handling of risks and misunderstandings which are the results of multicultural environment – there is a series of intercultural workshops design to better understand intercultural differences, focusing on the “soft-dimension” change management, and on developing common standards and behavioral rules in order to prevent the unintended clashes of different company values.

### PROJECT OUTPUT:

- Plan of the communication strategy while implementing the change
- Timely reports regarding the company's mood during the transformation for the transformation managers
- Plan for handling of intercultural differences

### THE EFFECTS OF THE PROJECT:

- The proper management of interpersonal risks associated with change (flight of quality people)
- Maintaining work efficiency of employees during the transformation
- Providing timely information for employees





# ROZŠÍŘENÍ POBOČKOVÉ SÍTĚ

Gerhard Mendrok, výkonný ředitel a senior konzultant M.C.TRITON Slovakia

Při projektech těží ze své desetileté zkušenosti z působení v manažerských pozicích v České pojišťovně a Všeobecné stavební spořitelně KB (nyní Modrá pyramida – Sociétés Générale group). Realizoval zakázky pro společnosti: BAWAG Bank CZ, Allianz Slovenská Poistovňa, CitiBank, CitiFinancial, ČSOB Leasing SK, Aegon Pojišťovna, Hypo stavební spořitelna.

Zvýšení podílu na trhu je ambicí celé řady finančních institucí. I přes rozšíření technologické distribuce (internet, call centra) význam pobočkové sítě a direct sales roste nadále.

Pokud dostaneme od našeho klienta zadání rozšířit prodejní síť, zaměřujeme se na následující kroky:

- analýza trhu a rozhodnutí o počtu pracovišť včetně provázání s dalšími prodejními kanály (tzv. model multikanálového prodeje);
- rozhodnutí o modelu vytváření sítě – vlastní pobočky, franchising, direct sales, technologická distribuce;
- vytvoření standardů pro řízení jednotlivých odbytových cest a pro chování k zákazníkům, CRM s manažerskou nadstavbou, kompetenčního modelu a kariérových plánů pro zaměstnance na pobočkách, modelu odměňování a provizního systému;
- dle potřeby řešíme s firmou segmentaci trhu a skladbu produktového portfolia pro jednotlivé segmenty;
- vyhledání vhodných objektů pro pobočky (franchising) a jejich personální obsazení;
- příprava podkladů pro smluvní zajištění provozu pracovišť;
- úvodní rozjezd všech pracovišť (vytvoření lokální strategie, koučování manažera pobočky).

## ROLE M.C.TRITON

- Projektový tým je veden interim manažerem, který je nositelem změny, je po dobu projektu přítomen u klienta a operativně reaguje na potřeby klienta, v řadě případů dočasně zastává pozici manažera pro obchod.
- Poskytujeme know-how v oblasti multikanálového prodeje, řízení pracovišť, vedení a motivace lidí v jednotlivých odbytových cestách.
- Projednáme možnosti a efektivní podmínky pro využívání externích prodejních cest (makléři finančních produktů).

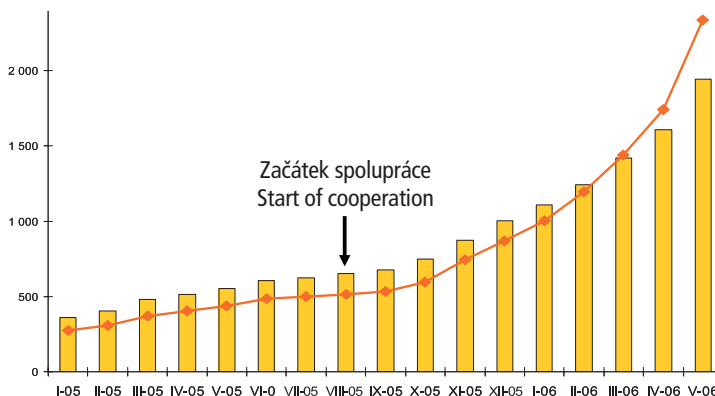
- Vyhledáme a následně po vymezenou dobu koučujeme manažery poboček (koučink má významný vliv na počáteční rozjezd produkce poboček).

## EFEKTY PROJEKTU

- Funkční síť všech odbytových cest i pracovišť
- Působením interim manažera dochází k výrazným nárůstům produkce a rychlejší implementaci změny.
- Strategie pro obsazení trhu v jednotlivých lokalitách
- Nastavený standard řízení pracovišť, motivace k prodeji, řízení vztahu se zákazníkem a obchodního reportingu

**Příklad nárůstu produkce u jedné banky v ČR, kde interim manažer M.C.TRITON působil 1 rok.**

Example of the sales increase at a bank in the Czech Republic where the interim manager of M.C.TRITON was in charge for one year.



# EXPANSION OF THE BRANCH NETWORK

Project headed by: Gerhard Mendrok, executive director and a senior consultant, M.C.TRITON Slovakia

He utilizes his 10 years experience as a manager at Česká pojišťovna (the biggest insurance company in Czech Rep.) and Všeobecná stavební spořitelna KB (currently Modrá pyramida – Sociétés Générale Group). He implemented projects for BAWAG Bank CZ, Allianz Slovenská Poistovňa, Citibank, Citifinancial, ČSOB Leasing SK (KBC group), Aegon Pojišťovna, Hypo stavební spořitelna (UniCredit Group).

The ambition of many financial institutions is to gain market share. Even though technical distribution (internet, call centers) has expanded, the role of the branch network and direct sales is ever increasing.

When our client commissions us to expand their sales network we concentrate on the following measures:

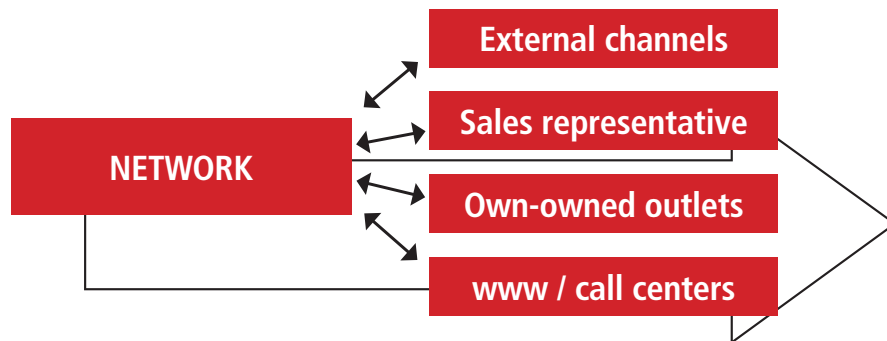
- market analysis and the determination of the number of branches including the operations with additional distribution channels (so called multi-channel sales);
- determining the model for network development – company branches, franchising, direct sales, technological distribution;
- standards creation for the management of individual distribution channels and for customer relations, CRM with managerial training, job competency model as well as carrier development plans for branch employees, wage compensation and commissions mode;
- we guide, according to company needs, market segmentation, and the composition of product portfolio for individual company segments;
- look for suitable real estate for branch placement (franchising) and their subsequent manning;
- preparation of fundamentals for business operations contract;
- start up of all the facilities (local strategy creation, branch manager coaching).

## THE ROLE OF M.C.TRITON

- The project team is lead by an interim manager who is the leader of change. He is, for the duration of the project, located at the client's premises and he reacts operationally to client's needs, and in many cases fills in for the sales manager.
- We supply know-how in the area of multi-channel sales, premises of operations, management and motivation of employees in individual distribution channels.
- We discuss opportunities and the suitable conditions for the utilization of external distribution channels (financial products brokers).

## Aplikujeme naše know-how pro multikanálový prodej

We apply multi-channel sales know-how



- We will recruit and for a limited time coach branch managers (the act of coaching has a significant impact on the initial branch output).

## THE IMPACT OF THE PROJECT

- Functioning network of all distribution channels and offices. The introduction of an interim manager significantly increases production and facilitates a faster implementation of the transformation.
- Strategy for acquiring market share in individual locations
- Setting standards for management of offices, motivation for improving sales, customer relations management, and business reporting.



# MÁM RÁDA VÝZVY

Soňa Budjačová, Country HR Manager pre Rusko, Ukrajinu, Kazachstan a Uzbekistan

Je absolventkou Filozofickej fakulty v Bratislave, v roku 2002 ukončila ďalšie štúdium MSc. pri Sheffield Hallam University. Od roku 1995 pracuje v oblasti Human Resources v rôznych odvetviach, najmä v oblasti bankovníctva a informačných technológií. V rokoch 2000–2005 pracovala pre GE Money Bank v Českej a Slovenskej republike na pozícii HR Manager. Od marca 2005 pracuje v IBM ako Country HR Manager pre spoločnosť IBM na Slovensku a od januára 2007 ako Country HR Manager pre Rusko, Ukrajinu, Kazachstan a Uzbekistan.

Pred nedávnom jste se přestěhovala z Bratislavy do Moskvy, kde zastáváte pozici Country HR Managera pro Rusko, Ukrajinu, Kazachstán a Uzbekistán. V čem je Vaše aktuální pozice jiná?

Na prvni pohled se zdá, že HR je všude stejné – nábor, hodnocení, tréninky, rozvoj a nevyhnutelná administratíva – není to úplně tak. V Rusku je moje pozice jiná především prostředím, lokálním trhem práce a obchodu. Velikost státu determinuje také velké množství administratívy, která v HR a ve financích oproti Slovensku obrovská. Pracovní trh je hlavně v Moskvě, Petrohradě a Kyjevě velmi dynamický. Recruitmentové agentury jej nazývají trhem kandidátů, protože je tu více vysoce kvalifikovaných pozic bez vhodných kandidátů. Proto ti nejlepší, často zocelení zkušenostmi v „západních firmách“, které přišly do Ruska krátce po „perestrojce“, mají denně několik pozic na výběr. S tím je spojená také dynamika v odměňování, protože přetlak volných pozic vůči množství zkušených kandidátů vede firmy k velmi nadstandardním nabídkám. **Benchmarking v oblasti odměňování se dá využít pouze pro průměr na trhu, a to jen na několik měsíců, protože situace se velmi často mění.** Pro zajímavost: nezaměstnanost v Moskvě je 0,6%.

Jaké jsou největší výzvy, které Vás nyní čekají?

Největší výzvou je transformace HR z administrativně personálního oddělení na business partnerský model. Není to však jen o změně v HR týmu, ale hlavně jak „prodat“ tuto myšlenku manažerům a zaměstnancům. Je přece mnohem jednodušší zůstat u toho, co máme, než čist informace, odpovídat na otázky a čas od času využít intranetové aplikace na získání podkladů na víza nebo služební cestu. Zaměstnanci preferují raději



osobní kontakt než „samoobsluhu“ přes internet.

Věnuji hodně času komunikaci s manažery a účastním se jejich porad, které nemají s HR nic společného. **Chci poznat jejich business a být s nimi, když o něčem rozhodují.** Pro ně je to nová situace a často se mě ptají, jestli tam opravdu chci být. Po čtyřech měsících se už situace mění a já i moji kolegové HR partneři dostáváme pozvánky na porady automaticky. Další výzvou je nejen přesvědčit manažery, že HR má co nabídnout. Nejen administraci a kádrování, ale také odbornou konzultaci a pomoc pro jejich business. A výzvou je tento slib s HR týmem naplnit.

Je to dlouhodobý proces, protože důvěra nepřijde ze dne na den. Každé malé zaváhání je pod drobnohledem a manažeri i zaměstnanci nám vždy připomenou, že jsme to raději neměli měnit. Všeobecně přístup ke změně je stejný, ať už v Rusku, na Slovensku či v Evropě. Lidé změnám nevěří a napoprvé také neradi opouští svoji „zónu komfortu“. Takže výzvou pro mě je vydržet a být trpělivá.

Už nějakou dobu využíváte koučink realizovaný Pavlem Vosobou. Proč jste se pro koučink rozhodla a co Vám tato setkání přináší?

Koučink s Pavlem je o diskuzi a hledání správné cesty při řízení procesů i lidí. **Být ve vysoké manažerské pozici znamená být „sám na pomyslném vrcholu“ a nést značnou váhu zodpovědnosti.** Přirovnávám to k výstupu na osmitisícovku, kde vám na začátku pomáhá tým lidí, ale nakonec jste na vrcholu víceméně sami. V práci však toto nestačí, protože úkolů je více, jsou komplikované a tým, se kterým pracujete, je velký. Rozhodnutí o koučinku bylo jednoduché a dobrovolné – **v novém prostředí se nechci učit jen na vlastních chybách.** Zároveň můj nadřízený řídí 14 zemí a často není čas o řešených diskutovat, ale odprezentovat je a získat souhlas.

Abych si byla jistá, že zvažuji všechna rizika, že vidím problém komplexně – v tom mi pomáhá diskuse s Pavlem. Je otevřený, přímý, řekne na rovinu, co se mu líbí a co ne. Zároveň vím, že jeho názory jsou podložené dlouholetými zkušenostmi.

# I LIKE CHALLENGES

Soňa Budjačová, Country HR Manager for Russia, Ukraine, Kazakhstan and Uzbekistan

She graduated Comenius University Faculty of Arts in Bratislava; in 2002 she finished MSc. study at Sheffield Hallam University. From 1995 she works in area of Human Resources in various industries, mainly in retail banking and IT. In 2000–2005 she worked for GE Money Bank in Czech and Slovak Republic as HR manager. From March 2005 she works for IBM as Country HR Manager for IBM in Slovak Republic and from January 2007 as Country HR Manager for Russia, Ukraine, Kazakhstan and Uzbekistan.

You have recently moved from Bratislava to Moscow where you are the Country HR Manager for Russia, Ukraine, Kazakhstan, and Uzbekistan. How does your current position differ from your previous one?

At first sight it seems that HR is the same everywhere – the recruitment, evaluation, training, development, and the unavoidable bureaucracy – but it isn't entirely so. My position in Russia is different due to the environment, the local job market, and the business point of view. The sheer size of the country determines the vast amount of bureaucracy which the HR and finance departments (compare to Slovakia) have to deal with. The job market, especially in Moscow, Petersburg, and Kiev is very dynamic. The recruitment agencies call it a candidates market, because there are many more high-responsibility positions for qualified candidates than job seekers. Thus the best candidates, many who have been honed by working for western companies and came to Russia shortly after "perestroika", have daily a pick of several positions. This also has an effect in the remuneration of these people, since the position-candidate ration is skewed so much the companies are making very non-standard offers. **The compensation benchmarking can only be utilized to get a market average and only for the duration of several months due to this changeable market.** An interesting fact is that Moscow currently has 0.6% unemployment.

What are your current biggest challenges?

The biggest challenge is the transformation of the HR from an administrative personnel department into a department based on the business partner model. It isn't only about the HR team transformation, but mainly about "selling" this idea to the managers and employees. It is much simpler to maintain what we got than to read information, answer questions and sometimes to use the internet application to obtain information for a visa or a business trip. The employees prefer human contact to the Internet "self-service".

I spend a great deal of time communicating with managers and I attend their meetings even though they have nothing in common with HR. **I want to understand their business and be present when they are making decisions.** It is a new situation for them and they often ask me if I really want to be there. The situation is changing and after four months me and my HR colleagues are receiving meeting invitations automatically. Another challenge is to convince the managers that HR has something to offer – not only administrative and personnel related items, but also expert consultation and advice for their businesses. And the challenge is for the HR team to fulfill this promise. It is a long-term process, because gaining their confidence doesn't happen over night. Any hesitation is scrutinized under a microscope and managers and employees are constantly reminding us that we shouldn't have changed it. The attitude toward change is generally the same, be it in Russia, or Slovakia, or Europe – people mistrust changes, and at

first they don't want to leave their "comfort zone". So my challenge is to persevere and to be patient.

You have been utilizing the coaching provided by Pavel Vosoba for some time. What made you decide on this approach and what does it do for you?

Coaching by Pavel takes the form of a discussion about choosing the right path in the course of managing, or using the right processes or dealing with people. **To occupy a high management position is to be "alone at the top of an imaginary summit" and carry a large burden of responsibility.** Let me compare it to climbing an 8 thousand meter mountain. In the beginning you have the support of your team, but at the end you're at the top more or less alone. But this is not enough at work because there are more tasks, they are more complicated, and the team you work with is large.

The decision for coaching was voluntary and easy – **I don't want to learn solely from my mistakes in a new environment.** At the same time my supervisor is managing 14 countries and often there is no time for a discussion, only the time to make your case and get a consensus. I want to be sure I consider all the risks, that I see the problem in its full complexity – that's where the discussions with Pavel are helpful. He is open-minded, direct and tells me flatly if he likes something or not. At the same time I know that his opinions are based on the experience of many years.



# ZVÝŠENÍ ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY

Projekt představuje: Filip Rulc, senior konzultant M.C. TRITON

Realizoval celou řadu projektů zaměřených na rozvoj kvality služeb, zákaznického přístupu a manažerského rozvoje, například pro společnosti Citibank, Toyota Motor Czech, T-Mobile Czech Republic, Zentiva, ARAL, Česká pojišťovna, ALPINE PRO.

Podstatou projektu je zvýšit úroveň přístupu pracovníků ve firmě tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich loajality vůči firmě. Základní koncept je postaven na těchto zkušenostech:

- Dlouhodobý obchodní úspěch je postaven na pravidelném zvyšování zákaznické spokojenosti a zákaznických orientovaných interních procesech.
- Chování každého zaměstnance ovlivňuje spokojenost interních nebo externích zákazníků.

## ROLE M.C. TRITON V PROJEKTU:

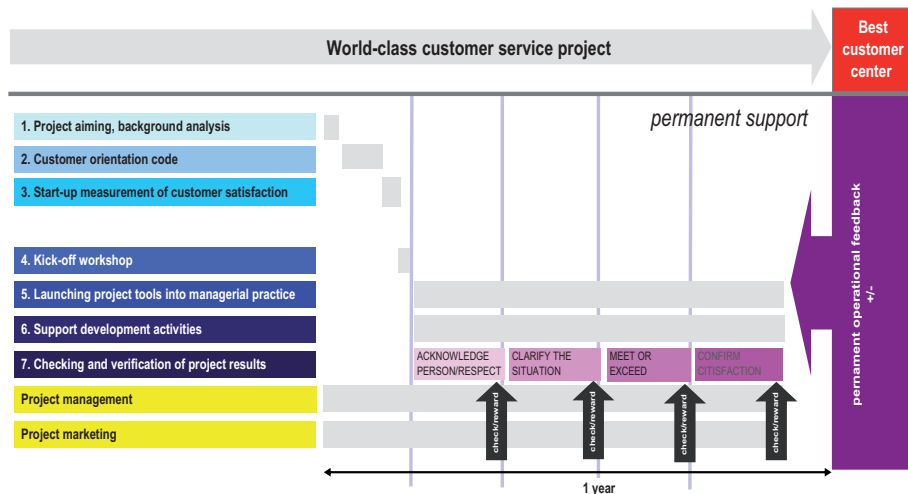
- Řízení projektu interim manažerem (interim manažer je zodpovědný za průběh projektu a implementaci akčního plánu)
- Dodání know-how (M.C. TRITON poskytne vlastní know-how pro ovlivnění chování k zákazníkům, systém pro monitoring a zlepšování chování k zákazníkům)
- Facilitace workshopů a realizace tréninku zaměstnanců v průběhu implementace standardů chování
- Koučování klíčových manažerů (kouči M.C. TRITON pomáhají klíčovým manažerům s plněním cílů nastavených v rámci projektu)
- Spolupráce při marketingu a komunikaci projektu (návrh a realizace komunikačního plánu)

## EFEKTY PROJEKTU:

- Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků prokázané nezávislým měřením
- Zaměstnanci zvýší úroveň přístupu ke spokojenosti interních nebo externích zákazníků
- Rozvoj procesů ve firmě s ohledem na poskytování služeb zákazníkům
- Rozvoj interní komunikace
- Zvýšení efektivity firemního rozpočtu na vzdělávání atd.

## NÁSTROJE PROJEKTU:

- Manažerský standard pro ovlivnění chování pracovníků k zákazníkům
- Počáteční měření spokojenosti zákazníků
- Úprava systému hodnocení
- "Měkké" nástroje řízení pro manažery
- Workshopy a tréninky pro implementaci zákaznického přístupu manažerské praxe
- Koučink manažerů
- Nástroje pro komunikaci a marketing projektu
- Měření posunu spokojenosti zákazníků na konci projektu



# CUSTOMER SERVICE AND LOYALTY IMPROVEMENT

Project headed by: Filip Rulc, senior consultant M.C.TRITON

Implemented number of projects with the aim of the development and betterment of quality of service, customer approach and management development for companies such as Citibank, Toyota Motor Czech, T-Mobile Czech Republic, Zentiva, ARAL, Česká pojišťovna (the biggest Czech insurance company), ALPINE PRO.

Customer service project is the project for establishing principles for improvement of customer satisfaction and loyalty in the companies. The logical framework of this project comes from the following experience:

- Repeat business success is a result of constant improvement of external customer satisfaction, and correctly set up "client" internal processes.
- Every employee's behavior has an impact on internal or external customer satisfaction.

## ROLE OF M.C.TRITON:

- Project management by interim manager (interim manager is responsible for running the project, manager implements the project action plan)
- Running of project know-how (M.C.TRITON is responsible for know-how delivery during the project – customer oriented behavior standards, system for monitoring and improvement of customer oriented methodology)
- Facilitation of workshops and management of training during implementation of behavior standards (M.C.TRITON is liable for delivery of outputs from workshops and for suitable management of training)
- Coaching of key managers (coaches of M.C.TRITON support the key managers in their fulfillment of project goals)

- Collaboration with project communication and marketing (M.C.TRITON cooperates by the implementation of the communication plan)

## PROJECT EFFECTS:

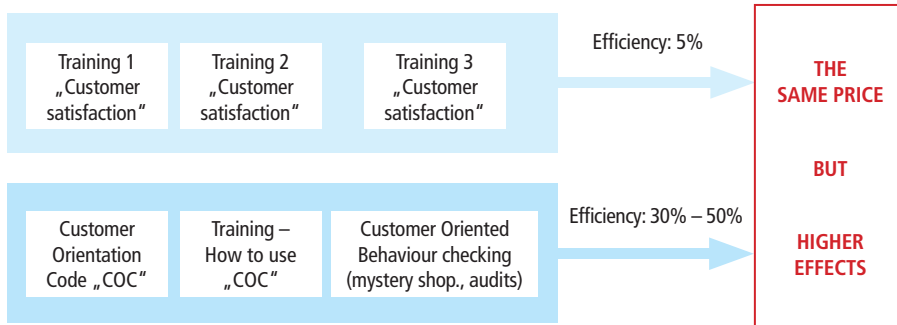
- Customer satisfaction and loyalty improvement as indicated by independent measurement
- To strengthen the employee perception of importance of "external and internal customer" satisfaction
- Improving the company processes regarding customer service delivery

- Development and improvement of internal communication
- Increasing the effectiveness of business budget

## PROJECT TOOLS:

- Managerial standard for employee customer oriented behavior
- Start-up measurement of customer satisfaction
- Evaluation system modification
- Fitting of soft managerial tools
- Workshops and training for launching customer oriented approach into managerial practice
- Coaching of key managers
- Project communication and marketing tools
- Final measurement of customer satisfaction

## T&D Project comparison





# ORGANIZAČNÍ DEVELOPMENT

## „OD PROGRAMY“

Produkt představuje: Jan Šícha, výkonný ředitel M.C.TRITON a senior konzultant pro oblast HR.

Má dlouholeté zkušenosti z projektů v oblasti HR zaměřených především na vzdělávání manažerů, kompetenční modely, firemní kulturu a systémy hodnocení. Mezi jeho klienty patří například: ŠkodaAuto, KPMG, Parker Hannifin Industrial, Česká spořitelna, ČEZ, RWE Group.

Máte přetřénované manažery? Není to ale tak úplně vidět na způsobu řízení a fungování společnosti? Potřebujete řadu věcí změnit, ale nejste tak úplně zvědaví na poradenské služby (nebo to není politika Vaší společnosti kupovat poradenství)? Postrádáte kapacitu a důslednost pro uskutečnění některých změn, které nelze udělat velmi rychle?

### Tak to všechno jsou potenciální plus „OD“ programů.

- Nikoho nic prvoplánovitě neučí (přesto se manažeři rozvíjejí na pozadí řešení konkrétních věcí).
- Pracuje se s reálnými tématy a prioritami společnosti.
- Aktivně se účastní celá vybraná manažerská struktura.
- Výrazně se zjednodušuje implementace výstupů, závěrů a inspirací.
- Pracuje se s manažerským týmem a ne se skupinou individualit, která se sešla na vzdělávací akci.
- Dosahuje se reálných efektů osvědčenými typy aktivit za poměrně nízkou cenu.
- Firma neztrácí kontrolu nad celou věcí.
- Nutně to nemusí být něco, co přichází z pudy HR, přesto je to příležitost jak zvýšit prestiž úseku vzdělávání, protože efekty jsou jednoznačně prokazatelné.

### Postup při realizaci:

1. Společně s nejvyšším vedením společnosti se definují oblasti fungování společnosti, které je třeba posunout, rozvinout. Je přitom klíčové, aby šlo o témata, jejichž potřebu vnímají manažeři napříč společností a navíc se kryla s prioritami společnosti.
2. Rozhodne se o tom, které hierarchické úrovně/skupiny manažerů budou do projektu přizvány.
3. Definuje se sled aktivit.
4. Následuje vysvětlovací kampaň do nadnárodních struktur, aby se získala podpora a příslib účasti.
5. Naplánují se termíny.
6. Úkoly z první aktivity a jejich plnění přechází do standardních řídicích agend (firemní porady, ...).
7. Na úvodní akci navazují další aktivity pro podporu realizace akčního plánu (konzultace, follow up workshopy s nižšími manažer-

skými týmy, individuální asistence s vybranými manažery).

### Rozdíl oproti klasickým Training&Development programům:

- Řeší se „rozvoj firmy jako celku“ ne „rozvoj jednotlivce“. Témata, která se řeší jsou přímo z praxe a účastníci jsou motivováni je rozvíjet, protože řešení má často přímý dopad na jejich bonusy. TOP management se aktivně účastní, protože se probírají konkrétní záležitosti z chodu firmy.
- Obrovskou výhodou je možnost ve vybraných okamžicích vyskočit z rozvojové aktivity do standardního řídicího procesu a učinit rozhodnutí na úrovni vedení společnosti a rozdat úkoly.
- Dochází ke konkrétním změnám ve fungování firmy.

	Training&Development program	Organizational Development program
CO SE ŘEŠÍ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj lidí – prioritně</li> <li>• Znalosti</li> <li>• Dovednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj firmy (fungování)</li> <li>• Rozvoj procesu</li> </ul>
JAKOU FORMOU?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development centrum</li> <li>• Trénink</li> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshopy</li> <li>• Business oriented coaching</li> <li>• Field assistance</li> </ul>
CO JE VÝSTUPEM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojenost</li> <li>• „Posun jednotlivce“</li> <li>• Max. 5% posun firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co budeme dělat lépe</li> <li>• „Posun firmy“ = konkrétní akční plán (garant) v daném problému (tématu)</li> </ul>

# ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROGRAM

This product is presented by: Jan Šícha, executive director of M.C.TRITON and a senior consultant in the HR area.

He has an extensive experience in the HR field, targeted mostly at schooling of managers, competency models, corporate culture, and merit ratings. His clients are corporations such as: ŠkodaAuto, KPMG, Parker Hannifin Industrial, Česká spořitelna, ČEZ, RWE Group.

Have your managers been retrained? But it doesn't really reflect on the management style and the performance of the corporation? Do you need to change a number of things but are not really interested in consulting services (or it is not part of your company's policy to hire consultants)? Do you lack the capacity and the will for instituting certain changes which cannot be implemented very quickly?

## All of the above are potential pluses of the "OD" programs.

- There is no defined syllabus (nevertheless managers are developing their skills when solving specific problems).
- We take the company's actual problems and issues into consideration and work with them.
- All of the selected management is actively participating.
- We strive to simplify the implementation of presentations, conclusions, and inspirations.
- We work with a management team, not a gathering of individuals, at the educational seminar.
- We achieve real results by using true and tried methods for a modest price.
- The company is in firm control.
- It is not necessary that "OD program" should be created by the HR department, however this is an opportunity to increase the prestige of T&D office, because the results are clearly demonstrable.

## Implementation steps:

1. We will, together with the company's executive management, define the areas of the company's

operations needing improvement or development. It is essential to pick topics which the managers would see as companywide and which would be relevant to the company's priorities.

2. The decision will be made which group of managers, or managers, hierarchically speaking, to invite.
3. We will define the schedule/sequence of activities.
4. A campaign to explain the purpose will be aimed at the international structures to garner support and to get the promise of participation.
5. Dates will be scheduled.
6. The assignments of the first activity and its results are channeled into the standard management structure (company's advisory board, etc.).
7. There are additional activities that are a follow up to this introductory activity to support the implementation plan (consultations, follow up workshops with lower placed management teams, and individual assistance to selected managers).

## The differences as compared to the classical Training&Development programs are:

- The management of "the development of the company as a whole" is considered, not the management of "the development of the individual". The topics covered are real world problems and participants are motivated to work with them since, in many cases, their bonuses may depend on similar solutions. The TOP management is actively involved because specific problems pertaining to the operations of their company are being discussed.
- The great advantage is that at any given time the training can redirect from a developmental activity into standard management process, make a decision at the highest level and distributing tasks.
- The company operations are being changed in specific ways.

	Training&Development program	Organizational Development program
WHAT'S BEING LOOKED AT?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• People Development (as a priority)</li> <li>• Know-how</li> <li>• Skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Company Development (operations)</li> <li>• Process Development</li> </ul>
WHAT'S THE FORM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development Center</li> <li>• Training</li> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops</li> <li>• Business oriented coaching</li> <li>• Field assistance</li> </ul>
WHAT IS THE OUTPUT?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction</li> <li>• "Moving the Individual Forward"</li> <li>• Max. 5% Forward Movement of the Company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• What Can We Do Better</li> <li>• "Moving the Company Forward" = specific action plan (guarantee) in a given topic</li> </ul>

## ČESKÁ REPUBLIKA / CZECH REPUBLIC

- **M.C.TRITON, spol. s r.o.**

Evropská 423/178, 160 00 Praha 6  
 Tel.: +420 224 36 2400  
 Fax: +420 224 36 2499  
 E-mail: sekretariat@mc-triton.cz  
 www.mc-triton.cz

- **TRITON Hunters, spol. s r.o.**

Evropská 423/178, 160 00 Praha 6  
 Tel.: +420 224 36 2442  
 Fax: +420 224 36 2499  
 E-mail: office@tritonhunters.cz  
 www.tritonhunters.cz

## SLOVENSKÁ REPUBLIKA / SLOVAKIA

- **M.C.TRITON Slovakia, spol. s r.o.**

Klincová 20, 821 08 Bratislava  
 Tel.: +421 255 569 547  
 Fax: +421 255 569 549  
 E-mail: office@mc-triton.sk  
 www.mc-triton.sk

## BULHARSKO / BULGARIA

- **M.C.TRITON Bulgaria Ltd.**

21, Yakov Kraykov St., 1606 Sofia  
 Tel / Fax: (+359 2) 953 3567  
 E-mail: office@mc-triton-bg.eu  
 www.mc-triton-bg.eu



země, kde má M.C.TRITON vlastní společnost  
 Countries where M.C.TRITON owns its own company



země, kde M.C.TRITON působí v rámci E-I Consulting Group  
 Countries where M.C.TRITON acts within the framework of the E-I Consulting Group



země, kde M.C.TRITON pracuje v rámci mezinárodních projektů  
 Countries where M.C.TRITON works in the framework of international projects