

# HR

odborný měsíčník pro všechny,  
kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe

# forum



téma

**Vrátníci to začíná**

**- zavádění nové firemní kultury**

**7-8** číslo

červenec/srpen 2007

profese a rozvoj:

**Stravenky**

**s hamletovskou**

**otázkou:**

**Ano, či ne?**

fórum:

**Jak měřit**

**efektivitu**

**vzdělávání**

vedení a tým:

**Chtějí zaměstnavatelé**

**absolventy?**



Česká společnost  
pro rozvoj lidských zdrojů

Czech Society for Human Resources Development  
člen EAPM a WFPMA / member of EAPM and WFPMA



# Jak na novinky ŘLZ ve výrobní firmě?

S průkopnicí ŘLZ a personální manažerkou společnosti Impress a.s. jsem se seznámil na studiích. Bylo jen otázkou času, než jsem se vydal do jejího mateřského podniku kousek od Nového Bydžova. Až teprve ve Skřivanech, obci s cca 1000 obyvateli, jsem si uvědomil, jak obtížná musí být práce „venkovského“ personalisty. A pochopil jsem, proč je Helena Futerová taková, jaká je. Příjemná a milá, ale uvnitř ženská „jako řemen“.



## Od lesa!

**S lety zjišťuji, že většina personalistů v českých zemích přichází ze zcela nepersonalistického zázemí. Je tomu tak i u vás?**

V podstatě ano. Po škole jsem jen rok pracovala v cukrovaru. Poté jsem nastoupila k současnému zaměstnavateli a po návratu z mateřských dovolených jsem pracovala na různých pozicích v odbytu, v zásobování a ve zpracovávání úkolových mezd a jejich zavádění do PC programu. Pak přišla revoluce a s ní nabídka pracovat s lidskými zdroji, protože „kádrovák“ byl z této funkce uvolněn a ředitel závodu mě oslovil s tím, že neví o nikom lepším, kdo by tu práci mohl v nových podmínkách zastávat.

To byla vlastně taková moje první větší výzva. S velkým nadšením a pocitem, že si přečtu zákonník práce a budu personalista, jsem do toho šla. Záhy jsem zjistila, že to tak vůbec není a že to vyžaduje hodně vzdělávání a objevování nových způsobů, protože doba se sice měnila, ale lidé přistupovali k personálnímu oddělení ještě dlouho s určitou nedůvěrou. Když



se na to dívám zpětně, zřejmě jsem tu práci dostala i proto, že jsem nikdy nebyla ve straně a vedení na tuto pozici hledalo někoho, kdo nebyl zatížen politikou. Ani já jsem na začátku neměla přesnou představu, jak by personální oddělení mělo pracovat. Věděla jsem jen, jak pracovat nemůže a že jeho kredit musím postupně vybudovat.

### Vy jste tedy taková průkopnice HR, je to tak?

Dalo by se to tak říci. V průběhu let jsem od toho sice chtěla několikrát utéct, ale dnes jsem ráda, že jsem to neudělala, protože personalistika je přes veškerou náročnost oblast, která mi sedla a která mi dala obrovskou možnost profesního i osobního rozvoje a kreativity.

### Pracujete ve velké mezinárodní firmě, i když přímo tady ve Skřivanech, které jsou spíše velkou vesnicí, než malým městem, to tak moc nevypadá. Jak vám vyhovuje mezinárodní prostředí?

Nejdříve firmu vlastnili Francouzi. To bylo v první polovině devadesátých let a tehdy nás považovali za národ, který si s managementem neumí moc poradit. Způsob řízení byl ryze francouzský a připadal nám povýšený. V roce

1997 nás ale koupila společnost Impress, a to je opravdu mezinárodní firma. Management tu je z nerůznějších zemí – Holanďané, Němci, Angličané i Francouzi. V takovém prostředí firma poskytuje obrovský prostor volnosti dělat věci po svém. Důležitý je především výsledek. Samozřejmě, existují určitá limitující pravidla nebo představy vrcholového managementu a existuje také sdílení postupů. Například v oblasti bezpečnosti. Pokud se něco osvědčí v jednom závodě kdekoli ve světě, vzniká tlak na to, aby se stejný postup aplikoval ve všech ostatních závodech. Všeobecně ale platí, že kdo je pro-aktivní, může navrhnout vlastní cesty a řešení. Dnes už se běžně stává, že nás kolegové ze zahraničí žádají o radu nebo konzultaci. Dalo to našim lidem takové možnosti k rozvoji, že už si dnes skupina dokonce vybírá kolegy do divize i mezi našimi lidmi, a to je obrovský pokrok a důkaz, jak jsou naši lidé učenliví.

### Jak si zvykali místní lidé?

Máte pravdu když říkáte, že Skřivany jsou vesnice. Žije tu jen asi 1060 obyvatel, a naši zaměstnanci se proto sjíždějí z okruhu až 40 km. Faktem je, že s některými lidmi jsme se prostě museli rozloučit, protože nepřijali strategii

změny společnosti a neuvědomili si, že pokud na sobě nebudou pracovat, neobstojí. Původní personál, a to jsou lidé, kteří tu leckdy pracovali a pracují 30 i více let, se hodně obměnil a dnes tu máme hodně šikovných kolegů, kteří dojíždějí i z Hradce Králové a dalších míst v okolí.

### Představuje pro vás skutečnost, že je závod situován na venkově, specifické výzvy?

Zatím ta největší výzva pro mne byla nabídka jít na manažerskou pozici. Tu práci přede mnou dělali dva manažeři, kteří byli jak vystříženi z manažerské literatury, ale přesto odešli. Lidé tady, ve výrobním prostředí, na to nebyli zvyklí – moderní nástroje řízení lidských zdrojů jim nic neříkaly. Mně se díky znalosti místního prostředí podařilo odhadnout vhodnou dobu, kdy aplikovat který nástroj a způsob komunikace tak, aby místní lidé mohli růst spolu s námi, a my se s nimi proto nemuseli rozloučit. A to pro mne bylo posláním a závazek, protože jsem tu spolu s těmi lidmi dlouho pracovala a cítila jsem se povinná jim zajistit práci. Dnes už je to trochu jinak. Mnoho lidí jsme přes všechnu snahu museli propustit, protože firma na nás klade stále větší nároky, a proto potřebuje lidi se specifickými dovednostmi, mnoho

## POSTOJE A NÁZORY JEDNOU VĚTOU

Životní krédo?

**Nechat za sebou něco, co má význam nejen pro nás.**

Podle jakých hodnot žijete?

**Nejít bezhlavě za tím, co chceme, ale opravdově chtít to, co už máme.**

Kterých lidských vlastností si nejvíce vážíte?

**Slušnosti, pokory, vzájemné tolerance a upřímnosti.**

V čem vidíte smysl života?

**Dávat druhým prostor k jejich osobnímu a profesnímu růstu.**

Co považujete za svou nejsilnější stránku?

**Silnou intuici a hluboký smysl pro realitu.**

Co pro vás znamená úspěch?

**Spokojení a nejlépe i nadšení lidé kolem mne.**

Jak pracujete na rozvoji své osobnosti?

**Následováním dobrých příkladů a studiem. Momentálně je to personální management na MUVS v Praze.**

## MOJE NEJ ...

Nejkrásnější město:

**Z těch, co jsem měla možnost vidět – Edinburgh.**

Nejlepší film:

**Návrat Somersbyho.**

Nejoblíbenější jídlo:

**Šťavnatý biftek medium.**

Nejzajímavější osobnost:

**Tomáš Baťa.**

Vaše doporučení pro práci s lidmi:

**Nemusíte každého mít rádi, ale měli byste si jich umět vážit.**

Pravidlo úspěchu:

**Úplně sami nemůžeme zvítězit ani ve sportu, k úspěchu vždycky potřebujeme nadšené spojence.**

aktivit společnost nakupuje a řadu činností zefektivňujeme cestou kvality a automatizace práce. Propouštět lidi, vedle nichž žijete v jedné obci a z nichž někteří jsou vaši vrstevníci či dokonce přátelé, je velmi nepříjemné.

### **To je ta nepříjemná stránka personální práce. Co je na druhém konci škály spokojenosti?**

Vidět lidi, jak se mění. Sleduji, jak se naučili komunikovat, jak umí prezentovat své myšlenky, jak dokáží řešit problémy a dokonce, jak jsou schopni komunikovat s návštěvami kolegů v cizím jazyce. Ti lidé v tomto náročném prostředí velmi osobnostně i profesně vyrůstají a být u toho je pro mne obrovskou odměnou.

### **V oblasti lidských zdrojů se pohybujete už 15 let. Je ještě něco, co vás dokáže překvapit?**

Nepřekvapuje, ale trochu mne děsí, jak rychle se objevují nové metody. Když pracujete ve výrobní firmě, naučíte se, že s lidmi musíte komunikovat jejich jazykem. To možná neplatí u firm, které vyrostly na zelené louce, a tudíž nastavily nové metody od počátku. Ale ve firmě s určitou tradicí a historicky danou kulturou musíte přicházet s novinkami ve správný čas. Za ta léta už vím, že nemohu aplikovat každý moderní personální nástroj, byť bych o to i sama hodně stála, protože zkrátka a dobře, v daný čas nemá naději na úspěch. Já tu myšlenku musím nejdřív atraktivně nabídnout, aby o ní každý věděl, a počkat, dokud se k ní sami nevrátí. Samozřejmě jí mám někde připravenou a o to je potom její zavádění snazší, protože v tu chvíli už jí všichni vzali za svou a jsou ochotní se mnou na její implementaci aktivně spolupracovat.

### **Jak vidíte sama sebe za 15 let?**

Určitě nebudu přemýšlet o odpočinku. Nemám sice úplně konkrétní osobní cíl, ale chtěla bych nějak zužitkovat to, co umím a co jsem se za život naučila a určitě ještě naučím. V té době už bych nechtěla rozvíjet jen jednu firmu, ale chtěla bych nabídnout to, co umím a přispět tak k rozvoji ještě více lidí než dnes.

### **Jste člověk, který má osobní cíle, nebo necháváte život jen tak plynout?**

Plánovat si život přes cíle moc neumím. Sama jsem nikdy netoužila po manažerské pozici a přiznávám, že jsem si ani neuměla sama sebe představit jako manažerku v mezinárodní firmě. Že mi nakonec někdo tuto důvěru a odpovědnost nabídl, mě překvapilo. Samozřejmě, bylo to pro mne stresové, protože jsem se dostala do situace, kdy jsem musela odložit kritický pohled a jít do toho, ukázat kolegům, jak to dělat lépe, a to se vždy snadněji říká, než dělá. Mnohokrát jsem se v duchu omlouvala manažerům přede mnou za to, jak jsem byla k jejich práci kritická a často později děkovala svému předchůdci, že na mě delegoval určitá rozhodnutí, i když mě to tenkrát dost zlobilo. Dnes vím, že to všechno mělo svůj smysl a pomohlo mi to všechny následující změny ustát.

### **Jak dobijíte své baterie?**

Různě. Nejsem v určitých věcech striktně ukázněná a nejsem ani člověk materiální. Soustředím se hodně na udržování duševní rovnováhy, čtu literaturu moudrých autorů typu Covey, Gray a Carnegie a mnoha dalších. Ta mi v životě hodně pomohla. Dneska už jsem se dostala do stavu, kdy se některým knížkám tak trochu směji, protože už mám svůj praktický názor a ten si při čtení jen potvrzuji. Je ohromně posilující vědět, že už „leccos vím“ a nepotřebuji žádné berličky. Takže dobijím baterie čtením, ohromně přínosné je pro mne studium, mám psa a s ním chodím na procházky, užívám si výlety, přírodu. A nejsilnější motivací pro mne je moje rodina. Na tu jsem v životě nejvíce pyšná. Jsme všichni stále rádi spolu, i když už ne tak často, protože naše děti právě zakládají své vlastní rodiny...

### **Brzy se vám rodina rozroste o další generaci, jak se těšíte?**

Moc. Mám skvělé děti a ony mají skvělé partnery. Dokáží prožívat všechno tak, jak my jsme to ani neuměli. Dnešní doba je opravdu jiná. I v tom, jak jsou otevření, jak dokáží dát najevo city a vděk rodičům. To se v době, kdy my jsme byli v jejich věku, tolik nepěstovalo. A když máte někdy těžký den nebo týden, stačí jedna jediná SMS od kohokoli z rodiny a vy si znovu uvědomíte, co je v životě ta základní priorita a jste zase šťastní, že neřešíte horší situace a změny, než jsou ty pracovní.

 **ULRYCH**  
[www.ulrych.cz](http://www.ulrych.cz)

**firemní jazykové  
kurzy na klíč**

**kompletní  
administrativní  
feedback  
zdarma**

**příprava k  
mezinárodním  
zkouškám**

**jazykový audit**

**překlady a  
tlumočení**

**mobile-learning**

**internetová  
škola angličtiny**

**intenzivní pobytové  
kurzy v Čechách a  
zahraníčí**

tel.: (+420) 267 311 300

fax.: (+420) 271 733 551

e-mail: [mail@ulrych.cz](mailto:mail@ulrych.cz)

  
internetová jazyková škola

 **ASOCIACE  
JAZYKOVÝCH  
ŠKOL ČR**

ISO 9001:2000

[www.ulrych.cz](http://www.ulrych.cz)

 **ULRYCH**