



**Sekce, ve které se nalézáte:**

- [Hlavní strana](#) > Rozhovor týdne

## **Helena Futerová: Měla jsem unikátní možnost být u začátků personalistiky v Česku před 20 lety, takže ji znám od samotného "narození" až po její "vysokou školu". (vloženo: 14.6.2011)**



V rozhovoru Helena Futerová hodnotí současnou situaci v oblasti řízení lidských zdrojů, kde jsme za posledních 15 let mohli zaznamenat strmý rozvoj. Řeč byla nejen o stále aktuálnější úloze personalistiky, o které hovoří Helena Futerová jako o strategické: „Lidé již pochopili, že jsou firmy, které se o ně umí postarat, když odvádějí výkon, ale že jsou i takové, které chtějí jen brát a dávat pouze nutné minimum. Je statisticky dokázáno, že peníze už nejsou tou nejsilnější motivací, ale že většina lidí, kteří firmu opustí, jdou za lepším šéfem a to je dobře“, dodává manažerka v oblasti lidských zdrojů. Tématem byl také koučink, termín, který je v poslední době dost zprofanovaný, jak říká Helena Futerová. Chybou může podle ní být nesprávné využívání koučinku v situacích, kdy je aplikován bez ohledu na správné pochopení jeho podstaty. Diskutovali jsme především jeho racionální využití v rámci firemní kultury a řízení lidských zdrojů....

**V současné době působíte jako člen mezinárodního týmu na podporu komunikace a firemní kultury ve společnosti Ardagh Group. Na co se konkrétně v rámci své pozice zaměřujete?**

V tuto chvíli je to především komunikace fúze naší společnosti a veškeré změny, spojené se změnou vlastníka. Ta s sebou vždycky nese určité obavy a hlavně očekávání informací ze strany zaměstnanců. V našem případě je tato změna poměrně významná, protože se společnost Impress před fúzí orientovala na výrobu výhradně kovových obalů, s příchodem společnosti Ardagh Group se náš výrobní program rozšířil o divizi skleněných obalů. Mění se organizační struktura, propojují se různé firemní kultury, mění se zahraniční vrcholový management. To vše je pro HR manažera velká výzva, aby dokázal udržet motivaci zaměstnanců nejen personálního oddělení, ale celé firmy. Naštěstí nové zahraniční vedení akceptuje, že existují expertní skupiny na většinu důležitých procesů a zapojuje tyto lidi do jejich mapování a ty nejlepší zkušenosti plánuje aplikovat v celé společnosti.

**Nyní se věnujete také koučovací praxi, tedy rozvoji osobnostních a manažerských dovedností kolegů v prostředí výrobní strojírenské firmy a koučovací techniky se postupně staly součástí vaší firemní kultury, jak uvádíte. Jakým způsobem se koučink může stát přirozenou součástí v pracovním prostředí?**

Po několika letech manažerské praxe jsem zjistila, že koučink byl vlastně vždycky mým stylem vedení. Jen jsem o tom nijak nepřemýšlela. Když se na trhu začal čím dál tím více objevovat termín koučink ve spojení nejen se sportem, ale i s firemním businesssem, byla jsem zvědavá, co to vlastně obnáší. Celý život se neustále snažím vzdělávat a

musím říci, že studovat koučink v jeho komplexní využitelnosti nejen v práci, ale i v osobním životě, byla ta nejlepší volba. Díky tomu jsem zjistila, že to pro mne není nic až tak nového, protože díky koučovacímu stylu vedení se mohu na své podřízené absolutně spolehnout, nemusím jim připomínat, co mají dělat a kdy to mají udělat a mohu na ně navíc v případě potřeby delegovat mnoho ze svých odborných kompetencí a mít volné ruce pro strategičtější úkoly. Z jejich zpětné vazby při pohovorech vyplývá, že si váží prostoru, který jim dávám, určité svobody a důvěry, kterou dostávají při plnění svých úkolů a že chtějí mít odpovědnost za to, co dělají. Jsou pak proaktivní, přinášejí vlastní nápady a s nadšením se podílejí na jejich realizaci. A stejný přístup je třeba mít ke všem kolegům ve firmě. Atmosféra důvěry pak buduje zase jen důvěru a ta se postupně šíří firmou a je jen otázkou času, kdy ostatní manažeři pochopí, že to je ta správná cesta, protože s tímto přístupem je manažerská práce mnohem snadnější. Takže abych se vrátila k vaší otázce, dovolím si ji otočit. Koučink se přirozenou součástí pracovního prostředí nemůže nikdy stát, jestliže manažeři lidem nedůvěřují, snaží se lidi přizpůsobovat úkolům, jestliže je neustále kontrolují a připomínají jen to, co nezvládli, ale přitom je nezajímá, proč. Osobně považuji za nejúspěšnější manažery, kteří zvolí koučovací styl a dávají prostor svým lidem vyrůst, protože si tak sami sobě vytváří netušené možnosti dalšího vlastního rozvoje.

**Jakým způsobem konkrétně koučink na pracovišti využíváte? Které personalistické metody koučink zahrnuje?**

V první řadě je to proces pravidelných rozhovorů každého vedoucího pracovníka s podřízenými, který je u nás nastaven už více než 8 let a je každoročně na základě zpětné vazby hodnotitelů rozvíjen tak, aby kontinuálně vyhovoval růstovému stadiu firmy. Na rozhovor se obě strany předem připravují a troufám si říci, že se na něj i těší, protože ho chápou jako příležitost probrat vzájemná očekávání a potřeby. Rozhovor stavíme především na otevřených koučovacích otázkách typu: "V čem se cítíte být silný", "Co se vám v minulém období nejvíce podařilo?", "Co byste mohl dělat ještě lépe?", "Co byste potřeboval změnit na vašem pracovišti?" "Co vás nejvíce motivuje / frustruje ve vaší práci?", "V jaké oblasti byste se potřeboval v příštím období rozvíjet" atd. Tím vytváříme prostor pro otevřenou diskusi a získáváme mnoho informací, které bychom při používání zavřených otázek nebo strukturovaně vyplněných dotazníků nikdy neměli. S výstupy pak pracuje vedoucí ve spolupráci s personálním oddělením.

**Jaká podle vás méně tradiční využití koučink také má?**

S takto sofistikovanou formou pohovorů je možné pracovat právě proto, že se na jejím vývoji podílejí sami hodnotitelé a jsou na koučovací způsob vedení průběžně připravováni. Díky těmto zkušenostem jsme před 3 lety úspěšně nastartovali proces pohovorů i s dělnickými profesemi. Co se týká netradičních forem, nevím, zda to lze zařadit mezi méně tradiční formy, ale koučink dále využíváme při každé příležitosti ke sběru nápadů, řešení problémů a odchylek. Probíhá to vždy formou brainstormingů a brainwringů, kdy moderátor představí situaci a vyzve účastníky, aby přispěli svými nápady nebo přímo návrhy řešení. Tyto workshopy hojně využíváme hlavně v provozu s aktivním zapojením dělnických profesí, protože si myslíme, že právě mezi nimi je nejvíce těch nejlepších nápadů a nedáme-li jim dostatečný prostor, nikdy by nám je sami neřekli. Přitom je to nejjednodušší a nejrychlejší cesta jak pozitivně ovlivňovat klíčové

ukazatele jako je efektivita linek, zmetkovitost nebo zkrácení časů přestaveb. A jsme opět u důvěry v lidi, jejich potenciál a vytváření podmínek pro vyjádření názoru. Otázka "co si o tom myslíte vy?" dělá s lidmi někdy až neuvěřitelné divy a dokonce nejzarputilejší odpůrci sdílení know-how se nakonec zapojí.

**O koučování se nehovoří vždy jen pozitivně, mnozí odborníci jej považují za něco nepřirozeného a některé techniky podle nich mohou dokonce firemní kulturu a atmosféru na pracovišti ublížit. Proč je podle vás pohled na koučink často tak negativní?**

Nevím, jestli je to často, ale máte pravdu, někdy mám dokonce pocit, že koučink začíná být vnímán jako „sprosté slovo“. To samozřejmě trochu přeháním. Koučink je skvělý způsob vedení, když se umí dobře používat. Je to úplně stejné jako s každým jiným nově zaváděným procesem. Vezměte si, že ještě před 20 lety se o práci s lidmi ve smyslu HR vůbec nemluvilo, personalisté byli pouze administrátoři a v některých firmách to přetrvávalo ještě donedávna (nebo že by ještě i dnes?). Naopak jiné firmy potažmo personalisté v nich se vrhají do personálních procesů tak vehementně, že by nejradši hned aplikovali všechno nové, co už mají někde jinde, aniž by si zmapovali, zda je firma dostatečně připravena. Nebo naopak, manažeři nutí personalisty, aby zaváděli procesy a poté je sami dostatečně nepodporují. Zkrátka ne každý proces je vždy vhodný pro každou firmu. Záleží na vyspělosti firmy, jejího managementu i zaměstnanců, na efektivní komunikaci a zapojení všech zúčastněných do procesu. A to vidím jako hlavní důvod, proč jsou někteří naši kolegové frustrováni a zklamaní. Oni to přece mysleli dobře, ale nikdo jejich servis ve firmě nechce akceptovat, takže je nakonec jejich snaha kontraproduktivní a může naopak způsobit averzi ostatních manažerů vůči personalistům.

**V jakém případě tedy považujete koučink za vhodnou variantu řešení komunikačních problémů ve firmě?**

Každý proces, tedy i koučink, má prostě svůj čas a svá pravidla. Negativní pohled na koučink je zřejmě způsoben právě tím, že se nestaví na přirozené potřebě koučování. Buď s tím přijdou personalisté nebo manažeři, protože je to přece moderní a jinde to mají také a nepřemýšlejí dostatečně o tom, co vlastně od koučinku očekávají. Jestliže na to koučovaný není připraven, nebo dokonce nechce být koučován, ale někdo ve firmě rozhodne za něho, pak podle mého názoru nemůže koučink přinést očekávané výsledky, a naopak vytvoří negativní názor na koučink jako takový. Většina lidí se špatnou zkušeností se samozřejmě nezabývá tím, že koučink sám o sobě je dobrý, jen tentokrát nebyl použit správně, a to pak kazí dobrým koučům vizitku.

**Co osobně vnímáte jako nejdůležitější pro práci personalisty, který má být zároveň dobrým koučem – průvodcem?**

Je to pro mne něco posvátného, poslání, které není dáno každému a vyžaduje obrovskou odpovědnost vůči sobě i vůči druhým. V první řadě musím mít vyrovnaný vztah sama k sobě a se svým okolím, abych mohla být průvodcem druhým. Vztah s koučovaným stavím na naprosté důvěře v jeho potenciál, hluboce respektuji jeho slova a rozhodnutí a nikdy mu v rámci koučování neposkytuji žádné rady, protože koučovaný

pod správným vedením přichází sám na to, co je pro něho dobré. Jestliže ode mne někdo přece jen chce radu z mé letité praxe, pak klienta musím upozornit, že skončil koučink a začíná mentoring.

**Jestliže je ve společnosti již zavedený určitý způsob komunikace a metody kooperace, které jsou obecně zaměstnanci přijímány, nečiní často již takové potíže je jen mírně inovovat - na druhou stranu pro zcela nového zaměstnance mohou být některé prvky firemní kultury ve společnosti, kde pracujete, neobvyklé. Jakým způsobem pracujete s novými zaměstnanci, aby jejich seznámení se s novým prostředím bylo jednodušší?**

Tak předně, hledáme-li nové kolegy, za prioritní považujeme, aby "zapadli" do naší firemní kultury. To znamená, že budou-li ve výběru vedle sebe 2 kandidáti, individualista a týmový hráč, vždycky dostane přednost týmový hráč, byť by z profesního hlediska bylo nutné v rámci adaptace ještě podpořit jeho profesní kvality. Máme nastaven systém v adaptaci nováčků, procházejí krátkodobě postupně všemi odděleními, aby poznali procesy ve firmě a ostatní kolegové berou jako poctu, když mohou být v tomto procesu jejich garanty. Žádný nově příchozí zaměstnanec od úrovně dělníka až po top manažera u nás na to nezůstane sám, dokud není úplně zaškolen, rekvalifikován nebo adaptován. Ctíme, že nikdo obvykle není v nových podmínkách hned dokonalý, že i cesta je cíl a snažíme se mu maximálně vytvářet podmínky, aby k cíli pod vedením našich manažerů směřoval.

**Zaměřujete se také na oblast vzdělávání. Jaké metody využíváte při školeních a vzdělávání zaměstnanců? Na co se podle vás při vzdělávání dospělých často zapomíná?**

Na vzdělávání vynakládáme ročně kolem 1,3 mil. CZK, což je cca 5 600 Kč/zaměstnanec. Mohlo by se zdát, že to není mnoho, přesto si na základě zpětných vazeb účastníků školení i jejich nadřízených troufáme tvrdit, že vzděláváme velmi efektivně. Hrdě se hlásíme k tomu, že dokážeme dělat "za málo peněz hodně muziky". Cíl personalistů je totiž jasný - v rámci striktního rozpočtu neutratit ani hodinu ani korunu neefektivně. Od toho se odvíjí veškeré aktivity v této oblasti. Nejdůležitější je specifikace potřeb, která ale u nás díky sofistikovaným pohovorům je na vysoké úrovni. Dalším kritériem je výběr dodavatelů, kdy dáváme největší důraz na dlouhodobou osvědčenou spolupráci, znalost naší problematiky a lidí. Průběžně hovoříme s manažery o potřebách jejich a jejich oddělení a z toho se odvíjejí komplexní vzdělávací projekty zaměřené na měkké dovednosti, řešení problémů, hledání rezerv a úspor, projektové řízení atd. Manažeři na přípravě projektů aktivně spolupracují, čímž je přijímají za své a podporují účast svých lidí. Více než 80% všech vzdělávacích aktivit šijeme na míru námi vyspecifikovaným potřebám. Bez jakékoli externí spolupráce se nám podařilo získat na tyto projekty již více než 3,5 mil. CZK z ESFCR a nyní i z Bruselských fondů.

**Máte za sebou mnoholeté zkušenosti z oblasti personalistiky, kdy již 9 let působíte na pozici personálního manažera pro ČR. Jaké nejvýznamnější změny týkající se práce s lidskými zdroji jste zaznamenala?**

Měla jsem unikátní možnost být u začátků personalistiky v Česku před 20 lety, takže ji znám z pohledu mezinárodní výrobní firmy od samotného "narození" až po její "vysokou školu". Díky své lektorské práci mám možnost získávat poznatky od svých studentů ze všech dalších oblastí obchodu, finančnictví, školství, zdravotnictví i státní správy. Řízení lidských zdrojů (osobně ale nemám tento termín příliš v oblibě) zaznamenalo neskutečný rozvoj hlavně za posledních 15 let. I ti nejodolnější oponenti dnes připouštějí, že personalisté jsou ve firmě důležití a že dokonce hrají strategickou úlohu, když jim to vedení ovšem dovolí. Lidé totiž dávno pochopili, že jsou firmy, které se o ně umí postarat, když odvádějí výkon, ale že jsou i takové, které chtějí jen brát a dávat nutné minimum. Je statisticky dokázáno, že peníze už nejsou tou nejsilnější motivací, ale že většina lidí, kteří firmu opustí, jdou za lepším šéfem a to je dobře. Jestliže chce firma dlouhodobě prosperovat a růst, musí propojit všechny zdroje - finanční, materiální a lidské. Můžeme mít investice, můžeme za ně nakoupit nejnovější stroje, ale bez loajálních odborníků se budeme neustále prát s problémy. Firma je tak kvalitní, jak kvalitní má lidi.

**Mimo jiné uvádíte ve svém profesním CV informaci o umístění mezi 3 nejlepšími projekty v soutěži Zaměstnavatel roku 2010 projektu "Integrace evropského účetního centra do výrobního závodu v ČR aneb když firma rozvíjí potenciál, získává nové poslání", můžete jen ve stručnosti uvést, v čem podle vás spočívá hlavní myšlenka projektu a v čem lze spatřovat "nové poslání" dané firmy?**

Závod ve Skřivanech si od roku 1999 vybuřoval silné strategické postavení centrálního dodavatele komponentů - kovových vík do sesterských závodů skupiny v zahraničí. Nebylo to snadné, museli jsme přesvědčit, že když bereme práci našim kolegům na západě, bylo toto rozhodnutí zahraničního vedení správné pro celou společnost. Veškeré aktivity managementu i personalistů byly proto soustředěny na procesy předvýroby, výroby, údržbu, logistiku a další podpůrné procesy. Věnovali jsme se intenzivně rozvoji zaměstnanců a za deset let budování centra výroby vík jsme vychovali mnoho odborníků. Museli jsme pochopitelně prozíravě uvažovat, jak využít rozvinutý potenciál našich lidí a jak je motivovat ve společnosti zůstat. Je jasné, že i mzdy jsme museli za tu dobu navýšit a pro naše zahraniční vedení vždycky byly a budou nízké náklady prioritou. Předějit tomu, aby nedošlo k úvahám o přesunu výroby za lacinější pracovní silou, znamenalo nabídnout naše kapacity a potenciál i pro jiné než výrobní činnosti. Převodu významné části účetního centra (SSC) z Holandska do Čech předcházela strategická komunikace na úrovni vedení v ČR a divizního vedení v Holandsku. Mimo ČR byl zvažován přesun do Maďarska, Německa a Polska. Bylo tedy na nás přesvědčit, proč přesunout SSC právě k nám do ryze výrobního závodu. Projekt byl velmi zdařený, 19 účetních, hovořících plynule minimálně 2 jazyky, jsme úspěšně zaintegrovali mezi stávající zaměstnance a zpětné vazby zahraničních zákazníků na jejich služby jsou výborné. Nové poslání závodu tedy vidím v tom, že dnes nám zahraniční vedení může plně důvěřovat, že v Česku máme šikovné lidi, že se vyplatí k nám přesouvat i další náročné projekty a že je zvládneme.

**Činností související s vaším zaměřením na vzdělávání a koučink pak byla také tvorba na míru šitých firemních brožur v rámci osvětových programů, dále jste se stala například autorkou scénáře a koordinátorem realizace na míru šitých instruktážních filmů pro oblast managementu BOZP, Kvality a hygieny. Jak jste v rámci těchto projektů uplatnila své znalosti z oblasti lidských zdrojů?**

Jednoduše, přesvědčila jsem je, aby do toho s námi šli. Když jsme přišli s tím, že budeme v provozu natáčet film, lidé se schovávali, aby nebyli v záběru. Bez nich to ale

nešlo, takže jsem použila hlavní zbraně personalisty - vysvětlit jim, proč by do toho měli jít a co jim to přinese. Brožurky a filmy jsou součástí našeho dlouhodobého projektu, kterému pracovně říkáme "měkké dovednosti v tvrdé bezpečnosti". Než jsme s kreativním způsobem osvěty začali, probíhala školení BOZP tradičně, lektor přednesl několik zákonů, pohrozil, co se smí a nesmí a úrazy byly stále. Kvalitu a hygienu jsme neškolili systematicky vůbec. Cílem bylo zatraktivnit zaměstnancům účast na povinných školeních a hlavně podat jim to lépe zapamatovatelnou formou. Například film pro účely vstupního a periodického školení BOZP jsme pojali formou kombinace chování nezvaného návštěvníka (úsměvné reakce), rozhovorů s kolegy, kteří dodnes trpí následky vážných pracovních úrazů (šok) a správného chování, které nám sehráli ve filmu naši zaměstnanci. Film splnil očekávání, úrazy se snížily hned v následujícím období o 60% a od té doby mají stále snižující se trend v počtu i závažnosti. Nakonec to, že se zaměstnanci mohou ve filmu vidět i po nějaké době, určitě přispívá k jejich loajalitě k firmě. V jednom z filmů si později s chutí zahrály i děti zaměstnanců a spolupracovaly s námi i na dalších osvětových materiálech. Samozřejmě naše výukové programy v těchto oblastech od té doby zaznamenaly také vývoj a dnes hodně používáme vedle médií a prezentací formy výše popsané s maximálním zapojením zaměstnanců do diskusí a prevencí. Pod naším vedením si mají možnost sami vytvářet své bezpečné a čisté pracovní prostředí.

## **Profil**

*Helena Futerová zastává pozici HR Country managera ve společnosti Ardagh Metal Packaging Czech, a.s. Skřivany (dříve Strojbal, Impress), jako vedoucí personálního oddělení začala pracovat již v roce 1992, od roku 2002 pak působila na pozici personální ředitelky. Absolvovala studijní program na Sheffield Hallam University – Master of Science in HRM a celou řadu dalších vzdělávacích programů jako například program CMC Graduate School of Business – Řízení lidských zdrojů, Open University – Professional Certificate in Management, Gradua Cegos – Health & Safety Management. Kromě toho, že působí zároveň jako lektor v oblasti personalistiky a osobního rozvoje, věnuje se také publikační a autorské činnosti. Helena Futerová je autorkou projektů v oblasti řízení lidských zdrojů, oceněných odbornou veřejností, například projekt „Ochrana zdraví a podpora bezpečného chování zaměstnanců ve společnosti Impress“ byl oceněn v rámci soutěže Zaměstnavatel regionu 2005, projekt „Výkonný tým“ byl vyhodnocen jako nejlepší personální projekt regionu v rámci soutěže Zaměstnavatel roku 2008, projekt „Jak lze vrátit řemeslu Zlaté dno aneb oboustranně výhodný business“ byl oceněn odbornou porotou jako jeden z nejlepších personálních projektů v soutěži HREA 2008. Vedle toho spoluvytvářela také instruktážní osvětové filmy „na míru“ pro oblast managementu BOZP, kvality a hygieny.*

**Autor: Soňa Matochová**