

# Jak nastartovat proměnu HR oddělení.

**Jsou změny a „změny“. Ty správné mají dlouhodobý dopad a jsou přínosem.**

**Jak docílit trvalé a funkční proměny HR? Jak nastartovat HR byznys partnerství, aby bylo přínosem pro rozvoj a využití lidského kapitálu.**

Ve čtvrtek 22.9.2011 proběhla v Malostranské Besedě další byznys snídaně platformy flexibilního trhu práce. Tentokrát bylo na pořadu setkání téma **HR byznys partnerství a proměna HR** směrem k plnohodnotnému partnerovi byznysu.

Aktuální výsledky transformace HR v ČSOB představila **Kateřina Túčková**, která pracuje na pozici manažerky HR distribuce. Sebereflexivní pohled na změny nabídl **Stanislav Háša**, personální ředitel České pojišťovny a své zkušenosti se zaváděním HR byznys partnerstvím přiblížila **Hana Velíšková**, PPC Director KPMG Česká republika.



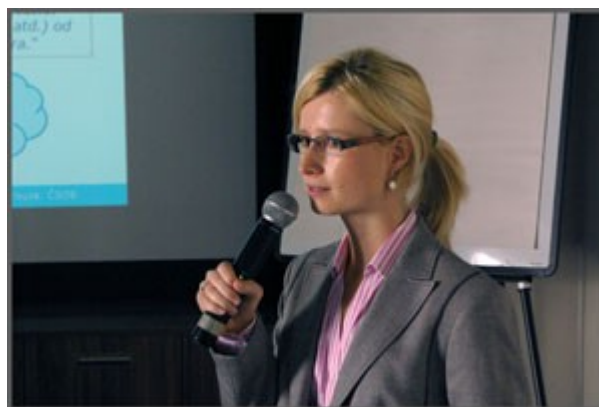
Do diskuze se zapojili manažeři a specialisté z předních společností působících v ČR, kteří přišli sdílet své zkušenosti. Zastoupená byla například společnost **IBM, OMV, Komerční banka, Kofola** a další.

Kateřina Túčková ve své prezentaci zmínila fragmenty projektu HR transformace, které se nepovedly podle představ a na které je dobré se více zaměřit. Některé z nich bychom rádi nyní představili:

- **nepodceňujte první fázi:** Každá změna musí být ve firmě pečlivě vysvětlena a hlavně akceptována. Dokud si nebudete jisti, že jsou klíčoví lidé se změnou naprosto srozuměni a přijímají ji, nemá smysl začínat
- **větší důraz klást na postupné změny** v myšlení celého HR týmu, nejen HR byznys partnerů
- **stabilita změn** - každou dílčí změnu je dobré zestabilizovat, včetně organizační a personální struktury. Časté změny v managementu HR dopady změn negují a ztěžují jejich přijímání
- **nepodceňovat** kvalitní zpětnou vazbu

Velmi zajímavý byl i závěr, že manažeři i HR pracovníci považují za důležitější takzvané “hygienické kompetence”, tedy kvalitní, transparentní výkony, udržování vysokého standardu spolehlivosti než “strategické kompetence”, které pomáhají posouvat celé personální oddělení a tím pádem společnost dál.

*“Pro kvalitativní proměnu HR oddělení potřebujete kvalitní HR specialisty a těch je na trhu velmi málo.”* Poukazuje Stanislav Háša na nedostatečnou situaci na trhu.



**Stanislav Háša** se po svém nástupu na pozici HR ředitele potýkal s decentralizací kompetencí HR, s absencí metodiky a s byrokratickým zaměřením lidských zdrojů. Rozhodl se to změnit a oddělení HR v České pojišťovně modernizovat. Co by tedy mělo umět moderní personální oddělení podle Stanislava

Hášy? A na co se při transformaci zaměřil:

- **silný HR tým** v oblasti expertízy a v oblasti poradenství a koučingu
- **plná kontrola** v oblasti lidských zdrojů napříč celou společností
- **nábor top talentů** a rozvoj zaměstnanců podle potřeb firmy
- **práce s manažery** a rozvoj jejich top managementu
- **pool nástupců na klíčové pozice**, kariéra, horizontální rotace, interní mobilita
- fungující **performance management**
- **značka** kvalitního zaměstnavatele

“Je několik faktorů, které Vám mohou zmařit úspěch”, vysvětluje Stanislav Háša “*Například absence inspirujících lidí či mocenské hrátky kdo je víc*” Na závěr uvedl, že rozhodně nemá hotovo a že transformace HR na moderní expertní oddělení posilující celkový potenciál firmy není otázkou jednoho roku, ale minimálně tři a více let.

S tím souhlasil další expert, který prezentoval své zkušenosti **Hana Velíšková**, PPC Director společnosti KPMG Česká republika. Paní Velíšková zdůraznila, že velmi důležitá pro prosazení změn je příprava. “*Příprava je klíčová a pokud ji podceníme nebudou změny fungovat*” uvádí Hana Velíšková a dodává “*Musíme si uvědomit, kdo je iniciátorem změny, realizátorem a kdo příjemcem*”

Aby změna byla trvalá a přínosná uvedla 4 klíčové fáze změn.

- **mít vizi**
- **přípravit kvalitní strategii**
- **monitorovat jednotlivé fáze a vyhodnocovat je, aktualizovat podle hodnocení další postupy**
- **oslavovat úspěchy**



Jmenovatelem třetí byznys snídaně LMC byla změna. Všichni tři řečníci byli inspirující a o změnách hovořili velmi otevřeně. Zavěrem můžeme potvrdit, že současná podoba HR oddělení a jejich práce změnu potřebuje. HR současnosti chápeme jako administrativní a podpůrné oddělení. Je evidentní, že to již v mnoha společnostech nestačí a HR by mělo být strategickou součástí managementu, mělo by se podílet na strategických rozhodnutích a personální specialisté by se měli více posouvat směrem k poradenskému pojetí jejich práce.

Věříme, že setkání v Malostranské besedě přineslo všem zúčastněným náměty k přemýšlení, návody a inspiraci ke změnám.

Autor: Petr Skondrojanis, LMC