

## Přidaná hodnota HR pro byznys - vypěstlost českých firem podle vzdělávání a rozvoje

Typický vzdělávací program vyprodukuje jen **15 % účastníků**, kteří s úspěchem používají nové znalosti a dovednosti v praxi<sup>1</sup>. Efektivita firemního vzdělávání a rozvoje je tak přibližně na úrovni parního stroje. **70 % příčin selhání** vzdělávání a rozvoje se vyskytuje až ve fázi PO rozvojovém programu, samotný rozvojový program se na selhání podílí jen z 10 %<sup>2</sup>. Přesto většina firem a organizací investuje do realizace tréninkových programů **85 % svého úsilí** a zdrojů a do jejich follow-upu pouze 5 %<sup>3</sup>. **81 % českých HR profesionálů** zapojených do DEVELOP průzkumu považuje za největší nedostatek rozvoje jejich neschopnost věrohodně prokázat, jaký měl trénink dopad na byznys výsledky<sup>4</sup>.

### Přidaná hodnota HR pro byznys

Pokud jsou práce s lidským kapitálem a jeho rozvoj důležitými prvky přidané hodnoty HR pro byznys, jsou výše uvedená čísla nelichotivá. **Zvýšení efektivity vzdělávání a rozvoje na 30 %** přinese stejné výsledky s polovičním rozpočtem nebo dvojnásobné výsledky se stejným rozpočtem. Co by na to řekl (a) CEO?

**Evoluční model organizační vypěstlosti** podle vzdělávání a rozvoje, který vytvořil Paul Kearns, vedoucí Maturity Institute ve Velké Británii, dává odpovědi na 2 otázky:

- na jakém stupni vypěstlosti je vaše firma a tudíž jakou hodnotu pro byznys vaše vzdělávání a rozvoj vytváří?
- jaké kroky byste měli podniknout, abyste zvýšili byznys dopad vzdělávacích a rozvojových aktivit?

### Evoluční model organizační vypěstlosti<sup>5</sup>

- Stupeň 1 – **Administrace tréninku** – ad-hoc tréninky a otevřené kurzy, sledují se pouze náklady
- Stupeň 2 – **Profesionální rozvoj** – definování standardu výstupu tréninku ve formě nových znalostí a dovedností, pravidelné katalogové tréninky
- Stupeň 3 – **Efektivní rozvoj** - analýza potřeby pro konkrétní rozvoj, příprava řešení na míru, trénink doplňují další nástroje
- Stupeň 4 – **Rozvoj se změřeným dopadem na byznys** – definování byznys očekávání a měřitelných ukazatelů úspěchu, měření výsledků vzdělávání a rozvoje
- Stupeň 5 – **Strategický rozvoj** – organizační problémy a příležitosti koordinovaně řešeny jak z pohledu rozvoje organizace (systémy, procesy, struktura), tak z pohledu rozvoje jednotlivců a týmů (kompetence, motivace, aktivity)
- Stupeň 6 – **Sebeučící se organizace** – efektivní rozvoj organizačního know-how, rychlé a kvalitní sdílení znalostí a zkušeností, na které bezprostředně navazuje aplikované využití v praxi a reflexe dosažených výsledků

<sup>1</sup> Brinkerhoff study, Josh Bersin & Associates, 2008

<sup>2</sup> American Society for Training and Development Study, 2006

<sup>3</sup> Dr. Brent Peterson, Columbia University, 2004

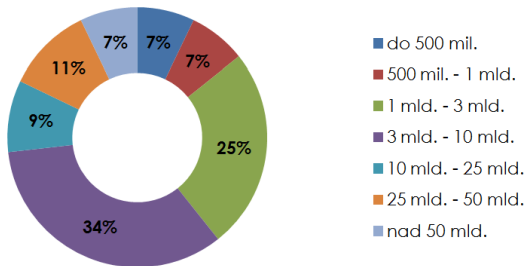
<sup>4</sup> Průzkum Tréninkový efekt, DEVELOP, 2013

<sup>5</sup> KEARNS, Paul, *Organizational Learning and Development*. Routledge, 2015. ISBN: 978-1-315-77732-0

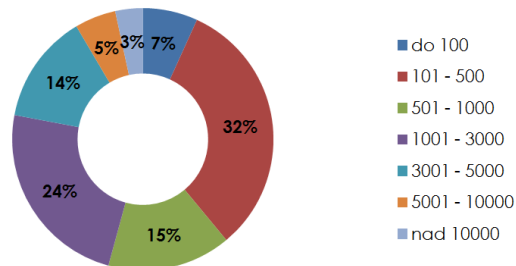
## DEVELOR průzkum Přidaná hodnota HR pro byznys

Do průzkumu se do této doby zapojili **HR ředitelé/ředitelky** nebo jiní nejvýše postavení HR z 60-ti českých firem a organizací.<sup>6</sup>

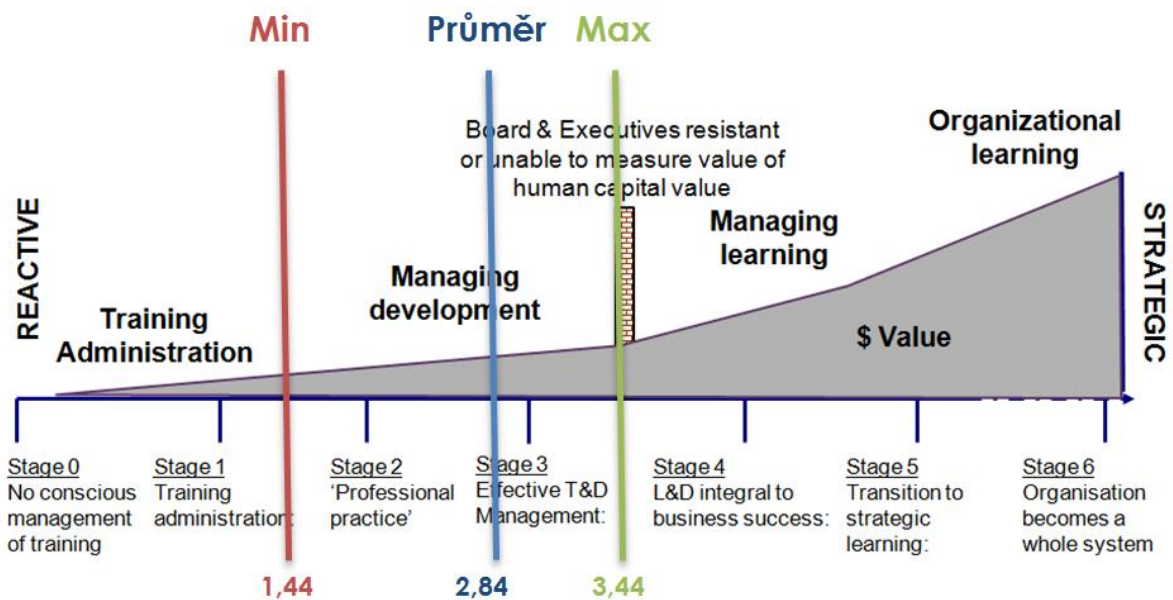
Účastníci průzkumu podle obrátu v Kč



Účastníci průzkumu podle počtu zaměstnanců



## Souhrnné výsledky průzkumu



České firmy zapojené do průzkumu dosahují až na výjimky minimálně úrovně 2 a maximálně 3,44, což je hodnota na úrovni bariéry měřitelnosti. Dominantní praxí je organizace vzdělávání a rozvoje na **třetím evolučním stupni**.

## Pozitiva organizace vzdělávání a rozvoje na třetím evolučním stupni

Nejpokročilejší rozvojové programy na této úrovni probíhají tak, že analýza rozvojových potřeb probíhá ve vztahu ke konkrétnímu byznys problému a rozvojové programy se připravují na míru konkrétní situaci a konkrétní cílové skupině. TOP management firmy vidí vzdělávání a rozvoj jako možný nástroj získání konkurenční výhody. Linioví manažeři akceptují trénink a rozvoj jako pomocníka a zapojují se do analýzy rozvojových potřeb. Účastníci rozumí konkrétní potřebě pro svůj rozvoj a propojení na svou současnou roli. Vypadá to dobře, ale reálná hodnota vytvořená pro byznys je stále nízká.

<sup>6</sup> Průzkum Přidaná hodnota HR pro byznys, DEVELOR, 2014

## Proč organizace vzdělávání a rozvoje na třetím evolučním stupni nestačí

České firmy zapojené do průzkumu nepřekonaly bariéru měřitelnosti, která je více spojena s mentálním nastavením a přístupem, než s organizační náročností. Protože na této úrovni vyspělosti není možné věrohodně prokázat byznys výsledky vzdělávání a rozvoje, nelze mluvit v této souvislosti o investici, ale jen o nákladech. Je těžké přesvědčit management o důležitosti rozvoje a získat potřebný rozpočet. Management se nestává vlastníkem rozvojových programů a ty pak spadají do kategorie „HR projekt“. Rozvojové programy se nestávají odpovídající prioritou. Linioví manažeři, válcování denní operativou, nejsou dostatečnou podporou účastníkům v implementační fázi a výsledky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nevnímají jako svou vlastní zodpovědnost. Je složité získat dostatečnou motivaci účastníků rozvoje na sobě cíleně pracovat a využívat nových poznatků v praxi. Na HR není pohlíženo jako na klíčového hráče při zvyšování organizační výkonnosti a HR není vnímáno jako respektovaný byznys partner. To jsou důvody, proč jsou efektivita vzdělávání a rozvoje a vytvořená hodnota pro byznys tak nízké.

## Doporučení pro zvýšení přidané hodnoty vzdělávání a rozvoje pro byznys

1. Vyberte 1-3 rozvojové programy, které jsou z pohledu byznysu strategické
2. Získejte pro ně podporu top managementu a zapojte ho
3. Definujte byznys očekávání od výsledku a měřitelné ukazatele úspěchu u těchto programů
4. Zaměřte se na změnu rutiny a návyků cílové skupiny, která očekávané výsledky přinese
5. Zajistěte kvalitní follow-up na rozvoj, který podporuje a vyhodnocuje změnu rutiny a návyků.

## Shrnutí

Nízká přidaná hodnota HR pro byznys má základ v praxi vzdělávání a rozvoje českých firem.

Pokud vy a váš management věříte, že základem budoucího úspěchu vaší firmy při budování podstatné konkurenční výhody je primárně lepší technologie, marketing či produktová inovace, není pro vás zvyšování efektivity vzdělávání a rozvoje a budování přidané hodnoty HR pro byznys skutečnou prioritou. Pokud jste naopak přesvědčeni, že organizační výkonnost a úspěch závisí z velké míry na schopnosti učit se a zlepšovat rychleji, než vaše konkurence, je pro vás zvyšování efektivity vzdělávání a rozvoje a budování přidané hodnoty HR pro byznys zásadní.

Jsem přesvědčen, že většina firem projde vnitřní transformací. Vaši zaměstnanci budou nutně dále zvyšovat svou produktivitu měřenou přidanou hodnotou pro zákazníka. Rychlejší a agilnější firmy se transformují prostřednictvím vědomého proaktivního procesu, ty pomalejší pak z donucení prostřednictvím tržního tlaku.

## Jaká je organizační vyspělost vaší firmy z pohledu vzdělávání a rozvoje a kam ji chcete posunout?



**Stanislav Tichý, Managing Director, DEVELOP Czech, [www.develop.cz](http://www.develop.cz)**

**DEVELOP Czech** je předním poskytovatelem služeb v oblasti vzdělávání a rozvoje. Je součástí DEVELOP Group působící v 12 zemích střední a východní Evropy.