

**Jak převést strategii do konkrétních  
vzdělávacích priorit**

**David Balarin**

**Dilema organizačního designu HR funkcí**

- **Co dnes ohrožuje funkci rozvoje lidských zdrojů ve firmách?**
  - Rezignace na odborné (a manažerské) funkce ve prospěch „generalistů“
  - Podřízení se interním zákazníkům místo partnerství
  - Měření efektivity nerelevantními daty
    - Člověkodny
    - CZK(na vzdělávání) na zaměstnance

HR jako centrum moci a „jediné pravdy“  
nebo  
HR jako zákaznický servis

- **Řešení je snadno pojmenovatelné:**
  - Partnerská funkce s odbornou a procesní zodpovědností
    - za rozvoj konkrétního zaměstnance zodpovídá jeho manažer
    - HR dává nástroje, radí a monitoruje
- **Ale je velmi obtížné ho udržet při životě v praxi**

Dělat dobře HR/rozvoj stojí peníze!!!

- **Umíme sami pojmenovat, co děláme (kdo jsme)?**

Základní funkce

- Trénink
  - Operativa školení – jde o exekuci (výkon)
- Vzdělávání
  - Více individuální, zahrnuje workshopy, koučing, týmové aktivity

Pokročilé funkce

- Leadership/Talent Development
  - Leadership Developemnt
  - Talent management
  - Succession Planning
- Rozvoj organizace
  - Organizační analýza a design
  - Knowledge Management

- Naše vstupy
  - Strategie
  - Skutečný stav znalostí a dovedností zaměstnanců
  - Firemní politika a taktika
- Analýza
  - Andragogika (naše know-how)
  - Rozpočet + procesy (firemní know-how)
- Řešení
  - Priority
  - Formy a metody
  - Harmonogram

- Existuje pořadí vzdělávacích aktivit
- Dodavatel = partner (ne soupeř)
- Být součástí businessu! = rozumět mu
- Nákup a finance (i IT) jsou naši kamarádi ☺
- Nezapomínat na vlastní PR
- Budovat si odbornou autoritu = pracovat sám na sobě → být respektovaným partnerem

To nejsou ideály nebo výkřiky! To jsou imperativy!!!

- Psychologický instinkt
  - Být senzitivní
  - Klást správné otázky
- Pracovat s otevřeným konceptem
  - Analýza formou diskuze
  - Inspirovat k přemýšlení
- Umět mluvit v řeči controllingu (přidaná hodnota, efektivita)