

Firemní plány vzdělávání

Máme opět začátek nového roku, který je spojen se sestavováním plánů vzdělávání na nové období. Plán vzdělávání můžeme považovat za jeden ze strategických dokumentů politiky řízení lidských zdrojů v každé organizaci, jelikož právě v něm se odráží, jakým způsobem organizace rozvíjí své zaměstnance a stará se o tzv. talenty.

Firemní plán vzdělávání totiž, už dávno není pouhým souhrnem všech vzdělávacích aktivit plynoucích z legislativy (např. školení BOZP), ale stal se komplexním dokumentem, který kromě zákonných školení obsahuje i požadavky plynoucí z: adaptačního plánu, kariérního rozvoje zaměstnance, z hodnotících pohovorů a v neposlední řadě i z požadavků samotných zaměstnanců. Z toho vyplývá, že se jedná o rozsáhlý dokument, jehož tvorba ve střední a větší společnosti zabere mnoho času, jelikož zdrojů, které do něj vstupují, je několik a pracovníci vzdělávání musí všechny brát na vědomí a zároveň musí hlídat, aby nebyl překročen rozpočet, který byl definován top managementem pro tuto oblast.

ŘEŠENÍ: HR PORTÁLY

Musí však jeho tvorba být noční můrou všech personalistů? Domnívám se, že nikoliv. Trendem poslední doby v HR je tzv. samoobslužnost nebo chcete-li, větší míra zapojení samotných pracovníků do HR procesů. K tomuto účelu jsou v současnosti hojně využívané různé formy HR portálů, které tuto interakci mezi personálním oddělením a jednotlivými zaměstnanci napříč organizací umožňují.

V ideálním případě nemusí být samotná tvorba plánu vzdělávání příliš nároč-

ná, a to za předpoklad, že jsou splněny následující podmínky:

- Organizace má definované popisy pracovních míst, které obsahují požadavky na normativní (legislativní) vzdělávací aktivity spojené s výkonem funkce.
- Díky jasně definovaným kvalifikačním požadavkům může řídit kariérní postup talentovaných zaměstnanců.
- Organizace má vytvořeny typové adaptační plány, které obsahují požadavky na vzdělávací aktivity spojené s novým nástupem na dané pracovní místo.
- Vedoucí pracovníci v rámci hodnotících pohovorů definují rozvojové vzdělávací aktivity u svých podřízených.
- Samotní zaměstnanci mají možnost žádat personální oddělení o rozvojové aktivity prostřednictvím HR portálu.
- Všech pět výše uvedených zdrojů požadavku je uloženo v jedné databázi a všechny HR procesy jsou řešeny jedním personálně informačním systémem.

Pokud jsou všechny tyto podmínky splněny, tvorba firemního plánu může mít následující průběh.

TVORBA PLÁNŮ VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI

V prosinci/lednu vedoucí zaměstnanci provedou hodnotící pohovory, v rámci kterých navrhnou vzdělávací aktivity pro



rozvoj svých podřízených. Z těchto pohovorů také vyplyne, jestli daný zaměstnanec aspiruje na vyšší pozici v organizaci a bude zařazen mezi tzv. talenty, u kterých se provádějí vzdělávací aktivity tak, aby v definovaném časovém období mohli nastoupit na nové pracovní místo (kariérní postup). Veškeré hodnocení zaměstnance probíhá pomocí HR portálu, takže personální oddělení má data online k dispozici.

Pomocí HR portálu si během roku mohou i samotní zaměstnanci žádat o vypsání vzdělávací kurzy.

Po ukončení hodnotících pohovorů může personální oddělení přistoupit k samotné tvorbě plánu vzdělávání na další období.

Firemní plán vzdělávání se skládá z jednotlivých individuálních plánů vzdělávání každého zaměstnance. Tento

individuální plán obsahuje všechna normativní školení plynoucí z popisu pracovního místa a u nových zaměstnanců ještě navíc z typových adaptačních plánů, které jsou rovněž provázány s popisem pracovního místa daného zaměstnance. Dále jsou do individuálního plánu zaměstnance zahrnuty požadavky na vzdělávací aktivity, které vznikly v rámci hodnocení, a u talentovaných zaměstnanců jsou dále doplněny jeho kariérním plánem. V neposlední řadě pak do plánu vstupují individuální požadavky zaměstnance.

STAČÍ JEDNO TLAČÍTKO

Vzhledem k tomu, že všechny výše uvedené data máme v jedné databázi a pracujeme s jedním systémem, redukuje se tvorba individuálního plánu zaměstnance doslova na „jedno tlačítko“. Personálně informační systém při tvorbě individuálního plánu porovná všechny požadavky na vzdělávací aktivity s absolvovanými školeními a navíc se podívá, zda u některého školení danému zaměstnanci nekončí platnost (neuplyne jeho perioda).

Pokud takové školení nalezne, rovněž ho zahrne do individuálního plánu zaměstnance.

Souhrn všech individuálních plánů zaměstnanců následně tvoří základ firemního plánu vzdělávání. S tímto plánem může personální oddělení dál pracovat. Díky tomuto souhrnu například zjistí, jaké jsou předpokládané náklady na všechny vzdělávací aktivity v organizaci. Pokud jsou tyto náklady vyšší než je přidělený rozpočet, mohou personalisté „potlačovat“ neboli neschválit některé z požadavků. A to jak na úrovni individuálního plánu, kdy zamítnou nějakou vzdělávací aktivitu u konkrétního zaměstnance, anebo hromadně, kdy u všech zaměstnanců neschválí například školení efektivní komunikace. Takto mohou personalisté upravovat firemní plán až do doby než bude schválen.

VÝHODOU JE I MOŽNOST PRŮBĚŽNÉHO SLEDOVÁNÍ

Po schválení dochází k uzamknutí celého firemního plánu. Poté již dochází v průběhu roku k realizaci jednotlivých

školicích akcí. A personalisté mohou sledovat průběžné vyhodnocování (naplňování) firemního plánu. Do tohoto procesu samozřejmě vstupují i věci, které původně nebyly plánovány, např. nástupy nových zaměstnanců nebo školení nových produktů atd.

V průběžném vyhodnocení pracovníci HR oddělení mohou sledovat: všechny proškolené aktivity, předpokládané náklady spojené s těmito akcemi, skutečné náklady, to, jestli dané školení bylo původně plánováno či nikoliv. Anebo také to, kdy daní zaměstnanci školení absolvovali a kolik pokusů na úspěšné absolvování potřebovali.

Náklady navíc jsou rozčleněny i na náklady plánované a neplánované. Personalisté mají tedy okamžitě představu kolik stály vzdělávací aktivity, které původně nebyly plánovány. Při správné volbě personálního a informačního systému a jeho správném používání tak už tvorba firemních plánů vzdělávání nemusí být noční můrou.

Ing. Tibor Mičunek
KS program, spol. s r.o.

HR0311



www.A11.CZ

