

TOMÁŠ LANGER



LEARNING

&

DEVELOPMENT

KROK ZA KROKEM



PhDr. Tomáš Langer, MBA

**LEARNING & DEVELOPMENT KROK ZA KROKEM.
Základy rozvoje a vzdělávání v organizacích**

Vydavatel:

Firemní vzdělávání s.r.o.

Trmická 836/5, Prosek, 190 00 Praha 9

IČO: 17732751

info@firemnivzdelavani.eu

www.firemnivzdelavani.eu

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, spisová značka C 375756.

Odborní recenzenti:

PhDr. František Hroník

Ing. Kateřina Jančík Repatá

Mgr. Marek Velas

Odpovědná redaktorka: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Grafická úprava a sazba: Zuzana Rychlá

Jazyková úprava: Mgr. Dagmar Hartmannová, Mgr. Petra Novotná

Obálka a ilustrace: Zuzana Rychlá

Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

372 stran

1. vydání

© **Firemní vzdělávání s.r.o., 2026**

ISBN 978-80-908075-7-0

OBSAH

O AUTOROVI	9
JAK ČÍST TUTO KNIHU	11
1 STRATEGICKÁ ROLE L&D V ORGANIZACÍCH	13
1.1 L&D oddělení v organizacích.....	13
1.2 L&D oddělení jako součást personálních činností organizace.....	25
1.3 L&D oddělení jako širší součást organizace.....	27
1.4 L&D oddělení jako podpora managementu organizace.....	32
1.5 Jak vybudovat silné L&D oddělení v organizaci.....	35
1.6 Shrnutí.....	40
2 SYSTÉM A PRÁVNÍ ÚPRAVA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ	41
2.1 Systém vzdělávání a rozvoje.....	41
2.2 Právní úprava rozvoje a vzdělávání.....	48
2.3 Shrnutí.....	52
3 STRUKTURA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	53
3.1 Předvstupní vzdělávání (preboarding).....	54
3.2 Vstupní vzdělávání.....	54
3.3 Průběžné vzdělávání.....	56
3.3.1 Vzdělávání podle cílové skupiny.....	56
3.3.2 Vzdělávání podle obsahu.....	60
3.3.3 Vzdělávání podle zákoníku práce.....	64
3.3.4 Rekvalifikační vzdělávání.....	64
3.3.5 Vzdělávání v průřezových tématech.....	66
3.3.6 Certifikace.....	67
3.4 Výstupní vzdělávání (offboarding).....	69
3.5 Shrnutí.....	71
4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	73
4.1 Strategie rozvoje a vzdělávání v organizaci (L&D strategy).....	75
4.2 Znalostní strategie (knowledge strategy).....	78
4.3 Rámec rozvoje a vzdělávání v organizaci (L&D framework).....	80
4.4 Rozpočtování rozvoje a vzdělávání.....	86
4.5 Shrnutí.....	91

5	KOMPETENČNÍ PŘÍSTUP K ROZVOJI A VZDĚLÁVÁNÍ	93
5.1	Kompetence	93
5.2	Kompetenční model.....	94
5.3	Shrnutí	108
6	ANALÝZA ROZVOJOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	109
6.1	Výkon, mezery a potřeby	111
6.2	Co je analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb.....	115
6.3	Metody analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb	115
6.4	Postup analýzy.....	127
6.5	Příklady postupu analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb.....	128
6.6	Formuláře pro analýzu rozvojových a vzdělávacích potřeb.....	138
6.7	Shrnutí	139
7	PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ	141
7.1	Plán rozvoje a vzdělávání pro organizaci i jednotlivce	141
7.2	Způsoby plánování rozvoje a vzdělávání.....	145
7.3	Komunikace plánu rozvoje a vzdělávání.....	154
7.4	Příprava plánu rozvoje a vzdělávání k realizaci.....	157
7.5	Shrnutí	159
8	PROJEKTOVÁNÍ ROZVOJOVÝCH A VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ	161
8.1	Název a specifikace akce	163
8.2	Cílová skupina.....	164
8.3	Cíle rozvoje a vzdělávání	168
8.4	Přístupy k rozvoji a vzdělávání	171
8.5	Obsah vzdělávání.....	178
8.5.1	Didaktická redukce a transformace.....	179
8.5.2	Learning design	182
8.5.3	Action mapping.....	183
8.6	Formy rozvoje a vzdělávání	188
8.6.1	Prezenční forma	188
8.6.2	Distanční forma.....	189
8.6.3	Kombinovaná forma (blended learning).....	194
8.7	Metody rozvoje a vzdělávání.....	196
8.7.1	Off-the-job metody	198
8.7.2	On-the-job metody	212
8.7.3	Neobvyklé metody.....	216
8.8	Pomůcky a softwary/aplikace ve vzdělávání	219
8.9	Didaktická technika	224

O AUTOROVI



Tomáš Langer je absolventem programu MBA v digitálním managementu (2025), dále andragogiky a personálního řízení na FF UK (2017) a sociologie a andragogiky na FF UPOL (2004), Certifikovaného kurzu lektorů vzdělávání dospělých, Certifikovaného kurzu manažerů vzdělávání dospělých a řady dalších vzdělávacích aktivit.

V současnosti je konzultantem firemního vzdělávání, lektorem a trenérem, šéfredaktorem časopisu Firemní vzdělávání a expertem Evropské platformy pro vzdělávání dospělých EPALE. Je jednatelem společnosti Firemní vzdělávání s.r.o., kde od roku 2018 organizuje konferenci LEARN & DEV, dále showcase technologií ve firemním vzdělávání LEARN & TECH, kurzy L&D PROFESIONÁL a Train the Trainer, workshopy a další akce. Spolu s týmem expertů připravil nástroj na měření kvality vzdělávání RATEA.

Tematicky se věnuje lektorským kurzům pro interní i externí lektory, kurzům prezentačních dovedností a kurzům v oblasti firemního vzdělávání (Learning & Development). Zaměřuje se na témata systému rozvoje a vzdělávání, jeho efektivity, kvality a také oblast technologií.

1 STRATEGICKÁ ROLE L&D V ORGANIZACÍCH



1.1 L&D oddělení v organizacích

Rozvoj a vzdělávání lidí jsou klíčovou součástí procesů v každé organizaci bez ohledu na její velikost či obor působení. Základem každé organizace jsou lidé, dokonce i v technologických organizacích či firmách, které jsou založené na práci algoritmů a robotů. Lidé jsou klíčovým faktorem funkčnosti organizací, ale také jedním z největších a nejčastějších rizik. Proto je zásadní se jimi zabývat ve všech ohledech jejich života v organizaci, nejen v oblasti nábory a zlepšování výkonu.

Rozvoj a vzdělávání byly donedávna zacíleny na organizaci, její růst a rozvoj, zvyšování efektivity, výkonnosti, konkurenceschopnosti, ale v neposlední řadě i na růst zisku. To vše lze pochopitelně zajistit jen prostřednictvím pracovníků, kteří jsou vybaveni jak správnými přístroji a nástroji, tak i znalostmi a dovednostmi, jak s nimi efektivně pracovat. Vždyť k čemu je firmě špičková technologie, když s ní pracovníci neumějí správně pracovat? Možná jste si v předchozích větách povšimli minulého času. Ano, donedávna skutečně firmy myslely při vzdělávání především na sebe a své potřeby, ale tento přístup se v současnosti výrazně proměňuje. Firmy si uvědomují, že jejich základním aktivem jsou právě lidé – pracovníci, kteří jsou nejen dobře vybaveni a vzděláni, ale také v práci spokojeni. Rozvoj a vzdělávání tak vstupují do nové dimenze, nikoliv jen jako nástroje uspokojení cílů firmy, ale též uspokojení potřeb pracovníků.

Rozvoj a vzdělávání jsou klíčovým procesem zejména proto, že žijeme v turbulentní době plné neustálých a až překotných změn, kterým se musejí jak organizace, tak i její pracovníci neustále a průběžně přizpůsobovat. V posledních letech se hovoří o tzv. VUCA, resp. BANÍ světě, v němž se nacházíme, žijeme a pracujeme. L&D oddělení tak zajišťuje klíčový **soulad mezi kvalifikací od pracovníka očekávanou a kvalifikací reálnou**, kterou daný pracovník disponuje. Soulad však nelze nikdy považovat za skutečněný a finální. Naopak neustálé hledání tohoto souladu je klíčovou rolí L&D oddělení.

Horizontální rozvoj pracovníka znamená rozšiřování jeho znalostí a dovedností, tedy toho, co umí nebo ví. **Vertikální rozvoj** naopak označuje změnu v tom, jak člověk přemýšlí, chápe svět a rozhoduje se – jde o posun v úrovni komplexity myšlení, jeho způsobů a vzorců. Zatímco horizontální rozvoj zvyšuje výkon v aktuální roli, vertikální umožňuje efektivněji zvládat nové a složitější situace.

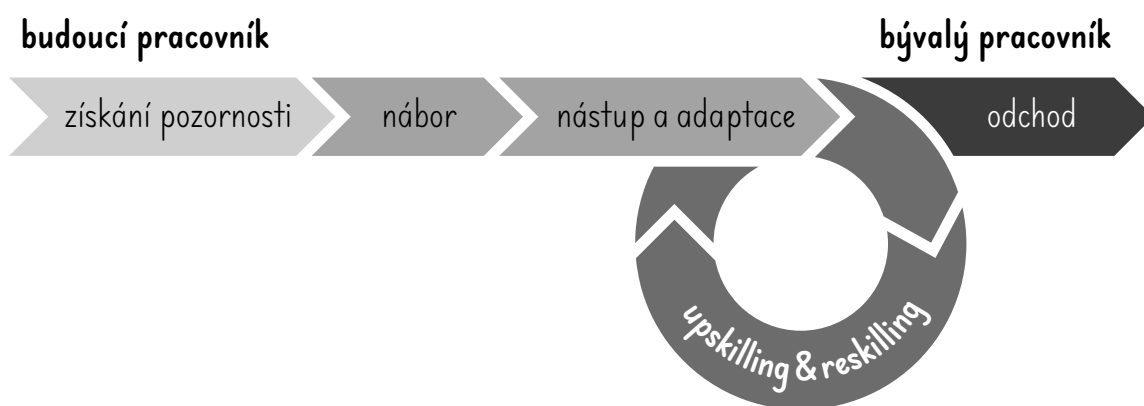
Například manažer, který se naučí nové techniky poskytování zpětné vazby, prochází horizontálním rozvojem. Pokud však začne chápat zpětnou vazbu jako nástroj pro rozvoj důvěry a kultury učení v týmu, reflektuje své vlastní předpoklady a změní svůj přístup k vedení lidí, jde o rozvoj vertikální. Více informací se dozvíte např. v článku Romana Chudoby (2025, s. 6–7).

Uznejte sami, že to již vyžaduje od L&D oddělení výrazně jiný přístup, kompetence, ale i nástroje a zmocnění – a začít je třeba od top managementu organizace.

Tu a tam se organizacím stává, že nefungují tak, jak by si jejich vedení představovalo. Ztrácejí klienty nebo přicházejí o celé trhy, klesají jim výnosy, zhoršuje se jejich hodnocení v různých kritériích. Příčinou – a je obvykle těžké si to přiznat – jsou lidé v organizaci. Někdy přímo v managementu, jindy na výkonných pozicích napříč organizací. Někdy je na vině špatná motivace, nefunkční systém odměňování, jindy zastaralé výrobní prostředky, nepříjemné pracovní prostředí, nefunkční týmy. A všechny tyto aspekty ovlivňují lidi, kteří v organizaci jsou – třeba top management držící se tradičních postupů bez chutě a odvahy k inovaci, demotivovaní pracovníci, kteří si jdou do práce vydělat peníze a život pro ně začíná až po práci. I zde může sehrát roli L&D oddělení, protože **dokáže s pomocí HR vhodným způsobem identifikovat problémy a jejich příčiny – a pokud je možné vyřešit je rozvojem a vzděláváním, najde k tomu vhodnou cestu.**

Roli L&D oddělení v organizaci si vysvětlíme na schématu životního cyklu pracovníka. Nejlépe tak vynikne komplexnost oblasti L&D i její význam napříč celou organizací. Která jiná personální činnost je ostatně tolik propojená s ostatními činnostmi i organizací jako celkem?

Životní cyklus pracovníka:



L&D oddělení a finance

Na finance se ještě podrobněji podíváme v kapitole 4.4 o rozpočtování rozvoje a vzdělávání, nyní si proto jen vyjmenujeme několik důvodů, proč jsou finance důležitým partnerem L&D oddělení:

- **Rozpočtování:** L&D oddělení s financemi vyjednává rozpočet pro rozvoj a vzdělávání na daný kalendářní či fiskální rok, finance stanovují pravidla pro financování a plnění rozpočtu a dodržování pravidel kontrolují.
- **Návratnost investic:** zejména větší organizace sledují tzv. Return on Investment (ROI), tedy to, zda se investice do daného rozvoje/vzdělávání vyplatila. Podrobnosti si ještě povíme. Finance mohou L&D oddělení pomoci s kvantifikací sledovaných dat i jejich zdroji.
- **Optimalizace nákladů:** spolupráce s financemi umožňuje hledat úspory, například přes dotační tituly na vzdělávání. Finance také mohou pomoci vyhodnotit smlouvy s externími dodavateli.
- **Pravidla pro nákup:** je potřeba znát kritéria pro soutěže, principy a pravidla nákupu zboží a služeb apod.

Finance stojí vždy za vším. Je proto zásadní, aby si L&D specialisté spolu se strategickým přístupem osvojili i základy firemních financí, resp. alespoň je dobré chápat pojmy, které v oblasti **finančního řízení** používá vedení organizace i finanční oddělení. Tedy pojmy jako jsou rozvaha, výsledovka, cash flow, úroková sazba, rentabilita (ROA, ROE, ROI), aktiva a pasiva, marže, úrok, zisk, výnos, náklad, EBITDA, fixní a variabilní náklady, bod zvratu, likvidita, insolvence a další. Tyto pojmy byste neměli jen znát, měli byste jim rozumět a v kontextu pochopit, co pro vás, manažera či organizaci znamenají.

Pokud nemáte možnost se vzdělávat v tématech nesouvisejících přímo s vaší prací, sestavte si vzdělávání s pomocí umělé inteligence. Zkuste třeba tento prompt:



PROMPT: Sebevzdělávání s AI

Jsem L&D manažerem ve společnosti, která se zabývá [doplňte] a má [doplňte] pracovníků, Sestav mi obsah krátké vzdělávací akce, ve které se dozvím základy finančního řízení organizace naší velikosti a typu. Potřebuji pochopit zejména následující témata: [doplňte, např. ROA, ROE, ROI]. Akci následně vytvoř tak, abych ji mohl absolvovat, abych to pochopil jako maturant na gymnáziu. Struktura lekce bude následující:

- definice pojmů,
- 2 příklady využití z typově stejné organizace,
- 3 otázky k procvičení lekce.

Co ještě potřebuješ vědět pro splnění tohoto zadání?

Následně po specifikaci obsahu požádejte AI o spuštění vlastní vzdělávací akce. Buďte však opatrní! Ačkoliv se AI raketově zlepšuje, kvalita výstupu (v našem případě akce) dramaticky závisí na kvalitě vstupu (tedy přesnosti promptu). Získané informace byste si vždy měli ověřovat.

PŘÍKLAD:

Problém, který jste identifikovali	Nárůst zmetkovosti o 20 % v posledním měsíci
Pracovník, kterého se týká	AB

CO MŮŽE BÝT PŘÍČINOU?

Pracovník NEMŮŽE	Pracovník NECHCE	Pracovník NEUMÍ
Doplňte možné důvody:	Doplňte možné důvody:	Doplňte možné důvody:

2. FÁZE: ŘEŠENÍ

- ▷ Nastavení plánu rozvoje a vzdělávání (jen pro příčiny identifikované jako „NEUMÍ“), případně další aktivity pro ostatní příčiny („NEMŮŽE“, „NECHCE“).
- ▷ Nastavení očekávaných výsledků v měřitelné podobě a časového rámce splnění.
- ▷ Nastavení průběžné pomoci a podpory (pravidelná setkání, možnost implementace do praxe apod.).

3. FÁZE: FOLLOW-UP

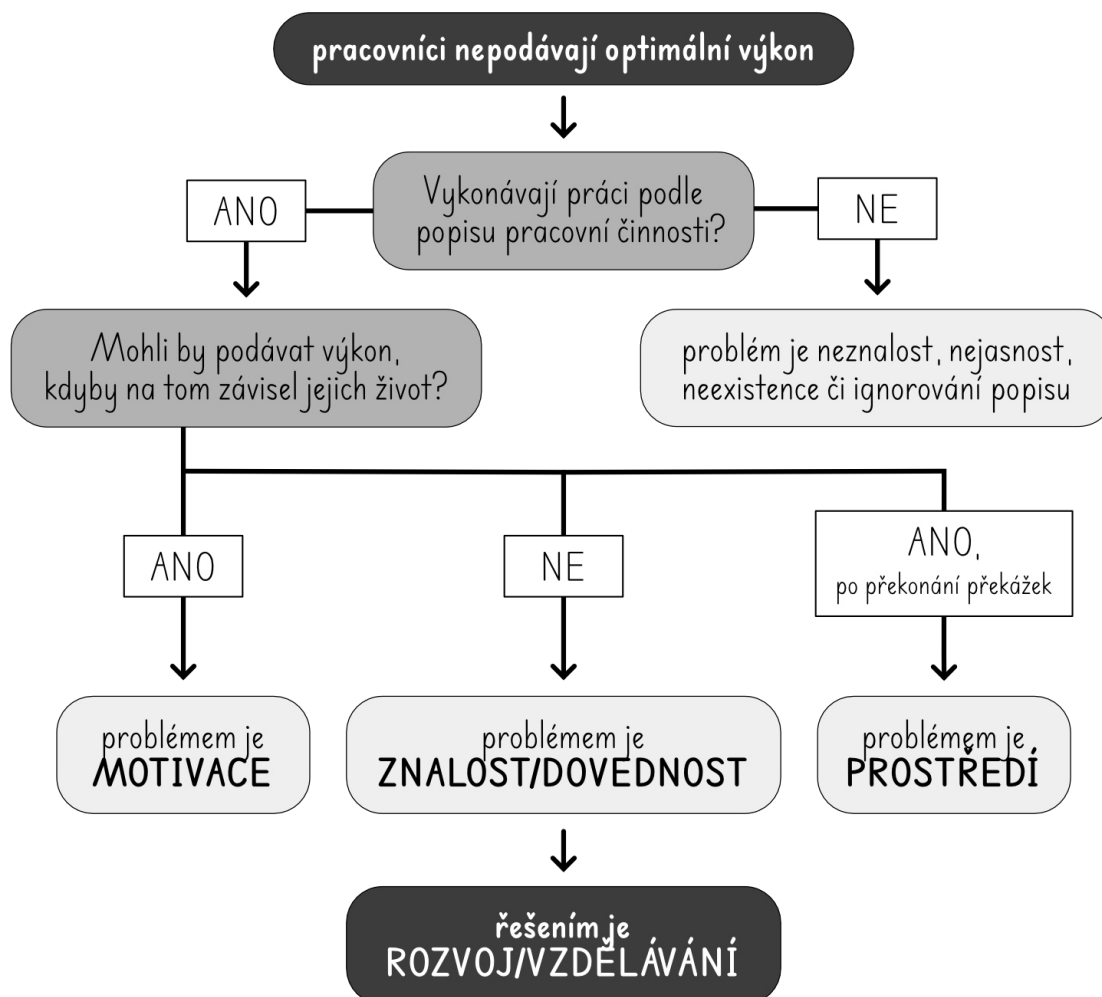
Nastavení následných aktivit po fázi řešení:

- ▷ Schůzka vyhodnocující výstupy akce.
- ▷ Nastavení kroků implementace naučeného do praxe.
- ▷ Nastavení průběžné pomoci a podpory.

1.5 Jak vybudovat silné L&D oddělení v organizaci

Je obvyklé, že L&D oddělení v organizacích působí jako servisní složka, podobně jako ekonomický útvar, úklid či autodoprava. Zatímco práce účetních, správců budov a vozidlového parku má skutečně napomáhat hladkému chodu „core businessu“ organizace, jako jsou výroba či poskytování služeb, L&D oddělení v organizaci není podpurným útvarem, ale zásadně strategickým. Pokud tomu tak u vás zatím není, nastal možná čas na změnu. Jste-li zatím jen „call boys“ či „call girls“, kteří na zavolání manažera zajistí jeho týmu nějakou rozvojovou či vzdělávací akci, případně assessment, nevyužíváte svůj potenciál naplno. Zajistit kurz umí každý dobrý asistent či asistentka, vaše role je zcela odlišná. Jak na to? Dám vám několik tipů.

Analýza příčin:



Zdroj: Emerson, Einfeld, 2011, s. 131, upraveno

Prostředím mají autorky uvedeného schématu na mysli problém spočívající v samotném produktu či službě, systému hodnocení a odměňování, procesech v organizaci, IT technologiích, vztazích s dodavateli a klienty či v komunikaci. Jak dále doplňuje Prášilová (2006, s. 55), mezi tyto faktory prostředí patří:

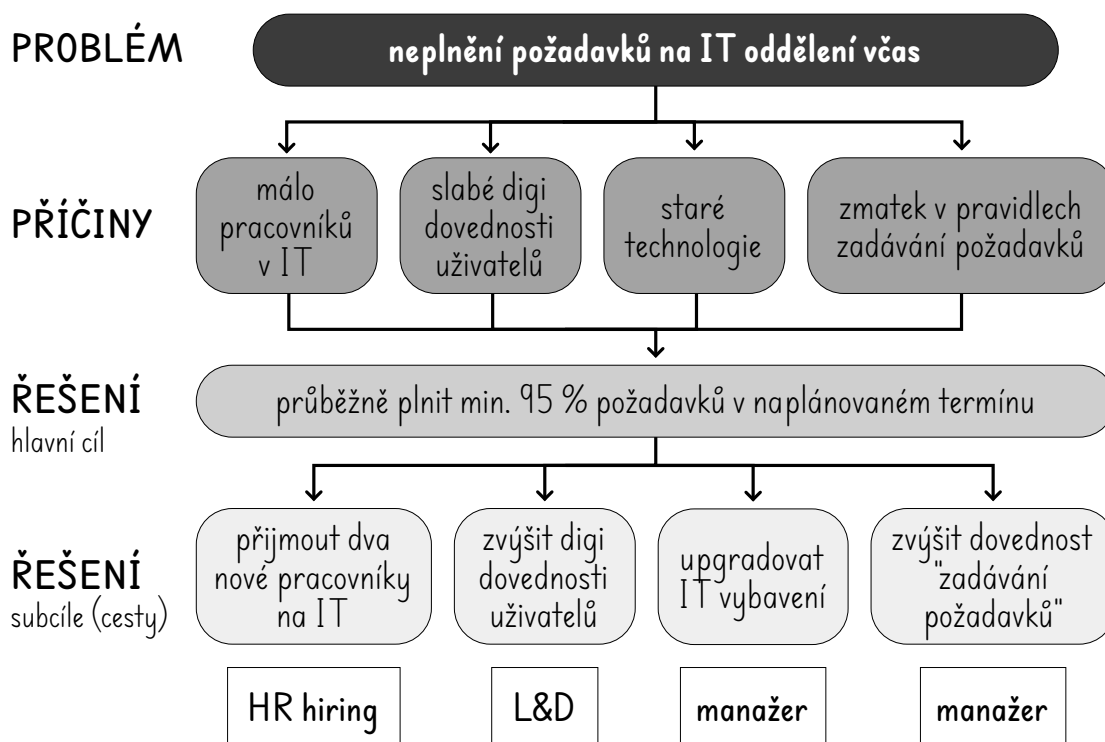
- fyzikální pracovní podmínky,
- zdravotně-hygienické podmínky,
- technicko-organizační podmínky (pracovní doba, organizace práce a další),
- ekonomické podmínky (odměňování pracovníků, benefitní systémy a další),
- charakter práce (rozhodování, využití schopností a kvalifikace, atraktivita práce a další),
- vztahy na pracovišti (jednání a komunikace s nadřízenými, kolegy, podřízenými či zákazníky, způsobu chování, hodnotové orientace, konflikty a další).

Pokud identifikujete problém v prostředí, dohodněte se na setkání s top managementem, kde svá zjištění přednesete. Nesnažte se sami tento druh problému řešit, pravděpodobně k tomu nemáte kompetence, nástroje ani podporu. Podobně nemůžete z pozice L&D oddělení řešit problém v **motivaci**. Pokud identifikujete tento problém, iniciujte jednání s HR manažerem a projednejte s ní

Rozhodovací strom

Následující metodu může využít jak manažer při rozhovoru se svým podřízeným, tak i vy jako L&D specialista v rozhovoru s manažerem o vzdělávacích potřebách jeho týmu.

Modelový příklad jednoduché **analýzy problému na IT oddělení metodou rozhodovacího stromu** přináší Pavel Zmeškal (2023a, s. 15):



Zdroj: Zmeškal 2024a, s. 9

Podle této metody je klíčem nejprve **identifikovat problém** (nebo jak jsme si jej nazvali výše, výkonnostní mezeru), **stanovit jeho příčinu/příčiny** a následně **navrhnout řešení**. Z těch pak vybrat ta, která je možné realizovat v rámci kompetencí L&D oddělení.

Procesní přístup

Jiným příkladem metody analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb (ale i řady dalších témat), který si ukážeme, je přístup procesní. Pavel Zmeškal (2023a, s. 15) nabízí ukázkou první části obchodního procesu – přípravu na kontaktování zákazníka.

Individuální rozvojová karta

Některé firmy postupují méně „tabulkově“, navíc podporují autonomii pracovníků v jejich rozvoji. Ti si nejdříve sami vyplňují tzv. individuální rozvojovou kartu, kterou následně (třeba v rámci hodnotícího rozhovoru s manažerem) konzultují a poté ji naplňují dle dohod. Karta může vypadat takto:

OSOBNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN PRO _____

1. Profesní cíle

Krátkodobý (3-6 měsíců)

Dlouhodobý (1-3 roky)

2. Moje klíčové znalosti a dovednosti

Silné stránky

Oblasti ke zlepšení

3. Rozvojové aktivity

4. Časový plán

Aktivita	Odhadovaný čas	Potřebné zdroje (lidé, finance...)	Termín dokončení	Jak poznám úspěch?



CASE STUDY: Interní mentoring ve Valeu

Společnost Valeo působí v oblasti automotive jako výrobní i R&D firma a globálně zaměstnává desítky tisíc lidí. Věříme, že rozvoj pracovníků je nejefektivnější tehdy, když využívá sílu lidí uvnitř organizace. Proto jsme vytvořili interní mentoringový program, který propojuje zkušené kolegy s velkou technickou i lidskou expertízou stalentovanými pracovníky, do kterých chce firma cíleně investovat. Cílem je tedy rozvíjet naše klíčové pracovníky, tedy ty s dobrými výsledky, s nimiž máme do budoucna plány posouvat je v organizaci – lineárně či hierarchicky. V identifikaci klíčových pracovníků a jejich průběžné podpoře hrají hlavní roli HR Business Partneři a manažeři. Rolí L&D oddělení je koordinace projektu, evidence, příprava a distribuce materiálů pro mentee a mentory a samozřejmě řešení případných problémů.

Program patří mezi ty náročnější – je třeba pečlivě vybrat vhodné mentory a připravit je na jejich roli. Věnujeme jim proto cílené zaškolení, kde si osvojí mentoringový přístup, očekávání i hranice role. Výhodou je, že mentoři v programu většinou zůstávají i do dalších běhů programu, takže se postupně mění hlavně mentees – to zajišťuje stabilitu a kontinuitu. Výhodou interních mentorů je především jejich znalost firemní kultury a prostředí – díky tomu dokážou mentees efektivněji směřovat v jejich profesním i osobním rozvoji.

Mentoring probíhá individuálně, v tandemu mentor – mentee. Mentee si stanovuje vlastní cíl, je zodpovědný za vedení a plánování schůzek, mentor funguje jako zkušený průvodce. Setkání probíhají přibližně jednou měsíčně po dobu jednoho roku, dle potřeby i častěji.

Díky programu získávají mentee lepší porozumění vlastním silným stránkám i oblastem pro rozvoj, jasnější vizi dalšího profesního vývoje, včetně podpory při plánování a dosahování kroků k jejímu dosažení. Program také podporuje mezilidské vztahy a firemní kulturu založenou na sdílení a spolupráci.

Pokud budete mentoringový program pro své pracovníky připravovat, nebojte se využít sílu interních zdrojů – často máte ty nejlepší experty přímo ve firmě. Rozhodně dejte programu strukturu, ale ponechte i prostor pro důvěru a autenticitu. To, co se odehrává mezi mentorem a mentee, je důvěrné. „Chemie“ je důležitá – pokud si na začátku mentor s mentee lidsky nasednou, zvolte jiného mentora.

Jitka Bendová, L&D Manager, Valeo



PROMPT: Specifikace možných problémů při realizaci rozvojové akce

Jsem L&D specialista v organizaci zabývající se oborem [obor]. Vytvářím rozvojovou akci s cílem [doplň] pro skupinu pracovníků z oddělení [doplň]. Akce bude dlouhá [počet] dní v [prezenční/online/hybridní] formě, proběhne v [jazyk]. Ve skupině bude celkem [číslo] pracovníků s [doplň] postižením, dalších [číslo] pracovníků je bez postižení.

Specifikuj možné problémy při realizaci této akce v souvislosti s uvedeným postižením a navrhní jejich řešení. Doporučení rozliš na pracovníky s postižením a ostatní pracovníky. Postupuj vždy inkluzivně a s respektem.

Co ještě potřebuješ vědět pro splnění tohoto zadání?

10.7 Pracovníci z odlišných zemí či kultur

Diverzita je jedním z témat, které organizace řeší již delší dobu. Rozmanitost pracovních týmů přináší mnoho výhod i výzev. Pracovníci z různých kulturních prostředí mají odlišné **zvyklosti, očekávání a přístupy k učení**, což vyžaduje **citlivý a efektivní přístup k jejich rozvoji a vzdělávání**. V době **globalizace a mobility pracovní síly** jde o téma, které je přirozenou součástí firemního života. Mezi výhody diverzity jsou obvykle zařazovány **různorodé pohledy, inovace, kreativita**, za výzvy se naopak považují **jazykové bariéry, kulturní rozdíly, odlišné vzdělávací potřeby**, či dokonce odlišná **časová pásma** (v mezinárodních týmech) a s tím spojené organizační problémy.

Specifika cílové skupiny

Nejde o jednotnou cílovou skupinu, ale naopak o široké kontinuum osob podle různých hledisek:

- **Kulturní zvyklosti:** zástupci některých kultur preferují formální a strukturované vzdělávání, jiní praktické učení a zkušenostní metody, někteří se nezapojují do diskusí, jiní naopak diskutují rádi. Také vnímání zodpovědnosti za vlastní vzdělávání se značně liší.
- **Odlíšný přístup k autoritám:** zatímco některé kultury ctí autority (např. vzdělavatele), jiné jsou orientované na výkon. To souvisí i se zpětnou vazbou: některé kultury vyznávají přímou a otevřenou, jiné to považují až za útok na integritu, další dokonce zase zcela odmítají poskytovat negativní zpětnou vazbu.
- **Témata a zaměření:** narazit můžete i na kulturní odlišnosti v řadě témat (způsoby zdravení v různých kulturách, nevhodné příklady podle typů kultur či náboženství apod.).
- **Jazykové bariéry:** i v případě znalosti jednotlivého jazyka (např. angličtiny) mohou být odlišnosti v jeho znalosti, užívané slovní zásobě, ale i porozumění či výslovnosti zásadní.
- **Faktor času:** některé kultury čas striktně dodržují, jiné jej neberou tolik vážně. Vnímání času je také kulturně podmíněné z hlediska plánování vzdělávací akce (vhodný začátek a konec se mohou kulturně lišit) a vliv mají i časová pásma jednotlivých členů týmu.

Příklad jednoduchého check-listu pro dichotomické hodnocení (ano/ne) vedení porady manažerem:

✓	✗	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pozvánka na poradou rozeslána včas všem účastníkům, vč. programu a očekáváníí.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Porada zahájena včas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Na počátku porady manažer představil program a očekáváníí.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jednotlivým bodům porady byl věnován předpokládaný čas.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Každý bod byl zakončen závěrem a případným úkolem pro konkrétního pracovníka.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Úkoly byly přiděleny relevantním pracovníkům.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diskuse byla vedena slušně, věcně a směřovala k cílům.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Komunikace byla jasná a srozumitelná.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ke konfliktům nedošlo, a pokud ano, byly rychle a věcně vyřešeny.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Porada byla zakončena shrnutím klíčových bodů, úkolů a odpovědností.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Byl stanoven termín příští porady.

Závěr: Celkové hodnocení může být v tomto případě velmi jednoduché – postačí spočítat počet „zaškrtnutí“ před a po intervenci a výsledek porovnat s očekáváníí – v tomto případě jsou zřejmě očekáváníí rovna 100 %, tedy se předpokládá, že manažer provede v ideálním případě všechny body check-listu.

Příklad měření kompetencí 5 pracovníků na stejné pozici „barista“ ve větší kavárně (pro zjednodušení jsem vybral jen 3 kompetence, škála 0–100 %):

Pracovník	Kompetence 1	Kompetence 2	Kompetence 3
A	80 %	90 %	20 %
B	60 %	90 %	80 %
C	80 %	100 %	60 %
D	60 %	90 %	40 %
E	70 %	90 %	80 %
Průměr pracovníků	70 %	92 %	56 %
Počet pracovníků pod průměrem (= vyžadována intervence)	2	4	2

Pokud vnímáme návratnost investice jako „**bod rovnováhy**“, tedy to, co musí rozvojová či vzdělávací akce organizaci přinést, aby se tato investice organizaci alespoň vrátila, můžeme zvážit následující přínosy „na druhé misce vah“ (srov. Košdy 2018, s. 8–9):

- zvýšení úrovně dané kompetence,
- získání nových znalostí/dovedností,
- inovace, nápady, nové procesy,
- vyšší míra motivace nebo pozitivní vliv na fluktuaci,
- lepší spolupráce mezi odděleními nebo v rámci oddělení,
- vyšší míra sdílení vize/cíle – „sladění pohledu na náš business“.

Přínosy jsou samozřejmě individuální a odvislé od konkrétní organizace a jejího zaměření. Konkrétním příkladem může být snížení počtu úrazů o 10 % vlivem kvalitnějšího BOZP vzdělávání s prvky interaktivity a gamifikace, přičemž firma ví, kolik je průměrná „cena“ jednoho úrazu – pojištění, náhrada za pracovníka, případná pokuta od správních úřadů.

Měření **ROI** v oblasti L&D je totiž výrazně náročnější než u klasických finančních investic, protože často zahrnuje kvalitativní faktory. Uvádím proto několik způsobů, jak lze kvantifikovat přínosy vzdělávání pro různé oblasti, které jsme si uvedli v předchozím odstavci (podrobněji o měření v kapitole 11.2):

- **Zvýšení úrovně dané kompetence** lze měřit jako pre-test a post-test (měření znalostí/dovedností před a po rozvoji/vzdělávání), 360stupňová zpětná vazba (hodnocení od kolegů, nadřízených, podřízených), porovnání výkonu před a po rozvoji/vzdělávání (např. rychlost provedení úkolu, snížení chybovosti).
- **Získání nových znalostí/dovedností** měřte jako počet úspěšně dokončených vzdělávacích/rozvojových akcí či certifikací.
- **Inovace, nápady, nové procesy** lze měřit jako počet navržených inovací/nápadů po rozvoji/vzdělávání, počet implementovaných vylepšení a jejich dopad na efektivitu týmu/organizace, zrychlení procesů či snížení nákladů díky inovacím.
- **Vyšší míru motivace nebo pozitivní vliv na fluktuaci mohou měřit průzkumy zaměstnanecké spokojenosti** před a po rozvoji/vzdělávání, **míra fluktuace** před a po zavedení rozvojových/vzdělávacích akcí nebo **počet žádostí o interní povýšení** (jako znak motivace k růstu).

ROI se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{ROI [\%]} = \frac{\text{celkový přínos z investice} - \text{náklady na investici}}{\text{náklady na investici}} \times 100$$

Celkový přínos investice je číselným vyjádřením např. zvýšení produktivity, vyšších tržeb, snížení nákladů na výrobu, úspory nákladů na udržení pracovníků za určité období, obvykle jeden rok.

Náklady na investici pak představují výše uvedené položky, jako jsou cena vzdělávací akce, cestovné, ubytování, ušlá mzda apod.