

# Závěrečná zpráva

průzkumu Learning & Developmentu  
v organizacích ČR a SR 2024



Autoři

Tomáš Langer, Tomáš Ervín Dombrovský, Ondřej Novák

# Obsah

3	O Firemním vzdělávání	10	Analýza vzdělávacích potřeb a plány rozvoje a vzdělávání
4	O průzkumu	13	Přínosy rozvoje a vzdělávání a způsoby jejich měření
5	Manažerské shrnutí	16	Interní lektori a jejich role v organizacích
7	Jak vypadá L&D v organizacích	17	Trendy pro rok 2024
9	Nástroje pro řízení L&D v organizacích	19	Kontakt

## O autorech

**Tomáš Langer** je konzultantem firemního vzdělávání, lektorem a trenérem, šéfredaktorem časopisu Firemní vzdělávání, expertem Evropské platformy pro vzdělávání dospělých EPAL a vysokoškolským učitelem na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK. Přednáší a publikuje články na témata rozvoje a vzdělávání dospělých.

**Tomáš Ervín Dombrovský** je analytik pracovního trhu v Alma Career (dříve LMC). Skrze výzkumy a další zdroje dat mapuje hlavní jevy a trendy v propojených světech vzdělávání a práce. Závěry a doporučení, které mohou pomoci zlepšit prostředí pro spolupráci, přednáší lidem z HR a vedení organizací. Je členem týmu externích poradců MPSV.

**Ondřej Novák** je zodpovědný za externí i interní výzkumné projekty pro společnost Alma Career (dříve LMC), které zahrnují především širší oblast trhu práce, vzdělávání a dále podporu marketingu a produktového vývoje.



# O Firemním vzdělávání

Firemní vzdělávání s.r.o. je společností, která vydává stejnojmenný e-časopis určený personalistům zabývajícím se vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců, vzdělávacím institucím, školám a všem, kteří se zajímají o vzdělávání dospělých.

Organizujeme konferenci s názvem LEARN & DEV a showcase technologií ve firemním vzdělávání LEARN & TECH. Pořádáme praktické kurzy a workshopy pro L&D, lektory a trenéry.

Jsme autorizovanou osobou pro zkoušky z profesních kvalifikací podle Národní soustavy kvalifikací.

Vydáváme tištěnou ročenku s "best of" e-časopisu a od roku 2023 také odborné knihy, první je "Lektorské minimum" autorky Miroslavy Dvořákové.

Vyvinuli jsme rating vzdělávání dospělých RATEA: standard kvality a nástroj hodnocení dodavatelů vzdělávání.

V neposlední řadě je náš tým připraven poskytnout odborné poradenství pro nastavení systémů L&D v organizacích nebo výběr kvalitního dodavatele rozvoje a vzdělávání.



## Náš tým



**Tomáš Langer**  
CEO



**Brano Frk**  
EXPERT



**Mirka Dvořáková**  
EXPERTKA



**Olga Běhounková**  
EXPERTKA



**Jana Puhlová**  
EXPERTKA



**Jan Kříž**  
EXPERT



**Martin Dobeš**  
EXPERT



**Petra Novotná**  
ODBORNÁ KOREKTORKA



**Ivan Povidajčík**  
MANAŽER KANCELÁŘE



# O průzkumu

Tato závěrečná zpráva shrnuje výsledky průzkumu, který připravilo a realizovalo Firemní vzdělávání s.r.o. ve spolupráci s experty v termínu 15. 1. – 4. 2. 2024. Distribuce dotazníku proběhla direct mailingem na přibližně 3 000 e-mailů – čtenářů registrovaných k odběru e-časopisu Firemní vzdělávání a byla několikrát v daném období podpořena na profilu Firemního vzdělávání na sociálních sítích Facebook, LinkedIn a X.

Sběr dat proběhl prostřednictvím online dotazníku, který byl rozdělen na dvě části podle cílové skupiny. Jeden okruh otázek cílil na zadavatele vzdělávání, tedy L&D manažery/ specialisty a podobné pozice zabývající se rozvojem a vzděláváním zaměstnanců v organizacích z České a Slovenské republiky. Druhý okruh otázek se věnoval dodavatelům vzdělávání, tedy zástupcům vzdělávacích institucí, ale i lektorům a podobným pozicím, které přímo vzdělávají dospělé.

Předmětem této zprávy je vyhodnocení prvního okruhu respondentů, kterých odpovědělo 197, z toho 19 % organizací do 200 zaměstnanců, 27 % s 200 až 499 zaměstnanci a 54 % s 500 a více zaměstnanci. Pro účely této zprávy jsme rozdělili respondenty na dvě kategorie: do 499 zaměstnanců (46 %) a s 500 a více zaměstnanci (54 %). První kategorii nazýváme souhrnně „menší organizace“ a druhou pak „větší organizace“. Podobně jsme spojili respondenty ze Slovenska (23) do jedné kategorie s respondenty z Česka (172), celkem soubor činil 197 respondentů. Vyhodnocení druhého okruhu respondentů (dodavatelé vzdělávání) je interní a poslouží pro vnitřní potřeby.

S ohledem na způsob sběru dat je nutné zmínit, že výsledky mohly být ovlivněny tím, že se jednalo primárně o respondenty – čtenáře e-časopisu Firemní vzdělávání nebo aktivní sledující na sociálních sítích. Jde tedy nejspíše o respondenty s obecně pozitivnějším a aktivnějším vztahem ke vzdělávání, směřujícím k jeho podpoře. Výsledky našeho průzkumu se tak nemusí přesně shodovat s přístupem všech organizací v Česku a na Slovensku.

Pro širší tematické zaměření a také možnost srovnání jsme aktuální data doplnili o dva další zdroje, které se zaměřují (také) na rozvoj a vzdělávání v organizacích. Konkrétně jde o šetření vzdělávací platformy Seduo z podzimu 2022 a dlouhodobý reprezentativní průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců v ČR – Alma Career JobsIndex, z něhož jsme použili data z poslední vlny měření z podzimu 2023.





# Manažerské shrnutí

Průzkumu se zúčastnilo 197 respondentů, z toho 46 % organizací do 499 zaměstnanců a 54 % s 500 a více zaměstnanci. První kategorii nazýváme souhrnně „menší organizace“ a druhou pak „větší organizace“. Odpověděli 23 respondenti ze Slovenska a 172 z Česka.

## Jak vypadá L&D v organizacích

41 % z organizací má pouze jednoho zaměstnance na L&D (80 % organizací má jednoho až 5 zaměstnanců na L&D). U větších organizací je nejčastějším počtem osob na L&D tým čítající 2–5 pracovníků (46 %).

Head of L&D (nebo obdobná pozice) je v organizaci členem nejvyššího vedení pouze v přibližně čtvrtině případů oproti rostoucímu počtu v zahraničí.

Zatímco většina organizací má zpracovanou strategii, kterou se celá organizace řídí (59 % menších a 76 % větších organizací), strategii rozvoje a vzdělávání má zpracovanou polovina organizací. Pouze 20 % menších, zatímco 45 % větších organizací tvrdí, že jim strategie L&D funguje.

## Nástroje pro řízení L&D v organizacích

Z nástrojů na řízení rozvoje a vzdělávání využívá nejvíce organizací Excel (70 %), LMS (45 %) a HR systémy (43 %). Mnohdy jde o kombinaci využívání těchto tří nástrojů. Nejčastější kombinací je Excel s LMS, Excel s HR a kombinace všech těchto tří nástrojů. Nástroje jsou používány nejčastěji pro distribuci povinných školení (85 % organizací), následované distribucí dalších typů vzdělávání. Velký podíl organizací je využívá pro řízení (nejen) offline vzdělávání.

Průzkum také ukázal, že větší organizace využívají více nástrojů než ty menší a také to, že větší organizace nástroje využívají na podstatně více činností než ty menší.

Organizace, které mají zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání, mají také výrazně častěji LMS.

## Analýza vzdělávacích potřeb a plány rozvoje a vzdělávání v organizacích

Pravidelně jednou ročně provádí analýzu vzdělávacích potřeb 40 % organizací, 27 % nepravidelně. Nejčastější metodou jsou rozhovory s nadřízeným a dotazníky a průzkumy mezi zaměstnanci.

52 % organizací zpracovává plány rozvoje a vzdělávání pracovníků jedenkrát ročně a tvoří je nejčastěji přímý nadřízený pracovníka (60 % organizací), ve 42 % tvoří plán pracovník L&D, ve 40 % sám zaměstnanec.

Téměř dvě třetiny organizací zpracovávají plány rozvoje pro všechny své pracovníky, ne jen pro vybrané. Vzdělávací aktivity organizace připravují nejčastěji pro nově nastupující zaměstnance (82 %), střední management (79 %), pracovníky na klíčových pozicích (69 %) a TOP management (59 %).

Přibližně 2/3 organizací uvádí, že z hlediska formy v organizacích dominuje prezenční vzdělávání.

### **Přínosy rozvoje a vzdělávání v organizacích a způsoby jejich měření**

Mezi nejobvyklejší způsob hodnocení přínosu firemního vzdělávání patří pravidelné sledování spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním (např. pomocí evaluačních dotazníků nebo NPS), což uvádí okolo 67 % organizací.

40 % organizací si stanovuje výkonnostní a vzdělávací/rozvojové cíle, kterých chce dosáhnout, a vyhodnocuje, jak se to daří. Úroveň kompetencí pomocí některého nástroje (např. 360° zpětná vazba, speciální dotazník, speciální aplikace) pravidelně vyhodnocuje 38 % organizací.

Po vzdělávacích aktivitách vždy plánuje aktivity zajišťující transfer získaných znalostí a dovedností do praxe jen 4 % menších a 15 % větších organizací.

Znalosti a dovednosti pracovníků jsou předmětem pravidelného hodnocení pracovníků v 59 % menších, a dokonce 70 % větších organizací.

### **Interní lektori a jejich role v organizacích**

Ze vzorku respondentů má vlastní tým interních lektorů/trenérů 37 % menších a 63 % větších organizací, přičemž větší organizace tedy mají podle očekávání početnější týmy interních lektorů/trenérů.

Mezi tématy, která interní lektori/trenéři zajišťují, patřila BOZP, soft-skills i hard-skills, dále onboarding a adaptace nových zaměstnanců, firemní procesy a politiky či IT témata a obchodní dovednosti.

### **Trendy pro rok 2024**

Které trendy v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců organizace očekávají? Zřejmě nepřekvapí, že naprostá většina odpovědí zmiňovala umělou inteligenci, konkrétně několikrát zazněla AI jako nová technologie, která prostupuje všemi procesy, AI jako nástroj tvorby obsahu, ale také nutnost naučit se pracovat s AI jako novou (digitální) kompetencí pro pracovníky organizace.

Dále ve většině případů byly mezi trendy zařazeny online vzdělávání, digitalizace vzdělávání, blended learning či microlearning charakterizující výraznější digitalizaci jak obsahu, tak i procesu vzdělávání v organizacích.

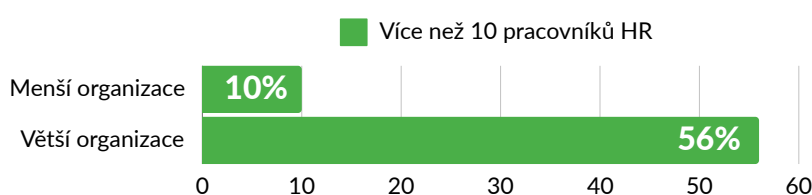
Ve výrazně menším množství případů jako očekávaný trend respondenti uváděli větší orientaci na učícího se zaměstnance (well-being, individuální přístup).

Několikrát také zaznělo téma soft skills.



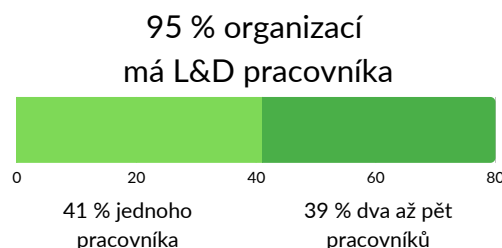
# Jak vypadá L&D v organizacích

Jak jsou ve firmách a podnicích uchopeny rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? Kolik osob se v organizacích věnuje oblasti personalistiky a kolik osob se přímo orientuje na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců L&D? Je šéf L&D v organizaci členem nejvyššího vedení? A jak funguje strategické řízení organizace, resp. L&D?



Z hlediska **počtu pracovníků na HR nepřekvapí**, že větší organizace (nad 500 zaměstnanců) mají spíše větší útvary HR (56 % má 11 a více pracovníků na HR oproti 10 % u menších organizací do 499 zaměstnanců).

41 % z organizací má pouze jednoho **zaměstnance na L&D** (80 % firem pak má jednoho až pět zaměstnanců na L&D). U menších organizací je nejčastějším počtem osob na L&D jeden pracovník (62 %), u větších je to oddělení čítající 2–5 pracovníků (46 %).



Na otázku, zda je **Head of L&D (nebo obdobná pozice) v organizaci členem nejvyššího vedení organizace**, odpověděly necelé tři čtvrtiny respondentů z organizací do 499 zaměstnanců záporně (74 %), procento u větších organizací nad 500 zaměstnanců však bylo podobné (78 %). Zdá se, že jen v přibližně čtvrtině organizací je vedoucí pracovník L&D členem nejvyššího vedení.

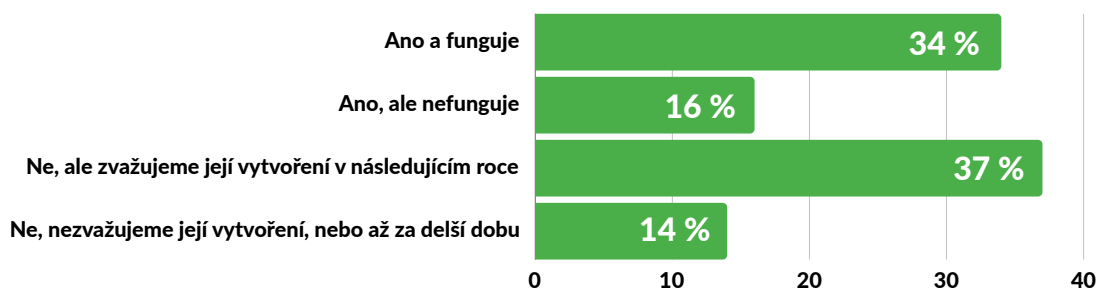
Většina respondentů tvrdí, že mají zpracovanou strategii, **kterou se celá organizace řídí**. U menších organizací to bylo 59 %, u větších dokonce 76 %, což odpovídá očekávání, že větší organizace zpracovávají strategie častěji než ty menší.

Jinou otázkou však bylo **zpracování strategie rozvoje a vzdělávání**. Polovina organizací má zpracovanou strategii L&D. Pouze 20 % menších, zatímco 45 % větších organizací tvrdí, že jim strategie L&D funguje. 37 % organizací pak zvažuje zavedení strategie v příštím roce. Průzkum také ukázal, že v organizacích, kde je L&D členem nejvyššího vedení, se L&D oddělení mírně častěji podílí i na přípravě strategie rozvoje a vzdělávání.



Strategii má podle respondentů 40 % menších organizací a 59 % větších organizací. Zajímavý je rozdíl v tom, zda strategie rozvoje a vzdělávání funguje či nikoliv: zatímco u menších organizací je to přesně půl na půl, u větších organizací však 77 % z těch, které strategii mají, uvádí, že jim funguje. Zdá se tedy, že pro většinu organizací, které strategii L&D zpracovává, jde o funkční nástroj řízení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

### Máte zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání?



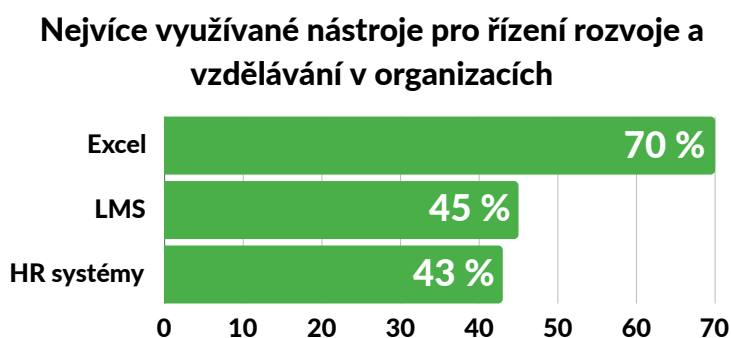
Zajímavé je porovnání se zjištěními šetření Seduo z roku 2022, ve kterém většina respondentů uvedla, že vzdělávání je pevnou součástí fungování organizace a není vnímáno jako pouze jeden z dostupných benefitů. Přitom funkční L&D strategii má jen 20 % menších a 45 % větších organizací, většina vzdělávání se tedy v organizacích zřejmě děje spíše náhodně (ad hoc), nikoliv systematicky v souladu se strategickými záměry.



# Nástroje pro řízení L&D v organizacích

Které nástroje organizace využívají pro organizaci a řízení rozvoje a vzdělávání? A pro jaké účely?

Z nástrojů na řízení rozvoje a vzdělávání využívá nejvíce organizací Excel (70 %), LMS (45 %) a HR systémy (43 %). Mnohdy jde o kombinaci využívání těchto tří nástrojů. Nejčastější kombinací je Excel s LMS, Excel s HR a kombinace všech těchto tří nástrojů. Tabulky v Excelu jsou také nejčastěji využívány samostatně. 92 % používá Excel, HR, LMS nebo jejich kombinaci.



Respondenti měli možnost komentáře, kterým by specifikovali užívaný HR informační software, LMS či LXP, případně jiné. Respondenti často zmiňovali následující nástroje:

- LMS jako Cornerstone, SAP SuccessFactors, Scormium, Moodle a další.
- Interní vzdělávací a rozvojové platformy.
- Externí platformy, například Udemy Business.
- Softwarové nástroje jako Excel, Outlook, Power Apps, SharePoint, MS Teams.
- Speciální aplikace pro sledování a zpětnou vazbu.

Nástroje jsou používány nejčastěji pro distribuci povinných školení (85 % organizací), následované distribucí dalších typů vzdělávání. Velký podíl organizací je využívá pro řízení (nejen) offline vzdělávání. Překryv odpovědí je v tomto případě poměrně veliký, tj. organizace využívají nástroje k více účelům (může na to mít vliv i to, že organizace často používají více různých nástrojů – viz předchozí otázku).

Průzkum také ukázal, že větší organizace využívají více nástrojů než ty menší a také to, že větší organizace nástroje využívají na podstatně více činností než ty menší. Organizace, které mají zpracovanou strategii rozvoje a vzdělávání, mají také výrazně častěji LMS.

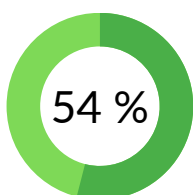
# Analýza vzdělávacích potřeb a plány rozvoje a vzdělávání v organizacích

Analyzují organizace vzdělávací potřeby svých zaměstnanců? Jak často a jakými metodami? Kdo a jak často tvoří plány rozvoje a vzdělávání zaměstnanců? A pro které skupiny pracovníků organizace připravují vzdělávací aktivity?

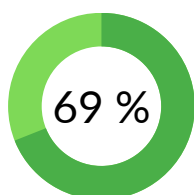
## Analýzy vzdělávacích potřeb

Praxe provádění analýzy vzdělávacích potřeb se v organizacích více liší, pravidelně jednou ročně ji provádí 40 % organizací, 27 % ji provádí nepravidelně a 22 % pak pravidelně vícekrát do roka. Pravidelně jednou nebo vícekrát ročně ji provádí 54 % menších organizací oproti 69 % větších organizací. Naopak vůbec ji neprovádí 14 %, resp. 5 % organizací.

**Pravidelně jednou nebo vícekrát ročně provádí**



menších organizací



větších organizací

Jako metodu či nástroj, jak rozvojové a vzdělávací potřeby zjišťují, uváděli respondenti nejčastěji:

- rozhovory s nadřízeným a
- dotazníky a průzkumy mezi zaměstnanci.

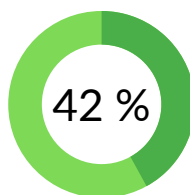
V menším množství pak:

- pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců a
- analýzu dat z vyhodnocených rozvojových plánů.

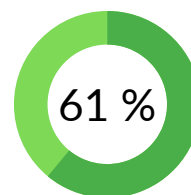
## Plány rozvoje a vzdělávání

Přes polovina organizací (52 %) zpracovává plány rozvoje a vzdělávání pracovníků jedenkrát ročně (menší organizace ve 42 % případů, větší organizace pak až v 61 %). Zajímavé je, že 22 % menších organizací plány nezpracovává vůbec (proti 8 % u větších organizací).

**Podíl organizací zpracovávající plány rozvoje**



menší organizace

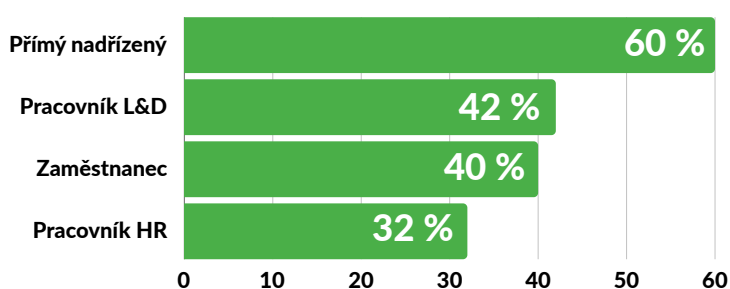


větší organizace





### Kdo tvoří plány rozvoje?



Plán rozvoje a vzdělávání pracovníků tvoří nejčastěji přímý nadřízený pracovníka (60 % organizací), ve 42 % tvoří plán pracovník L&D, ve 40 % organizací sám zaměstnanec, ve 32 % pak pracovník HR.

L&D pracovník je na plánování významněji zainteresován u větších organizací (53 %) oproti 29 % u menších organizací, což odpovídá vyššímu zastoupení L&D oddělení u větších organizací. Téměř dvě třetiny organizací (65 %) zpracovávají plány rozvoje pro všechny své pracovníky, ne jen pro vybrané.

## Vzdělávací aktivity

Vzdělávací aktivity organizace připravují nejčastěji pro nově nastupující zaměstnance (82 %), střední management (79 %), pracovníky na klíčových pozicích (69 %), TOP management (59 %). Velká část organizací chystá aktivity pro více cílových skupin.

Mezi menšími a většími organizacemi však existují poměrně významné rozdíly. Větší organizace se ve vyšší míře zaměřují na vzdělávací aktivity pro top management (68 % oproti 49 % menších organizací), střední management (89 % vs. 69 %), talenty (58 % vs. 36 %) a odcházející zaměstnance (5 % vs. 1 %). Výrazně menší rozdíly jsou pak u pracovníků na klíčových pozicích.

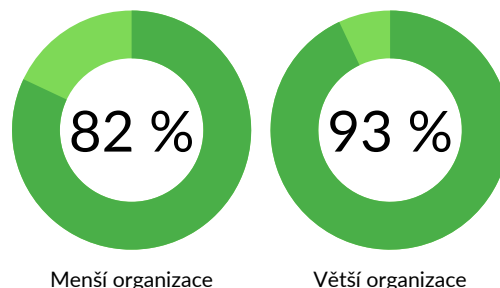
Přibližně 2/3 organizací uvádí, že z hlediska formy v organizacích dominuje prezenční vzdělávání.



## Podpora rozvoje a vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání pracovníků vedení organizace podle respondentů podporuje 82 % menších, a dokonce až 93 % větších organizací. Průzkum také potvrdil mírnou souvislost mezi existencí strategie rozvoje a vzdělávání organizace a podporou rozvoje a vzdělávání ze strany jejího vedení. Zde ještě jednou podotýkáme možné ovlivnění výsledků způsobem oslovování respondentů – čtenářů e-časopisu Firemní vzdělávání, u nichž předpokládáme spíše kladný vztah k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.

### Vedení organizací podporuje rozvoj a vzdělávání



Také šetření Seduo z roku 2022 zjistilo, že v 83 % organizací má vzdělávání podporu nejvyššího vedení, přesto ve většině z nich není zavedena strategie vzdělávání a rozvoje a Head of L&D není součástí nejvyššího vedení naprosté většiny organizací. Dá se usuzovat na to, že podpora rozvoje a vzdělávání v organizacích má spíše deklaratorní povahu a ne vždy se ztotožňuje s reálnými kroky jejich vedení.

Podobně je tomu i u otázky na to, zda rozvoj a vzdělávání pracovníků jejich nadřízení podporují. S výrokem souhlasí 91 % respondentů.

Ačkoliv je podle našeho průzkumu podpora vedení vysoká, data šetření Seduo z roku 2022 ukazují, které typy vzdělávacích aktivit organizace podporují nejvíce. Jedná se v 54 % o kurzy povinné ze zákona a ve 23 % povinné z centrály. Tedy pouze 23 % vzdělávacích aktivit nevychází z povinnosti.

Podobně dvě třetiny organizací v šetření Seduo souhlasily s tím, že se musíme vzdělávat, abychom dostáli legislativním, technologickým nebo technickým nárokům a dělali naši práci správně. Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců směrem k „nepovinným“, zato skutečně rozvojovým a inovativním tématům výrazně zaostává.

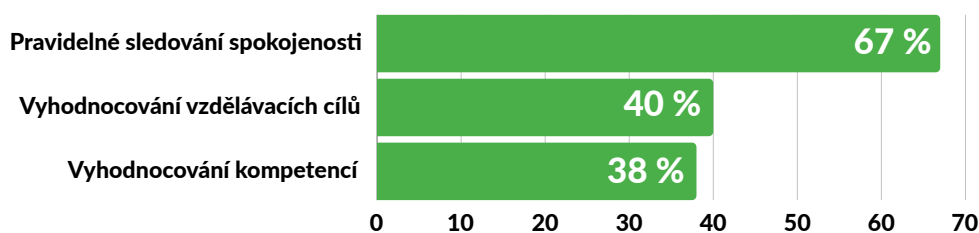
A konečně podle stejného šetření Seduo organizace nejčastěji motivují ke vzdělávání tím, že poskytují vzdělávání zdarma (uvedlo 69 % organizací), nabídku vzdělávání, které pomůže v kariéřním růstu, nabízí pouze 39 % a od roku 2019 tento motivační faktor dokonce ještě klesnul o 8 %.

# Přínosy rozvoje a vzdělávání v organizacích a způsoby jejich měření

Jak organizace hodnotí přínos firemního vzdělávání? Jaké nástroje k tomu využívají? A jaké jsou vlastně klíčové faktory úspěšného vzdělávacího programu?

Mezi nejobvyklejší způsob hodnocení přínosu firemního vzdělávání patří pravidelné sledování spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním (např. pomocí evaluačních dotazníků nebo NPS), což uvádí 67 % organizací. 40 % organizací stanovuje výkonnostní a vzdělávací/rozvojové cíle, kterých chce dosáhnout, a vyhodnocuje, jak se to daří. Úroveň kompetencí pomocí některého nástroje (např. 360° zpětná vazba, speciální dotazník, speciální aplikace) pravidelně vyhodnocuje 38 % organizací. V zahraničí obvyklý Kirkpatrickův model u nás používá jen jeden respondent z menší organizace a 10 respondentů z větších organizací. 17 respondentů (tedy téměř 10 %) pak uvedlo, že přínos nevyhodnocuje nijak. Průzkum také zjistil, že organizace mající strategii rozvoje a vzdělání jsou těmi, které získávají zpětnou vazbu na rozvojové a vzdělávací aktivity výrazně častěji.

Nejčastější způsoby vyhodnocování firemního vzdělávání





## Transfer znalostí do praxe

S výrokem „Po vzdělávacích aktivitách vždy plánujeme aktivity zajišťující transfer získaných znalostí a dovedností do praxe“ rozhodně souhlasila jen 4 % menších a 15 % větších organizací, zatímco rozhodně nesouhlasilo 18 %, resp. 10 %. Většina respondentů směřovala ke středu (spíše souhlasím / spíše nesouhlasím), z čehož lze usuzovat, že si tím, zda transfer do praxe probíhá či nikoliv, není jistá nebo o tom nemá informace. Průzkum dále ukázal, že organizace, které mají zpracovanou strategii vzdělávání, častěji zajišťují transfer znalostí do praxe.



Podle šetření Seduo z roku 2022 preferuje 80 % organizací cílený rozvoj a cílené vzdělávání svých zaměstnanců, což je se zjištěními průzkumu L&D v přímém rozporu, pokud jen 15 % větších organizací plánuje transfer znalostí a dovedností do praxe. Stejně šetření Seduo také zjistilo, že se výdaje na rozvoj a vzdělávání ve srovnání s rokem 2019 zvýšily (uvádí 46 % organizací) a tyto výdaje budou podle očekávání nadále růst (43 % organizací). Tedy se zdá, že za rostoucími investicemi do vzdělávání výrazně pokulhává smysluplné a efektivní využití těchto prostředků.

Šetření JobsIndex z podzimu 2023 zjistilo, že 45 % zaměstnanců má možnost vzdělávání a 85 % z nich tuto možnost skutečně využívá. Nejčastějším důvodem je pak posun k zajímavější práci, lepší perspektiva do budoucna (41 %) a obava, aby zaměstnanec nezaostal (35 %). Na druhé straně respondenti uvedli, že pouze 23 % z nich je spokojeno s možnostmi kariérního růstu v organizaci. Značná část zaměstnanců tedy má možnost se vzdělávat a jejich primární motivací je vidina lepší práce za lepších podmínek, přesto se toho však nedočkají. Jeví se, že organizace nedovedou účinně propojit strategii, analýzu vzdělávacích potřeb a především plánování rozvoje a vzdělávání s tím, jak lidé v organizaci profesně rostou.



A mimochodem, mezi nejčastějšími třemi důvody pro změnu zaměstnání uvedli respondenti JobsIndexu z podzimu 2023 právě lepší náplň práce. A nehrálo roli, zda byli v organizaci spokojeni nebo nespokojeni. Neschopnost organizací pracovat současně s rozvojem zaměstnanců a jejich profesním posunem vede k vyšší fluktuaci, a tím k růstu zbytečných nákladů na nábor.

Oproti tomu s výrokem „Konkrétní znalosti a dovednosti pracovníků jsou předmětem pravidelného hodnocení pracovníků“ souhlasilo 59 % menších organizací, a dokonce 70 % organizací větších.



## Faktory úspěchu

Jedna z otázek, kterou jsme respondentům položili, byla: „Jaké jsou podle vás klíčové faktory úspěšného L&D programu?“. V rámci otevřených odpovědí byly nejčastěji uváděnými faktory následující (seřazeno podle četnosti odpovědí):

- Strategie L&D je v souladu se strategií organizace.
- Kvalitní L&D specialisté se schopností pracovat týmově, flexibilně a kreativně.
- Častý kontakt L&D specialistů se zákazníky a pravidelná zpětná vazba.
- Pravidelná evaluace a měření přínosů vzdělávacích aktivit.
- Analýza vzdělávacích potřeb a roční pohovory.
- Kvalitní dodavatelé vzdělávání a finanční podpora ze strany organizace.
- Aplikace získaných znalostí/dovedností v praxi.
- Motivace účastníků k rozvoji a vzdělávání.





# Interní lektori a jejich role v organizacích

Mají organizace vlastní tým interních lektorů/trenérů, kteří pravidelně rozvíjejí pracovníky? Jak velké jsou tyto týmy a jaká témata nejčastěji organizace zajišťují interními lektory/trenéry?

## Lektori

Interní vzdělávání je jedním ze způsobů, jak rozvojové a vzdělávací aktivity v organizaci zajistit. Z našeho vzorku respondentů má vlastní tým interních lektorů/trenérů 37 % menších a téměř dvojnásobek, konkrétně 63 %, větších organizací.

Obvyklý počet interních lektorů/trenérů je pak u menších organizací v rozmezí 2–5 osob, zatímco u větších organizací byly početní kategorie 2–5, 6–10 a 11–20 osob zastoupeny stejně. Větší organizace tedy mají početnější týmy interních lektorů/trenérů. Sedm respondentů dokonce uvedlo tým zahrnující více než 21 lektorů/trenérů.



## Témata vzdělávání

Mezi témata, která interní lektori/trenéři zajišťují, patřila následující:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- soft-skills (nejčastěji byly zmiňovány komunikace, prezentační dovednosti nebo jen obecné „soft skills“),
- hard skills (nejčastěji respondenti uváděli tuto kategorii obecně jako „hard skills“ bez další specifikace),
- onboarding a adaptace nových zaměstnanců,
- firemní procesy a politiky,
- IT témata,
- obchodní dovednosti.

Neprokázal se vztah mezi existencí týmu interních lektorů v organizaci a převahou prezenčního vzdělávání.





# Trendy pro rok 2024

Jaké trendy v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců organizace očekávají?

## Umělá inteligence

Na závěr našeho průzkumu jsme se respondentů zeptali, jaké hlavní trendy v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců očekávají pro rok 2024. Zřejmě nepřekvapí, že naprostá většina odpovědí zmiňovala umělou inteligenci (Artificial Intelligence, AI), obvykle bez specifikace. Někteří respondenti přidali možnosti využití AI ve vzdělávání, konkrétně několikrát zazněla AI jako nová technologie, která prostupuje všemi procesy, AI jako nástroj tvorby obsahu, ale také nutnost naučit se pracovat s AI jako novou (digitální) kompetencí pro pracovníky organizace.



## Online

Dále ve většině případů zaznívaly (různými slovy) výrazy jako online vzdělávání, digitalizace vzdělávání, blended learning či microlearning charakterizující výraznější digitalizaci jak obsahu, tak i procesu vzdělávání v organizacích.

Ve výrazně menším množství případů jako očekávaný trend respondenti uváděli větší orientaci na učícího se zaměstnance (well-being, individuální přístup). Několikrát také zaznělo téma soft skills.

## Mezinárodní srovnání

Pokud bychom data našeho průzkumu porovnali se zřejmě nejrozsáhlejším světovým šetřením L&D s názvem Global Sentiment Survey publikovaným v únoru 2024, pak i zde uvedlo 21,5 % respondentů (z celkových 3 270) téma umělé inteligence jako klíčový trend letošního roku. Umělá inteligence však má v šetření ambivalentní roli – na jedné straně má využití AI obrovskou podporu, ale na straně druhé respondenti vyjádřili v souvislosti s AI značné znepokojení.

GSS sleduje i meziroční posuny v odpovědích respondentů. Po AI se největšího růstu letos dočkala témata „personalizace a adaptivní způsob distribuce vzdělávání“ (personalization/adaptive delivery) a „analytiky týkající se vzdělávání“ (learning analytics) – prokazuje se tak stále rostoucí zájem o sledování a vyhodnocování dat ve vzdělávání.

Autoři šetření také spekulují, zda bude současný příklon k technologiím trvalejší podoby, a dojde tak k podstatné změně orientace L&D z osobní na technickou.

GSS 2024	Δ%
1. Artificial intelligence (2)	21.5% ↑
2. Reskilling/upskilling (1)	11.0% ↓
3. Skills-based talent management (3)	8.9% ↓
4. Personalization/adaptive delivery (6)	8.1% ↑
5. Learning analytics (4)	7.8% ↑
6. Coaching/mentoring (7)	5.9% ↓
7. Collaborative/social learning (5)	5.8% ↓
8. Micro learning (10)	5.8% ↓
9. Consulting more deeply with the business (8)	5.4% ↓
10. Showing value (9)	5.0% ↓
11. Learning experience platforms (11)	4.3% ↓
12. Virtual and augmented reality (13)	3.3% ↓
13. Performance support (12)	3.3% ↓
14. The Metaverse (14)	1.6% ↓
15. Cohort-based learning (new)	1.6% new
16. Other (16)	0.8% ↓

n = 3,270

Figures in brackets show previous year's ranking

Zdroj: Global Sentiment Survey, 2024

# Kontakt



+420 604 216 788  
info@firemnivzdelavani.eu  
firemnivzdelavani.eu

## Závěrečná zpráva průzkumu Learning & Developmentu v organizacích ČR a SR 2024

**Autoři:** Tomáš Langer, Tomáš Ervín Dombrovský, Ondřej Novák

**Grafická úprava:** Ivan Povidajčik

**Jazyková úprava:** Petra Novotná

**Vydavatel:** Firemní vzdělávání s.r.o., Trmická 836/5, 190 00 Praha 9, IČO: 17732751

© Firemní vzdělávání s.r.o., 2024

## KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K ROZVOJI L&D



### KURZY

5denní kurz L&D BASICS:  
Od základů k profesionalitě  
7denní kurz Lektor/ka dalšího  
vzdělávání

### EVENTY

Konference LEARN & DEV  
Showcase LEARN & TECH  
v ČR i na Slovensku



### ZKOUŠKY

Profesní kvalifikace  
Lektor/ka dalšího vzdělávání  
a Manažer/ka dalšího vzdělávání

### PORADENSTVÍ

Pomůžeme nastavit váš  
individuální rozvoj, ale také  
nastavit funkční L&D vaší  
organizace

[firemnivzdelavani.eu](https://firemnivzdelavani.eu)