

# FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

DUBEN 2026

  
EDUCITY  
PARTNER ČÍSLA

**JAK ROZVÍJET  
PROBLÉMOVÉ  
JEDINCE**

**JAK VYPADÁ L&D  
V ČESKÝCH A SLOVENSKÝCH  
ORGANIZACÍCH?**

**ROZHOVOR  
SE ZDEŇKOU BÖHMOVOU**

# Zveřejněn program letošní konference LEARN & DEV

Konference LEARN & DEV se uskuteční v Praze 17. 6. 2026. Nabídne tradiční nálož osmi případových studií L&D v různých organizacích, odpoledne pak 6 tematických a praktických workshopů. Letos jsme připravili doprovodný program v podobě projektu Zachraň.to, který vám představí, jak lze ve firmě pojmout vzdělávání v oblasti první pomoci a záchrany života interaktivně a zážitkově. Po skončení konference vás pozveme na křest zbrusu nové knihy Tomáše Langerera Learning & Development krok za krokem.

A na koho se můžete těšit? Mezi řečníky vystoupí:

- **Eva Jakešová**, vedoucí oddělení personálního rozvoje z dm drogerie markt
- **Vendula Imramovská**, L&D Manager z GuideVision
- **Pavla Horáková**, psycholožka a koučka z Krajského úřadu Jihomoravského kraje
- **Svatava Dohnalová**, Senior Manager L&D z MAKRO Cash & Carry ČR
- **Tomáš Jeník**, Learning & Leadership Development Lead for ECE Countries z Accenture
- **František Hroník**, psycholog a lektor
- **Tomáš Langer**, trenér a konzultant z Firemního vzdělávání



*Křest knihy hned po skončení konference v 17:15 hod.*

Praktické aplikační workshopy se budou věnovat těmto tématům:

- Martina Jandečková, Zuzana Köhlerová: **Staňte se magnetem pro talenty**
- Tomáš Hrouda: **Kdo si hraje, ten se učí: Gamifikace pro firemní praxi**
- Lucie Brothánková: **Pragmatik versus Empatik: Jak na ně v rozvoji a vzdělávání?**
- Roman Chudoba: **Vertikální rozvoj: od individuálního růstu k systémové změně**
- Kateřina Jančík Repatá: **Od školení k rozvojovému ekosystému**
- Peter Ulčin: **Když se CEO ptá, jaký to má dopad? Jak propojit vzdělávání se strategií, výkonem a výsledky**

Stále můžete využít **zvýhodněného vstupného na obě naše letošní akce: kombinace konference LEARN & DEV + showcase LEARN & TECH**. Více informací najdete na [firemnivzdelavani.eu/konference](http://firemnivzdelavani.eu/konference).

## SLEDUJTE NÁS NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH A NIC VÁM NEUNIKNE!

Od roku 2025 jsme nejen na LinkedIn, Facebooku, X, ale i na Instagramu: [instagram.com/firemnivzdelavani](https://www.instagram.com/firemnivzdelavani).



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání  
ISSN 2533-6479

Ročník 10., číslo 2, datum vydání duben 2026

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

Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, MBA, [tomas@tomaslanger.cz](mailto:tomas@tomaslanger.cz), +420 604 216 788

Redakce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D., Mgr. Martin Dobeš, PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D., PhDr. Branislav Frk, Ph.D.,

Ing. Kateřina Jančík Repatá, Mgr. et mgr. Jan Kříž, Ing. Jana Puhalová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: [www.firemnivzdelavani.eu](http://www.firemnivzdelavani.eu)

Zdarma

# Vzdělávání pomáhá byznysu doručit výsledky

Zdeňka Böhmová

Manažerka týmu HR Business Partnerů  
Allwyn Česko



**Zdeňko, zažila jsi Sazku i nástupnický Allwyn zevnitř – od roku 2019 až po dnešek. Jak bys popsala, co se za tu dobu nejvíc změnilo z pohledu práce s lidmi?**

Změnilo se toho poměrně hodně. Nejen že jsme narostli přibližně o 20 procent na aktuální počet 525 zaměstnanců, ale rozhodně se změnilo pracovní tempo. Jsme mnohem efektivnější, změny jsou pracovním standardem. Také se změnila očekávání zaměstnanců: chtějí jasnou vizi, potřebují vědět a zažít, že děláme smysluplnou práci a přistupujeme k ní zodpovědně. Máme skvělou interní komunikaci, rozšířili jsme nabídku interního vzdělávání, které podporuje strategii společnosti i její krátkodobé a dlouhodobé cíle. Největší a naprosto zásadní změna se odehrála 19. ledna tohoto roku. Po skoro 70 letech změnila Sazka svůj název a jsme nyní Allwyn Česko.

**Ano, to je změna zásadní – co bylo na celém transformačním projektu nejnáročnější?**

Nejnáročnější a nejdůležitější bylo vše dobře komunikovat a vysvětlit. Samozřejmě externě vůči zákazníkům, ale hlavně interně. Naši zaměstnanci coby ambasadoři změny museli zcela jasně rozumět, proč se věci mění, co z toho plyne pro jejich práci a co se od nich očekává se změnou značky. V rozvoji to znamenalo prioritizovat workshopy s tématy change managementu a zaměřením na rozvoj leadership kompetencí, protože právě manažeři jsou ti, kteří překládají změnu do reality týmů.

**Přejmenování značky, která tu byla 70 let, je pro lidi vždycky trochu zemětřesení – i když vlastník zůstává stejný. Jakou roli hrál rozvoj a vzdělávání v tom, aby si lidé na novou značku zvykli?**

U tak velkého projektu hrálo vzdělávání důležitou roli, a tím nemyslím jen aktivity, které jsem zmínila dříve. Rozvoj nám pomohl ve dvou rovinách. Zaměřit se na společný jazyk a porozumění – proto jsme se soustředili na workshopy a týmová setkání, kde jsme propojili „co je Allwyn“ s tím, co to znamená pro nás jako zaměstnance. A zásadní se stala i podpora manažerů – aby uměli s týmy mluvit o změně prakticky, s ohledem na každodenní práci kolegů. Hodně jsme stavěli na sdílení konkrétních příkladů z praxe, včetně osobních zkušeností externích top manažerů, kteří podobně důležitými projekty prošli a sdíleli je s námi.

### **Jak moc je vzdělávání součástí tvé každodenní práce šéfky HR Business Partnerů?**

Je to překvapivě hodně „denní chleba“. Jako šéfka HRBP řeším s lidry témata výkonu, změn, nábory i kultury – a skoro vždy se to dotýká dovedností: jak vést lidi, jak dávat zpětnou vazbu, jak řídit změnu, jak spolupracovat napříč týmy. Vzdělávání proto neberu jako samostatnou agendu, ale jako nástroj, kterým HRBP pomáhají byznysu doručit výsledky – ať už je to krátká intervence, koučink pro manažera nebo cílený program pro konkrétní skupinu.

### **Víš, že mne zajímají reálné výsledky. Jak poznáš, že vzdělávání nebo rozvojový program skutečně zabraly – a co ti z těch dat reálně pomáhá, když o investicích mluvíš s vedením?**

Začínáme odzadu. Společně se zadavatelem si řekneme, jaké chování/dovednost se má změnit a kde se to má projevit v praxi – bez toho se efekt měří těžko. Kombinujeme několik vrstev: rychlá zpětná vazba účastníků (relevance), ověření uplatnění v praxi po čase (u účastníků a jejich manažerů) a ideálně návaznost na byznys ukazatele, které to ovlivňuje (např. rychlost adaptace, kvalita zákaznické zkušenosti, výsledky engagementu).

### **Kdybys měla vypíchnout jeden projekt či iniciativu, na kterou jsi za poslední dobu hrdá – co by to bylo?**

Jsem hrdá na to, že se nám podařilo poskládat ucelenou „learning journey“ – od preboardingu a onboardingu až po rozvoj manažerů a expertní akademie. Není to jeden velký event, ale systém, který lidem dává oporu ve správný čas a šetří energii manažerům i HR. A proč si toho vážím? V období změn lidé nepotřebují jen informace, ale i schopnost změnu zvládnout – a tenhle systém to prakticky podporuje.

### **AI, data-driven HR, personalizace rozvoje... Co z toho aktivně zkoušíte a co je podle Tebe zatím spíš hype?**

Trefil jsi hřebíček na hlavičku. Zásadním projektem poslední doby nejen pro HR tým je i adopce Copilota do naší každodenní práce. Z pohledu vzdělávání je to samozřejmě o dovednostech, jak nástroj používat v typických use casech daného týmu, ale zároveň je to o velké změně mindsetu. Využívání AI je nový standard práce. Proto také všechny týmy mají mezi KPI (nejen) pro letošní rok AI projekty. V HR se jedná

o využití AI typicky v přípravě podkladů, personalizaci obsahu, přípravě či v práci s textem (např. návrhy komunikace, shrnutí, příprava struktury). Pracujeme také na využití AI v nábory, a to nejen pro sjednávání schůzek, ale práci se CV, přípravu manažerů na pohovory, pomoc s hodnocením výstupů a podobně. Co považuji zatím za příliš odvážné, je představa, že samotná technologie vyřeší rozvoj – bez jasného cíle, podpory manažerů a prostoru pro trénink v práci to nefunguje a nebude fungovat. AI je skvělý akcelerator, ale pořád potřebuje dobré zadání a kontext.

### **Na loňské konferenci LEARN & DEV jsi zaujala komplexním rámcem vzdělávání – od preboardingu přes akademie až po sdílení v rámci skupiny Allwyn...**

Stojí to na jednoduché logice: člověk potřebuje jiné věci v prvních dnech, jiné po třech měsících a jiné ve chvíli, kdy přebírá tým nebo expertní roli. Proto máme jasně poskládané cesty – preboarding/onboarding, role-based akademie (např. pro manažery a klíčové expertizy) a pak průběžné sdílení know-how. Jsme pyšní hlavně na to, že to není „katalog kurzů“, ale systém navázaný na práci a na očekávání v rolích.

### **Jak dlouho trvalo, než se tohle všechno poskládalo do fungujícího systému, a co bylo nejtěžší prosadit?**

Upřímně: je to iterace na roky, ne na měsíce. První funkční verzi zvládnete poskládat relativně rychle, ale „fungující systém“ vznikne až ve chvíli, kdy se to ukotví v procesu, v roli manažerů a v očekáváních firmy. Nejtěžší bývá prosadit kapacitu (čas lidí na učení) a koncepci (dělat méně věcí, ale dobře a s dopadem).



### Jaké by mělo být vzdělávání ve firmě, aby bylo skutečně efektivní?

Za mě je efektivní vzdělávání takové, které je navázané na reálnou práci – účastník má hned po skončení vědět, co udělá zítra jinak; dávkované v čase – raději kratší bloky a následné úkoly/praktické použití než „celodenní maraton“; s podporou manažera – bez toho se uplatnění v praxi dramaticky snižuje; měřené jednoduchými metrikami uplatnění, ne jen dotazníkem spokojenosti; a konečně cílené – ne vše pro všechny, ale správně cílené vzdělávání pro správnou skupinu. Když tyhle principy držíme, rozvoj přestane být benefitem a stane se nástrojem výkonu.

### Jak se rozvíjíš Ty osobně?

Mně osobně nejvíc funguje kombinace tří věcí. Předně je to průběžné učení „v terénu“ – diskuse s lidmi z byznysu a reflexe konkrétních situací. Protože do práce jezdím metrem, mám prostor i na papírovou formu vzdělávání – ráda čtu knihy. A konečně nesmím zapomenout peer learning – sdílení s mými HR a L&D kolegy, co reálně funguje a co ne.

*Zdeňka Böhmová je HR profesionálka se zaměřením na rozvoj lidí a podporu leaderů v prostředí velkých změn. V Allwyn propojuje HR business partnerství se vzděláváním tak, aby se strategie promítala do každodenní praxe týmů. Dlouhodobě staví systémy, které kombinují jasný rámec, měřitelnost a zkušenost zaměstnance.*



## L&D V ROCE 2026

### Čtyři trendy, které mění pravidla hry



01

#### AI přestala být tématem budoucnosti

Umělá inteligence je dnes každodenní realitou L&D profesionálů  
97 % L&D profesionálů aktivně využívá AI. 84 % pro tvorbu textů, 71 % pro brainstorming, 61 % pro návrh struktury vzdělávání.

02

#### Personalizace vzdělávání – od aspirace k realitě



Pomalý, ale měřitelný posun: individuální plány rozvoje přibývají  
Data ukazují meziroční posun správným směrem – podíl organizací nabízejících individuální plány všem zaměstnancům vzrostl z 20 % na 33 %. Zároveň ale platí, že personalizace stojí méně na technologiích a více na lidech – klíčový je přímý nadřazený a rozvojový rozhovor.



03

#### Transfer do praxe – všichni vědí, málokdo řeší

Největší slabina vzdělávání: znalosti zůstávají v učebně  
Data odhalují paradox: zatímco důležitost transferu je trvalým trendem, aktivity, které ho skutečně zajišťují, plánuje jen zlomek organizací – a 13 % respondentů přiznává, že transfer neřeší vůbec.

04

#### Měření dopadu – trvale největší dluh L&D



Bez dat se L&D těžko obhájí, proto v době škrťů bývá první na řadě  
Měření dopadu je dlouhodobým trendem – jenže data ukazují, že se reálně nemění. Drtivá většina organizací se spokojí s počty účastníků a dotazníky spokojenosti, propojení s byznysovými výsledky řeší jen 18 % z nich.

Autor: Tomáš Langer

Zdroj: Průzkum L&D v organizacích 2024–2026  
firemnivzdelavani.eu

# Jak vypadá L&D v českých a slovenských organizacích?

Tomáš Langer

trenér a konzultant firemního vzdělávání  
tomas@tomaslanger.cz



Přinášíme klíčová zjištění letošního průzkumu L&D v organizacích, který potřeť připravilo Firemní vzdělávání a jehož se zúčastnilo 120 respondentů z ČR a SR na některé pozici v rozvoji a vzdělávání lidí či ve vedení organizace. 31 % respondentů bylo z organizací nad 1000 zaměstnanců, 26 % z organizací s 250–999, 20 % 50–249 a 23 % pod 50 zaměstnanců. Respondenti odpovídali na 19 obsahových otázek, dnes si představíme výstupy druhé části z nich (první jsme publikovali v minulém čísle).

Jedním ze zajímavých zjištění průzkumu je **vysoká míra vnímané jistoty pracovní pozice** mezi L&D profesionály. Na škále od 1 do 10 dosáhl průměr hodnoty 7,9 a téměř dvě třetiny respondentů zvolily hodnotu 8 nebo vyšší. L&D je tak v organizacích vnímána jako relativně stabilní součást HR struktur – a to i přes probíhající vlnu automatizace a restrukturalizací. Menšina respondentů s hodnotami 1–4 (8 %) pravděpodobně reprezentuje organizace, kde L&D pozice ještě není pevně etablována.

**Rozpočtová situace v oblasti L&D zůstává pro rok 2026 převážně stabilní** – 61 % respondentů očekává stejný rozpočet jako v předchozím roce. Mírný optimismus vyjádřilo 17 % dotázaných, kteří počítají s jeho navýšením, zatímco 18 % se obává poklesu. L&D rozpočty spíše stagnují než rostou, a to v době, kdy nároky na vzdělávání – zejména v oblasti AI a digitálních dovedností výrazně narůstají. Tlak dělat více za stejné nebo menší peníze se tak stává jednou z klíčových výzev oboru.

Existence **funkční L&D strategie** je jedním z ukazatelů vspělosti organizace. Téměř polovina respondentů (47 %) uvádí, že strategii má zpracovanou a skutečně funguje – to je povzbudivé. 28 % organizací sice strategii nemá, ale plánuje ji vytvořit, zatímco 13 % o ní vůbec neuvažuje. Zbývajících 12 % přiznává, že strategii sice má, ale ta nefunguje. Celkově tedy více než polovina organizací buď strategii postrádá, nebo ji má jen formálně – což koresponduje s opakovaně zmiňovanou výzvou: obtížně se obhazuje hodnota L&D před vedením bez jasného strategického ukotvení.

**Králem nástrojů řízení L&D v organizacích zůstává Excel**, který jako primární nástroj využívá 66 % respondentů – číslo, které samo o sobě vypovídá o stavu digitalizace oboru. LMS má zavedeno 43 % organizací a HR informační systém s L&D modulem

28 %. Podrobnější komentáře respondentů odhalují pestrou mozaiku konkrétních řešení: v korporátním prostředí dominuje SAP SuccessFactors, mezi open-source Moodle a Totara, na českém trhu se objevuje Edunio či Scholasticus. Téměř čtvrtina respondentů (23 %) již využívá AI nástroje jako součást svého L&D ekosystému – nejčastěji Copilot, NotebookLM či Chat-GPT. Celkový obraz je charakteristický kombinací více nástrojů najednou: typické L&D nespolečá na jedno řešení, ale kombinuje Excel, LMS a AI nástroje.

**Analýza vzdělávacích potřeb** je předpokladem smysluplného plánování rozvoje – a průzkum ukazuje, že většina organizací ji provádí alespoň s roční pravidelností. Jednou ročně analyzuje potřeby 39 % respondentů, vícekrát ročně 33 %. Nepravidelně přistupuje k analýze 19 % dotázaných a zcela ji vynechává 6 %. Potřeby se však v BANI světě mění rychleji než jednou za rok – organizace, které analýzu provádějí s nižší frekvencí, riskují, že budou reagovat se zpožděním.

**Personalizace vzdělávání** patří k nejdiskutovanějším trendům v oboru. Třetina respondentů nabízí individuální vzdělávací plány všem zaměstnancům, dalších 31 % pak vybraným skupinám – typicky manažerům, talentům nebo klíčovým pozicím. Na druhé straně 23 % tuto možnost zvažuje a 13 % ji vůbec neplánuje zavádět. Více o tomto trendu najdete v předchozím čísle Firemního vzdělávání. Otázka, nakolik organizace spoléhají na **vlastní interní kapacity versus externí dodavatele vzdělávání**, odráží jak jejich strategické směřování, tak dostupné zdroje. Z dat vyplývá, že volba mezi interním a externím vzděláváním úzce souvisí s velikostí organizace. Nejmenší organizace do 49 zaměstnanců vzdělávají převážně vlastními silami – téměř polovina z nich uvádí podíl interních aktivit nad 60 %. Pohled na konkrétní užívané **vzdělávací formáty** odhaluje, že prezenční kurzy s lektorem zůstávají nejrozšířenější formou – většina organizací je využívá v rozsahu 21–60 % své vzdělávací nabídky. Online kurzy s lektorem a e-learningy jsou zastoupeny zejména v pásmu do 40 %, digitální formáty tedy zatím nedominují. Vzdělávací videa a peer-to-peer vzdělávání či komunity stojí spíše na okraji – přes 50 % organizací je využívá minimálně. Zatímco malé organizace e-learning téměř nevyužívají, jsou naopak nejaktivnější v peer-to-peer vzdělávání.

**L&D aktivity cílí nejčastěji na všechny zaměstnance**, tedy plošně – tento přístup deklaruje třetina organizací. Konkrétně manažeři a lídři jsou zmiňováni jako prioritní skupina v nadpoloviční většině odpovědí, těsně následovani talenty, nástupci a high-potentials. Naproti tomu výrobní profese jsou spojovány spíše se zákonnými a odbornými kurzy, nikoliv s rozvojovými programy. Opakuje se i „tížnost“ na obtížné zapojení top managementu – L&D tak čelí paradoxu: nejvíce investuje do středního managementu a talentů, zatímco vrcholové vedení, které rozhoduje o strategii a rozpočtech, zůstává nejhůře dostupnou skupinou. Zdaleka nejčastějším **faktorem rozhodujícím o tom, zda se zaměstnanec vzdělávací aktivity zúčastní, je čas a kapacita** – pracovní vytížení, nedostatek času a konflikty s běžnou agendou zmiňuje téměř polovina respondentů. Na druhém místě stojí role přímého nadřízeného: zda zaměstnance uvolní, doporučí mu účast nebo ji brzdí. Třetím faktorem je motivace a zájem zaměstnance – jeho ochota převzít odpovědnost za rozvoj. Úspěch vzdělávání totiž nezačíná v učebně, ale daleko dříve – u manažera, který zaměstnanci prostor pro rozvoj buď otevře, nebo ne. **Největší výzvou**, které čeští a slovenští L&D čelí, je čas – zaměstnanci jsou přetížení, vzdělávání není prioritou a soupeří s každodenní operativou. Hned za ním stojí rozpočet a tlak na prokazování návratnosti. Třetí v pořadí je motivace zaměstnanců ke vzdělávání, kde respondenti zmiňují nízký zájem a neochotu se rozvíjet. Transfer znalostí do praxe a absence podpory ze strany vedení uzavírají obraz, který je v mnohém konzistentní s ostatními zjištěními průzkumu: vzdělávání v organizacích často probíhá, ale jeho skutečný dopad zůstává nejistý, neprokázaný a systémově nezajištěný. A to je výzva pro nás všechny.

*Článek byl zpracován s využitím Claude AI, v. Sonet 4.6.*

Výsledky šetření Firemního vzdělávání L&D v organizacích představil autor tohoto článku i v podcastu e-learning žije! Podcast si můžete poslechnout jako [audio](#) i [video](#). Doporučujeme podcast sledovat pravidelně, publikuje řadu užitečných informací, tipů i zdrojů.



# Evolúcia vzdelávačov

## Elena Urbanová

Learning Designer, e-learnmedia  
urbanova@e-learnmedia.sk



**Umelá inteligencia dramaticky zrýchľuje tvorbu vzdelávacieho obsahu. Nemôžeme však donekonečna zvyšovať objem materiálov, pretože kapacita ľudí učiť sa má tiež svoje limity. Preto možno nastal čas presunúť pozornosť z kvantity na kvalitu a skutočný dopad na biznis. Aké zmeny čakajú vzdelávačov v najbližších rokoch?**

Predpovede mnohých expertov v oblasti firemného vzdelávania naznačujú, že L&D by sa malo posunúť bližšie k svojej strategickej roli.

Dr. Philippa Hardman tvrdí: „V dôsledku neustáleho rozvoja a zavádzania AI sa úlohy, ktoré kedysi definovali našu profesiu – tvorba obsahu, návrh aktivít a hodnotení, tvorba scenárov a podobne – stávajú bežnou komoditou. To však neznamená zánik inštruktážneho dizajnu: znamená to začiatok špecializovanej a profesionalizovanej kapitoly v našom odvetví.“ Josh Bersin hovorí: „AI teraz umožňuje L&D urobiť zásadný posun – z poskytovateľa školení na partnera pre výkonnosť firmy – tým, že integruje učenie a znalosti priamo do pracovného procesu.“

### Na čom sa zakladajú predpovede

Nielenže je tvorba vzdelávacieho obsahu omnoho jednoduchšia, často na ňu už nie je potrebný ani vzdelávač. Samotní garanti obsahu (SME) dokážu poskytnúť umelej inteligencii zdroje s metodickými pokynmi a vzdelávanie je pripravené na použitie. Pri takejto konkurencii nemá zmysel produkovať viac obsahu, navyše kapacita ľudí ho absorbovať je limitovaná. Zároveň sa objavuje stále viac nástrojov, ktoré dokážu pracovať s existujúcimi informáciami v organizácii a ponúknuť ľuďom podporu vtedy, keď to potrebujú. Zamestnanci už nemusia kvôli vzdelávaniu prerušovať prácu a chodiť do LMS. Odpovede na otázky či personalizované vzdelávacie intervencie majú dostupné priamo v systémoch, s ktorými pracujú (napr. AI asistenti integrovaní do MS Teams/Slack).

### Špecializovať sa alebo generalizovať?

Dr. Philippa Hardman v odstupe necelého roka vydala 2 články o budúcnosti vzdelávačov:

- Inštruktážny dizajn neumiera – špecializuje sa.
- LinkedIn a Anthropic zabili špecializované pracovné role. Sú pozície v oblasti L&D ďalšie na rade?

Na prvý pohľad si tieto články odporujú. V skutočnosti sa len prvá predpoveď o kúsok posunula, aby vyriešila nový problém.

Stále platí, že sa budeme zameriavať na strategické role, akými sú analytika a plánovanie zručností, zabezpečenie kvality vzdelávania či vylepšovanie vzdelávacej skúsenosti. Avšak práve vyššie uvedený LinkedIn a Anthropic identifikovali v procese vývoja svojich produktov bariéru: odovzdávanie čiastkových výstupov medzi špecialistami spomaľuje celý proces a ohrozuje relevantnosť výsledku. Riešením bolo zlúčiť viaceré špecializované role do jednej osoby a podobný prístup by mohol fungovať aj v L&D.

Dr. Philippa Hardman tiež tvrdí: „*Full-stack dizajnér, ktorý každý týždeň iteratívne upravuje živý program, prekoná tím špecialistov dodávajúcí dokonale spracovaný kurz raz za štvrtok – nie preto, že by bol kurz horší, ale jednoducho preto, že svet sa počas jeho tvorby posunul ďalej.*“

Stále teda potrebujeme nové strategické role, ale ide o to, aby sme urýchlili ich vzájomnú komunikáciu.

Nový L&D pracovník teda môže byť generalista, ktorý riadi tím AI špecialistov, a navrhuje tak vzdelávacie riešenia naplňajúce strategické ciele organizácie.

#### Nová úloha L&D

Už roky na konferenciách počúvame a v článkoch

čítame o tom, ako by L&D malo sedieť pri rozhodovacom stole. Doteraz sme však nepocitovali tlak na skutočnú zmenu. Aj posledný prieskum Firemného vzdelávania ukázal, že strategická rola L&D je stále jedno z našich najslabších miest.

Donald H. Taylor hovorí: „*...hoci nemáme mapu, máme smer: destináciu, v ktorej L&D podporuje výkonnosť ľudí smerom k cieľom organizácie.*“

Vďaka umelej inteligencii teraz zrejme nebudeme mať inú možnosť, ako túto víziu uskutočniť.

#### Ešte máme trochu času

Vzdelávací obsah budeme v L&D vytvárať ešte dlho po tom, ako bude mať L&D primárne strategickú rolu. Tento prechod však nastane postupne, nie zo dňa na deň. Je preto dobré vedieť, čo nás pravdepodobne čaká, a spraviť prvé kroky k novej budúcnosti.

Dobrou správou je, že L&D komunita sa tejto zmene venuje už niekoľko rokov a už teraz existuje množstvo odporúčaní aj praktických postupov (vrátane tých od expertov spomínaných v článku), ktoré opisujú, ako strategickú rolu vykonávať v praxi.

Na začiatok však môže stačiť jednoduchá zmena prístupu. Keď príde niekto s požiadavkou na vytvorenie kurzu, namiesto otázky „Do kedy?“ sa opýtajme „Prečo?“ a „Ako nám to pomôže naplniť strategické ciele organizácie?“

## Zbrusu nová unikátní kniha na českém trhu

372 stran plných know-how, návodů, vzorů a případových studií a hotových promptů pro všechny HR/L&D

**PRODEJ SPUŠTĚN!**

[firemnivzdelavani.eu/obchod](http://firemnivzdelavani.eu/obchod)



# Jak rozvíjet problémové jedince: Nepostrada- telný

## František Bělohlávek

psycholog, trenér, konzultant a jednatel, Traicon  
frantisek.belohlavek@traicon.cz



Foto: František Dobiáš

**Bez těchto lidí by snad firma spadla. Neví si někdo rady? Pan nepostradatelný je vždycky schopný věc vyřešit. Je potřeba udělat rozhodnutí? Paní nepostradatelná u toho nemůže chybět. Nemá nikdo čas pracovat na dalším projektu? Co se dá dělat, pan nepostradatelný si ho zase musí vzít na sebe.**

Proč bychom vlastně toho člověka chtěli změnit? Vždyť podává vysoký výkon, jeho práce je kvalitní, jemu samému vysoké vytížení nevadí. Přesto jsou důvody k tomu, abychom situaci řešili:

- **Zastupitelnost:** Může se stát, že pan nepostradatelný onemocní, utrpí úraz nebo kvůli kalamitě nedorazí do práce. Není nikdo, kdo by jeho práci dokázal zastat, a dostaneme se do kritické situace.
- **Jeho zdraví:** Přetížení a jednostranná zátěž vede ke stresu. Stres má dopad na tělesný i duševní stav člověka. Nakonec může vést k selhání, závažným pracovním chybám nebo k hospitalizaci a dostáváme se znovu k problému se zastupitelností.
- **Nespokojenost lidí:** Pokud jsou podřízení kvalitní, bude jim brzo vadit, že je nikdo nepustí k náročnější práci, že nemohou využít ani rozvíjet svůj potenciál. Řadě lidí to však může vyhovovat – ale to není důvod, abychom je dále šetřili.

### Analýza vzdělávacích potřeb

Prvním krokem k nápravě bude analýza vzdělávacích potřeb, zjištění, jaký je důvod nepostradatelnosti u konkrétního jedince. Vhodnou formou je rozhovor (dobrá příležitost se nabízí při pravidelném hodnoticím rozhovoru), kde lze cíleně hledat (často skryté) příčiny „nepostradatelnosti“, například:

- neschopnost delegovat a koučovat své lidi nebo spolupracovníky,
- nízký potenciál spolupracovníků,
- přílišná ochota vůči požadavkům spolupracovníků a jejich alibismus,
- obava o místo.

Na základě této analýzy budeme volit vhodnou cestu k osobnímu rozvoji:

### Neschopnost delegovat

Vedoucí konstrukčního oddělení si stěžoval, že není nikdo, na koho by mohl přenést některé činnosti, a on je pak přetížený. „Uvažoval jsem o Petrovi, minulý týden jsem ho půl dne školil, ale on to nepochopil.“

Nechal jsem si předvést jeho styl školení na jiném pracovníkovi. Dvě hodiny do něho hustil spoustu informací, sem tam něco ukázal na obrazovce a dotyčný lapal po dechu. Končilo to slovy: „*Je ti to doufám jasné.*“

Možná pomůže kurz řízení času, ve kterém se bude delegování probírat. Účinnější může být individuální koučování profesionálním koučem. Kouč by měl pomoci se strategií delegování:

- Společně vybrat činnosti vhodné pro delegování na podřízeného: mělo by jít o úlohy nestrategické (strategie má zůstat v rukou šéfa), opakované (nemá cenu věnovat dvě hodiny vysvětlování postupu, když si to sám udělám za půl hodiny), rozvíjející (sice to nyní nebude potřeba, ale bude dobré, aby se to dotyčný naučil do budoucna).
- Společně vybrat člena týmu, na kterého se bude delegovat: volit budeme člověka, který má časovou rezervu (nepřidáme další úkoly vytíženým), který je odborně způsobilý a mentalitou vhodný pro danou úlohu.
- Osvojení zásad delegování: nedelegovat naráz vše, ale stanovit postupné cíle; konkrétní zpětná vazba na to, co dělá ten člověk špatně; klást kontrolní otázky, abychom zjistili pochopení postupu; nechat člověka hledat řešení vlastními silami.

### Nízký potenciál spolupracovníků

Obchodní manažer si stěžoval na nízkou úroveň jednoho regionálního vedoucího, který nezvládá své podřízené prodejce, a ti mu přerůstají přes hlavu. Přitom dříve patřil k obchodníkům s nejlepšími výsledky, a proto byl povýšen. Dnes musí obchodní šéf chodit na jeho porady a řadu kritických záležitostí řešit místo něj. Manažer by měl toho člověka nahradit a jemu najít jiné místo – třeba key account manager, kde se osvědčí jeho prodejní dovednosti. To, že je někdo dobrý prodejce, neznamená, že bude dobrý vedoucí. Nemá potenciál pro práci vedoucího, ale může se osvědčit jinde. To, že nepostradatelný šéf pracuje za něj, není řešení.

Pokud člověk nemá pro určitou práci potenciál, nelze na něj delegovat činnosti, které tu schopnost vyžadují. Na druhé straně se může docela dobře rozvíjet v jiné oblasti, pro kterou má předpoklady. Bude třeba probrat s nepostradatelným manažerem jednotlivé členy týmu a analyzovat jejich potenciál.



### Přílišná ochota vůči požadavkům spolupracovníků a jejich alibismus

Jaroslav je nejzkušenější odborník mezi ostatními operátory CNC strojů. Kdykoliv si nevědí s něčím rady, obracejí se na něj. Jaroslav vždy ochotně pomůže, ale nestíhá svou vlastní práci. Spolupracovníci si zvykli, že než by se měli něčím trápit sami, je lepší obrátit se na Jaroslava: „*Vykašli se na to, ještě něco pokazíš. Běž za Jardou, ten to rád udělá.*“ S tím souvisí i alibismus – poradím si s tím, ale nedělám to rád, než bych udělal chybu, nechám to raději na Jardovi.

Takový člověk by měl zvládnout asertivní obranu vlastního času. Může pomoci kurz asertivní komunikace. Důležitý je ale přístup ze strany nadřízeného:

- Bude odborníka kontrolovat, jestli zase nedělá práci, kterou by měl zvládnout někdo jiný.
- Ostatní pracovníky musí upozornit, že si nepřeje, aby své povinnosti přehazovali na odborníka.

### Obava o místo

Finanční manažerka v malé firmě pracovala dlouho v důchodovém věku. Kdykoliv jí byl přidělen perspektivní nástupce, do pár měsíců jej vyštvala. Ráda říkala: „*Po mně potopa.*“ Vcelku logická úvaha: já to nikoho nenaučím a oni se beze mne neobejdou. Díky tomu mám své místo jisté. Rozvoj je třeba přesunout na potenciálního nástupce. Tady by měl být využit zkušený externí poradce, který se v problematice orientuje. Manažerka tak bude přinucena dát mu k dispozici všechny důležité informace. Ten je pak přenesen na nováčka.

# AI v rozvoji manažerů

## Pavel Fáček

CEO, Skilldriver, s.r.o.  
pavel.facek@skilldriver.cz



**Umělá inteligence dnes vstupuje i do rozvoje manažerů. Její největší přínos ale nespočívá v tom, že rychle vytvoří text, osnovu nebo shrnutí školení. Mnohem zajímavější se stává ve chvíli, kdy pomáhá manažerovi přímo v praxi – při přípravě na náročný rozhovor, při nácviku obtížné situace i při následné zpětné vazbě po reálném setkání.**

Největší posun v dovednostech se neděje v učebně, ale v praxi, při on-the-job tréninku. A právě tady může AI sehrát užitečnou roli jako nástroj, který pomáhá ve chvíli, kdy je trénovanou dovednost potřeba použít. Typicky ve třech okamžicích: těsně před náročnou situací, při bezpečném tréninku nanečisto a také bezprostředně po reálné manažerské interakci.

### **AI jako sparing partner před náročným rozhovorem**

Praktickým příkladem využití AI je role sparing partnera, třeba v situaci, kdy se manažer chystá na náročnou zpětnou vazbu, rozhovor nebo 1:1 setkání. Manažer nemusí čekat na začátek kurzu ani na volný termín kouče. S AI asistentem probere situaci a nechá si pomoci s přípravou rozhovoru. AI mu pomůže ujasnit cíl, oddělit fakta od dojmů, navrhne vhodné otázky a upozorní na místa, kde by rozhovor mohl sklouznout do emocí nebo nejasností.

**Příklad z praxe:** *Ve společnosti Alza mají manažeři AI asistenta pro přípravu na roční zpětnovazební rozhovor. Ještě před setkáním s podřízeným si s ním mohou projít své formulace pro zpětnou vazbu a vyladit je podle trénované metodiky. Díky tomu jdou do rozhovoru připravenější a s větší jistotou.*

### **AI jako role-play trenér**

Druhou užitečnou rolí AI je bezpečný nácvik obtížných situací. Dovednosti se totiž rozvíjejí především opakováním. Konverzační AI umí simulovat podřízeného a vytvořit realistickou role-play. Manažer si může rozhovor několikrát vyzkoušet, měnit svůj přístup a sledovat, jak druhá strana reaguje. Výhodou je, že se vše odehrává v bezpečném prostředí, kde je možné chybovat, vracet se a zkusit znovu.

**Příklad z praxe:** *Pro tým logistiky ve firmě Notino, který má stovky lidí na vedoucích pozicích po celé Evropě vznikla sada AI simulací pro typické manažerské situace – zpětná vazba, konflktní situace a zadávání úkolu. Simulace jsou dostupné v šesti jazycích,*



*manažeři tedy mohou komfortně trénovat a firma si drží jednotnou kvalitu tréninku přes celý kontinent.*

### AI náslech reálné situace

Třetím využitím AI je podpora přímo při reálné situaci. A tady se nejvíce ukazuje princip on-the-job rozvoje. Manažer nepracuje s modelovým příkladem, ale s tím, co se skutečně odehrálo. AI asistent poslouchá jeho schůzku s podřízeným a pak může vytvořit zápis, navrhnout úkoly a pomoci s reflexí. Upozorní třeba na to, jak manažer vedl navazující rozhovor, jak kladl otázky, zda nechal prostor druhé straně nebo jestli byla jeho doporučení dost konkrétní.

**Příklad z praxe:** Ve společnosti Allwyn používají manažeři obchodního týmu AI asistenta při rozvojové zpětné vazbě s obchodníky. Po setkání se zákazníkem vede manažer s obchodníkem krátký rozvojový rozhovor. AI asistent z něj vytvoří zápis, navrhne další kroky a zároveň vyhodnotí manažerské dovednosti vedoucího. Díky tomu vzniká okamžitá a velmi praktická zpětná vazba přímo na reálnou situaci.

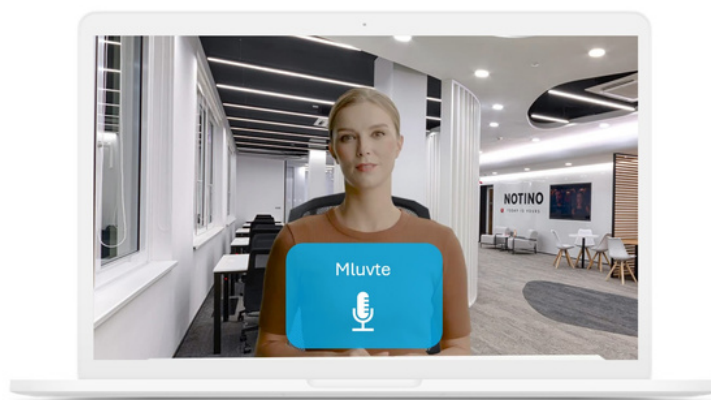
### Na co si dát pozor?

Aby využití AI fungovalo, je potřeba dobře promyslet několik věcí. První oblastí jsou osobní údaje a práce s citlivými informacemi. Pokud AI pracuje s obsahem rozhovorů nebo hodnocením zaměstnanců, je nutné velmi pečlivě řešit ochranu dat a pravidla jejich zpracování. Pro toto by v žádném případě neměly být používány free verze jazykových modelů.

Druhou oblastí jsou pravidla, která přináší evropský AI Act. Firmy budou muset více přemýšlet o tom, jaké nástroje používají, k čemu je používají a jak transparentně o tom informují uživatele.

Pokud AI ovlivňuje hodnocení pracovníka či jeho další rozvoj, spadá to do kategorie „vysoce rizikové“ využití umělé inteligence, které má velmi přísná pravidla.

A třetím faktorem je člověk samotný. Ne každý manažer přijme spolupráci s AI přirozeně. I proto dává smysl začínat tam, kde je přínos pro uživatele zcela konkrétní a pochopitelný. A vždy začít s dobrovolníky, kteří pak fungují jako interní ambasadoři.



**FIREMNÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ**

**STARTUJEME  
UŽ ZA DVA  
MĚSÍCE!**

# LEARN & DEV 2026 KONFERENCE

Inovace v rozvoji a vzdělávání | Zkušenosti a tipy pro praxi  
Příspěvky a workshopy | Networking

**17. 6. 2026, 10–18 HOD.  
PRAHA, KC GREENPOINT**

# Inspirace pro vzdělávání zaměstnanců v ESG

## Miloš Ulrich

marketér a brand consultant  
ulrich.milos@gmail.com



Foto: Martin Růžek

**Udržitelnost dávno překročila hranice marketingových sloganů, aktuálně představuje zásadní faktor při výběru a hodnocení zaměstnavatele. Zástupci generace Z i mileniálů očekávají od firem výsledky se společenským přesahem a možnost aktivně se na nich podílet. Právě systematické vzdělávání v oblasti ESG může u zaměstnanců prohloubit pocit smysluplnosti jejich práce, zvýšit angažovanost a celkově posílit značku zaměstnavatele.**

Dříve CSR, dnes ESG. Tyto akronymy reprezentují různorodé aktivity firem a skrývají v sobě mnohé – od statistických dat, přes styl řízení organizace, firemní kulturu až po emoce. Zatímco CSR bylo dlouho zaměřeno především na filantropii a podporu komunitních projektů, ESG (Environmental, Social, Governance) jde dál. Je globálním tématem, které přineslo firmám měřitelné ukazatele, propojilo udržitelnost s byznysem a stalo se nástrojem hodnocení firemní odpovědnosti i investiční atraktivity. Největší pozornost se ESG dostává v evropských zemích, které přijaly různé ambiciózní plány udržitelnosti a více či méně regulativní legislativní rámce. Pro jedny je to strašák, pro druhé klíčový faktor ve vnímání značky.

### **Udržitelnost jako faktor výběru práce**

Podle průzkumu [2025 Gen Z and Millennial Survey](#) společnosti Deloitte deklaruje 70 % pracovníků Gen Z, že téma udržitelnosti hraje klíčovou roli při výběru jejich zaměstnavatele, necelá čtvrtina si před nástupem prohlédne firemní ESG politiku, 15 % už kvůli ekologickým obavám změnilo práci a téměř polovina respondentů vyvíjí tlak na zaměstnavatele, aby jednali ekologičtěji. Tento trend potvrzují i data z [Financial Times \(2024\)](#), která uvádí, že až 20 % mladších pracovníků změnilo zaměstnavatele kvůli environmentálním hodnotám. Tato data by zaměstnavatelé měli brát vážně, protože představují příležitost, jak posílit svou značku i vztah se zaměstnanci.

### **Vzdělávání pracovníků v ESG má zásadní místo**

Zástupci Gen Z očekávají od zaměstnavatelů více než jen sliby a proklamace. Chtějí výsledky a také možnost rozumět cílům udržitelnosti a aktivně se zapojit do jejich plnění. Jednou z cest je i vzdělávání. Efektivní firemní vzdělávání v oblasti ESG není zdaleka jen o předávání znalostí, jde především o budování

dovedností a postojů, které zaměstnancům umožní jednat v souladu s principy udržitelnosti v každodenní praxi. Takové vzdělávání může pokrývat široké spektrum témat – od těch environmentálních (např. uhlíková stopa, cirkulární ekonomika, úspory energií), přes sociální (rovné příležitosti, diverzita, pracovní podmínky, etika) až po oblast řízení (transparentnost, odpovědnost vedení, etické rozhodování). Vzdělávání v oblasti ESG může mít mnoho podob – od začlenění témat udržitelnosti do procesu onboardingu, přes pravidelné workshopy a e-learningové kurzy pro stávající zaměstnance až po gamifikované výzvy, které je mohou motivovat k aktivnímu zapojení. Příležitosti přináší propojení teorie s reálnými firemními projekty – například zapojení zaměstnanců do měření uhlíkové stopy provozu, navrhování zlepšení v oblasti odpadového hospodářství nebo organizace komunitních aktivit. Takový model rozvoje nejenom rozšiřuje odborné znalosti, ale také vytváří jedinečné příběhy, které mohou být následně využity k posilování značky zaměstnavatele. Studie – např. [Cnossen a Nikolova \(2025\)](#) nebo [Liang, Lin, Liu a Zhu \(2022\)](#) – ukazují, že zaměstnanci vnímající smysluplnost své práce se cítí více angažovaní a inovativní. Nicméně prezentovat pouze počet hodin absolvovaných kurzů nebo počet proškolených pracovníků je málo. Skutečnou přidanou hodnotou pro zaměstnance i zaměstnavatele představuje měření dopadů a výsledků ESG vzdělávání. V ideálním případě by mělo jít o ověření, zda byly naplněny cíle vzdělávání a zda se promítly do každodenní praxe. Vhodnými ukazateli mohou být třeba snížení úspory papíru, návrhy na úsporu energií, míra zapojení do dobrovolnických projektů, případně snížení uhlíkové stopy iniciativou samotných pracovníků. Jako příklad dobré praxe lze uvést poradenskou společnost Bain & Company, která implementovala [ESG upskilling](#) napříč svými pobočkami ve čtyřiceti zemích. Vedle dosažení stanovených cílů se iniciativa setkala i s výrazně pozitivní odezvou ze strany zaměstnanců.

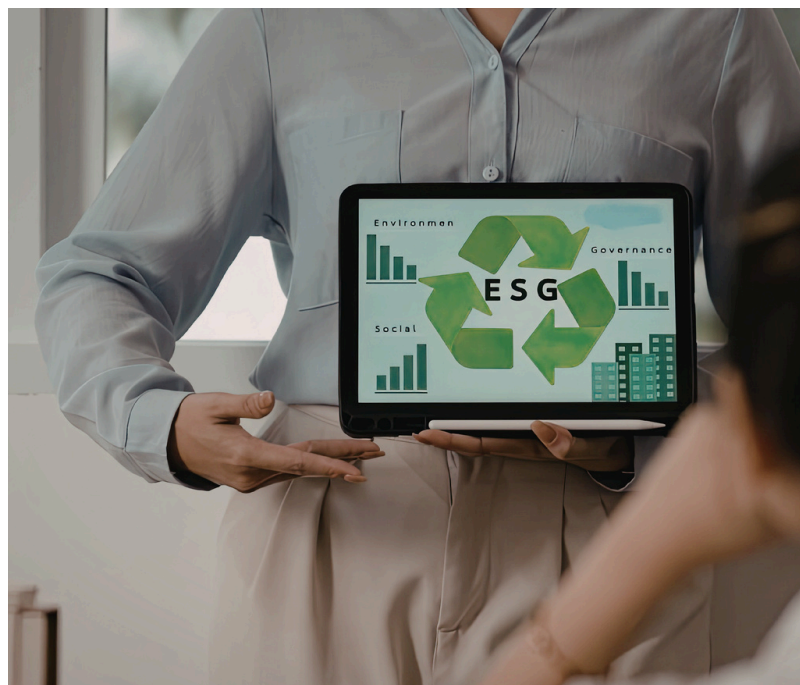
### Hledejte interní ambasadory ESG vzdělávání

Výsledky ESG vzdělávání mohou být využity nejen jako data v reportech, ale především jako atraktivní součást externí nebo interní komunikace. Je ale důležité promyslet její formu. Určitě bych doporučil dát přednost formulaci „Každý náš zaměstnanec

věnoval v uplynulém roce v průměru 6 hodin rozvoji v oblasti etiky a udržitelnosti“, namísto suchého „Realizovali jsme přes 1800 hodin ESG vzdělávacích kurzů“. Tento styl komunikace usnadňuje pochopení sdělení a také podporuje vznik pozitivní emocionální vazby s příjemci sdělení, zejména pak s těmi zaměstnanci či potenciálními kandidáty, kteří mají udržitelnost vysoko v hodnotovém žebříčku. Ale co ve výsledku prodává nejlépe, je příběh. Zapojte své zaměstnance a nechte je stát se ambasadory ESG vzdělávání. Právě oni se mohou stát nejdůvěryhodnějšími nositeli myšlenky. Fungovat může dále sdílení fotek z workshopů, krátkých textů (osobních sdělení) ze školení či dobrovolnické akce. Ideálním scénářem jsou pak původní příspěvky zaměstnanců na sociálních sítích.

### Pozor na greenwashing, soustřeďte se na autenticitu

Problém však může nastat, pokud ekologické chování pouze předstíráte, proto se greenwashingu raději vyvarujte. Budte ve svých krocích autentičtí a opravdoví, zejména pak u činností se společenským přesahem. V opačném případě riskujete ztrátu důvěry i těch nejuvěrnějších zaměstnanců či zákazníků, s dopadem (nejen) na finanční výkonnost organizace. Z nedávné minulosti si připomeňme příklady firem, které za greenwashing čelily soudním řízením a vysokým pokutám, např. KLM s klamavou reklamou „sustainable flying“ či Procter & Gamble s greenwashingem na obalech produktů. Ztracená důvěra se těžko získává zpět. Naopak firmy, které berou ESG vážně a propojují ho s rozvojem zaměstnanců, získávají dlouhodobou konkurenční výhodu.



# Learning 3.0: Když se lidé učí tím, co skutečně řeší

Jaroslava Ceplochová

organizátorka konference LeadCraft, Edutrea  
jceplechova@edutrea.cz

**Ve firmách se vzdělávání často hodnotí podle obsahu kurzu či lektora. Jenže ani kvalitní kurz sám o sobě změnu nezařídí. Problém často není ve vzdělávání, ale v tom, že na skutečnou potřebu odpovídáme dalším obsahem. Největší posun přichází ve chvíli, kdy lidé pojmenují, co potřebují změnit, sdílejí zkušenosti a společně hledají, jak věci posunout.**

Termín Learning 3.0 se používá pro odlišení od dřívějších přístupů k firemnímu vzdělávání. Learning 1.0 stál především na předávání znalostí ve formě kurzů, školení a expertního obsahu. Learning 2.0 přidal větší důraz na sociální učení, sdílení a spolupráci mezi lidmi. Learning 3.0 na tyto přístupy navazuje, ale posouvá těžiště učení přímo do kontextu práce.

### **Učení nezačíná u obsahu, ale u otázky**

Alexandre Magno popisuje Learning 3.0 jako učení, které nezačíná hotovou odpovědí, ale otázkou z praxe. Nejdřív je potřeba si ujasnit, co je vlastně problém nebo otázka, před kterou stojíme. Pak teprve dává smysl hledat podněty, porovnávat zkušenosti, něco zkusit a vrátet se k tomu, co se ukázalo v praxi. Učení už nestojí na tom, že někdo připraví obsah a ostatní si ho vyslechnou. Vzniká mezi lidmi nad tématem, které je pro ně skutečné a aktuální. Sdílení už není něco navíc. Je součástí samotného učení. Skutečný posun přichází ve chvíli, kdy mají lidé možnost nové poznatky zkusit v praxi a průběžně se k nim vracet.

### **Kde se to ve firmách láme**

Ve chvíli, kdy se objeví problém nebo nová výzva, bývá první reakcí hledání vhodného školení. Workshop může téma otevřít, dát mu rámec a nabídnout první orientaci. Pokud se ale po návratu nic nezmění, většina poznatků se rychle vytratí. Místo hromadění



teorie je potřeba nejen něco vysvětlit, ale dát lidem možnost nové věci vyzkoušet a nést za ně odpovědnost. Ta se nedá naučit tím, že o ní lidé slyší. Učí se jí teprve ve chvíli, kdy ji opravdu dostanou. Dobře je to vidět u autonomie a rozhodování. Manažer může na workshopu pochopit, proč nemá vstupovat do každého detailu. Pokud se ale po návratu dál čeká, že všechno zkontroluje a schválí, nic se nezmění. Nové porozumění narazí na starý způsob fungování. Nejde totiž jen o to dělat věci lépe. Jde i o to ptát se, jestli vůbec řešíme správnou věc a proč ve firmě narážíme pořád na stejné překážky. Právě v tom je rozdíl mezi rozvojem, který přidá další dovednost, a učením, které opravdu mění způsob práce. Odborně jde o učení ve dvojité smyčce. S tím souvisí i heutagogika, tedy přístup, ve kterém lidé přestávají být pasivními příjemci školení a berou svůj rozvoj do vlastních rukou. Učení vychází z přirozené potřeby člověka posunout se dál a vyřešit reálnou výzvu, ne z pouhého zadání shora.

### **Když se lidé učí od sebe navzájem**

Jakmile si lidé nepřebírají téma připravené zvenčí, ale přinesou si vlastní, kvalita učení se promění. Přestanou jen sbírat inspiraci a začnou si skládat porozumění nad tím, co opravdu řeší.

Je to vidět na praktických workshopech, komunitních setkáních i Open Space akcích. Ve chvíli, kdy člověk vystoupí z role publika, přestává jít o pasivní příjem obsahu. Do hry vstupují zkušenosti, různé pohledy i konkrétní příklady z praxe. Právě tam často zazní to nejcennější: že problém, který jeden člověk právě řeší, už má někdo jiný za sebou a ví, co fungovalo.

Podobně to funguje i na konferencích a v komunitách. Jakmile ustoupíte od čistě přednáškového formátu a dáte lidem možnost zapojit se tam, kde jim to dává smysl, učí se mnohem víc. Neodnášejí si jen inspiraci, ale i konkrétní nápady, které mohou druhý den zkusit v práci. A pokud je člověk součástí komunity dlouhodobě, nepřináší do firmy nové podněty jednorázově, ale průběžně.

### **Jak s tím začít bez velké revoluce**

Firmy by měly přestat brát rozvoj jako sérii kurzů a začít ho chápat jako součást každodenní práce. To znamená dát lidem větší samostatnost, prostor přinášet vlastní témata a možnost nové věci zkoušet

bez zbytečného strachu z chyby.

Learning 3.0 stojí na vnitřní motivaci. Když je někdo na akci jen proto, že tam byl poslán, dopad bývá slabý. Z naší praxe víme, že ani kvalitní workshop sám o sobě nestačí. Lidé odcházejí s chutí něco změnit, ale po návratu do firmy je rychle pohltí operativa. Na nové postupy, zkoušení ani společnou reflexi nezbude čas. A právě tam se rozhoduje, jestli vzdělávání něco změní nebo vyšumí. Pokud se management nezajímá o to, co si lidé odnesli, nedá jim prostor nové věci vyzkoušet a nepodpoří prostředí, ve kterém se dá chybovat bez zbytečného strachu, zůstane i dobrý rozvoj jen hezkým zážitkem.

První praktický krok přitom může být jednoduchý. Při startu nového projektu si vedle technického plánu udělejte krátký learning canvas, tedy stručnou mapu učení pro daný projekt: co jako tým zatím neumíme, kdo nám s tím může pomoci, co chceme vyzkoušet a jak si na konci vyhodnotíme, co jsme se naučili pro příště.

Pro management z toho plyne ještě jedna praktická věc: nestačí lidem kupovat kurzy, je potřeba jim dát i čas. Pokud nemají prostor na zkoušení, sdílení a ladění bez okamžitého tlaku na výkon, zůstane Learning 3.0 jen hezkým pojmem na papíře.

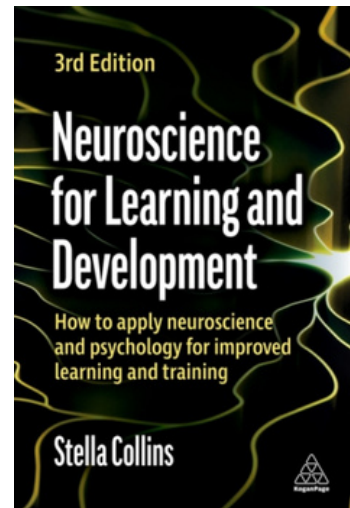
O tom, jestli vzdělávání ve firmě funguje, nakonec nerozhoduje počet lidí vyslaných na kurz. Rozhoduje to, jestli dostanou možnost nové věci zkoušet, sdílet, co se osvědčilo, a proměňovat to v každodenní práci. Skutečný dopad přichází ve chvíli, kdy se učení stává součástí práce a ne jen vedlejší aktivitou.



# Neuroscience for L&D

Kateřina Jančík Repatá

Global L&D Manager, Ataccama Software  
katerina.jancikrepata@ataccama.com



**V L&D se často soustředíme na metody či technologie, ale zapomínáme na orgán, který je zodpovědný za učení: mozek. Stella Collins v knize Neuroscience for L&D převádí poznatky moderní neurovědy do principů, které jsou využitelné v L&D praxi.**

Náš mozek obsahuje přibližně 86 miliard neuronů a spotřebuje asi 20 % celkové energie organismu. Učení je velmi energeticky náročná aktivita a mozek přirozeně hledá způsoby, jak energii šetřit. Je proto zapotřebí vytvořit podmínky, při kterých učení dává lidem smysl a přináší hodnotu. Při samotném učení vznikají nová synaptická spojení a posilují se ta, která jsou opakovaně aktivována. Tento proces není okamžitý ani samozřejmý – vyžaduje energii, chemické procesy a čas. Jedno školení prostě nestačí. Většina učení se odehrává až po jeho skončení – v situacích, kdy nové zkusíme v praxi a přemýšlíme o něm. Proto je dobré stavět design rozvoje na třech pilířích – zvědavost, smysly a pozornost.

**Jedním z nejsilnějších neurologických spouštěčů učení je zvědavost.** Když nás něco skutečně zajímá, mozek uvolňuje dopamin – signál, že stojí za to věnovat tomu pozornost. Zvědavost tak doslova připravuje mozek na učení. Zahájení školení větou „Dnes si projdeme nový proces“ mozek nevyhodnotí jako prioritu. Naopak dobře formulovaná otázka nebo konkrétní problém („Proč většina projektů neselhává kvůli strategii, ale kvůli komunikaci?“) aktivuje zájem.

**Informace vstupují do mozku prostřednictvím našich smyslů,** které v něm aktivují různé oblasti a pomáhají vytvářet silnější „paměťové stopy“. Čím víc smyslů je do učení zapojeno, tím větší je šance, že informace

přejde do dlouhodobé paměti. Důležitý je jejich záměrný výběr (ne použít toho co nejvíce, protože pak dojde k přetížení pozornosti): vizuální prvky pomáhají pochopit abstraktní koncepty, příběh dá informacím kontext a diskuse aktivuje myšlení. Z pohledu designu tak není infografika otázkou estetiky, ale účinnosti.

**Bez pozornosti se žádná informace nedostane do dlouhodobé paměti** a naše koncentrace přirozeně kolísá v cyklech 5–20 minut. Dobře navržené vzdělávání střídá aktivity, zapojuje účastníky otázkami, pracuje s úkoly i s pohybem (i stání u kávovaru v průběhu kurzu vám může pomoci znovu se soustředit).

Jedním z dobře doložených principů učení je opakování rozložené v čase. Pokud se informace zopakují po týdnu, po měsíci a znovu po několika měsících, výrazně roste šance, že přejde do dlouhodobé paměti. Princip fungování paměti by nás tak měl „pošouchnout“ k vystavění promyšlených učebních cest: krátké moduly, follow-upy, připomínky v různých intervalech a identifikace příležitostí k aplikaci.

Na závěr upozornění: popularizace neurovědy přinesla do vzdělávání inspirativní poznatky, ale také otevřela prostor i pro různé mýty (levá vs. pravá hemisféra, styly učení apod.). Při setkání s „neuro“ argumenty je dobré klást si základní kritické otázky: Kdo výzkum realizoval a platil? Kde byl publikován? Jak je starý? Byl nezávisle opakován? Jakou použili metodologii? Už dávno není vědecká gramotnost jen výsadou akademiků.

Neurověda nenabízí jednoduchý návod na dokonalé vzdělávání, ale rámec pro pochopení, proč některé přístupy fungují a jiné, bez ohledu na to, jak kreativně zabalené jsou, nezanechají stopu.

# Knižní tipy Portálu

Proč některé týmy fungují velmi efektivně, zatímco jiné se spíše jen potýkají samy se sebou? Na to se snaží odpovědět kniha, která je určena pro všechny, kteří chtějí vnímat dynamiku týmů a pracovat s ní jako s neviditelným, a přesto nejsilnějším přírodním zákonem lidských společenství. Kniha zahrnuje novodobé poznatky o týmech a tipy na jeho rozvoj.



Chováte se k druhým laskavěji než k sobě samým? Přitom existují tisíce studií dokazujících, že se vyplácí podpořit v časech nouze a tísně i sebe samotné. Pracovní kniha vycházející z vědeckých poznatků vás krok po kroku provede cestou, na které přestanete sami sebe odsuzovat, stavět si laťku nesmyslně vysoko a začnete kultivovat svou emoční pohodu.



Zapomínáte jména, data nebo drobnosti každodenního života? S touto knihou to můžete změnit. Nabízí hravý a účinný trénink paměti, který udrží mozek ve formě a mysl svěží. Čekají vás pestrá cvičení na slovní zásobu, krátkodobou i dlouhodobou paměť, logické myšlení, soustředění, matematiku i kreativitu. Díky své rozmanitosti nadchne kniha dospělé, mladší čtenáře i seniory.



# Novinky z HR News

## Proč se moderní lídr musí stát koučem a jak zvládnout rostoucí diverzitu?

Změny na trhu práce nejsou jen teoretickým pojmem z ekonomických příruček, ale realitou firem. Odchod generace X, nástup Gen Z a rostoucí podíl zahraničních pracovníků tvoří v týmech dynamiku, na kterou nebyli manažeři připraveni. O tom, jak udržet výkon a nastavit komunikaci, hovořila Kateřina Lučan z ICT Pro.



## Nastavte si své pracoviště tak, aby vás nebolelo

Možná si říkáte, že bolest zad k práci u počítače prostě patří. I já jsem si to kdysi myslela. Až do chvíle, kdy mě ta „běžná bolest“ dohnala až na lůžko v Kladrubech. Dnes už vím, že to byla nepozornost k tělu a podcenění ergonomie mého pracoviště. Zkušenost, kterou jsem zaplatila zdravím, vám předávám jako návod.



## Mzdové náklady činí často 70 % výdajů firmy: HR musí začít řídit investice

Většina českých firem dává na mzdy a benefity 20–70 % celkových nákladů, přesto k jejich řízení často přistupuje reaktivně bez hlubší datové analýzy. V éře přehřátého trhu práce, tlaku na transparentnost a blížících se legislativních změn v roce 2026 se role HR musí radikálně proměnit.



portal.cz



hrnews.cz





Změřte

## výsledky firemního vzdělávání!

- přesná diagnostika dovedností
- viditelný posun zaměstnanců
- ověřený přínos pro firmu

PROZKOUMAT  
SYMERO®



 FIREMNÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ

PROGRAM  
ZVEŘEJNĚN

# LEARN & TECH 17. 9. 2026

13–17 HOD. | PRAHA & ONLINE

FIREMNIVZDELAVANI.EU

# DRŽITELÉ RATEA NA EDUCITY.CZ A SKOLENI.CZ



Společnosti s ověřenou kvalitou ratingem RATEA nově naleznete i na největších portálech vzdělávání v ČR EduCity.cz a Skoleni.cz.



**RATEA NEZÁVISLE OVĚŘUJE  
KVALITU DODAVATELŮ  
ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ**

**RATEA.EU**