

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

SRPEN 2026


EduCITY
PARTNER ČÍSLA

BLBÉ OTÁZKY
LÍNÉHO LEKTORA

KOMUNITNÍ UČENÍ

ROZHOVOR S VENDULOU
IMRAMOVSKOU

Podzimní akce: kurzy, workshopy a showcase



Podzim je tradičně doslova nabitý vzdělávacími aktivitami. A často pak zapomínáme na svůj rozvoj. Firemní vzdělávání proto opět připravilo hned několik akcí, které jsou určeny nám, kteří jinak rozvíjíme spíše druhé než sami sebe. Vyberte si proto z nabídky kurzů, workshopů a dalších akcí – a někde i se slevou EARLY BIRDS do 31. 8.!



Workshop: Diagnostika v rozvoji a vzdělávání | 10. 9. 2026 | 9–13 h. | Praha

Diagnostika není jen sada testů, je to nástroj pro pochopení skutečného potenciálu vašich lidí. Jan Gruber vás provede cestou od identifikace rozvojových potřeb až po moment, kdy zaměstnanec sám aktivně vyhledává cestu k růstu. Na workshopu se podíváte na diagnostiku jako strategický nástroj, který jasně pojmenuje, co vaši lidé potřebují. Ukážete si, že diagnostika je umění i věda – a že i když to není vždy jednoduché, výsledky stojí za to.



Showcase LEARN & TECH 2026 | 17. 9. 2026 | 13–17 h. | Praha

LEARN & TECH je kombinací krátkých prezentací jednotlivých technologických řešení pro firemní vzdělávání s menším veletrhem. To vše je doplněno o úvodní příspěvek k technologiím Brano Frka, závěrečné digi tipy Kateřiny Švidrnochové, use case klientů či live demo vybraných řešení.



Workshop Design vzdělávání podle mozku | 6. 10. 2026 | 9–13 h. | Praha

Od lektorky Kateřiny Jančík Repatě se dozvíte, jak mozek zpracovává a uchovává nové informace. Dokážete tak rovnou aplikovat 7 principů neurovědy na konkrétní vzdělávací program – s využitím checklistu „design pro mozek vs. proti mozku“ posoudit, která místa v designu snižují retenci, a navrhnout jejich úpravu. Odnese si nejen checklist, ale i audit jednoho vašeho programu s konkrétní zpětnou vazbou.



Kurz L&D PROFESIONÁL | 13. 10. – 25. 11. 2026 | Praha

Komplexní kurz pro všechny, kteří pracují v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Je určen pro HR či L&D manažery i specialisty organizací. Celkem vás čeká 30 vyučovacích hodin v 6 dnech, spousta sdílení, materiálů či oběd s lektory. A mnohem více! Lektory jsou Marek Velas, Kateřina Jančík Repatá, Tomáš Langer a Petra Kubita Nulíčková.



Workshop Produktivita L&D díky tech nástrojům | 19. 10. 2026 | 9–13 h. | Praha

Z workshopu s Kateřinou Švidrnochovou si odnesete mapu jednoho vlastního L&D procesu s vyznačenými místy pro AI a místy pro člověka, funkční prototyp AI partnera pro jeden konkrétní úkol (například práci s kompetenčním rámcem, návrh designu programu nebo přípravu analýzy potřeb) a také dovednost komplexní práce s AI přes systémové instrukce a skills, kterou použijete u každého dalšího L&D úkolu, který chcete delegovat nebo zrychlit.



Workshop AI agenti ve službách L&D | 3. 12. 2026 | 9–13 h. | Praha

Z workshopu s Karlem Navrátillem si odnesete vlastní znalostní databázi pro L&D práci, dále také první agentní workflow (funkční nastavení pro opakující se úkol z vaší praxe), draft vzdělávacího plánu od agenta (konkrétní výstup vygenerovaný systémem, který jste nastavili) a také základní právní přehled.

Podrobnější informace, ceny a přihlášky jsou k dispozici na webu firemnivzdelavani.eu/akce.

(red)

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 10., číslo 4, datum vydání srpen 2026

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

Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, MBA, 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 Puhlová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

L&D není „one man show“

Vendula Imramovská

Learning & Development manažerka
GuideVision

Vendulo, pro mne jsi ztělesněním ideálu učícího se dospělého. Stále na sobě pracuješ, účastníš se řady rozvojových aktivit...

Přece nebudu kovářova kobyla! Jak bych mohla dokázat ostatním, že vzdělávání má smysl, kdybych se sama neustále nerozvíjela? Ale upřímně – nedělám to jen kvůli své profesi. Učení mě jednoduše baví. Věřím, že jednou z nejdůležitějších kompetencí je schopnost neustále se učit a být otevřený novým pohledům. Sama sebe považuji za věčného studenta. Mám oblasti, které mě fascinují – komunikaci, leadership, koučink, Gallup, vzdělávání dospělých nebo mediaci – a zároveň si vybírám témata, která mi pomáhají být lepším partnerem pro byznys a klienty. A přiznávám, že jsem se musela naučit pracovat i se svým Gallup talentem Learner. Ten by totiž nejraději absolvoval každý kurz, přečetl každou novou knihu a přihlásil se na každou konferenci.

Jak ses vlastně k L&D dostala?

Krátce po maturitě jsem čtyři roky pracovala na letišti Heathrow v mezinárodní retailové společnosti. Tam jsem se poprvé setkala s L&D týmem a tehdy jsem si řekla: „Tohle bych jednou chtěla dělat.“ Viděla jsem, jak obrovský dopad může mít člověk nebo tým, který se zaměstnancům systematicky věnuje, podporuje je a pomáhá jim růst. Bez L&D bych tehdy zřejmě ani nezvládla své první povýšení do manažerské role. A možná právě proto dnes tolik věřím v sílu komunit. V našem oboru totiž málokdy existuje jediná správná odpověď...

Jsi sama součástí komunit?

Osobně se snažím být součástí několika L&D komunit, právě tam nacházím inspiraci, jiné pohledy i odvahu zkoušet nové věci. Často přicházím s otázkou a odcházím nejen s odpovědí, ale i s kontakty, které přerostou v dlouhodobou spolupráci nebo přátelství. A myslím si, že právě v tom spočívá největší síla komunit – nejsou jen místem pro sdílení znalostí, ale také pro vzájemnou podporu, inspiraci a společný růst.

Vím, že inspiraci aktivně vyhledáváš i u jiných – bylo i tohle důvodem stát u zrodu Asociace profesního vzdělávání (APROV) v letošním roce?

Určitě ano. Jedním z hlavních důvodů bylo vědomí, že mám možnost být na počátku něčeho, co může mít



Foto: Ladislav Rostaš

skutečný dopad. Vždycky potřebuji vědět, že to, čemu věnuji svůj čas a energii, má smysl a přináší hodnotu. Ve své praxi se setkávám s budoucími lektory, které připravuji na profesní kvalifikaci Lektor dalšího vzdělávání. Vidím, jak jim chybí komunita, možnost sdílet zkušenosti nebo mít někoho, na koho se obrátit i po získání certifikace. Stejně tak z pozice L&D manažerky vnímám potřebu firem mít jistotu, že spolupracují s kvalitními lektory a dodavateli vzdělávání.

Pracuješ pro společnost GuideVision, která je specializovaná na IT služby a poradenství. Proč jsou pro technologické experty nezbytné i soft skills?

Zákazník si nekupuje pouze technické znalosti konzultanta, ale celkovou zkušenost ze spolupráce. A právě tam začínají hrát klíčovou roli soft skills. V GuideVision rozvíjíme konzultanty nejen po odborné stránce, ale také v oblastech, které jim pomáhají být skutečnými partnery pro klienta. Zaměřujeme se na komunikační dovednosti, aktivní naslouchání, zpětnou vazbu, sebevědomé vystupování, prezentační dovednosti nebo schopnost klást správné otázky. Velkou pozornost věnujeme také vyjednávání, time managementu nebo práci se stresem.

Na L&D pro 370 zaměstnanců v šesti zemích jsi sama. Co bys doporučila ostatním L&D profesionálům, aby se z této role nestala neudržitelná „one man show“?

Myslím, že existují dva naprosto zásadní předpoklady – podpora vedení a silná síť partnerů. Možná to zní jako klišé, ale bez nich se z L&D velmi rychle stane neudržitelná „one man show“. Pokud vzdělávání není ukotvené v prioritách společnosti, hodnotách a má podporu vedení jen na papíře, bude L&D neustále bojovat o pozornost, čas i rozpočet. Velkým pomocníkem je také automatizace. Každou činnost, kterou nemusím dělat ručně, se snažím zjednodušit – od registrací na kurz přes automatické

pozvánky a připomínky až po sběr zpětné vazby nebo vyhodnocování vzdělávání. Nebojte se také říct, že všechno dělat nemusíte. L&D není o tom být organizátorem každého kurzu. Je o vytváření systému, který funguje i díky ostatním lidem. Ve chvíli, kdy se z L&D stane partner byznysu, interních expertů a leaderů, přestává být „one man show“ a začíná být skutečným hybatelem rozvoje celé organizace.

Letošní konferenci rezonovaly i tzv. guildy. Oč jde?

Guildy si můžeme představit jako moderní podobu středověkých cechů. Jejich hlavním posláním bylo chránit, rozvíjet a předávat odborné znalosti dál. GuideVision je konzultační společnost a potřebujeme mít jistotu, že naši lidé jsou připraveni na projekty a že zákazník dostane stejnou kvalitu služeb bez ohledu na to, kdo na projektu pracuje. Proto máme guildy zodpovědné za rozvoj odbornosti ve svých oblastech. Definují kompetence, kariérní cesty, standardy kvality, best practices, podporují onboarding nových kolegů a vytvářejí prostor pro sdílení znalostí. Guildy řeší CO a PROČ, zatímco L&D řeší JAK. Guildy určují, jaké znalosti a dovednosti lidé potřebují, jak vypadá kvalitní práce nebo jak se mohou profesně rozvíjet. L&D vytváří systém, který tento rozvoj umožňuje – navrhuje programy, propojuje odborníky, organizuje vzdělávání a podporuje sdílení znalostí.

Tvámi partnery jsou tedy guild masteri. Jak jsi na konferenci zmínila, ti jsou z 80 % vytíženi prací na projektech. Jak se daří je motivovat k tomu, aby 20 % času věnovali rozvoji své komunity?

Jsou to nejzkušenější odborníci ve firmě – a role guild mastera je vnímána jako prestižní ocenění odbornosti i důvěry, kterou v ně vkládáme. Důležitější než prestiž je ale možnost reálně ovlivňovat budoucnost oboru. Guild masteri nastavují standardy, spoluvytvářejí kariérní cesty, určují směr rozvoje kompetencí a mají významný hlas při rozhodování, jak budou jejich odborné komunity fungovat. Jsou také součástí širší diskuze se senior managementem, takže jejich doporučení mají skutečný dopad na fungování firmy.

Velmi zajímavým formátem, který jsi také představila, jsou „Frustration Fridays“. Jak fungují?

Frustration Fridays vznikly z jednoduché myšlenky – vytvořit pravidelný prostor, kde mohou lidé otevřeně



sdílet, co je při práci trápí. Každý druhý pátek v měsíci mají možnost přijít a říct: „Tohle mi nefunguje. Tohle mě frustruje. Nevíte někdo, jak na to?“

Nejde o to si postěžovat, ale společně hledat řešení. Často se ukáže, že stejný problém řeší více lidí, a místo toho, aby každý hledal odpověď sám, pomůže někdo z komunity.

Zároveň je to skvělý zdroj zpětné vazby. Díky těmto setkáním rychle zjistíme, kde lidé narážejí na překážky, co jim chybí nebo jaká témata bychom měli řešit v rámci vzdělávání či rozvoje komunity.

Jednoho setkání se účastní 20–30 lidí a velká část dochází pravidelně. Právě opakovaná účast je pro nás nejlepším potvrzením, že lidé v tomto formátu vidí smysl a že si své místo v naší komunitě skutečně našel.

Jaké by mělo být vzdělávání v organizaci, aby bylo skutečně efektivní?

Efektivní vzdělávání začíná správně položenou otázkou: „Jaký problém se snažíme vyřešit?“ Až příliš často totiž saháme po školení jako po univerzálním řešení, přestože skutečná příčina může být úplně jinde – v procesech, motivaci, komunikaci nebo nastavení organizace.

Pro mě osobně je základem jednoduchý princip CO – PROČ – JAK. Nejprve potřebuji pochopit strategii firmy a potřeby byznysu (CO), následně si ujasnit, proč má konkrétní iniciativa vzniknout a jaký dopad od ní očekáváme (PROČ), a teprve potom hledám nejvhodnější způsob rozvoje (JAK). A tím rozhodně nemusí být vždy školení.

Velmi důležité je také nebýt na rozvoj lidí sám. Zapojit odborníky z byznysu, vytvořit partnerství s leadery a nastavit způsob, jak měřit úspěch ještě předtím, než program vůbec spustíme. Nové iniciativy se nebojím pilotovat, sbírat zpětnou vazbu a stejně tak se nebojím je ukončit, pokud nepřinášejí očekávanou hodnotu. Myslím si, že právě v tom spočívá role moderního L&D. Neorganizovat školení, ale pomáhat organizaci řešit skutečné problémy a vytvářet prostředí, ve kterém se lidé mohou dlouhodobě rozvíjet.

Jak se rozvíjíš Ty osobně? Něco málo jsi už naznačila v úvodu, že jsi Gallup talent Learner...

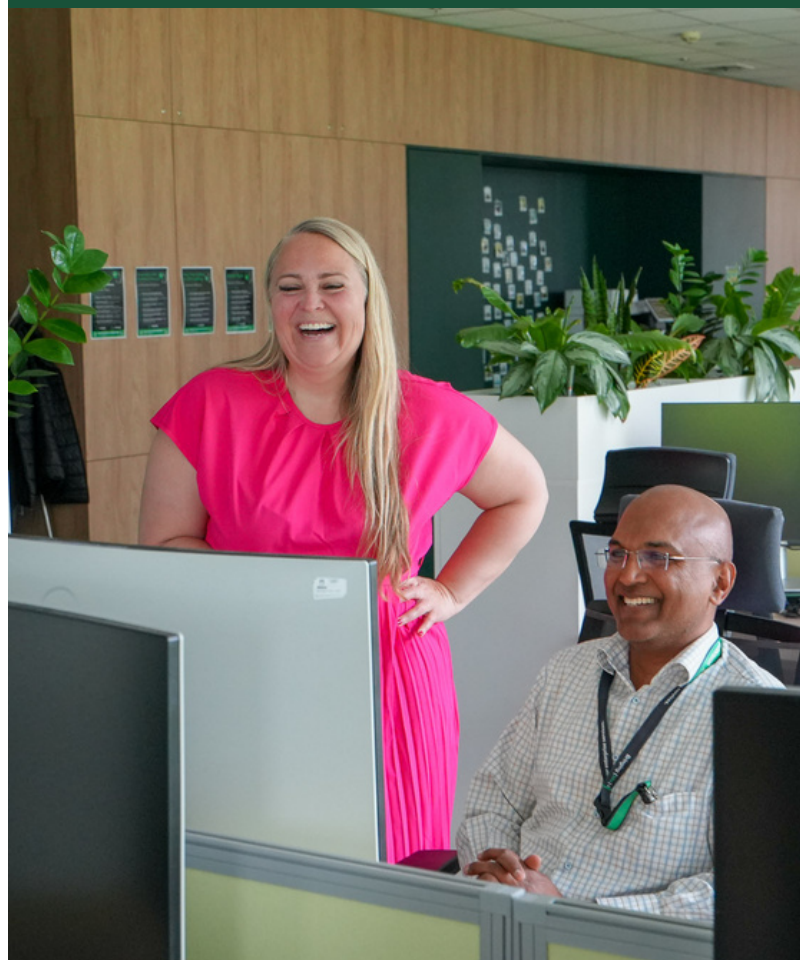
Ano, ten občas musím trochu krotit. Po letech zkoušení různých forem vzdělávání jsem si vytvořila vlastní systém. Každý rok si vybírám dvě hlavní

témata, kterým se chci opravdu věnovat do hloubky, a zpravidla dva rozvojové programy nebo výcviky. Osobně mi vyhovují intenzivnější programy v délce několika měsíců – mám pocit, že si z nich odnáším mnohem více než z dlouhodobých kurzů roztažených do několika let. Například minulý rok jsem se zaměřila na komunikaci – absolvovala jsem výcvik v mediaci a současně jsem dokončila výcvik Gallup Clifton-Strengths®. Letos se vracím ke svým koučovacímu kořenům a více se věnuji mentoringu lektorů. Kromě výcviků jsou pro mě velkým zdrojem inspirace knihy, odborné články, videa a konference. A možná nejvíc se učím od lidí kolem sebe. Každé setkání, každá komunita nebo zajímavá diskuze mi často přinesou nový pohled, který bych v žádné knize nenašla.

A kterým tématům se chceš věnovat v příštím roce?

Pro následující rok mám v hledáčku výcvik v oblasti facilitace a karet Points of You.

Vendula Imramovská působí jako L&D manažerka v GuideVision a již téměř 20 let se věnuje rozvoji lidí. Specializuje se na komunikaci, koučink, rozvoj leaderů a lektorů, Gallup CliftonStrengths® konzultace a mediaci. Je také členkou výkonné rady Asociace profesního vzdělávání (APROV).



Komunitní učení

Komunitní učení či vzdělávací komunity (community learning, learning communities) označují přístup, kdy se lidé učí prostřednictvím aktivní účasti ve skupině osob sdružených za nějakým účelem, tedy v komunitě.

Jak učení probíhá?

Způsobů je mnoho, mezi jinými sdílením zkušeností, řešením problémů, pozorováním a vzájemnou podporou. Učení se tedy děje přirozeně, organicky. Za tímto přístupem stojí koncept komunit praxe (communities of practice), který v 90. letech popsali Jean Lave a Etienne Wenger. Podle nich stojí funkční komunita na třech pilířích:

1. **Sdílený zájem (*domain*)** inspiruje k účasti a dává smysl jednání jednotlivců i celé komunity.
2. **Vztahy mezi lidmi (*community*)**, které vytvářejí pro učení sociální strukturu; podle autorů silná komunita podporuje interakce a povzbuzuje lidi ke spolupráci a sdílení nápadů.
3. **Společně rozvíjené postupy (*practice*)**, tedy soubor nástrojů, metod a pravidel, které členové komunity společně vytvářejí a zdokonalují: jde tedy o konkrétní „jak to u nás děláme“.

Chybí-li poslední pilíř, jde jen o skupinu lidí se stejným zájmem, ne o komunitu v pravém slova smyslu – a to je rozdíl třeba mezi Teams/Slack kanálem se stovkou členů a skutečně fungující komunitou.

Proč tvořit komunity v organizacích

Ve firmách se uplatní při budování znalostních sítí, podpoře spolupráce napříč týmy, sdílení neformálního know-how a zvyšování angažovanosti. Má navíc jednu výhodu, kterou například běžný kurz nedokáže nahradit: přenáší tacitní, tedy skryté a obtížně zaznamatelné znalosti – to, co zkušení lidé „prostě

Tomáš Langer

trenér a konzultant firemního vzdělávání
tomas@tomaslanger.cz



vědí“, ale neumí to napsat do manuálu.

Komunitní učení je obvyklé v IT sektoru, který je extrémně dynamický a rychle se rozvíjející – neustálé učení je zde nezbytností.

Kroky budování komunity

Jak uvedla v dřívějším článku ve Firemním vzdělávání Tereza Vaňková ze společnosti Deepnote (2023, s. 10–11): „Pro lektory je důležitější chuť své dosavadní znalosti nezištně předávat než počet roků zkušeností v praxi. Mnoho lidí se chybně domnívá, že nejsou dostatečně kvalifikovaní na to, aby o dané problematice vyučovali. Nicméně výhodou bývá, že i sám přednášející se může během výuky hodně naučit.“

Jak komunitu vybudovat? Pokud to nefunguje „odspoda“, můžete tomu pomoci i vy – autorka doporučuje:

- Definujte, na jaké **odvětví**, případně na jakou problematiku se chcete zaměřit, které téma řešit.
- Určete **cílovou skupinu**, na kterou se komunita bude zaměřovat. Pokud se jedná o komunitu uvnitř firmy, je cílová skupina jasně daná.
- Stanovte, **kde bude komunita působit a jak bude komunikovat**. Může jít například o lekce na konkrétním místě, v konkrétním městě nebo ve firmě. Případně online, tam bude vhodné využít nástroje jako Slack, Discord, Facebook.
- Specifikujte, jak bude komunita **oslovovat nové členy a lektory**.

- Stanovte četnost setkávání a způsoby sběru zpětné vazby.

Aby to skutečně fungovalo

Nejčastější chybou bývá založit komunitu shora – vytvořit kanál, přizvat lidi a čekat, že se aktivita rozjede sama. Bez atraktivního obsahu, nadšeného moderátora a viditelného přínosu pro členy komunita brzy utichne. Právě proto dává smysl postup výše: nejde jen o technickou platformu, ale o návrh procesu, který lidi udrží v aktivní účasti.

Komunitní učení se však nemusí omezovat jen na organizace, ale může jít napříč společností. Příkladem mohou být ReactGirls a Czechitas – dvě české iniciativy, které se zaměřují na podporu žen v oblasti IT. Usilují o zvýšení zastoupení žen v technických oborech prostřednictvím vzdělávání, mentoringu a budování komunit. Obě přitom ukazují, že komunita může vzniknout i mimo firemní hranice – z osobní zkušenosti zakladatelek, kterým ve vlastním oboru chyběla podpora, a rozhodly se ji vytvořit pro ostatní.

Komunitní učení není náhradou běžných vzdělávacích aktivit, ale jejich doplňkem. Tam, kde kurz končí, může komunita udržet učení v každodenní praxi.

Článek je rozšířením textu v knize Tomáše Langer: **Learning & Development krok za krokem (Firemní vzdělávání, 2026)**.

Zbrusu nová unikátní kniha na českém trhu

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

PRODEJ SPUŠTĚN!

firemnivzdelavani.eu/obchod



Začneme teraz konečne merať dopady?

Elena Urbanová

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



Meranie dopadov vzdelávania je stále jednou z najväčších výziev firemného vzdelávania. Čo nám bráni merať relevantnejšie metriky, ako sú miera absolvovania školení alebo spokojnosť účastníkov? A vieme tieto prekážky vďaka súčasným technológiám využívajúcim umelú inteligenciu (AI) odstrániť?

Ak sa pozrieme na dôvody, prečo sa dopady vzdelávania nemerajú, väčšinou narazíme na niekoľko prekážok.

Deterministické hodnotenie

V oblasti digitálneho vzdelávania vieme otestovať, či si študujúci zapamätal, čo sme ho chceli naučiť. Ak chceme otestovať, či vie vedomosti aplikovať, necháme ho vybrať si z preddefinovaných možností. Vďaka AI môžu byť testovacie scenáre zložitejšie. Vieme simulovať rozhovor s klientom/zamestnancom. V reálnom čase študujúci vidí, aký dopad majú jeho slová v danej situácii. AI tiež dokáže vyhodnotiť odpoveď, ktorú študujúci napíše vlastnými slovami. Vďaka prístupu **RAG (Retrieval Augmented Generation)** je možné zároveň inštruovať AI, aby pracovala najmä s našimi internými dokumentami a postupmi.

Oddelenosť LMS od iných systémov

Aby sme však vedeli, či sa zmena udia nielen v rámci vzdelávania, ale aj v rámci reálneho sveta, musíme vyhodnotiť metriky, ktoré sa tradične nachádzajú v iných systémoch. Napr. úspešnosť obchodných rozhovorov vieme vytiahnuť z CRM, retenciu zamestnancov z HR systému a počet bezpečnostných incidentov zasa z nejakého iného systému. Často sa to dá spraviť cez API, ktoré rieši integráciu medzi dvoma konkrétnymi systémami (LMS s HR, LMS s CRM a pod.). Avšak pri tomto spôsobe je potrebné každé prepojenie navrhnuť samostatne a dopredu zdefinovať, aké dáta chceme získavať a prenášať.

MCP (Model Context Protocol) je štandard, ktorý zavádza spoločný jazyk, vďaka ktorému môže AI komunikovať s rôznymi podnikovými systémami jednotným spôsobom. Ak sú tieto systémy sprístupnené cez MCP a máme správne nastavené oprávnenia, tak využívanie ich dát a funkcií môže byť jednoduchšie (namiesto preddefinovaných reportov sa pýtame AI asistenta ľudským jazykom) a dynamickjšie (ak sa vyskytne nový problém, môžeme pracovať aj s ďalšími dostupnými dátami).

Chýbajúca analytická expertíza

L&D ľudia zvyčajne nie sú profesionálni analytici ani štatistici, takže interpretovať dáta z viacerých systémov a vyhodnocovať na ich základe úspešnosť vzdelávania nie je úplne triviálna úloha.

AI s tým vie pomôcť. Samozrejme, treba si dať pozor na to, že nie každá korelácia je aj kauzalita (to, že sa dva javy vyskytujú spolu, ešte neznamená, že jeden spôsobuje druhý) a aj automatické hľadanie vzorcov v existujúcich dátach môže byť zavádzajúce. Ale niekedy je analytik junior lepší ako žiaden. Niektoré vzdelávacie platformy ponúkajú predpripravené analytické funkcie alebo modely, ktoré pomáhajú interpretovať dostupné dáta aj používateľom bez hlbšej analytickej expertízy.

Mindset, že vzdelávanie je cieľ

Úlohou firemného vzdelávania je vzdelávať, aby ľudia získali potrebné vedomosti/zručnosti, vďaka ktorým môžu svoju prácu vykonávať lepšie. Posledná časť predchádzajúcej vety sa často z kontextu firemného vzdelávania stráca. No pravdou je, že potrebujeme nielen, aby ľudia vedeli, čo majú robiť, ale aby to nakoniec aj robili.

Zopár vzdelávacích platforiem sa preto vydalo týmto smerom. Namiesto vytvárania a priradovania kurzov ponúkajú možnosť začať od cieľa. Najskôr vlastnými slovami zadefinujeme, čo by sme chceli vo firme vylepšiť. AI asistent sa pozrie do prepojených systémov (toto si vyžaduje integráciu s inými systémami) a na základe dostupných dát poskytne svoju hypotézu o tom, kde je problém a ako by sme ho mohli vyriešiť. Napríklad: Chceme zvýšiť predaj produktu. Umelá inteligencia sa pozrie do CRM na dostupné dáta a zistí, že väčšina predajných rozhovorov končí vo fáze „prezentácia riešenia“. Problém môžu byť napr. nedostatočné prezentačné schopnosti, slabý predajný rozhovor, cena, nesprávne leady alebo iné faktory. AI asistent nám odporučí možné oblasti, na ktoré sa zamerať. Ak súhlasíme, tak navrhne metriky, ktoré sa budeme snažiť vylepšiť, a potrebné vzdelávanie (ak sa problém dá vyriešiť aj vzdelávaním). Pretože sme nezačínali vzdelávaním, ale skutočným problémom, tak zamestnanci dostanú relevantný obsah. Navyše stále sledujeme metriku, ktorá nám napovie, či bola vzdelávacia intervencia úspešná. V ideálnom prípade sa nám predaj zvýšil. Ak nie, tak buď je problém niekde

inde, alebo sme vyriešili len jeho časť. Každopádne sme bližšie k cieľu, ako keby sme obchodníkom dali len generické predajné školenie. Už od začiatku totiž meriame to, na čom záleží.

Kapacita adminov

LMS a LXP sú plné funkcií a možností aj bez AI. Ale často zostávajú nevyužívané, pretože sú administrátori zahltení inou prácou. Vzdelávacie platformy dnes stále častejšie používajú AI agentov. To je v zásade umelá inteligencia, ktorá nám nielen odpovedá, ale môže samostatne vykonávať nejaké úlohy. Povedzme, že máme zadanú stratégiu firmy. AI agent navrhne, aké zručnosti budeme pravdepodobne potrebovať na jej naplnenie. Potom sa pozrie do talent management systému na momentálne zručnosti ľudí vo firme. Ak ide o pokročilého agenta, môže vedieť vyhodnotiť zručnosti zamestnancov aj z dostupných pracovných výstupov alebo aktivít v iných systémoch, nielen z explicitných záznamov. Na základe týchto informácií navrhne kroky na rozvoj potrebných zručností vo firme, a dokonca môže ľuďom automaticky priradiť relevantné vzdelávanie. Samozrejme miera, do akej chceme AI agentovi dovoliť samostatne pracovať, je na nás. Po čase vieme skontrolovať, či máme potrebné zručnosti a či nám naozaj pomohli naplniť stratégiu firmy.

Budeme teda s takýmito možnosťami konečne merať aj dopady vzdelávania? Neviem, ale postupne sa nám začínajú mlieť výhovorky, prečo sa to nedá.



Blbé otázky líného lektora

Petra Gášek

lektorka, facilitátorka
petra.gasek@gmail.com



Tento článek bude o lektorech a jejich (naši) práci. V úvodu si však pomůžu paralelou s leadershipem. Situační leadership. Koncept, se kterým přišli v 60. letech Hersey a Blanchard a který sice v průběhu následujících 50 let prošel svým vývojem, ale jehož výchozí myšlenka zůstává zachována: není jeden ideální a dokonalý styl vedení. Styly vedení představují celou škálu: od pevného vedení s jasnými instrukcemi po volnost v rozhodování a řešení. Každý styl je vhodný pro jinou situaci.

Práce lektora je podobná. Někdy – a nejen u hard skills – musíme lidem přesně říct, co mají dělat. Nemá smysl hrát si na nějakou facilitaci, nebo dokonce koučování. Není efektivní a logické koučovat operátora v japonské automobilce k tomu, jak provést ten či onen úkon. Ale jindy je potřeba naopak nechat většinu vymýšlení na účastnících. I s vědomím, že jejich řešení nebude „příručkové“. Bude jejich a pro ně funkční a uplatnitelné. Tohle asi většina čtenářů ví. Víme také, že vyučovat není totéž co učit se. A že pokud jeden vyučuje, musí druhému vytvořit prostor pro to, aby se mohl učit. Většina z nás to umí i odborně vyargumentovat. Přesto moje zkušenost ukazuje, že jsme někdy moc konzervativní a/nebo málo odvážní. Pak nenecháváme prostor pro to klíčové: vlastní myšlení účastníků. Důvodů je asi víc. Jeden však vnímám jako typický:

Syndrom nejchytřejšího

Protože jsme propadli lektorskému mýtu. Věříme, že „musíme být nejchytřejší“, protože „jim to musíme všechno říct“. Protože „proto si přece přišli“ a „za to nás zadavatel platí“. Vážně? Vážně přišli poslouchat naše chytristiky, zapisovat si je (dokud neusnou) a nikdy je nepoužít? Přišli si pro řešení, přišli si pro odpovědi. To ano. Ale takhle je nemusí vůbec dostat. A pokud ano, nepropojí se jim s realitou. Nebudou to jejich odpovědi na jejich realitu. Budou to (pro ně) naše odpovědi na teoretickou realitu.

Připouštím, že někteří účastníci i zadavatelé žijí tento mýtus s námi. Že nás do takového přístupu někdy tlačí. V jejich případě je to ale spíš stereotyp, zvyk, zažitá představa. Moje zkušenost ukazuje, že když účastník zjistí, že rozvoj může být dialog, a že dialog není totéž co neformální pokec, že je to dost dřina, ale přínosná, umí tuto zažitou představu opustit. A opustit ji vlastně rád.

Protože je nicméně tato transformace typicky rámována několika hláškami, které nás mohou v naší misi oslabit, pro jistotu na ně rovnou upozorním: „**Lektor se každou chvíli fláká.**“ Jasně že existují (dlouhé) časové úseky, kdy má lektor pohov. Když mají účastníci myslet – a učení vyžaduje myšlení – nemůže pořád „žvanit“. Někdy je užitečné, pokud odstoupí a skupinu neposlouchá: vědomí přítomnosti lektora totiž ovlivňuje interakci mezi účastníky, a to ne vždy žádoucím způsobem. Takže pokud otázka (či jiné zadání) vyžaduje, aby lektor mohl reagovat na to, NA CO účastníci přišli, a ne JAK na to přišli, je lepší se stáhnout a pracovat až s výstupem.

„**Lektor klade blbé otázky.**“ Tedy nepříjemné, nečekané, těžké nebo naopak úplně základní až samozřejmé. Ano. Protože když vám řeknu jen nějaký fakt, dávám vám především možnost informaci zachytit a uložit. Otázka je (samé otázky, vidíte to...), jestli si později v praxi u dané situace tento fakt vybavíte a v jaké podobě. Jestli to bude A) „lektor říká“ nebo B) „já teď udělám tohle“. Navazující otázka: Jak to jako lektor udělám, abych je posunul spíš k B? A k tomu další dvě: Kde byste ve svém kurzu mohli použít k „rozpřemýšlení“ účastníků otázku? A která bude nejvhodnější?

Blbé otázky líného lektora

Po pravdě líný lektor zase tak líný není. Jen pracuje jindy a jinak než účastníci. A ani když pracují oni, volno tak úplně nemá. Hledá, jakou další otázkou navázat. Jak dále rozvinout aktuální téma. Někdy i to, jakým tématem navázat. To není chyba, jde o záměr. Chceme udržet účastníky ve flow. Co bude dál není často předem vymyšlené. Vymýšlíme to až na základě aktuálního, konkrétního průběhu. Aby to účastníky co nejlépe směřovalo k přemýšlení, pochopení a nalezení řešení. A to vyžaduje dost obsáhlou přípravu. Mít dlouhodobě v hlavě i v konkrétní přípravě na kurz více než to, co pak skutečně použijeme. Další dřina. Z hlavy a naší přípravy to pak na účastníky nemůžeme sypat nahodile. Musí to být přesně mířené, dávkované a formulované otázky, věty, minipříběhy, úkoly. Oni nemají analyzovat tu otázku nebo větu. Mají analyzovat myšlenky, které v nich daná otázka/věta vyvolá. A proto musí být ona věta/otázka jednoduchá. Ano, až blbá. Zároveň je někdy potřeba položit otázku, kterou by si účastníci sami nepoložili, možná by se jí vyhýbali – protože je nepříjemná, těžká. Ano, opět, blbá.

Několik příkladů mých oblíbených (a hlavně velmi účinných) otázek k tématu motivace:

„Co je pro vás důležité? Proč právě tohle? Co vám to dává a co se děje, když to není? Jaký máte na naplnění této oblasti vliv?“ Nebo z pohledu nadřazeného: „Co je pro něj / pro ni důležité? Jak je tato potřeba v tuto chvíli naplněná? Co konkrétně na to má vliv? Jak to mohu ovlivnit já? Chci / potřebuju / mám to řešit?“

Otázky nejsou jediný nástroj a nejsou nástroj univerzální. Není cílem používat je pořád. Už proto, že stejně jako leadership i lektorka je situační. Hodně se ptát a občas se „flákat“ je přístup, který bychom mohli a měli používat víc. A zároveň bychom si měli dát pozor na to, abychom ho nepoužívali moc.

Celý koncept blbých otázek líného lektora má pro mě ještě jeden význam. Jaká je vlastně naše role? Jaká je role L&D? Možná jen učíme lidi to, co potřebují. Možná je ale náš dopad větší. Možná je – i kdyby jen trochu – formujeme. Nejen jako zaměstnance, nejen jako manažery. Jako lidi.

Pokud vás téma zaujalo, můžete zhlédnout také záznam webináře, který autorka připravila pro EPALE. Jmenuje se **Přestaň vysvětlovat, začni se ptát** a najdete jej na [Youtube.com/EPALEkurzy](https://www.youtube.com/EPALEkurzy).



WORKSHOPY

Aktuální témata. Krátká intenzivní setkání vedená experty.



10. 9. 2026, 9–13 hod., Praha
Jan Gruber:
Diagnostika v rozvoji a vzdělávání



6. 10. 2026, 9–13 hod., Praha
Kateřina J. Repatá: Design vzdělávání podle mozku: proč si lidé nepamatují, co je učíte



19. 10. 2026, 9–13 hod., Praha
Kateřina Švidrná:
Produktivita L&D díky tech nástrojům



3. 12. 2026, 9–13 hod., Praha
Karel Navrátil:
AI agenti ve službách L&D



EARLY BIRDS
jen do 31. 8. 2026

firemnivzdelavani.eu

Svět práce se mění – a s ním i rozvoj lidí

Tomáš Rodný

Country Manager, SHL Talent Assessment
tomas.rodny@shlconsulting.cz



Umělá inteligence a digitalizace mění způsob, jakým firmy organizují práci, a v příštích letech tento vývoj ještě zesílí. Budou přehodnocovat organizační struktury, velikost i složení týmů a rozdělení úkolů mezi lidi a technologie. Některé pracovní pozice a profese zaniknou, jiné změní obsah a další teprve vzniknou. Organizace budou muset včas rozpoznat potenciál zaměstnanců a připravit je na takové činnosti, které budou v budoucnu potřebovat.

Proměna už začala

Na jaře českými médii prošla zpráva, že skupina Direct plánuje propustit téměř třetinu z přibližně 1 200 zaměstnanců. Firma přitom nebyla v problémech; rostla a očekávala další zvýšení tržeb i zisku. Změnu spojila s intenzivnějším využíváním AI. Podobný vývoj lze sledovat celosvětově. Například Cisco nedávno oznámilo zrušení přibližně 4 000 pracovních míst, tedy asi pěti procent celkové pracovní síly, a současně přesouvá investice do AI infrastruktury, kybernetické bezpečnosti a automatizace – navzdory silným finančním výsledkům a rekordním tržbám.

Nejnovější zpráva Světové banky ze srpna 2026 uvádí, že v zemích s vysokými příjmy může být AI ohroženo přibližně 14 % pracovních míst. Některé činnosti mizí, jiné získávají na významu a lidé se budou muset přesouvat tam, kde vytvoří vyšší hodnotu.

Nemizí jen profese a pozice, mění se jejich obsah

Debatu o AI často zužujeme na otázku, které profese a pozice zaniknou. Technologie však zpravidla nejprve přebírá jednotlivé úkoly: vyhledávání informací, tvorbu textů, administrativu, standardní analýzy nebo první úroveň zákaznické podpory. Pracovní pozice může sice zůstat zachována, ale její každodenní obsah se podstatně promění. Pracovník zákaznického centra přestane vyřizovat běžné rutinní dotazy, ale začne řešit složité a nestandardní situace. Analytik začne pouze kontrolovat výstupy systémů, zasazovat je do kontextu a upozorňovat na rizika. Vedle digitálních dovedností tak poroste význam odpovědnosti, schopnosti učit se či široké škály měkkých dovedností (mezilidské komunikace, vyjednávání apod.). Organizace proto musí sledovat, jak se požadavky na zaměstnance mění – které činnosti přibývají, které ztrácejí význam a jaké kompetence bude organizace v budoucnu potřebovat.

Technologie mění profese, pracovní pozice i firmy

Ekonomika se stále více podobá filmovému průmyslu. Nákladný film může u diváků propadnout, zatímco nenápadný projekt malého týmu se stane hitem. Velikost investice ani počet zapojených lidí již nejsou zárukou výsledku. Malý tým s dobrým nápadem může vytvořit produkt nebo službu pro miliony uživatelů, zatímco velký tým přestane být konkurenceschopný. Technologie zároveň znásobí výkon nejlepších odborníků. Tak jako gramofonový průmysl neznamená konec zpěváků, ale umožnil několika z nich oslovit celý svět, může AI rozšířit dosah skvělého konzultanta, právníka nebo psychologa. Výsledkem nemusí být zánik profese či pozice, ale prohlubování rozdílů mezi lidmi na stejné pozici, rostoucí význam menších týmů využívajících AI a důraz na individuální přínos člověka. Organizace budou muset průběžně odhadovat své budoucí potřeby a mapovat, které úkoly převezmou technologie, kde budou lidé pracovat s AI a kde zůstane nenahraditelný lidský úsudek, odpovědnost nebo vztah se zákazníkem.

Teprve poté lze rozhodovat o cíleném rozvoji, rekvalifikaci a interní mobilitě. Někomu postačí doplnit digitální dovednosti. Jiný si bude muset osvojit nový soubor kompetencí a přejít do jiné role (resp. na jinou pozici), případně zvolit nový kariérní směr.

Nejdříve kvalitně poznat potenciál

Zásadní otázkou bude, koho lze pro nové profese a pozice rozvíjet a jakým směrem. Dosavadní výkon poskytuje jen část odpovědi: vypovídá o úspěšnosti v současných podmínkách. Bude nutné objektivně měřit potenciál zaměstnanců pro nové uplatnění – jejich schopnosti, osobnostní předpoklady, ale i pracovní preference, motivaci a zájmy. V tomto směru bude hrát významnou roli kvalitní psychodiagnostika. Profil schopností, osobnostních předpokladů a pracovních zájmů lze porovnat s požadavky širšího souboru pracovních pozic a profesí. Výsledkem by neměl být definitivní verdikt, ale individualizovaná mapa vhodných směrů, rozvojových potřeb a překážek. Spolu s údaji o aktuálním výkonu, zkušenostech, dovednostech či kvalifikaci může poskytnout podklad pro individuální rozvojový plán. S významem těchto rozhodnutí poroste požadavek na kvalitní diagnostické nástroje. V praxi se dnes používá nepřehledné množství dotazníků a testů pochybné

kvality, které neposkytují spolehlivý základ pro rozhodování o kariéře a rozvoji zaměstnanců. Lze očekávat větší zájem o moderně konstruované metody (např. adaptivní dotazníky a testy vycházející z teorie odpovědi na položku). Větší pozornost bude kladena na psychometrické parametry metod (zejména validitu).

Inspirace ze Slovenska

Zajímavou inspiraci zejména pro velké organizace představuje slovenský projekt Digitálny radca. Záměrem absolventů testování osobnostních předpokladů, kognitivních schopností a pracovních zájmů. Následně obdrží kariérní report s doporučenými profesními směry a možnost konzultace s cílem výsledky převést do konkrétního kariérního a vzdělávacího plánu. Projekt funguje celostátně, jeho princip však mohou využít i firmy: nejprve pomocí kvalitní diagnostiky poznat potenciál a zájmy zaměstnanců, pak jejich profily porovnat s budoucími potřebami a nabídnout jim odpovídající rozvoj, mentoring, pracovní zkušenost či přípravu na přechod do nové role, resp. pozice.

Jak se připravit na budoucnost?

Nikdo dnes nedokáže spolehlivě určit, které pracovní pozice a profese budou za pět let klíčové a které ztratí na významu. Úspěch firem proto bude do značné míry záviset na tom, zda dokážou průběžně vyhodnocovat své budoucí potřeby a včas připravovat lidi na novou podobu práce. Rozhodující bude schopnost rozpoznat jejich potenciál a prostřednictvím cíleného rozvoje a interní mobility jej uplatnit v rolích a pracovních pozicích, které bude firma v budoucnu potřebovat.

Pokud vás téma zaujalo, nahlédněte také do minulého čísla Firemního vzdělávání z června 2026, kde najdete nejen řadu článků k tématu, ale i **přehled diagnostických nástrojů vhodných pro rozvoj**.



Jak nastavit rozvoj kompetencí pomocí AI?

Kateřina Berková

odborná asistentka, VŠE v Praze
katerina.berkova@vse.cz



Mnoho firem stále hodnotí rozvoj zaměstnanců jednorázově a bez skutečného dopadu. Jak využít průběžnou zpětnou vazbu a AI k efektivnějšímu rozvoji kompetencí v každodenní HR praxi?

Organizace investují do rozvoje zaměstnanců nemalé prostředky, přesto se v praxi ukazuje, že hodnocení zaměstnanců zůstává spíše formální administrativou než skutečným nástrojem rozvoje.

Většina organizací sice formální systém hodnocení používá, zaměstnanci i manažeři jej však často vnímají jako „nutné zlo“ nebo povinnost bez většího dopadu na každodenní práci. Nejčastěji navíc probíhá pouze jednou ročně. Takový přístup ale rozvoj kompetencí dlouhodobě nepodporuje. Význam průběžné zpětné vazby potvrzují také výzkumy z oblasti řízení lidských zdrojů. Experimentální studie z kanadského prostředí publikovaná v European Journal of Work and Organizational Psychology z roku 2024 ukázala, že pravidelná zpětná vazba zvyšuje motivaci, pracovní zapojení i pracovní výkon. Největší přínos pak přináší tehdy, když je poskytována manažerem, případně s podporou digitálních nástrojů, nikoli plně automatizovaně. Problémem bývá i absence průběžné zpětné vazby. Zaměstnanec často neví, v čem se skutečně posouvá, co má zlepšit a jakým směrem svůj rozvoj směřovat. Manažeři naopak narážejí na časovou náročnost individuální práce s lidmi. Výsledkem je situace, kdy se hodnocení zaměřuje hlavně na minulost místo budoucího rozvoje. Přitom právě průběžná práce s kompetencemi může výrazně zvýšit motivaci zaměstnanců i efektivitu vzdělávání.

Využijte formativní hodnocení

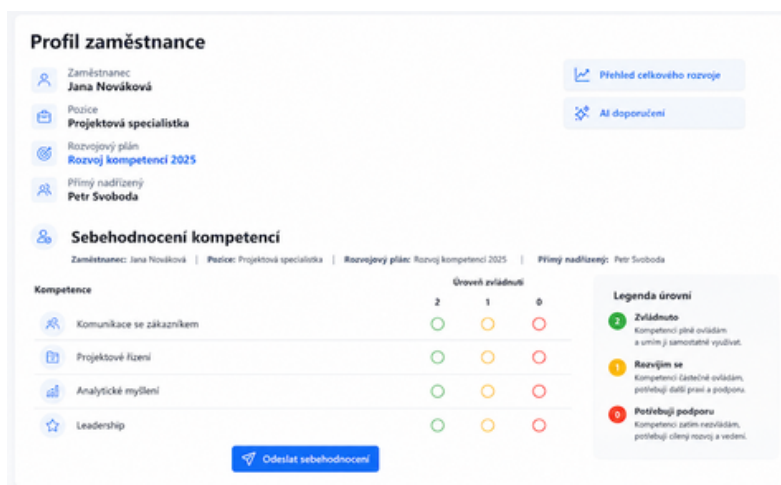
Jednou z možností je využití principů formativního hodnocení, které je známé především ze školského prostředí, ale velmi dobře přenositelné i do firemního prostředí. Jeho podstata je jednoduchá: nesledovat zaměstnance jednorázově, ale průběžně pracovat s menšími kroky rozvoje v čase. Místo jedné hodnotící schůzky ročně vzniká systém pravidelných krátkých checkpointů, díky kterým lidé průběžně vidí svůj pokrok a dostávají konkrétní doporučení pro rozvoj. V praxi nemusí být formativní hodnocení složité ani administrativně náročné. Inspirací může být jednoduchý princip tzv. semaforového hodnocení, dnes hojně využívaný například v řízení financí, který

byl testován ve vzdělávacím prostředí. Systém je dobře přenositelný do firemního rozvoje. Každá sledovaná kompetence je průběžně vyhodnocována pomocí tří úrovní: zelená znamená kompetenci zvládnutou, oranžová označuje oblast vyžadující další rozvoj a červená signalizuje potřebu větší podpory nebo doplnění znalostí.

Výhodou je především jednoduchost a rychlá orientace pro zaměstnance i manažera. Hodnocení se neopírá pouze o pohled nadřízeného, ale pracuje i se sebehodnocením zaměstnance. Rozdíly pak otevírají prostor pro kvalitnější rozvojový rozhovor. Součástí systému může být také dashboard zobrazující cíl rozvoj kompetencí v čase. Zaměstnanec tak nevidí pouze jednorázové hodnocení, ale svůj skutečný posun za delší období. Nadřízený zároveň získává přehled o tom, kde je potřeba větší podpora nebo cílené vzdělávání. Pro pilotní ověření přitom často postačí nástroje, které již organizace běžně používá.

AI rozhodně ano, ale uvážlivě

Právě zde se otevírá prostor pro využití AI. Ta nemusí nahrazovat manažera ani HR specialistu, může však výrazně urychlit práci se zpětnou vazbou. AI dokáže na základě průběžných dat generovat doporučení pro další rozvoj, shrnovat opakující se problémy nebo navrhnout vhodné rozvojové aktivity. Manažer tak nemusí trávit čas přípravou individuální zpětné vazby a může více času věnovat samotné práci s lidmi. V praxi přitom nemusí jít o složité technologické řešení. Lze využít i běžně dostupné AI nástroje pro generování rozvojových doporučení na základě jednoduchých vstupů – například sebehodnocení zaměstnance, hodnocení nadřízeného nebo průběžného plnění kompetencí. Důležitou roli zde hrají dobře nastavené prompty, tedy zadání pro AI. Prompt může například AI požádat o vytvoření doporučení pro zaměstnance, návrhu rozvojových aktivit i doporučení pro manažera, jak zaměstnance dále podporovat, například: „Na základě sebehodnocení zaměstnance a hodnocení nadřízeného vytvoř stručné doporučení pro další rozvoj kompetence Leadership. Zaměř se na konkrétní kroky v následujících 3 měsících.“ Důležité je však zachovat lidský dohled. Zkušenosti z pilotního testování ukazují, že AI dokáže výrazně urychlit práci s daty a zpětnou vazbou, některá doporučení však mohou být příliš obecná a nepřesná.



AI by proto měla fungovat jako podpora rozhodování, nikoliv jako autonomní hodnotitel zaměstnanců. Zkušenosti z praxe ukazují, že zaměstnanci o konkrétní a pravidelnou zpětnou vazbu stojí. Formativní přístup v kombinaci s jednoduchou vizualizací a podporou AI může pomoci proměnit hodnocení zaměstnanců na nástroj, který skutečně podporuje výkon, motivaci i dlouhodobý rozvoj lidí. Přístup podporují i současné studie, podle nichž AI přináší v HR největší hodnotu jako nástroj podporující manažery při rozhodování.

Jak začít v praxi?

- Začněte kompetencemi, ne technologií. Nejprve si vyberte několik klíčových kompetencí, které chcete rozvíjet, poté vybírejte vhodný nástroj.
- Pilotujte na malém vzorku. Ověřte nový přístup na jednom týmu nebo oddělení, pak jej rozšiřujte.
- Využívejte nástroje, které už máte: online formuláře, tabulky a běžně dostupné AI nástroje.
- Nastavte pravidelný rytmus. Krátké měsíční nebo čtvrtletní checkpointy bývají udržitelnější.
- Vyhodnocujte přínosy. Nesledujte jen kompetence, ale také kvalitu zpětné vazby, využívání rozvojových aktivit a spokojenost zaměstnanců.



LEARN & DEV 2026: Když prostředky předbíhají cíle

Olga Běhounková

lektorka, členka redakční rady Fir. vzdělávání,
olga.behounkova@yahoo.com



Citát Alberta Einsteina „Naše doba je charakterizována stále dokonalejšími prostředky a stále mlhavějšími cíli“ v podání Františka Hroníka si nejeden z nás na konferenci LEARN& DEV 2026 poznamenal, neboť vystihuje paradox naší doby a oblast vzdělávání obzvlášť. Na této konferenci řečníci poukázali na směr, kam firemní vzdělávání míří a na proměny trhu práce, zákazníků, pracovníků a jak tyto změny ovlivňují vzdělávací potřeby.

Kam se posouvá firemní vzdělávání?

S ohlédnutím na loňskou konferenci, kde rezonovala myšlenka L&D pod tlakem v čase úspor, měl letošní ročník pozitivnější nádechy. Řečníci se shodli na tom, že firemní vzdělávání prochází zásadní změnou. Od izolovaných, jednorázových aktivit se zdárně posouvá k integrovanému a strategicky řízenému ekosystému rozvoje, který má přímou vazbu na byznys.

Úvodní blok Tomáše Langeru v tandemu s Tomášem Ervínem Dombrovským otevřel několik důležitých paradoxů. Rozpočty na vzdělávání spíše stagnují, zatímco investice do digitalizace, automatizace a AI jsou na vzestupu. Více než polovina firem investuje do technologií (často s cílem snížit administrativu), nikoliv však přímo do rozvoje lidí. Možnost vzdělávat se má přibližně polovina zaměstnanců, ale jen třetina ji využívá. Lidé raději zůstávají v práci, i když by si změnou polepšili – bariérou je čas, finance i motivace. Co naopak funguje? Daty potvrzenou motivací je vzdělávání s okamžitým dopadem do praxe.

Od aktivit k dopadu

Klíčovým tématem celé konference byl posun od „počítání účastníků vzdělávání“ k měření skutečného dopadu. L&D dnes potřebuje především pracovat s daty, chápat potřeby organizace i jednotlivců, využívat technologie (AI, automatizaci) a především propojit vzdělávání s výkonem, výsledky a byznysem. Výzvou pro L&D je přestat měřit to, co je snadné, a začít měřit to, co je důležité (ROI, ROE). V této oblasti zaznělo mnoho inspirativních příkladů z praxe: Představeny byly principy efektivního rozvoje pracovníků ve společnosti Makro postavené na „tahu a tlaku“ na základě mapování pracovního dne (priorit), zkracování cest k praxi (nikoliv rozšiřování obsahu), kombinování formátů a měření dopadu (dle prodeje či spokojenosti zákazníků), ne absolvováním kurzu.

Další zajímavý program „Rozvoj klíčových zaměstnanců v Jihomoravském kraji“ ukázal, že rozvoj klíčových lidí by měl stát na datech, psychodiagnostice a systematické práci s potenciálem, nikoliv na intuici nebo dobrém pocitu.

Síla komunit a sdílení

Neformální učení a komunitní rozvoj hrají významnější roli, než je jim připisováno. Na příkladech bylo znát, že právě komunity spoluvytvářejí prostředí, kde vzniká opravdové učení (se). Do popředí se dostávají týmové iniciativy, sdílení zkušeností, anebo třeba tzv. guildy – původně středověké cechy, dnes odborné komunity napříč firmou propojující vášeň, odbornost a inovace.

Talent, který už „neopravujeme“

Další posun byl patrný v tom, jak pracovat s talenty. Ve firmě Autoneum využívají týmových map talentů (Gallup) jako nástroje pro zvyšování výkonu i spolupráce. Data prokazují, že posilování silných stránek (talentu) je rychlejší než odstraňování slabín.

Role L&D: architekt prostředí

L&D přestává být jen organizátorem školení, ale stále více architektem prostředí pro učení. Best-practice z dm drogerie markt ukázala, jak pracovníci sdílejí znalosti, často z vnitřní motivace vystoupit z rutiny.

Nové kompetence pro VUCA svět

Konference akcentovala i nové typy „kvocientů“, které doplňují tradiční pohled na kompetence: AQ a TQ. AQ (Action Intelligence) jako schopnost jednat v nejistotě a převádět znalosti do akce a TQ (Technology Quotient) jako schopnost efektivně pracovat s technologiemi (např. program v Accenture).

Po celou konferenci rezonoval důraz na diverzitu jako zdroj inovací a výkonnosti. Rozhodující roli však hraje prostředí, kultura a práce s lidmi. František Hroník zaměřil pozornost také na klíčové téma psychologického bezpečí. Bez prostředí založeného na důvěře, respektu a otevřené komunikaci není možné experimentovat, učit se z chyb ani dlouhodobě růst. A možná právě jeho ústy řečený Einsteinův citát, který zazněl v úvodu tohoto článku, nám připomíná, co je dnes nejdůležitější: Neztratit z dohledu cíle, zatímco zdokonalujeme prostředky.

Tomáš Langer byl tentokrát v zajímavé trojroli – moderoval konferenci, představil novou Asociaci profesního vzdělávání (APROV) a současně pokřtil svou knihu L&D Krok za krokem. Přejeme, ať se knize daří a ať si najde cestu ke všem, kteří chtějí rozvoj lidí dělat promyšleně, poctivě a s dopadem.



Agile L&D

Kateřina Jančık Repatá

L&D expert, katka.repata@gmail.com

Mnoho L&D oddělení v Česku pracuje v ročním rytmu. Na podzim se sbírají potřeby, v prosinci se schvaluje rozpočet, v lednu se spouští katalog. A v červnu už polovina témat neodpovídá tomu, co firma skutečně řeší. Jenže rozpočet je alokovaný, dodavatel nasmlouvaný a jede se dál podle plánu.

Natal Dank proto ve své knize Agile L&D nabízí alternativu: přenést do L&D principy, které se osvědčily ve vývoji softwaru, protože tato metodika řeší stejný problém – jak dodávat hodnotu v prostředí, kde se zadání často mění pod rukama.

Co Agile v L&D vlastně znamená

Agile mindset podle Dank stojí na třech přesvědčeních: komplexita je daná a nelze ji vyřešit lepším plánováním, lidé nejlépe řeší problémy v samoorganizujících se týmech a proaktivita poráží dokonalost. Důsledkem pro L&D je posun od „naplánujte celý rok“ k „učte se rychle a selhávejte levně“. Chyba v analýze potřeb se ukáže za tři týdny místo za rok a stojí jeden pilotní běh.

Zaměstnanecká zkušenost jako produkt

Produkt řeší konkrétní problém konkrétního zákazníka. „Když vnímáte zaměstnaneckou zkušenost jako svůj produkt, dokážete jako L&D lépe definovat, měřit a dodávat hodnotu,“ píše Dank. V praxi to znamená jedno: nezačínat tématem školení, ale problémem. Kde přesně se práce zadrhává? Jaké dovednosti, znalosti nebo chování k tomu chybí? „Všechna řešení začínají a končí hlubokou empatií vůči lidem a jejich nenaplněným potřebám,“ píše autorka. Prakticky stačí tři metody: vytvořit a ověřit persony, zmapovat employee journey a využít data, která jsou k dispozici – fluktuaci,

exit rozhovory, výsledky průzkumů. Bez toho podle ní designér promítá do řešení vlastní zaujatost a staví pro člověka, který neexistuje.

MVP a krátké cykly

Místo dokonalého programu je potřeba postavit minimální funkční prototyp (minimum viable product, MVP), tedy lehkou, ale fungující verzi, kterou dostanou lidé do rukou a dál se ladí podle jejich reakcí. Pilotuje se na jedné skupině a škáluje se jen to, co zabere. Agilní cyklus trvá týden až dva a drží se rytmu: naplánuj, udělej, vyhodnoť, přizpůsob. Krátké cykly pomáhají i transferu učení do praxe > dodáváte řešení ve chvíli, kdy problém lidí skutečně pálí, a snáze získáte podporu manažera i prostor aplikovat řešení na reálné potřeby. Dank pojmenovává jednu bariéru: averzi k selhání. Mnoho L&D týmů i jejich interních zadavatelů preferuje předvídatelnost a kontrolu, což vede k neochotě experimentovat. V českém prostředí vidím jako druhou bariéru velikost týmů. Kniha počítá s T-shaped týmy, které mají kapacitu na paralelní projektovou práci. Reálné české L&D oddělení má často jen jednoho nebo dva lidi. Realistickým cílem je proto agilní část portfolia, ne agilní celé oddělení.

V knize najdete i business challenge canvas pro stavbu business case, propojení design thinking s human-centered designem, persony a mapování employee journey. Pokud hledáte způsob, jak dodávat rozvoj po menších a měřitelných dávkách, je tohle dobrý začátek.

Dank, N. (2024). Agile L&D: A toolkit to improve organizational learning and drive performance. Kogan Page.



APROV očima těch, kteří ji tvoří



Tereza Charousová

výkonná ředitelka Asociace profesního vzdělávání (APROV), info@aprov.cz

V minulém čísle jsme informovali o vzniku Asociace profesního vzdělávání (APROV), která si klade za cíl propojovat svět profesního rozvoje, zvyšovat standardy oboru a reagovat na dynamické změny v rozvoji a vzdělávání dospělých. Možná i vy se ptáte, proč se zakládající členové a zástupci jednotlivých секcí rozhodli být u toho a co přesně od asociace očekávají.

Propojení samostatných lektorů

Práce na volné noze přináší velkou svobodu, ale také izolaci. Petra Šimková, která v APROV zastupuje samostatné vzdělavatele a lektory, vidí hlavní přínos v budování komunity: „Když pracujete jako lektor, často jste na všechno sami. Vedle lektorské práce řešíte svůj rozvoj i podnikání a mně osobně chybí hlavně možnost probrat svou práci s kolegy, slyšet jiný názor a podívat se na věci jejich očima. APROV je pro mne tím, co nás propojí. Budeme mít s kým sdílet, co se nám daří i nedaří, a učit se jeden od druhého.“

Konec izolace ve firemním L&D

Podobné pocity však často zažívají i odborníci uvnitř organizací. Vendula Imramovská, zástupkyně členské části firemního vzdělávání, zdůrazňuje potřebu sdílení praxe bez zavírání se do vlastní bubliny: „Ve firemním vzdělávání můžete být velmi snadno sami, obzvláště když jste ve firmě na L&D jen vy. Chyběla mi komunita lidí z oboru, kde se můžu „nachytřit“, získat inspiraci i sdílet své zkušenosti. L&D se mění obrovskou rychlostí a dělat svou práci dobře znamená nezůstávat ve vlastní firemní bublině. Zároveň vnímám členství jako signál směrem k zaměstnancům i kandidátům, že vzdělávání u nás bereme vážně.“

Dialog mezi zadavateli a dodavateli

Zásadním tématem pro trh vzdělávání je posun od soustředění o nejnižší cenu k hodnocení reálného přínosu. Ladislav Blažek, člen výkonné rady, upozorňuje na to, že smysluplná řešení vznikají z porozumění: „Zadavatelé i dodavatelé mají společný cíl: aby se vzdělávání vybíralo podle kvality a skutečného přínosu, nikoli pouze podle nejnižší ceny. K otevřenému dialogu mezi nimi však často dochází až v rámci výběrového řízení. Právě APROV může vytvořit prostor pro průběžný a otevřený dialog mezi oběma stranami.“

Kvalita, dopad a partnerství pro obor

Podle Martina Dobeše z výkonné rady má APROV plnit roli silného partnera pro vzdělávací trh i stát: „APROV cílí na to být důvěryhodným partnerem pro vzdělávací instituce, L&D, personalisty i státní instituce. Měla by zastupovat sektor profesního vzdělávání, prosazovat jeho zájmy a řešit nejpálčivější andragogické výzvy. Myslím, že je v zájmu všech členů pozvednout kvalitu vzdělávání a ukazovat lidem, že nestačí jen „školit“, ale záleží na výsledcích v praxi.“

O tom, že výzev je více než dost, svědčí i zájem médií: s Českým rozhlasem jsme se věnovali tématu změn v rekvalifikacích a v iDNES jsme debatovali o současné a budoucí podobě firemního vzdělávání.

Společný cíl

Různé role, zkušenosti i perspektivy – cíl však zůstává jediný: „APROV jsme zakládali s vizí živého místa, kde se lidé z oboru setkávají, sdílejí své zkušenosti a společně posouvají kvalitu profesního vzdělávání v Česku,“ dodává Tomáš Langer, prezident APROV.

Přehled konferencí a dalších akcí na 2. pololetí 2026



APROV Launch Evening

9. 9. 2026 | Praha | aprov.cz

Společenské setkání u příležitosti vzniku nové Asociace profesního vzdělávání (APROV) v Česku.



Business Brunch® – Sebeřízení

11. 9. 2026 | online | motivp.cz/business-brunch

Setkání se zaměří na to, co v praxi znamená řídit sám sebe v každodenních situacích. Otevře téma vztahu mezi rolí, kterou v práci zastáváme, a tím, co vychází z naší osobnosti, zvyklostí či očekávání.



LEARN & TECH 2026

17. 9. 2026 | Praha & online | firemnivzdelavani.eu/learnandtech

Kombinace krátkých prezentací tvůrců technologických řešení s menším veletrem a příspěvkem B. Frka k trendům a digi tipy K. Švidrnochové. K tomu panelové diskuse a praktické ukázky.



HRko 2026

14.–15. 10. 2026 | Ostrava | hrko.cz

10. ročník nejnašlapanější P&C show. 1100+ návštěvníků, 100+ řečníků a případovek z praxe, Evening Summit & Master Class, 8 workshopových zón, technologie & HR & leadership.



Legislativní summit

22. 10. 2026 | Praha | ap-cr.cz/legislativni-summit

Program vzniká ve spolupráci s odborníky z Ministerstva práce a sociálních věcí a přinese přehled klíčových legislativních novinek i jejich reálný dopad na vaši HR praxi.



Work & Pay Digital 2026

22. 10. 2026 | Brno | studiow.cz

Konference propojuje HR, mzdy a finance v éře AI prostřednictvím praktických workshopů a případových studií. Efektivní využití AI, měření její návratnosti, legislativa a tvorba pay equity dashboardů.



HR in MOTION

22. 10. 2026 | Liberec | nti.cz/hr-in-motion-2026

Konference pro HR manažery a personalisty, kteří chtějí držet krok se změnami ve světě práce. Inspirativní řečníci, praktické zkušenosti z firem, AI, leadership i prostor pro networking.



Evolve! Summit 2026

5. 11. 2026 | Brno | evolvesummit.cz

Prestižní festival HR, talent acquisition a leadershipu ve střední Evropě. Jeden den, který nasmahuje nejen další rok vaší práce s lidmi. 100% unikátní obsah, žádné placené přednášky.



Konference Digitalizace HR 2026

9. 11. 2026 | Praha | hr-digitalizace.cz

AI mění personalistiku rychleji než jakákoli předchozí technologie. 6. ročník akce nabídne komplexní pohled na tyto změny – od pracovněprávních po psychologické a etické dopady technologií.



Práce bez hranic: Jak úspěšně zaměstnávat cizince v Česku

12. 11. 2026 | Brno | jobspin.cz

Pilotní ročník přináší komplexní pohled na strategické řízení mezinárodních týmů, employer branding a legislativu v oblasti zaměstnávání zahraničních pracovníků v ČR v roce 2026/2027.



Business Brunch® – Motivace jinak

17. 12. 2026 | online | motivp.cz/business-brunch

Setkání se zaměří na motivaci jako na proces, který není založený na vnějších pobídkách, ale na porozumění lidem, jejich potřebám a očekáváním.



HREA Summit

26. 1. 2027 | Praha | ap-cr.cz/nase-akce

Jak vypadá to nejlepší z českého HR? Vyhlásíme vítěze soutěže o nejlepší HR projekt roku a představíme desítky inspirativních projektů z firem i organizací napříč republikou.

Knížní tipy Grady

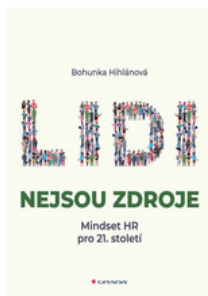
Firmy dnes investují miliony do moderních kanceláří a benefitů – a přesto se do práce v pondělí ráno těší jen málokdo. Zaměstnanci jsou vyčerpaní, manažeři frustrovaní a výsledky často stagnují. Kde se stala chyba? Příliš dlouho jsme se snažili dosáhnout úspěchu přes procesy, strategie a plánování. Jenže reálné výsledky netvoří tabulky, ale lidé – a jejich vnitřní nastavení.



Co v práci smrdí víc – kolega, nebo atmosféra? V práci trávíme třetinu života, a přitom nás na ni nikdo nepřipravil. Kniha je plná skutečných příběhů, psaná s humorem, srozumitelně a pomocí příběhů, které vás pobaví i poučí, a obsahuje autentické situace z pracovního života, které byste nevymysleli ani ve snu.



Kniha přináší nový pohled na HR a ukazuje, jak změnit pravidla hry. Namísto tradičních postupů a procesů staví především na principech a mindsetu a do popředí zájmu staví zkušenost zaměstnanců. HR se pak stává partnerem, který strategicky podporuje růst a zároveň si zachovává lidskost a zdravý rozum.


grada.cz


Novinky z HR News

Když se rodinné hodnoty potkají s technologiemi

Řídit personalistiku v tech firmě s více než 550 lidmi vyžaduje precizní procesy, inovativní nástroje a jasná data. Když jde navíc o českou firmu s tradicí a rodinnými kořeny, přibývá další rozměr – dlouhodobá vize a důraz na lidské vztahy. Rozhovor s Evou Vodenkovou, HR and Operations Director v OKsystem.



Zpětná vazba jako mapa k růstu: Základem je naučit se ji přijímat

O tom, jak proměnit zpětnou vazbu v motor k další činnosti namísto strašáka, mluvila v podcastu Monika Sochorová, facilitátorka, lektorka a koučka ze vzdělávací společnosti ICT Pro. Zpětná vazba by podle ní měla podpořit, ne zraňovat.



Ochrana měkkých cílů: Téma, které nesmí zůstat v šuplíku

Většina firem o bezpečnosti uvažuje až ve chvíli, kdy dojde k nějaké formě incidentu. Ochrana měkkých cílů se však stává jasnou součástí firemní kultury a klíčovou agendou pro top management i HR.

O tom, jak připravit organizaci na násilné incidenty, mluvili v podcastu Zdeňka Filipová, ředitelka 1. VOX, a bezpečnostní expert Zdeněk Kalvach.


hrnews.cz


LEARN & TECH

17. 9. 2026

„NEŽ NÁS AI NAHRADÍ“

13–17 HOD. | PRAHA & ONLINE

firemnivzdelavani.eu

Komplexní kurz pro všechny, kteří
se zabývají rozvojem a vzděláváním
v organizacích

L&D PROFESIONÁL

System a strategie | Kompetenční modely
Analýzy potřeb | Plánování a realizace
rozvoje a vzdělávání | Projektování akcí
Manažerské rozhovory | AI a další trendy

firemnivzdelavani.eu/kurzy

STARTUJEME
13. 10. 2026

