

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ŘÍJEN 2025

E
EDUCITY
PARTNER ČÍSLO

**TIME TO
PERFORM
(TTP)**

**PRAKTICKÝ TALENT
MANAGEMENT**

**ROZHOVOR
S PETREM BURIANEM**

Je libo kratší vzdělávací formát? Ale beze všeho!

Reagujeme na aktuální témata i trend zkracování a přinášíme nabídku dvou jednodenních workshopů na aktuální témata AI a dat v rozvoji a vzdělávání vedených špičkovými experty. K tomu jsme připravili nový dvoudenní intenzivní workshop pro interní lektory či trenéry firem a podniků zaměřený na využití AI nástrojů.

Žijeme v data-driven economy, ignorovat tedy **nutnost práce s daty** by bylo krátkozraké i v oblasti rozvoje a vzdělávání. Stejně tak možnosti zrychlení a zjednodušení práce L&D díky **AI nástrojům**. Trendem je také **návrat k interním rozvojovým/vzdělávacím akcím**, připravíme na to i vaše lektory/trenéry na dvoudenním Train the Trainer workshopu. Všechny akce najdete [zde](#).

Zároveň zveřejňujeme termíny našich dvou největších akcí pro rok 2026: **konference LEARN & DEV se uskuteční v Praze 17. června 2026** a **showcase LEARN & TECH** přesně o tři měsíce později, tedy **17. září 2026 v Praze a online**. Už na podzim spustíme možnost přihlašování na červnovou konferenci.

(red)



WORKSHOPY

Aktuální témata. Krátká a intenzivní setkání vedená experty.

NOVINKA



24. 11. 2025, 9–13 hod., Praha
Brano Frk: DATA V L&D:
Jak postavit firemní vzdělávání na datech



8. 12. 2025, 9–13 hod., Praha
Marek Velas: AI V L&D:
Od módní vlny k praktickému využití



20.–21. 1. 2026, Praha
Tomáš Langer: TRAIN THE TRAINER:
Kompletní základy s využitím AI



EARLY BIRDS
jen do 31. 10. 2025

firemnivzdelavani.eu/kurzy

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 9., číslo 5, datum vydání říjen 2025

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.,

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

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

Jako leader vytvářím prostředí důvěry a porozumění

Petr Burian

Vicepresident of Engineering, Deepnote
ex-CTO, Livesport



Petre, Tvá kariéra zahrnuje vedení technologií ve firmě s desítkami milionů uživatelů a nyní působíš v Deepnote, která propojuje data, spolupráci a vzdělávání. Jak bys popsal hlavní rozdíly v řízení týmů a lidí v těchto dvou prostředích?

Livesport i Deepnote jsou v něčem podobné – staví skvělý produkt s globálním dopadem, chtějí uspět, nabídnout to nejlepší a sázejí přitom na skvělé lidi. Jsou ale i v mnohém rozdílné – Livesport je ve výrazně pozdější fázi rozvoje, Deepnote je zatím startup. Způsoby řízení projektů a práce s týmy se proto liší. Často se dostávám do situace, kdy hned nevidím řešení. Dlouhodobě mi pomáhají dva principy – pochopit záměr (ono mocné Proč?) a nastavit si pár metrik, kterými projekt měřím. Díky tomu chápou, odkud vycházíme a kam se chceme s projektem dostat. Metriky volím vždy podle situace, často to bývají náklady, chování uživatele a kvalita služby.

Jak se mění role lídra technických týmů, když firma rychle roste? Co je nejtěžší uřídit z pohledu lidí a kultury?

Ze začátku se nic pořádně nestíhá. Vše roste živelně a řeší se jen akutní potřeby. V té době jsem jako technický lídr studoval hlavně technologie a postupy (hard-skills), které jsme potřebovali. Já pak jako nejzkušenější rozvíjel ostatní (často juniornější) kolegy. V pozdější fázi dochází ke změně – kolegové začínají být ve své oblasti specialisté a přerůstají mě. Zároveň se tým rozrůstá a naučené postupy řízení přestávají fungovat. Období sebevědomí střídá tápání, které je třeba překonat a posunout se dál. Pro mě to znamenalo začít víc pracovat na seberozvoji, zvládnout své ego a naučit se lépe naslouchat, komunikovat a vést (soft-skills). Nejtěžší mi přišlo najít správný mix mezi důvěrou, přehlednou/jasnou komunikací a prioritami.

Jak budovat prostředí, kde se lidem nejen dobře pracuje, ale také učí a rozvíjí? Můžeš uvést příklad, co se Ti v praxi osvědčilo?

Věřím, že nás prostředí silně ovlivňuje. Proto se jako leader snažím vytvářet prostředí, kde panuje důvěra a porozumění. Oboje vysvětlím. Důvěra je klíčový stavební kámen týmového úspěchu – každý by se měl cítit, že do týmu patří, je týmový parták bez ohledu na pozici, a zároveň vědět, proč v týmu je. Porozumění nám pomáhá ve spolupráci. Tím, že se

naučíme naslouchat a pochopit se, pomáháme tomu, čeho máme v týmu dosáhnout. V takovém prostředí chci pracovat a zajistit ho i ostatním.

Jak ovšem takové prostředí důvěry a porozumění vybudovat?

Snažím se vysvětlovat své kroky a pak je dodržet. Změny, které se týkají týmu, s tímto týmem nejprve probírám. Poslechnu si názory i feedback. Chválím úspěchy a nesu odpovědnost z chyb, hledám poučení. Upřednostňuji dlouhodobější přínosy před krátkodobými.

Když se podíváš zpět na své působení v Livesportu, jaká byla největší chyba v řízení lidí?

Největší chyby mám tendenci zapomínat. Začnu od techniky – vzpomínám si na pár vážných výpadků, tenkrát mi nebylo do smíchu a stres by se dal krájet. Vždycky jsme si ale takovou situaci uměli rozebrat až na šroubky a poučit se z ní. Stejný princip jsem později začal úspěšně používat i ve vedení lidí – když se něco nedaří, na chvíli se zastavím a udělám si vyhodnocení (tzv. postmortem) – co se stalo, proč se to stalo a jak by to šlo příště vyřešit lépe.

A co se naopak povedlo a jsi na to hrdý?

Jsem hrdý na rozvoj lidí ve vedoucích pozicích (team leaders, heads). Povedlo se nám zavést brzy rozvoj a mentoring – bylo to například trénování komunikace (včetně vystupování na konferencích), zajištění individuálních mentoringů, koučingu a dalšího manažerského rozvoje. To nám do týmů přineslo větší míru autonomie, kdy týmy odřídily i velké projekty bez nutnosti výrazných zásahů z top managementu. Zpětně vidím, že se nám podařilo v lecčems předběhnout dobu, někdy i o hezkou řádku let.

Deepnote stojí na datech a AI je všude. Jak ovlivní rozvoj AI to, co a jak se budeme ve firmách učit?

Dostaneme se ještě rychleji k informacím i výkladům – budeme rychleji chápat v souvislostech, a tím budeme produktivnější, než jsme dnes...

... ale budeme taky unavenější a víc vystresovaní. Věřím, že se budeme mnohem víc učit, jak si v šumu najít to podstatné, prioritizovat a jak odpočívat, abychom byli dlouhodobě schopní odvádět hodnotnou práci, která nás baví.

Jakou roli hraje HR/L&D v technologických firmách – a co naopak HR lidé často nechápou o práci technických týmů?

Technické týmy (ale i vedení) chápe HR jako službu, která má zajistit např. nábor, performance review, výplaty, bonusy. Beze zbytku a samo.

HR zase v ajťácích vidí potíživý.

Tenhle model mi nepřijde šťastný. Aby to mohlo dobře fungovat, je potřeba pochopit, že jde o vzájemný až partnerský vztah. HR by mělo být součástí nejužšího vedení a měl by ho vést člověk, jehož hlavní prioritou budou lidské hodnoty.

Na letošní konferenci LEARN & DEV v Praze jsi představil své tipy pro rozvoj. Můžeš je nyní stručně popsat i našim čtenářům?

Jasně, rád.

1. Změna bolí – a čím víc jsme pod tlakem, tím větší výzva to je. Není to slabost – je to (bohužel) normální. Proto na to nebudte sami. Najděte si člověka, se kterým to půjde líp – mentora, parťáka nebo kolegu. Změna ve dvou bolí míň.
2. Spojte vzdělávání se zážitkem – učení funguje nejlíp, když je zážitkem. V rychlém světě změn zapomínáme, protože jsme přehlčení. Když po vzdělávání hned skočíme do operativy, nové myšlenky mizí. Přidejte proto prvek zážitku – změňte prostředí, formu nebo atmosféru učení.
3. Strach máme všichni – často nás zastaví dřív, než vůbec začneme. Každá změna bere víc času a energie, než čekáme – a to nás frustruje. Pomáhá začít malými kroky, které zvládneme i v běžném shonu. Když je děláme pravidelně, posun přijde a s ním i první výsledky, které přinášejí chuť pokračovat.



Ano, strach z chyby je nám vlastní a často nás blokuje. Jak s ním bojovat na úrovni firem?

Co uděláme, když má dítě strach? Přikážeme mu, aby se nebálo? Nebo ho nejdřív obejmeme, utišíme a pak se teprve o strachu bavíme? Naslouchání a pochopení zdroje strachu je první krok k jeho překonání.

Ve firmách z nějakého důvodu ještě stále přikazujeme, i když dávno víme, že to nefunguje. Firmy tvoří lidé a lidé mají strach. Já bych to zkusil přesně jako s tím dítětem.

Jak se učíš Ty sám? Jaké zdroje, metody nebo návyky Ti nejvíc pomáhají zůstat v obraze a růst?

Denně čtu články a sleduju novinky. Nejradši mám ale knížky, které mi pomáhají pochopit složitější témata leadershipu nebo dodávají odvalu. Kombinuju klasické knihy a audioknihy.

Zároveň mentoruju a chodím přednášet, protože mezi pochopením tématu a jeho efektivním vysvětlením někomu dalšímu je propastný rozdíl.

Petr už 25 let propojuje technologie a lidi. Jako CTO v Livesportu vedl desítky týmů, jež postavily Flashscore – aplikaci, na niž spoléhá přes 130 milionů sportovních fanoušků. V Deepnote pomáhá posouvat leadership a rozvíjet kulturu měření. Nejvíce ho baví ukazovat, že metriky nejsou jen čísla, ale cesta k lepšímu vedení lidí i projektů. Když zrovna nemluví na konferenci, věnuje se mentoringu leaderů a talentů. Běhá desítky kilometrů nebo tráví čas s rodinou.



ROI vs ROE

VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Return of Investments



Měří čistou finanční návratnost vzdělávání: kolik peněz firmě přinese oproti vynaloženým nákladům (čas pracovníků, lektorné, vývoj obsahu). Zaměřuje se na konkrétní byznys výsledky, například úsporu nákladů, růst tržeb, zkrácení času na úkol.

Odpovídá na otázku: „Vyplatilo se to?“

Return of Expectations

Měří, nakolik program naplnil předem dohodnutá očekávání klíčových stakeholderů (konkrétní změny v chování, výkonu a byznysových ukazatelích). Na začátku se vyjasní očekávání, následně se měří míra jejich naplnění.



Odpovídá na otázku: „Naplnili jsme dohodnutá očekávání?“

Autor: Jan Kříž

firemnivzdelavani.eu

BANI a tlak na výkon – nenechte se semlít

Pavla Pavlíková

koučka, lektorka, horolezkyně, INNERGY
pavlapavlikova@innergy.cz



Ještě do nedávna se jako charakteristika naší doby používal akronym VUCA (volatilita, nejistota, komplexita, nejednoznačnost) zdůrazňující nepředvídatelnost. Dnes se stále více prosazuje akronym BANI, který na konferenci LEARN & DEV prezentoval Tomáš Langer. Popisuje náš svět jako křehký (Brittle), úzkostný (Anxious), nelineární (Nonlinear) a nepochopitelný (Incomprehensible). Takové prostředí samo o sobě vytváří tlak na výkon. Není divu, že mnoho lidí pocituje úzkost, zahlcení a přepětí. Tlak je symptomem naší doby – byl, je a bude. Nemá smysl hledat způsoby, jak se mu úplně vyhnout. Mnohem účinnější je posilovat naši odolnost a mentální zdatnost.

První krok: hlídejte si křivku

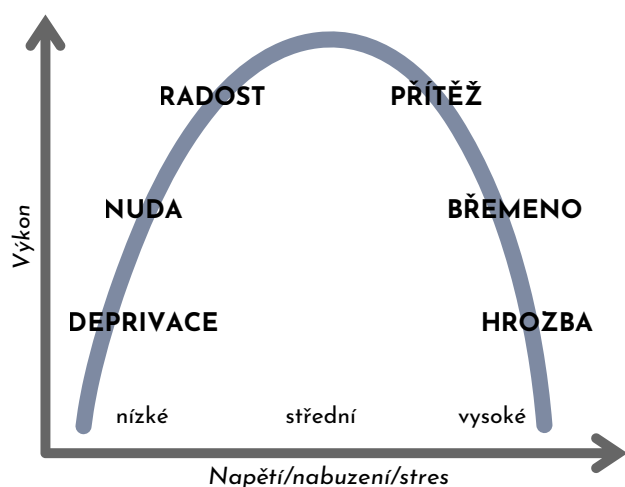
Již v roce 1908 američtí psychologové Robert M. Yerkes a John Dillingham Dodson popsali závislost výkonu na míře napětí. Došli k závěru, že určitá úroveň tlaku podporuje výsledky, ale příliš velký tlak vede ke stresu a výkon snižuje. Jejich Yerkes-Dodsonův zákon, známý také jako stresová křivka, má tvar oblouku a rozděluje se na tři části (viz další stranu):

- **Vlevo:** tlak je velmi nízký, je zde málo podnětů. Jsme v pohodlí, komfortu. Nejprve můžete zažívat nudu, později až deprivaci z nedostatku stimulujících úkolů.
- **Vpravo:** tlak je vysoký, podnětů příliš mnoho. Každý další úkol vnímáme zpočátku jako přítěž, stupňuje-li se tlak dále, klesá výkon a další požadavky působí jako břemeno a nakonec se mohou stát hrozbou pro naše zdraví.
- **Uprostřed:** optimální zóna výkonu. Podněty v této oblasti jsou motivující, přinášejí radost. Je zde vysoká výkonnost, vysoká motivace, energie, zaujetí, nadšení a pohoda. Je to oblast, kdy jsme ve flow.

Ve které části křivky se právě nacházíte? Hlídejte si svou optimální zónu, ať víte, kam směřovat, a zároveň ať můžete včas zachytit známky přílišného stresu.

Druhý krok: chyťte stresové signály

Abychom mohli na tlak reagovat, potřebujeme včas rozpoznat, že už je ho příliš. Jenže často si neuvědomujeme, že se něco děje, ignorujeme, co cítíme, a jedeme dál až do padnutí.



Jeden z nejjednodušších způsobů, jak tomu zabránit, je vnímat signály stresu – naše vlastní jedinečné znaky, které dávají najevo, že jsme pod tlakem. Proto jsou také báječným systémem včasného varování, že se o sebe máme postarat. Naše stresové signály spadají do čtyř klíčových kategorií:

- **Fyzické:** bolesti hlavy, napjatý krk/ramena/čelist, zvýšená tepová frekvence, závratě/nevolnost, žaludeční křeče, vyrážka, pocit padání, červenání se, pocit těžkosti, hyperaktivita atd.
- **Emocionální:** smutek, plačtivost, nervozita, nevrlost, vztek, frustrace, stud, vina, zármutek, zádumčivost/nostalgie.
- **Myšlení:** mlhavé nebo pomalé myšlení, překotné myšlenky, zvýšené sebe odsuzování, přesvědčení, že jste nemilovaní nebo nesympatičtí, globalizace (všechno jde špatně/ je na nic).
- **Chování:** nezdravá rozhodnutí, chutě např. na cukr a tučná jídla, spěch, větší nerozhodnost, otažitost vůči ostatním, jízlivost či nesnášenlivost k ostatním, přecitlivělost/reaktivita, častější nadávání.

Tady je **mých pět top signálů stresu:** ztuhlá ramena, nadávání, spěch, jedení (hlavně sladké) a zvláštní, ale někdy užitečné, pokud si to uvědomuji: silné nutkání dělat si seznamy, abych se dostala „pod kontrolu“.

Jaké jsou vaše jedinečné příznaky stresu – „signály“? Čím konkrétnější budete, tím lépe! Příště, až zaznamenáte některý ze signálů, zastavte se a zeptejte se sami sebe: Co teď potřebuji? Jak se mohu podpořit? A udělejte něco pro sebe, buďte k sobě laskaví. I kdyby to mělo být jen několik hlubších nádechů a výdechů nebo 5 minut na sluníčku.

Třetí krok: udělejte si z vnitřního kritika poradce

Tlak často nepřichází jen zvenčí – vytváříme si ho sami. Máme na sebe přehnaná očekávání, negativně se hodnotíme, jsme perfekcionisti. To je hlas našeho vnitřního kritika – naší části, která ignoruje či snižuje naše úspěchy, zaměřuje se na nedostatky a chyby. Jeho úkolem je neustále nás kontrolovat a varovat před potenciálním nebezpečím – např. činnostmi, které rozčilují ostatní lidi, a chybami.

Vnitřní kritik nás nutí věřit, že nejsme dost dobří. Myslí to dobře, ale používá strach, hněv a někdy i stud, aby nás přiměl dělat to, co chce – zůstat v bezpečí. Jeho záměr je pozitivní: udělat z nás lepší lidi a ochránit nás před chybami, výsměchem, kritikou a odmítnutím ze strany druhých.

Neumí jinou metodu než kritizovat. A to nefunguje. Kdo odvádí svou nejlepší práci, dokáže být šťastný a užívat si života, když je neustále pod drobnohledem přísného dozorce?

Ignorovat vnitřního kritika není řešením. Vrací se silnější. Je potřeba s ním vybudovat vztah. Jak na to?

- Uvědomte si, že váš kritik nerovná se vy, je to vaše část.
- Všimněte si ho. Už tím, že ho zachytíte a podíváte se na něj z odstupu, ho oslabíte. Získáte prostor se rozhodnout, zda mu věřit či ne.
- Udělejte si z něj poradce. Naslouchejte tomu, co říká, a zvažte jeho připomínky. Poděkujte mu. Laskavě mu řekněte, že jste jeho zprávu přijali a že to zvládnete. A že si tedy může dát pohov.

V tu chvíli se z tyra stává poradcem, který upozorňuje na to, co by mohlo být důležité. Získáváte svobodu rozhodnout se sami – s větší laskavostí a nadhledem.

Závěr: Růst v BANI světě

Pokud cítíte tlak na výkon, neznamená to, že jste slabí. Znamená to, že žijeme ve světě, který napětí generuje neustále. Otázka nezní, jak tlak odstranit, ale jak s ním pracovat vědomě.

Stresová křivka, signály těla a zdravý vztah k vnitřnímu kritikovi jsou tři praktické kroky, jak posilovat naši mentální zdatnost a odolnost.

Protože růst není o tom, že tlak zmizí. Růst je o tom, že se naučíme stát pevně – a přitom zůstat laskaví sami k sobě.

Praktický talent management pro zkušené profesionály

Marek Velas

tvůrce talentových programů, mentor, Edupunk
marekvelas@edufactory.cz



Investujeme miliony do juniorských akademií, přitom necháváme nejzkušenější lidi ve firmě sedět v koutě. Není to paradox? Většina firemních talent programů cílí na mladé lídry, „high-potentials“ nebo nové zaměstnance s ambicí. A přitom nám často uniká obrovský nevyužitý potenciál – lidé s desítkami let zkušeností, hlubokým know-how, schopností mentorovat a často i s motivací k „druhé kariéře“. Právě pro ně je také třeba tvořit talent management na míru – praktický, respektující a strategický. Ten, který staví na získané hodnotě, ne na věku.

Věk kolem 45–60 let bývá označován jako druhé profesní jaro. Lidé v tomto období mají většinou stabilní dovednosti, rozsáhlou znalost firemních procesů i tržního kontextu, a zároveň stále chuť učit se, růst a mít dopad. Často procházejí životní fází, kdy hledají smysl své práce – chtějí být užiteční, ne neviditelní.

Kdo je to zkušený profesionál?

Zkušený profesionál v mistrovské fázi kariéry není definován věkem, ale kombinací zkušeností, postojů a fáze života. Typicky jde o zaměstnance ve věku 45+, kteří mají:

- 15+ let praxe, často v jedné oblasti nebo firmě,
- stabilní výkonnost a hluboké know-how,
- nadhled, schopnost strategicky myslet, rozvahu,
- přirozený vliv na okolí, často bez formální autority,
- zkušenost s tím, „co už fungovalo a co ne“,
- vnitřní motivaci k přínosu, nikoliv ambici „vylézt nahoru“.

Obvyklé charakteristiky chování a postojů:

- „Tichý tahoun“, není moc slyšet, ale drží tým.
- Potřebuje uznání, ale ne veřejnou slávu.
- Nehledá chaos a změny „pro změnu“ – chce kontinuitu a smysl.
- Chce předat zkušenosti, ne je chránit.
- Ví, že nebude v jedné roli dalších 20 let – ale stále má co nabídnout.

Bohužel, v mnoha firmách jsou právě tito lidé přehlíženi, zařazeni do tiché škatulky „už toho moc nechce“ nebo „počkáme, až odejde“. To je zásadní chyba. Pokud jim dáme prostor a podmínky, mohou hrát klíčovou roli v rozvoji kultury, udržení know-how, efektivní adaptaci nováčků i v inovaci samotné firmy.

Česká data v praxi

České statistiky jasně ukazují, proč se vyplatí investovat do talent managementu zkušených profesionálů:

- *Pracujeme déle než sousedé: průměrný Čech odpracuje přibližně 37,8 hodin týdně, což je o pět pracovních týdnů ročně více než v Rakousku či Německu. Tento pracovní potenciál je velkou příležitostí, pokud ho využijeme.*
- *Dlouhá profesní dráha: patnáctiletý Čech má před sebou v průměru 36 let aktivního pracovního života, tedy výrazně více než evropský průměr. Tenhle čas je možné využít i k smysluplnému předávání znalostí.*
- *Stárneme – a je nás méně: do roku 2025 by podíl seniorů (65+) mohl dosáhnout 40 %, což znamená dvojnásobek oproti roku 2000. A přitom počet pracovníků ve věku 15–64 let klesá. Pro firmy to znamená: méně lidí, ale více zkušených – to je prostor pro talent management, který využívá zkušenosti, ne je ignoruje.*
- *Žijeme déle, jsme déle aktivní: naděje dožití vzrostla u mužů z 76,9 na 79,6 roku a u žen z 83,0 na 85,4 roku mezi lety 2009 a 2023. To znamená, že období, kdy mohou lidé předávat své zkušenosti, se prodlužuje.*

Jak neztratit talenty?

K největším chybám firem patří špatná interpretace chování zkušených lidí. To, co vypadá jako pasivita, je často moudrost nebo rozvaha.

Jaké jsou nejčastější omyly vedoucí ke ztrátě talentů?

- **„Nechci kariérní růst“ ≠ „Nechci se rozvíjet“:** To, že někdo nechce manažerskou pozici, neznamená, že se nechce posouvat. Možná nechce řídit lidi, ale rád se stane mentorem, odborníkem, lektorem nebo garantem oblasti.
- **„Je klidný“ ≠ „Je pasivní“:** Mnoho zkušených lidí je klidnějších, rozvážnějších, neprezentuje se výrazně jako mladší kolegové. Ale to neznamená, že nejsou aktivní. Často přemýšlejí strategicky, mají nadhled, vnímají rizika. A často čekají na smysluplnou výzvu.
- **„Rozmazlenost“ = Zkušenost s tím, co nefunguje:** Když zkušený zaměstnanec zpochybňuje změnu, není to vzdor. Často jde o ochranu systému, znalost nefunkčních řešení z minulosti. Tato reflexe je cenná – ne přítěž.
- **„Nemluví o ambicích“ ≠ „Nemá ambice“:** Mnoho seniorních pracovníků nevyjadřuje ambice nahlas – ne proto, že je nemají, ale protože se naučili trpělivosti, politické opatrnosti nebo za sebou mají zklamání. Pokud se jich nezeptáme, co je dnes motivuje, zůstaneme u tichého předpokladu, že jim „už na ničem nezáleží“.

- **„Je dlouho na jednom místě“ ≠ „Už se nic nenaučí“:** Stabilita a setrvání v jedné roli může znamenat loajalitu, hlubokou specializaci nebo schopnost držet tým pohromadě. Neznamená to, že se daný člověk nechce učit nové věci – spíš potřebuje jasný kontext, důvěru a smysl.
- **„Odpočítává do důchodu“ ≠ „Nemá co nabídnout“:** I když se někteří pracovníci nacházejí ve fázi, kdy zvažují konec kariéry, mohou být ideální pro předávání znalostí, mentoring, dokumentaci procesů nebo přechodové role. Chtějí odcházet s pocitem, že za nimi něco zůstane – ne s pocitem, že je nikdo nepotřebuje.
- **„Nechce být online“ ≠ „Neumí digitálně“:** Zkušenější lidé se nemusí nadchnout pro každý nový nástroj, ale to neznamená, že ho nezvládnou nebo nepochopí jeho přínos. Potřebují dostatek času, klid na učení, a hlavně důvod – proč to má smysl pro jejich práci.
- **„Není vidět“ ≠ „Není důležitý“:** Zkušení profesionálové často nevyhledávají pozornost, což neznamená, že nemají dopad. Právě ti, kteří nejsou hlasití, bývají stabilizující silou, drží neformální vliv a kulturu týmu. Všimnout si tichých tahounů je často to, co rozhoduje o udržení know-how ve firmě.

Jak postavit talent management pro zkušené profesionály?

Nestačí mít šablonu programu. U zkušených profesionálů funguje osobní přístup, jasný smysl a role, které dávají hodnotu jim i firmě.



1. Identifikujte cílovou skupinu a její potenciál

Zaměřte se na lidi s hlubokou odborností, respektem ve firmě a ochotou sdílet.

Tip: Nechte každého manažera ve firmě nominovat 2–3 „neformální tahouny“, kteří dlouhodobě přispívají, mají přirozený vliv a mohli by být mentory, lektory nebo garanty. Poté ověřte nominace daty (věk, praxe, fluktuace, výkon).

2. Oslovte je lidsky, ne formálně

Cílem je navázat důvěru – ne vyplnit šablonu.

Tip: Připravte osobní pozvánku (od HR nebo CEO) na malý kulatý stůl pro 6–8 lidí z této skupiny. Dejte jí neformální název: „Zkušenosti, které tvoří budoucnost firmy“. Zeptejte se jich, co by chtěli předat dál – a co jim dnes chybí.

3. Vytvořte rozvojový rámec na míru

Nečekejte, že se „přihlásí do kurzu“. Vytvářejte příležitosti, které jim dávají smysl.

Tip: Nabídněte jim role: mentor nováčka, garant tématu, interní lektor. Každý si může vybrat, kde se uplatní. Nepotřebuje nový titul – potřebuje novou roli.

4. Vybavte je nástroji a podporou

Zajistěte, aby v nové roli cítili podporu a byli v ní kompetentní.

Tip: Zorganizujte 2denní „mentoring bootcamp“ – interní workshop s praktickými cvičeními, zpětnou vazbou a sdílením zkušeností. A nechte je vytvořit mentoringovou šablonu nebo checklist pro kolegy.

5. Dejte jim prostor a uznání

Nepředpokládejte, že nepotřebují být oceněni – jen to neříkají nahlas.

Tip: Na interním setkání představte vždy jednoho zkušeného kolegu jako „nositele kultury“. Krátké video nebo příběh „co mi fungovalo, když jsem začínal“ zvyšuje důvěru i inspiraci.

6. Měřte dopad a přizpůsobujte program

Zkušené lidi udržte tam, kde vidí, že to má smysl – i pro ostatní.

Tip: Každý kvartál udělejte krátký interní check mezi talenty: Co jim program dává? Co by změnili? Cítí, že mají vliv? Podle výsledků upravte svou podporu.

7. Napojte je na strategii firmy

Ukazujte, že nejsou jen „držáci historie“, ale i tvůrci budoucnosti.

Tip: Pozvěte 3–5 z nich do advisory panelu vedení pro připravovaný transformační projekt (např. digitální změna, přechod k ESG). Zadání: Co byste jako seniorní pracovník doporučil, aby změna fungovala?

8. Podporujte mezigenerační spolupráci

Tvořte prostředí, kde se zkušenost spojuje s energií.

Tip: Zaveďte tandemové projekty: dvojice zkušený–junior pracují na malém úkolu (např. prezentace výsledků, redesign procesu).

9. Zajistěte pokračování – i po odchodu

Nechte jejich přínos žít dál – v lidech, v datech, v kultuře.

Tip: Před koncem pracovního poměru nabídněte „legacy interview“: shrnutí know-how, seznam klíčových kontaktů, tipy pro nástupce, doporučení pro tým. Zaznamenejte formou audia, textu nebo videa. Archivujte a hlavně používejte!

Talent management není jen o mladých ambiciózních hvězdách. V týmech máte řadu lidí s desítkami let zkušeností, kteří mají stále co nabídnout – ale často čekají, až je někdo osloví se smysluplnou výzvou.

Projděte si své týmy. Najdete tam někoho, kdo:

- Je spolehlivý, ale „neviditelný“?
- Má přirozený vliv, ale nevyhledává pozornost?
- Skepticky hodnotí změny, ale má zkušenosti?
- Už „nic nechce“, ale stále přispívá?

Zkušenost není brzda. Je to náskok. Ale jen tehdy, když ji aktivně zapojujeme.



Deloitte: 2025 Global Human Capital Trends

Kateřina Jančík Repatá

L&D Senior Manager, Deloitte
krepat@deloittece.com



Jaká má být role manažerů ve firmě? Má ještě smysl nebo je třeba zachovat agilní přístup a jít cestou „un-bossingu“ (eliminaci středního managementu)? Jaké schopnosti budou manažeři potřebovat a v čem je máme rozvíjet? Toto téma se prolíná jako červená nit všemi trendy v reportu 2025 Human Capital Trends.

Tradičně spočívala role manažerů v tom, aby určovali, co je potřeba udělat, sledovat výkon a podle toho odměňovat. Zároveň fungovali jako most mezi vedením a zaměstnanci. Avšak s nástupem hybridních týmů, více generacemi na pracovišti a implementací umělé inteligence se požadavky na manažery rozšířily. Mají být také projektovými manažery, agenty změn, kouči, řešiteli problémů, administrátory. A to vše navíc k jejich původní roli. Takže není divu, že jsou často zahlceni, frustrováni a vyhořelí (40 % dotazovaných uvádí zhoršení duševního zdraví poté, co přijali roli manažera). A také mají pocit, že nejsou dostatečně připravováni na svoji roli vedoucího lidí (až 36 % respondentů). Podle analýzy Gartneru do roku 2026 až 20 % organizací využije AI ke zploštění organizační struktury a odstraní více než polovinu současných manažerských pozic. Přesto se ukazuje, že organizace se silným managementem jsou až o 15 % výkonnější. Eliminace manažerů ze struktury navíc často vede k nejasnému rozdělení pravomocí. Proto je třeba, aby se manažeři mohli zaměřit na ty nejdůležitější úkoly:

- Rozvoj, koučování, motivace a péče o lidi.
- Redesign práce, optimalizace spolupráce lidí a technologií.

- Řízení změn, strategické myšlení a inovace v době nejistoty.

Jednou z firem, která dala nový obsah roli manažera, je australská telekomunikační a technologická společnost Telstra. Ta roli manažera rozdělila na dvě: vedoucí lidí („leader of people“) a vedoucí práce („leader of work“). Ten první se zaměřuje na to, aby manažeři zaměstnance rozvíjeli správným směrem, pomáhali jim získat dovednosti a schopnosti potřebné pro danou firmu a také jim pomáhali naplánovat kariérní cestu v rámci firmy. Naopak vedoucí práce neřídí lidi, ale odpovídá za vedení projektových týmů, aby dodaly výstupy včas a v rámci rozpočtu.

Klíčovou dovedností manažerů bude také umění úsudku („judgement“) – tedy schopnost dělat obtížná rozhodnutí v situacích, kdy neexistují jasné odpovědi nebo kdy není k dispozici dostatek relevantních informací. Je to schopnost porozumět kontextu, kultuře a využít typicky „lidské“ dovednosti – empatii, kreativitu nebo improvizaci.

Role manažerů v současném světě je ale jen jedním z osmi trendů v letošním reportu. Další se zabývají tím, jak vytvořit stabilní prostředí pro pracovníky a dosahovat přitom agility, kterou organizace potřebuje (#stagility), nebo tím, jak budeme vychovávat talent na vyšší pozice, když AI nahradí pozice juniorní. Dobří manažeři byli a stále jsou zásadní oporou úspěchu organizací. Transformace jejich role pak není výběrem mezi minulostí a budoucností, ale jejich evolucí.

Sledování trendů a rychlé učení s využitím AI

Michal Ambler

Head of Data Science & AI, Sympulse s.r.o.
michal.ambler@sympulse.cz



V dnešním tempu změn je pro většinu organizací i jednotlivců prakticky nemožné sledovat všechny novinky v oblasti AI. Přitom právě schopnost rychle správně zachytit a pochopit klíčové trendy může rozhodovat o konkurenceschopnosti i o kvalitě vzdělávání uvnitř firmy. AI nástroje dokážou část této práce převzít – pomohou filtrovat informace, dávat jim kontext a přetavit je do praktických podkladů, které týmy HR a L&D mohou okamžitě využít.

Často slýchávám od klientů nebo partnerů různé variace na otázku „Jak zajišťujete, že vám neunikají klíčové AI trendy?“. Odpověď z pozice specializovaného dodavatele AI řešení je ale pro přemýšlení o vzdělávacích možnostech pro běžnou organizaci neuspokojivá – v dennodenní praxi se novinkám nevyhneme a narážíme na ně z povahy běžné projektové agendy.

Jak být v obraze jako laik

Tradičně je pro laika největší překážkou v efektivním nabytí nových znalostí obtížná orientace ve správném kontextu novinek z různých zdrojů. Nicméně právě v tom moderní AI nástroje dokážou pomoci – nestane se specialisty ze dne na den, ale po obohacení vašeho procesu pomocí AI dokážete položit správnou otázku kolegům, lépe pochopit potřeby organizace nebo třeba kvalifikovaněji pracovat s nabídkami rozvoje a vzdělávání od externích firem.

Schopnost umět trendy zachycovat a zpracovávat na různých úrovních řízení v organizaci je nejen podstatná, ale i klíčová pro konkurenceschopnost. Vývojáři nebo technické týmy umí pro sebe relevantní novinky sledovat sami, nicméně jejich představy a vize se mohou významně lišit od ostatních částí firmy, budou mluvit jiným jazykem a řadu informací přejdou. Organizace postrádající svou vzdělávací funkci často přestávají být relevantním hybatelem a inspirací. Proč tedy nezapojit AI do toho, abyste s ní samotnou udrželi krok?

S využitím i běžně dostupných nástrojů, jako je ChatGPT, si můžete zautomatizovat získávání novinek na pravidelné bázi na základě předdefinovaných dotazů (promptů). Následný seznam informací pocházející z různých zdrojů si necháte obohatit o kontext – tedy zda jde o trend relevantní pro vaši firmu či pozici – a během několika minut máte v ruce materiál, jehož rešerše by dříve zabrala hodiny.

A navíc by ji nejspíš musel provést drahý specialista. Proč nemít například každé první pondělí v měsíci připravený briefing na téma „Nové trendy ve využití AI v learningových platformách“?

Praktické tipy jak sledovat trendy

Podobným způsobem můžete s modifikacemi promptů a kombinacemi zdrojů pokrýt další náročné činnosti, včetně sledování legislativních změn. U takových oblastí je dobrá praxe v nástroji o něco konkrétněji definovat zdroje, ze kterých má být primárně čerpáno, pomocí příkladů a definic. Ke spolehlivým informacím se spíše než prozkoumáním poloviny internetu z předchozího příkladu dostanete podrobnou analýzou předvídatelných portálů veřejných institucí, legislativně zaměřených webů apod. Kromě hledání novinek v daném bodě v čase je dobré sílu AI využít na další pro člověka obtížnou činnost – sledování časového vývoje věci, analýzu změn, vzrůstající nebo třeba klesající zájem o danou problematiku. Již během několika měsíců si dokážete vybudovat intuici ohledně validity určitého propíraného trendu – například zda nejde o opakování něčeho staršího jen s jinými klíčovými slovy nebo třeba dané téma netlačí jen úzká skupina technologických vendorů s jasnou PR agendou. Pro schopnost poskytovat organizaci relevantní a aktuální nabídku vzdělávání jde taktéž o velkou pomoc. Umět bez velké pracnosti vyhodnotit, jestli nabídka určitého dodavatele pokrývá vše, co by v dané oblasti měla, může opět znamenat několik konverzačních výměn s AI nástrojem, stejně tak při porovnávání více nabídek mezi sebou.

Tipy na konkrétní nástroje

Takové činnosti už s sebou sice mohou nést potřebu si interně zajistit schválení pro využití neveřejných nebo přímo citlivých dat v rámci AI (jako jsou třeba cenové nabídky), mnoho firem ale disponuje prostředky, kde taková data využívat mohou. AI nástroje lze využívat i na generování samotného vzdělávacího obsahu, jakkoliv se s takovým využitím pojí určitá ale. Například NotebookLM od Googlu umožňuje generování obsahu k požadovanému tématu, včetně automatizované tvorby podcastu, kde uživatel vyžaduje hlubší vhled a vysvětlení. Audio formát je také v dnešní rychlé době jednodušší konzumovat.

Microlearning tohoto typu může sloužit nejen pro osobní potřeby, ale klidně pohánět vzdělávání v konkrétní firemní doméně. Například procesy, jako jsou onboarding nových zaměstnanců, školení personálu na call centru, proškolení z interních směrnic a postupů, mohou využívat personalizované lekce na vyžádání, bez nutnosti tvorby předem definovaných schémat a otázek. Kromě toho, že takový přístup dodá školení na životě, protože nejsou všechny otázky pro všechny stejné, lze tak šetřit poměrně vysokou část nákladů na tvorbu obsahu tradičními cestami. Volba samotného nástroje na výše zmíněná i další užití dnes není největší výzvou – nástrojů je mnoho, každý týden rostou další a jakékoliv klíčové rozdíly ve schopnostech se během krátké doby mají tendenci smazávat. Pro testování možností moderních jazykových modelů dobře poslouží například Perplexity, kde lze jednoduše přepínat mezi různými, nejvíce používanými, modely.

Více pozornosti si ale zaslouží hluboká úvaha nad procesními a jinými specifiky, které by měl nástroj splňovat. Zde zmiňované široce dostupné AI produkty nejsou primárně zamýšlené pro integraci do firemních procesů – nemůžete v nich designovat specifické procesní kroky, napojovat jiné systémy ani významněji měnit způsob komunikace s podkladovým modelem. Jakmile narazíte na tyto hranice, nezbyváá než se pustit buď do výběru, nebo vývoje specializovaného nástroje. Vaše porozumění jejich možnostem a limitům se ale bude zakládat na reálných zkušenostech se současným tržním standardem.



Open Space jako motor organizačního učení

Jaroslava Ceplová

facilitátorka Open Space & inovátorka firemního
vzdělávání, jceplechova@edutrea.cz

Rastislav Duriš

organizační psycholog & facilitátor
rduris@edutrea.cz



Open Space se zrodil z obyčejné přestávky na kávu a dnes mění firemní vzdělávání i způsob, jak zavádíme změny. Nejde o experty, ale o sdílení zkušeností a rychlé experimenty. Jak funguje v praxi a kdy se mu raději vyhnout?

Firmy dnes hledají formáty, které zapojí lidi víc než klasické přednášky a workshopy. Učení totiž vzniká i sdílením zkušeností a malými experimenty. Open Space k tomu dává jednoduchý, ale silný rámec: lidé sami tvoří agendu, sdílejí praxi napříč rolemi a končí konkrétními dohodami. Proto se uplatňuje jak na komunitních „nekonferencích“, tak i uvnitř organizací.

Learning 3.0 – když se učíme sdílením, ne od expertů

Learning 3.0, jak jej popsal Alexandre Magno v knize *How Creative Workers Learn*, značí posun od pasivního přijímání poznatků (1.0), přes možnost klást otázky a definovat problémy (2.0), až k emergentnímu učení (3.0) – lidé sami pojmenovávají témata i řešení.

Expert už není hlavním zdrojem poznání, hodnota vzniká v interakci, kde se střetávají různé pohledy a zkušenosti. Pro HR a L&D to znamená změnu role: místo tvorby obsahu vytvářejí prostředí, kde se může učení odehrávat. Open Space je jedním z nejpraktičtějších způsobů, jak tento princip zavést.

Open Space: konference bez programu, která dává smysl

V 80. letech pořádal americký konzultant Harrison Owen velkou konferenci o organizační transformaci. Po skončení akce účastníkům rozdál dotazníky a čekal, co si odnesli. Odpovědi ho zaskočily: nejvíc oceňovali přestávky na kávu. Právě tam prý vznikaly ty nejcennější rozhovory.

Owen se tehdy zamyslel: Co kdyby celá konference vypadala jako jedna velká přestávka? Z tohoto nápadu se zrodil formát Open Space Technology (OST) – konference bez programu, kde agendu tvoří sami účastníci. Kde účastníci sami přinášejí témata, vybírají si, kde chtějí být, a mohou kdykoli odejít. Každá skupina pořizuje stručný zápis. Často vznikají i nápady na další kroky či experimenty, ale nejsou povinné – už samotný dialog má hodnotu. Open Space tak přirozeně naplňuje principy Learning 3.0: sdílení, spolupráci a malé změny vzniklé zespodu.

Jak probíhá Open Space v praxi

Setkání může mít zastřešující téma, ale není to nezbytné. Facilitátor setkání krátce zahájí, vysvětlí pravidla a otevře prostor pro sběr témat. Účastníci přicházejí se svými návrhy, zapisují je na papíry, krátce je představí a připevní do tržiště (Marketplace) – velké nástěnky či mřížky času a místností. Program nevzniká předem, ale přímo na místě před očima všech. Následují paralelní diskuse v menších skupinách; každý si volí, kde chce být, a když jinde vidí větší hodnotu, prostě se přesune.

Platí přitom čtyři jednoduché principy:

- kdo přijde, je ten správný,
- kdykoli to začne, je správný čas,
- co se stane, je jediné možné,
- když je konec, je konec.

Na závěr se všechny skupiny sejdou a sdílí výstupy. Tak vzniká společná dokumentace nápadů a experimentů, ke které se může organizace kdykoli vrátit. Tento závěrečný krok je důležitý pro to, aby výsledky nezůstaly jen u diskusí, ale proměnily se v závazky.

Kde už Open Space mění firmy

Open Space dnes není jen komunitní „nekonference“. V Telekomu US West třídní setkání nahradilo měsíce sporů – odbory a management otevřeně pojmenovaly problémy a dohodly plán obnovy. AT&T zkrátilo desetiměsíční plánování olympijského projektu na dvou-denní summit, kde desítky dodavatelů sladily postupy. V Česku patří k průkopníkům firma Y Soft: Když změnila způsob práce ve vývoji, zapojila R&D týmy do Open Space a příbuzného formátu Lean Coffee, aby řešily adaptaci změn a sdílely zkušenosti.

Na tuto praxi navázal přístup Open Space Agility, jejímž autorem je Daniel Mezick, kdy organizace zahajují změnu velkým Open Space, následují dobrovolné experimenty a po zhruba 100 dnech další společné setkání, kde se sdílí výsledky a plánuje pokračování. Změna tak nevzniká z příkazů, ale z kolektivní zkušenosti a učení.

Jak na Open Space ve firemním vzdělávání

- Začněte menší akcí (30–60 lidí, 2–4 hodiny) s jedním jasným zadáním.
- Připravte prostor, tržiště, materiály pro zápisy a viditelná pravidla.

- Budujte kulturu pozvání: účast má být skutečně dobrovolná: lidé dostanou otevřenou pozvánku, sami se rozhodnou, zda přijdou, přinesou téma nebo se jen zapojí do diskuze. Možnost odejít zvyšuje motivaci i kvalitu zapojení.
- Výstupy nevynucujte: někdy vznikne experiment, jindy nové porozumění, kontakty. Pokud se objeví konkrétní kroky, dbejte, aby měly jednoduchou metriku (např. méně eskalací, rychlejší nasazení).
- Plánujte krátká setkání (za 2–3 týdny) na sdílení výsledků a úpravy.
- Zapojte manažery jako účastníky, nejen řečníky, zviditelněte závazky: kdo-co-do kdy.

Kdy se Open Space nevyplatí

Open Space nemusí být vhodný vždy. Třeba v situaci, kdy jde jen o rutinní zavedení známého postupu či softwaru, kde není co vymýšlet – zde je vhodnější klasické školení. Neosvědčí se ani tam, kde je účast povinná – dobrovolnost a soustředěný prostor jsou klíčovými faktory. A pokud chybí sponzor, který výsledky převezme a posune dál, hrozí, že se vše zastaví u seznamu nápadů.

Open Space není kouzelná zkratka, ale rámec, který lidem umožňuje učit se i měnit organizaci zevnitř. Pro firmy je to víc než sběr nápadů – zapojuje své lidi napříč rolemi, podporuje rychlé zkoušení kroků a drží energii díky dalším setkáním. Chcete si ho nejprve bezpečně „osahat“? V Česku a na Slovensku to umožňují například Open Space inAgile, vývojářský jOpenSpace, Agile Prague Conference či Open Space – Kreativní Olomouc. Ideální příležitost vidět dynamiku na vlastní oči, než ji zavedete u vás ve firmě.



Neviditelné vzdělávání a další digi trendy

Olga Běhounková

lektorka FF UK

olga.behounkova@ff.cuni.cz



V září proběhl již 7. ročník showcase LEARN & TECH 2025. Akce se zúčastnilo přes 200 osob. V Praze nebo online bylo k vidění 10 prezentací partnerů, 4 use case s klienty a 4 live demo ukázky.

Celou akci tradičně uvedl Brano Frk svým příspěvkem k technologiím ve firemním vzdělávání nazvaným „Za horizontem“. Poukázal na to, že je nejvyšší čas změnit práci s technologiemi a AI, protože se firmy začínají „topit“ ve vzdělávacím obsahu a ani jeho tvůrci na tom nejsou lépe. Stojíme totiž na prahu nového ekosystému, který pohlcuje vše ostatní (např. LMS, nově OpenAI, LinkedIn). Brano diváky zaujal také pojetím tzv. „neviditelného vzdělávání“, kdy je vzdělávání přímo integrované do pracovního prostředí a zaměstnanci pracují tak, že se u toho neustále učí. Opakoval také potřebu zjišťovat, jak firma, oddělení, jedinci (důsledně) pracují s daty, v jakém stavu data jsou a do jaké míry lze do procesů vpustit AI. V závěru Brano doporučil, aby současnou L&D strategií bylo mj. budovat AI gramotnost napříč organizací.

Use case a live demo oživily akci

Další program ukázal nová témata, aktuální produkty prezentujících firem, příklady dobré praxe a hlavně tipy, co a jak ve firemním vzdělávání využít. Atmosféra byla po celou dobu nabitá energií a networkingem. Jistě k tomu přispěla i řada novinek. Zbrusu novým formátem byly use cases prezentující případové studie dodavatelů s jejich klienty, tedy zadavateli. Honza Složil ze Santie prezentoval spolupráci na tvorbě interaktivních e-kurzů s Plzeňským Prazdrojem, Pavel Fáček ze Skilldriveru spolu s Davidem Adámkem ukázali role plays pro zaměstnance innogy, David Vrabec z Knowspread prezentoval společné řešení se společností Profima obsahující mj. e-shop kurzů a inovovanou blended learningovou platformu. Konečně Jan Nožka a Roman Sýkora prezentovali spojení známého HR systému OKbase se vzdělávací platformou Scormium. Zaznělo skutečně mnoho novinek ze světa digitálního vzdělávání v ČR i na Slovensku, ať už přímo na hlavním jevišti, nebo na live demo během přestávky – Seduo.cz, Skilldriver, e-learnmedia, Educasoft Solutions představili svá řešení na konkrétních příkladech a mohli vysvětlit jednotlivé funkcionality zájemcům v sále i ve stánku.

Novinkou aplikace pro účastníky i závěrečné tipy

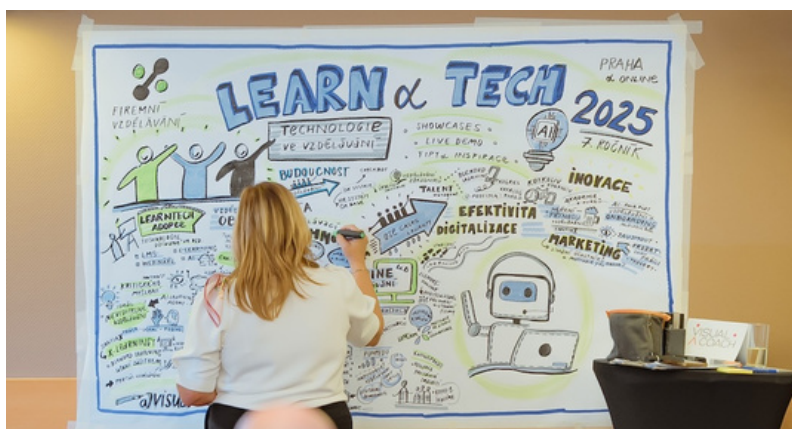
Závěrečný příspěvek patřil tentokrát známé lektorce digi technologií Kateřině Švidrnochové a byl nejen energický, motivační, ale hlavně plný tipů na praktické využití generativní umělé inteligence a AI-powered nástrojů ve vzdělávání. Ve svém příspěvku Kateřina zdůraznila, že technologie mají být prostředkem, ne cílem: doporučuje vybírat takové nástroje, které odpovídají potřebám organizace a uživatelů (ne pouze podle novosti či módnosti). Dále radí věnovat pozornost integraci – aby se nové systémy hladce propojily s existujícími HR procesy a daty, což usnadní adopci a dlouhodobé využívání.

Konkrétně publiku předvedla např. Google Gemini a také AI generátor obrázků Nano Banana, ve kterém můžete upravovat své fotky. Podrobně představila aplikaci NotebookLM, kde z vámi vložených zdrojů můžete nově vytvořit vzdělávací kartičky či rovnou podcasty. Kateřina dále doporučila experimentovat s formáty – iterovat menší piloty, využívat A/B testování či gamifikaci, aby bylo možné sledovat, co rezonuje s uživateli. Takto lze technologie nasazovat postupně a reflektivně, místo velkého skoku bez zpětné vazby.

Celým odpolednem účastníky provázela eventová aplikace Myia, kde bylo možné hodnotit prezentace, komunikovat s partnery i ostatními účastníky a mnoho dalšího.

Letošní showcase opět natočila společnost Santia a před Vánoci zájemcům budeme publikovat záznam na našem [YouTube kanále](#). O grafický záznam se postarala Marcela Janíčková z Visual Coach.

Těšíme se na vás za rok – 17. 9. 2026 v Praze a online!



PARTNEŘI LEARN & TECH 18. 9. 2025

@-learnmedia

seduo.cz

Knowspread

elendee
online



EDUC A) SOFT

SANTIA
BLENDED LEARNING

LangBee

OKbase
by OKsystem

skilldriver

pumpedu

LHH

Kalorické
Tabulky

VISUAL
A COACH

Kvalita vzdělávání očima dodavatelů

Jan Kříž

redaktor Firemního vzdělávání
jankriz.fv@gmail.com

Svět firemních vzdělavatelů obsahuje mnoho rolí: účastníci a lektoři, manažeři a zaměstnanci, ale také dodavatelé vzdělávání a klienti z řad firem a podniků. Tentokrát jsme se podívali blíže právě na dodavatele, především v kontextu toho, co ovlivňuje kvalitu jejich vzdělávacích služeb. Všichni dotázaní se zúčastnili také pilotního testování ratingu vzdělávání dospělých RATEA určeného k ověřování kvality dodavatelů rozvoje a vzdělávání pro organizace.

Kvalitu vzdělávacích služeb ovlivňuje nespočet různých faktorů, přičemž jedním z nejpodstatnějších je komunikace mezi dodavatelem a klientem. „Často narážíme na rozdíl mezi zadavatelem a skutečným zákazníkem vzdělávání. Tedy tím, kdo vzdělávání potřebuje pro sebe či svůj tým. Zadavatel někdy definuje cíle podle svých představ, nikoli podle reálných potřeb účastníků. To může vést k tomu, že se ztrácí jasný smysl vzdělávací aktivity,“ říká Magdaléna Prunerová ze společnosti MgC Group. „Ideálním řešením je hloubková analýza potřeb, kdy máme možnost hovořit přímo s účastníky nebo jejich manažery. Tuto fázi však zadavatelé často nevnímají jako samostatnou a hodnotnou službu, proto nebývá rozpočtována. Potřebný čas na definování a kalibraci potřeb stejně nakonec strávíme, a tedy i klient zaplatí, jen později v procesu,“ vysvětluje. Podobně se vyjádřil také specialista na vzdělávání a člen odborného týmu RATEA Martin Dobeš: „Mnoho vzdělávacích akcí se děje bez předchozího precizního nastavení konkrétních vzdělávacích cílů, tedy očekávání. Není to vždy vina jen samotné vzdělávací instituce, častokrát bývá příčinou i to, že klient si není vědom důležitosti nastavení vzdělávacích cílů nebo je nastaví příliš vágně, takže vzdělávací instituce pak kopíruje postoj klienta. A právě tento nedostatek se



velmi odráží v našem hodnocení RATEA. “Dobeš dodává, že právě nastavení vzdělávacích cílů je v zájmu jak klienta, tak i vzdělávací instituce. „Úspěch vzdělávacího projektu nestojí jen na lektorovi nebo vzdělávací instituci.

Firemní vzdělávání připomíná trojúhelník, ideálně rovnostranný:

lektor, účastník a klient. Aby byl výsledek měřitelný a smysluplný, musí spolupracovat všechny tři strany. Zadavatel by měl na začátku jasně definovat, proč se do vzdělávání pouští a co od něj očekává. Nestačí říct „potřebujeme zlepšit angličtinu“, konkrétní cíle a realistická očekávání zvyšují šance, že výuka přinese hmatatelný efekt,” říká Ladislav Blažek z jazykové školy Threshold Training Associates.

Nejde ale jen o nastavení cílů, ale také závěrečnou zpětnou vazbu. „Evaluaci pojmáme vícestupňově. Kombinujeme vstupní a výstupní jazykový audit, průběžné hodnocení lektorem i sebehodnocení účastníka. Velmi důležité jsou i zpětné vazby od manažerů či kolegů, kteří vidí, jestli kolega v praxi jazykově „roztál“. Když se nám podaří propojit pohled všech těchto stran, dostáváme věrohodný obrázek o skutečném dopadu výuky,” doplňuje Blažek.

Terminologie, respekt a prostředí

Firemní vzdělávání je dynamický a neustále se rozvíjející obor. Pro lepší dosažení společného cíle je třeba si navzájem rozumět i terminologicky: „*Neustálená terminologie v oboru vzdělávání vede k nedorozumění,*“ domnívá se Magdaléna Prunerová. „*Proto klademe důraz na detailní otázky, poznání firemní kultury a naslouchání očekáváním účastníků. Klienti o hodnocení dopadu vzdělávacích aktivit většinou zájem mají, ale rozpočty na něj nejsou vždy připravené. Proto jim dlouhodobě pomáháme budovat kulturu rozvoje a postupně ukazujeme přínosy dobře metodicky zvládnutých vzdělávacích řešení.*“

Jako jiný projev nefungující a nerespektující komunikace lze označit to, s čím se někdy potýká tým Radka Havelky ze společnosti ICT Pro: „*Největší problémy v rámci organizace firemního vzdělávání generují méně zodpovědní jednotlivci. Každodenně se potýkáme s těžkostmi při plánování termínů, zejména u veřejných kurzů, ale poslední dobou i u těch*



Martin Dobeš
hodnotitel RATEA
Firemní vzdělávání



Magdaléna Prunerová
managing partner
MgC Group



Ladislav Blažek
ředitel, Threshold
Training Associates



Radek Havelka
ředitel
ICT Pro

firemních. Běžně se stává, že klient na poslední chvíli mění účastníky ve složitě naplánovaných skupinách, čímž se v rámci velkých projektů naprosto rozpadne celá koncepce vzdělávání složeného z navazujících témat. Jsou i případy, že máme klientem přislíbeny účastníky, kteří nám však svou účast zruší den před zahájením kurzu. Vrcholem ledovce jsou situace, kdy se účastníci na kurz bez jakékoli omluvy nedostaví.“ Od respondentů zazněl taky přehlížený význam studijních prostor. „*V průběhu hodnocení ratingem RATEA jsme zjistili, že panují různé pochybnosti a nejasnosti ohledně vzdělávacích prostor. Mám teď na mysli především místnosti u samotného klienta. Dnes je čím dál častější, že firmy chtějí vzdělávat přímo na pracovišti. Tyto prostory (obvykle zasedačky) však většinou nebývají uzpůsobené efektivní výuce. I to nejlepší učení na pracovišti nedopadne dobře, když se bude dít v temné místnosti bez oken s nedostatkem místa pro všechny účastníky,*“ myslí si Dobeš.

Výběr dodavatele

Pokud je ale zájemem firem využívat kvalitní služby, jak vybírají? „*Nerad to říkám, ale ve většině výběrových řízení rozhoduje nejnížší cena,*“ tvrdí Radek Havelka. „*Tento způsob hodnocení však má svůj opodstatněný vývoj. Je to opatření tak trochu antikorupční a antidiskriminační, protože eliminovalo rozhodování dle subjektivních kritérií. Tento systém má velké limity, protože neposuzuje reálnou úroveň služeb. Je škoda, že na něj postupně přešli i vyhlášovatelé neveřejných zakázek pro firemní klientelu,*“ dodává.

Ladislav Blažek zmiňuje také význam inovací, se kterými se to ale nesmí přehánět: „*Ne každá novinka je vhodná pro všechny. Například moderní asynchronní výuka, kdy se větší část práce přesouvá na účastníka, je velmi účinná, ale pouze pro silně motivované a disciplinované. Naproti tomu různé aplikace pro samostudium účastníky z počátku nadchnou, ale bez lektora jejich nadšení brzy vyprchá.*“

Time to perform (TTP)

Time to Perform (TTP), neboli čas potřebný k dosažení plného výkonu, je vysoce efektivní metrika definující čas, který potřebuje nový pracovník k tomu, aby sám plnil své pracovní úkoly a dosáhl klíčových ukazatelů výkonu (KPIs). V podstatě ukazuje, jak rychle se nováček stane plně produktivním členem týmu.

Pro firmy, které často a hodně nabírají nové kolegy, může tato metrika pomoci k vyšší produktivitě a zároveň ušetřit nemálo peněz. Každý den, o který se zkrátí TTP, znamená dřívější návratnost investice do náboru a zaškolení nového pracovníka. Pochopitelně zájmem zaměstnavatele je mít TTP co nejkratší.

TTP jako strategický nástroj pro L&D

Pro oddělení L&D je TTP zajímavá výzva, kterou je možné využít k prokázání smysluplnosti a hodnoty rozvoje a vzdělávání a také k demonstrování významu L&D pro business. Namísto pouhého měření účasti na kurzech se L&D může zaměřit na tvrdá data – na to, jak efektivně a rychle jejich programy uvádí nováčky do plné produktivity.

Zároveň tato metrika tlačí na efektivnější onboarding a zaškolení zaměstnanců, a tak otvírá možnosti pro zavedení inovativních přístupů ke vzdělávání. Snižování TTP vyžaduje strategický přístup, kde se klade důraz na:

- **Personalizaci:** onboarding na míru konkrétní roli a předchozím zkušenostem.
- **Microlearning:** krátké cílené lekce dostupné „během práce“ pro okamžité řešení problémů.
- **Zkušenostní učení:** zahrnutí simulací, projektů či stínování zkušenějších kolegů (shadowing).

Zkrácení TTP přímo ovlivňuje ROI (Return on Investment) z náboru. Zkrácení TTP o týden může

Brano Frk

Learning Designer, Oppus
brano@opus.co



v přepočtu na desítky nováčků ročně představovat úsporu v řádu statisíců. Metrika tak pomáhá přeměnit L&D z „nákladového centra“ na „hodnotové centrum“.

Jak stanovit TTP?

Pro stanovení TTP jsou klíčové KPIs, které by měly vycházet z reality jednotlivých pracovních pozic. Je také nezbytné definovat „plnou produktivitu“.

1. Definice cílové produktivity

Cílem není nutně dosáhnout 100% výkonu zkušeného pracovníka hned, ale stanovit realistickou a měřitelnou hranici, kdy nováček již nepotřebuje intenzivní podporu a plně přispívá k výsledkům. Pokud je např. KPI pro výrobní personál zkompletování 20 výrobků za směnu, pro nováčka může být „plná produktivita“ stanovena na 80 % kvóty, tedy 16 výrobků za směnu.

2. Stanovení milníků

Dosahování stanoveného výkonu je potřeba rozvrhnout v čase a definovat milníky – kontrolní body umožňující včas identifikovat, kde se nováček zpožďuje a potřebuje dodatečnou podporu.

Příklad milníků:

- Po 2 týdnech: dosažení 40 % výkonu (8 výrobků).
- Po 3 týdnech: dosažení 60 % výkonu (12 výrobků).
- Po 1 měsíci: dosažení 80 % výkonu (16 výrobků).

TTP je v tomto případě stanoveno na jeden měsíc.

Cílem L&D je zajistit, aby průměrné TTP nováčků bylo rovné tomuto cílovému období nebo ideálně kratší.

3. Vzorec TTP

Metrika TTP se vyhodnotí na základě vzorce:

$TTP = \text{Datum dosažení požadované produktivity} - \text{Datum nástupu do práce}$

4. Objektivní a subjektivní hodnocení TTP

Pro komplexní vyhodnocení je ideální kombinovat:

- **Objektivní data:** skutečný počet výrobků za směnu, konverze prodeje, splnění termínů projektů (podle role).
- **Subjektivní hodnocení:** zpětná vazba od manažera, hodnocení od kolegů (např. v rámci 360° zpětné vazby) a také sebehodnocení nováčka. Subjektivní data pomáhají identifikovat problémy, které nejsou viditelné v KPI, jako jsou např. zapojení do týmu či orientace ve firemní kultuře.



PROFESNÍ JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Profesní jazykové vzdělávání s efektivně nastavenými cíli výuky.

Jako jediní v ČR s mezinárodní akreditací kvality v jazykových službách **EAQUALS** a s certifikací **RATEA A++** garantujeme nejvyšší kvalitu výuky.



Řešíte jazykové vzdělávání?
Přijďte sdílet zkušenosti
na Mikulášskou snídani
do Art-n-coffee, pátek 5.12. 2025



www.threshold.cz

Olga Lošťáková: Od dobrého ke skvělému lektorovi

Mirka Dvořáková

lektorka, metodička vzdělávání dospělých
mirka.dvorak@gmail.com



Knížek pro lektory není nikdy dost. Lektorská práce je totiž tak trochu „řemeslo“ a jako takové vyžaduje kromě vlastní zručnosti lektora i předávání know-how, od těch zkušenějších k méně zkušeným.

Olga Lošťáková, zkušená lektorka a autorka knížky, která vyšla letos v nakladatelství Grada pod názvem *Od dobrého ke skvělému lektorovi*, se na tuto práci dívá především optikou psycholožky a specialistky na komunikaci. Neakcentuje tedy až tolik didaktickou stránku lektorské práce jako spíš stránku vztahovou a komunikační v tom nejširším slova smyslu. Tento úhel pohledu je v mnohém velmi zajímavý a přínosný, zvláště pro začínající lektory – vždyť vytváření vztahů a komunikace (spolu s vlastní odborností a didaktikou) je jednou ze tří základních složek lektorské práce a (spolu)rozhoduje o úspěchu vzdělávací akce i reakcích účastníků na ni. Na co se tedy můžete těšit, pokud si knížku pořídíte do své knihovny?

- Dozvíte se, jaké jsou faktory úspěšného školení, lektora a co všechno při tom hraje roli, třeba že klíčový je začátek a jak to udělat tak, abyste udělali dobrý dojem hned při něm.
- Vyplníte si sebereflexivní dotazník lektora, který vám může napovědět, na jaké oblasti svého rozvoje se máte zaměřit.
- Zkontrolujete si, zda při přípravě školení kladete ty správné otázky ohledně cílů, účastníků, firemní kultury, místa a času a jestli si na ně správně odpovídáte, a odpovíte si na otázku, zda to, co si berete na sebe a s sebou, je adekvátní.

- Dozvíte se, jak školení strukturovat tak, abyste měli plnou pozornost publika od první do poslední vteřiny, tedy od poutavého úvodu přes hlavní část až po „vymazlený“ závěr, a jak posílit pochopení a zapamatování informací zapojením účastníků.
- Podíváte se na to, jak skrýt trému a být přesvědčiví, jak efektivně neverbálně komunikovat a jak řešit obtíže v průběhu kurzu.
- Velmi zajímavá je i kapitola o online školeních, pokud s online školeními teprve začínáte a nikdy jste v roli lektora v tomto prostředí nebyli.

To vše je doplněno zkušenostmi z lektorské praxe autorky, fotografiemi v textu a videi, která si načtete na YouTube kanále knihy přes vložené QR kódy. Název knížky naznačuje, že publikace je určena pro lektory, kteří již nějaké zkušenosti s touto prací mají a chtějí se zlepšit, tedy být z dobrých lektorů skvělými. Obsah je však určen, jak jsem již naznačila, téměř výhradně lektorům, kteří začínají. Mnohé oblasti (například rady ohledně čistoty a vyžehlenosti oblečení, ohledně pocení nebo červenání a jak řešit sucho v puse nebo účastníky, kteří mají otevřený počítač, stejně jako rady pro online výuku) asi budou zkušenějším lektorům znít samozřejmě. Stejně tak jsou mnohá doprovodná videa záměrně poněkud „přehnaná“, aby byl dobře vidět rozdíl mezi správným a špatným řešením, což je skvělé pro ty, kteří zatím neměli s kontaktem s účastníky větší zkušenosti. Těm bych knihu velmi doporučila jako skvělý základ pro to, jak začít.

Knižní tipy Portálu

Psychologové Daniel Simons a Christopher Chabris prosluli Testem neviditelné gorily, který odhalil fenomén slepoty z nepozornosti a zpochybnil naše představy o mysli. V knize na živých příkladech, experimentech i běžných situacích ukazují, jak nás chybné intuice v pozornosti, vnímání, paměti a myšlení často matou. Přesvědčivě a zábavně nutí přehodnotit vlastní vnímání světa.



Přehledný a praktický tréninkový rádce vychází z teorie vazby zkoumající způsoby, jakými si vytváříme vztahy s druhými. Zjistíte, jaký styl vazby (úzkostný, vyhýbavý nebo bezpečný) je vám vlastní, a naučíte se budovat důvěru, lépe komunikovat a prohlubovat intimitu. Díky uvedeným strategiím lze budovat pevnější a trvalejší vztahy.



Tíží vás bolestné vzpomínky, hořkost, lítost, stud a další vysilující emoce, bojujete s hněvem, výčitkami, lpěním a záští? Přehlušuje váš hlas zraňující vnitřní kritik? Díky tomuto bestselleru získáte sadu nástrojů, s nimiž můžete překonat emocionální trápení a ztuhlost. Řada jednoduchých strategií a cvičení zvrátí vaše letité negativní mentální nastavení.



Novinky z HR News

Když chcete udržet dobrý tým, musíte do lidí investovat...

Lidé dnes víc než dříve přemýšlejí, co od práce chtějí a kdy pro ně přestává dávat smysl. Nejde jen o benefity, ale o vztahy, důvěru a bezpečí. „Pokud zaměstnanci práce nedávají smysl a necítí se dobře, nic ho v práci neudrží,“ říká Lucie Wolfová, HR manažerka CZ/SK ve firmě KiK Textil a Non-Food.



Mezi přátelstvím a respektem: O strachu, blízkosti a důvěře ve vedení

Vedení lidí patří k nejcitlivějším a nejkomplexnějším oblastem manažerské praxe. Není to jen o zadávání úkolů a sledování výsledků, ale především o vztazích. Jak vytvořit prostředí, kde panuje důvěra, vzájemný respekt a zároveň nezbytná autorita?



Kritické myšlení jako cesta k vlastnímu úsudku nejen ve světě algoritmů

Jak prokouknout informační chaos? Jakou roli hrají „algoritmické bubliny“ a personalizovaný obsah? Co by mělo být základem vzdělávání v oblasti kritického myšlení u mladé generace? Rozhovor s lektorkou Martinou Šmuclovou.



portal.cz



hrnews.cz





WORKSHOPY

NOVINKA

Aktuální témata.

Krátká a intenzivní setkání vedená experty.



24. 11. 2025, 9–13 hod., Praha

Brano Frk: DATA V L&D:

Jak postavit firemní vzdělávání na datech



8. 12. 2025, 9–13 hod., Praha

Marek Velas: AI V L&D:

Od módní vlny k praktickému využití



20.–21. 1. 2026, Praha

Tomáš Langer: TRAIN THE TRAINER:

Kompletní základy s využitím AI

- 1 000 CZK

EARLY BIRDS

jen do 31. 10. 2025

firemnivzdelavani.eu/kurzy