

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

SRPEN 2025


EDUCITY
PARTNER ČÍSLA

MÝTY A FAKTA
O LIDSKÉ PAMĚTI

RETURN ON
EXPECTATIONS (ROE)

ROZHOVOR
S LENKOU MILČÍK

Praktický L&D kurz, jaký na trhu jen tak nenajdete!

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců není vedlejší HR agenda. Je to strategický nástroj, jehož role intenzivně roste. A právě pro ty, kdo za L&D v organizacích zodpovídají, jsme připravili jedinečný kurz. Účastníky vybaví špičkovým know-how a je jedno, zda jste HR s kumulací rolí v menším podniku nebo vedete L&D tým velké firmy.

- ✓ 6 intenzivních prezenčních dnů (3x dvoudenní setkání – 1. den od 13 hod., 2. den do 13 hod.).
- ✓ Vlastní projekt pro Vaši organizaci jako výstup.
- ✓ Síťování s kolegy z jiných organizací (whatsappová skupina, sdílení tipů, společný oběd s lektory), přístup k databance HR vzorů a další.

Co je na kurzu opravdu výjimečné? Nejedeme podle

pevného scénáře. Máme rámec témat, ale obsah šijeme na míru účastníkům, jejich zkušenostem i potřebám jejich organizací. A to ve spolupráci s top lektory Markem Velasem, Kateřinou Jančík Repatou, Tomášem Langerem a Petrou Kubitou Nulíčkovou. Podrobnosti na firemnivzdelavani.eu/kurzy.

(red)

 FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

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

L&D BASIC: OD ZÁKLADŮ K PROFESIONALITĚ

firemnivzdelavani.eu/kurzy

**STARTUJEME
V ŘÍJNU 2025!**



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 9., číslo 4, datum vydání srpen 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

Vstupujeme do éry kariéry 4.0, ktorá pripomína skôr sieť

Lenka Milčík

Cluster COE Learning, Leadership & Culture
Henkel Slovensko



Spoločnosť Henkel asi netreba predstavovať, Vaše výrobky zná každý. Vy se ale výrobě nevěnujete...

Spoločnosť Henkel Slovensko a jeho Global Business Solutions+ Bratislava má viac ako 2000 zamestnancov. Väčšina zamestnancov pracuje v expertných alebo špecializovaných rolách a podporuje kolegov a procesy naprieč celým svetom. Bratislavská pobočka je najväčšou GBS+ lokalitou v rámci celej spoločnosti Henkel.

Z pohľadu vzdelávania je toto prostredie veľmi dynamické – zamestnanci sú prirodzene orientovaní na zlepšovanie, efektivitu a profesionálny rozvoj. Aj preto má u nás rozvoj a vzdelávanie silné postavenie a je vnímané ako dôležitá súčasť firemnej kultúry.

Vystudovala jste psychologii práce. Jak často a v čem se Vám získané znalosti a zkušenosti v práci hodí?

Som jedna z tých šťastných, ktoré môžu pracovať v odbore, ktorý vyštudovali – a vnímam to ako dar. Psychológia práce mi dnes pomáha najmä pri rozhovoroch s lídrami a zamestnancami, ale aj pri navrhovaní rozvojových programov tak, aby dávali zmysel a reálne pomáhali. Moje psychologické zázemie mi dáva schopnosť lepšie porozumieť ľuďom, ich motiváciám, potrebám a tomu, čo im môže pomôcť rozvíjať sa. Postupne som si uvedomila, že ak firmy dokážu venovať dostatočný priestor a pozornosť rastu a rozvoju zamestnancov, môže sa im to mnohonásobne vrátiť – nielen vo výkone, ale aj v spokojnosti, lojalite či inováciách. A nejde len o moju osobnú vieru, ale o závery, ktoré potvrdzujú aj výskumy.

Na letošní bratislavské konferenci LEARN & DEV jste zaujala hned několika tématy. Předně vývojem kariéry od kariéry jako firemní identity po dnešní kariéru určenou našimi dovednostmi...

Vývoj kariéry krásne odráža to, ako sa mení svet práce a očakávania firiem aj zamestnancov. Na začiatku 20. storočia boli firmy – ako napríklad Baťa – ktoré sa starali o blaho svojich zamestnancov aj ich rodín. Ak ste sa zamestnali v takejto firme, boli ste lojálni a plnili si povinnosti, mali ste postarané o príjem, bývanie či dôchodok. Kariéra sa vtedy stavala na stabilitu a často ste sa počas života nemuseli učiť nič nové. Neskôr prišiel dôraz na formálne vzdelanie – ak ste chceli uspieť, potrebovali ste silné meno, rodinnú tradíciu (napr. v právnických či lekárskejších profesiách)

alebo titul z prestížnej univerzity. Aj vtedy platilo, že ste sa väčšinou pohybovali celý život v jednom odbore a vzdelávanie bolo jednosmerné – skôr „na vstup“ do profesie než to, čo sprevádza celú kariéru. Po prelome milénia nastal ďalší zlom – na trhu práce sa začali viac presadzovať skúsenosti. Portfólio projektov, pozícií či vedenie tímov začali byť kľúčovým faktorom úspechu. LinkedIn profily plné konkrétnych výsledkov a referencií boli novým „životopisom“. Stále však išlo často o kariéru v rámci jedného odvetvia. Dnes však vstupujeme do éry kariéry 4.0 – a tá si vyžaduje iný prístup. Namiesto toho, aby sme stáli na skúsenostiach z jedného smeru, potrebujeme rozvíjať prenositeľné zručnosti, ktoré nám umožnia prispôbiť sa rýchlym zmenám – najmä v dôsledku digitalizácie, automatizácie či umelej inteligencie. Adaptabilita na zmenu sa tak stáva jednou z najdôležitejších zručností budúcnosti. Ak sa naučíme zvládať zmenu a orientovať sa v neznámom prostredí, môžeme byť úspešní aj v čase, keď sa naše role či dokonca celé odbory transformujú.

Rezonovalo také Vaše tvrzenie, že kariéra není žebříček, ale síť. Můžete to rozvést?

V minulosti sme často uvažovali o kariérnom raste ako o pomyselnom rebríku – rozvíjať sa znamenalo stúpať vyššie: líder, manažér, riaditeľ...

Dnes už tento model prestáva platiť. Rozvoj môže prebiehať aj horizontálne – v rámci jednej spoločnosti alebo medzi rôznymi oblasťami. Napríklad u nás máme tri základné typy kariérnych ciest: líderskú, expertnú a projektovo-manažérsku. Zároveň čoraz viac platí, že rozvoj znamená budovanie zručností, ktoré nám umožnia byť flexibilní a pripravení aj na príležitosti mimo nášho pôvodného smeru. Preto mi dáva väčší zmysel hovoriť o kariére ako o sieti – čím hustejšie ju máte „utkanú“ z vašich skúseností, zručností a zážitkov, tým ľahšie sa v nej pohybujete. A netreba sa báť pliesť ju rôznymi smermi – aj skúsenosť, ktorá na prvý pohľad nesúvisí s vašou aktuálnou prácou, vám v budúcnosti môže otvoriť nové možnosti.

Ve svém příspěvku jste také zmínila, že je nutné pracovat s mindsetem, kdy vzdělávání je nezbytnost. Máte nějaký tip, jak na to?

Mne osobne veľmi pomáha uvedomenie si, ako dramaticky sa trh práce zmenil len za posledných

10 rokov – a to ani nehovorím o dlhšom časovom horizonte. Keď túto myšlienku odovzdávam ďalej, vnímam, že práve toto uvedomenie býva kľúčové. Rada to zdôrazňujem aj počas prednášok na univerzitách – vždy trochu prekvapím alebo vystraším študentov tým, že ak si myslia, že po skončení vysokej školy sa už nebudú musieť učiť, nie je to pravda. Práve naopak – vzdelávanie sa pre nich týmto momentom len začína. Toto zistenie môže byť pre niekoho spočiatku nepríjemné či desivé. Preto ho rada prepájam s pozitívnym aspektom – pocitom slobody. Vďaka neustálemu vzdelávaniu už dnes nie sme viazaní na jednu kariérnu cestu na celý život. Môžeme sa vyvíjať, meniť smer, objavovať nové oblasti.

Jak tedy vypadá vzdělávání v Henkelu?

Veríme, že za rozvoj je v prvom rade zodpovedný samotný zamestnanec. Úlohou HR a people lídrov nie je ľudí „nútiť“ k účasti na tréningoch alebo ku kariérnej zmene, ale vytvárať podmienky a príležitosti, ktoré im v tomto procese pomôžu.

Poskytujeme rôznorodé školenia. Zamestnanci sa môžu zapojiť do tréningov ponúkaných v spolupráci s externými dodávateľmi zameranými na soft skills či líderstvo. Môžu absolvovať aj iné vzdelávanie, ktoré si sami nájdu a dáva zmysel z pohľadu ich rozvoja a sú splnené stanovené podmienky.

Som obzvlášť hrdá na našu sieť interných tréningov a tzv. *People Pods*. Ide o formu peer-to-peer vzdelávania, kde zamestnanci zdieľajú skúsenosti a názory na konkrétnu tému. Stretnutia sú vedené internými facilitátormi, čím vzniká bezpečný priestor na učenie sa jeden od druhého.

Vzdelávanie a rozvoj si dnes vyžadujú aj inú úroveň HR podpory. Viac sa zameriavame na rozvoj koučovacích zručností – aby sme vedeli ľudí sprevádzať sebazpoznávaním. Cieľom nie je len odškrtnávať si absolvované kurzy, ale vytvoriť prostredie, kde sa ľudia chcú a vedú rozvíjať zmysluplne, podľa vlastných cieľov a potrieb.



Na čo ste vo svojej práci najviac hrdá?

Najviac ma vždy poteší, keď vidím reálne výsledky práce. Keď sa ku mne sprostredkovane – cez HR BP, manažéra alebo priamo od zamestnancov – dostane spätná väzba, že nejaká rozvojová aktivita mala zmysel a človek vďaka nej našiel pre seba správne smerovanie alebo nové nadšenie pre rozvoj. Nadto téma L&D v našej spoločnosti naozaj rezonuje a má aj silnú podporu zo strany vedenia.

A na záver tradičná otázka. Kto alebo čo je pre Vás profesne najväčšou inšpiráciou?

Veľmi rada si pozerám L&D trendy zo zahraničia – odoberám napr. Gallup workplace report. Takisto na našej SK a CZ scéne mi pomáha práve časopis Firemní vzdelávání, vďaka čomu som našla Kateřinu J. Repatú, od ktorej sa teším každý týždeň na L&D trendy, ktorými nás na LinkedIn zásobuje. Osobne rada chodím aj na konferencie, kde sa dajú zachytiť trendy. Momentálne sa však inšpirujem aj priamo v práci, nakoľko sa nachádzam na dlhodobernej pracovnej ceste v Dubaji, kde som súčasťou regionálneho talent development tímu pre IMEA región – počúvať o tom, ako pristupujú k rozvoju zamestnancov v krajinách, ako sú Keňa, Turecko alebo India, je inšpirujúce.

Lenka Milčík pôsobí na pozícii Cluster COE Learning, Leadership & Culture v spoločnosti Henkel Slovensko. Zodpovedá za strategické nastavenie vzdelávania, rozvoja talentov a firemnej kultúry pre Slovensko, Česko a Maďarsko. Vyštudovala pracovnú psychológiu na Masarykovej univerzite v Brne. Od roku 2024 je akreditovanou koučkou.



INDIVIDUALIZACE & PERSONALIZACE ve vzdělávání dospělých



Individualizace

Prizpůsobování vzdělávacích obsahů na míru konkrétním jednotlivcům.

Role L&D manažera:

Zodpovídá za samotnou individualizaci i výsledky. Analyzuje vzdělávací potřeby a připravuje studijní plány.



Personalizace

Účastník sám přebírá odpovědnost za své studium, ať jde o formu, obsah či tempo.



Role L&D manažera:

Neorganizuje, ale podporuje a vytváří podmínky vhodné pro samostatné studium. Zahrnuje i výběr LMS s možnostmi personalizovaného studia.



Vertikální rozvoj firemní kultury: Klíč k transformaci organizace

Roman Chudoba

rozvojový kouč a mentor, team.cz, s.r.o.
roman.chudoba@team.cz



Proč některé organizace v nejistotě prosperují, zatímco jiné stagnují? Odpověď leží v hloubce jejich myšlení a kultury. Vertikální rozvoj, jak jsme o něm hovořili v předchozím čísle časopisu, představuje fundamentální změnu v tom, jak lidé a organizace přemýšlí, nikoli pouze v tom, co vědí. Zatímco horizontální rozvoj přidává nové dovednosti a znalosti, vertikální mění samotný způsob vnímání a interpretace reality. Vertikální rozvoj můžeme realizovat na dvou úrovních – individuálně u konkrétních lídrů i systémově v kultuře celé organizace.

Existuje několik škol, které se liší strukturováním a definováním jednotlivých úrovní. V principech se shodují. Jednou z nich je škola Billa Torberta, na které staví svou metodiku a způsob měření Global Leadership Association. Tato škola pracuje se sedmi úrovněmi organizační kultury – od nejjednodušších po nejkompexnější. Každá úroveň představuje kvalitativně odlišný způsob fungování, rozhodování a řešení problémů.

V současné době nalezneme v organizacích nejširší zastoupení na úrovni *Expert* a *Achiever* – *Dosahující*. Máte-li zkušenost s firemním prostředím, určité dokážete na základě níže uvedených charakteristik rozpoznat zdroje některých konfliktů, pokud se tyto kultury střetnou. Nicméně platí, že výsledné rozhodnutí je nakonec rámováno dominantní kulturou. Kultura je tak strůjcem kvality rozhodnutí, stejně tak limitů. Z tohoto pohledu neexistuje dobrá nebo špatná kultura, ale kultura, která pomáhá nejlépe postupovat v daném kontextu. Čím je prostředí složitější a dynamičtější, tím je pro organizaci vhodnější volit perspektivu pozdějších úrovní (6. a 7.).

Je možné cíleně rozvíjet vertikální úroveň firem?

Je to možné, ale rozvoj musí být postupný. Kultura se vyvíjí po úrovních, nelze přeskočit etapy. Organizace s *Expert* kulturou musí nejprve projít *Achiever* úrovní, aby se mohla začít etablovat na úrovni *Redefining*. Vrcholové vedení musí projít vlastní vertikální transformací první. Nelze vést organizaci na úroveň, které sami lídři nedosahují. Je nutné měnit současně struktury, procesy, systémy odměňování i individuální způsoby myšlení.

Je třeba také počítat s tím, že skutečná kulturní transformace trvá 2–5 let, ne měsíce. Vyžaduje

významnou investici nejen finančních prostředků, ale především času a pozornosti leadership týmu. Rychlé změny obvykle znamenají pouze povrchní úpravy, navíc více či méně deklaratorního charakteru. Nedotažené pokusy o rozvoj navíc vyvolávají v pracovnících posměch a cynismus, které následně tvoří ještě větší bariéru pro jakýkoli další rozvoj.

Postup rozvoje vertikální úrovně organizace

Proces vychází ze základního principu, že organizační kultura se může vyvíjet pouze tak rychle a daleko, jak dovoluje úroveň vědomí a myšlení klíčových lídrů.

Začíná se diagnostikou jednotlivých částí firmy.

Jádrem celého navazujícího procesu je souběžná práce na třech vzájemně propojených úrovních.

- **Na individuální úrovni** se facilituje vertikální rozvoj klíčových lídrů prostřednictvím strukturovaného koučinku a mentoringu, který rozšiřuje jejich perspektivy a způsoby myšlení.
- **Na týmové úrovni** se prostřednictvím facilitovaných workshopů a *action learning sets* (skupiny učení se v akci) rozvíjí kolektivní inteligence leadership týmů.
- **Třetí úrovní** jsou systémové intervence, kde se postupně transformují organizační struktury, procesy a systémy tak, aby podporovaly a posilovaly vyšší úroveň kultury.

Zásadním faktorem úspěchu je vytvoření dostatečné „kritické hmoty“ lídrů na vyšších vývojových úrovních, kteří mohou táhnout zbytek organizace vzhůru. Tento princip „tahu shora“ znamená, že se začíná vždy u top managementu a postupně se intervence rozšiřují na další úrovně hierarchie. Současně se vytipovávají a rozvíjí „*change champions*“ – jednotlivci s vysokým potenciálem pro vertikální rozvoj, kteří se stanou katalyzátory změny ve svých týmech.

Završením procesu není dosažení konkrétní úrovně kultury, ale vytvoření organizace schopné kontinuálního vertikálního rozvoje. To znamená zapracování nových způsobů myšlení a fungování do firemních politik, procesů a kultury tak, aby se staly samozřejmou součástí organizační DNA. Výsledkem je organizace, která dokáže flexibilně reagovat na rostoucí komplexnost světa a proaktivně se adaptovat na nové výzvy prostřednictvím evoluce vlastní kultury.

Organizace s pokročilou kulturou nejsou jen efektivnější – jsou od základu odlišné.

Dokážou navigovat nejistotou, transformovat výzvy v příležitosti a vytvářet hodnotu způsoby, které si konkurence ani neumí představit.

Cesta k vertikálnímu rozvoji kultury je náročná, ale odměna je transformační – pro organizaci i pro každého člověka v ní.

Expert kultura (4. úroveň)

Zaměření: Perfektní provedení podle pravidel.

Rozhodování: Založené na zkušenostech a osvědčených postupech.

Reakce na změnu: Rezistence, snaha o zachování stability.

Komunikace: Hierarchická, založená na autoritě znalostí.

Příklad: „Máme zavedené procesy, které fungují. Proč je měnit?“

Achiever kultura (5. úroveň)

Zaměření: Dosahování cílů a výsledků.

Rozhodování: Strategické, založené na datech a analýzách.

Reakce na změnu: Adaptace, pokud vede k lepším výsledkům.

Komunikace: Orientovaná na výkon a metriky.

Příklad: „Jak můžeme optimalizovat proces, abychom dosáhli 15% růstu?“

Redefining kultura (6. úroveň)

Zaměření: Neustálé přehodnocování a redefinice přístupů.

Rozhodování: Založené na zpochybňování statusu quo a experimentování.

Reakce na změnu: Aktivní vyhledávání změn jako příležitostí.

Komunikace: Dialogická, otevřená různým perspektivám

Příklad: „Možná celý náš business model potřebuje přehodnotit. Co kdyby...“

Transforming kultura (7. úroveň)

Zaměření: Systémová transformace s ohledem na ekosystém.

Rozhodování: Integrující protikladné perspektivy do vyšších celků.

Reakce na změnu: Proaktivní vytváření změn pro celý systém.

Komunikace: Paradoxní, schopná držet více pravd současně.

Příklad: „Jak můžeme transformovat nejen sebe, ale celé odvětví udržitelným způsobem?“

Mýty a fakta o lidské paměti

Mirka Dvořáková

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



Lidský mozek a jeho funkce jsou obrovskou neznámou. Mnozí vědci dokonce říkají, že jej nemůžeme nikdy plně pochopit, protože předmět (co) a nástroj (jak/čím) zkoumání je zde totožný – náš mozek. Víme ale stále více a více. Problém je, že mnohé výzkumy nejsou kompatibilní a často si i protirečí a řada poznatků z výzkumů není správně interpretována, a tak ohledně nich vzniká určitá „mytologie“. Mýty zde budeme chápat jako něco, čemu sice lidé věří, ale co není až tak úplně pravda. Něco, co se opisuje do dalších publikací, aniž by jejich autoři zjišťovali, o jaký výzkum původně šlo, a věří těm, co už to psali dříve.

Ebbinghausova křivka zapomínání

Asi největším mýtem, s nímž jste se pravděpodobně již potkali, pokud se zabýváte vzděláváním dospělých, je to, že tzv. Ebbinghausova křivka zapomínání má obecnou platnost. Je to ta křivka, která udává, že člověk nejvíce zapomíná v podstatě ihned po učení se a už po 2 dnech zapomene asi 70 % naučeného. Nejdříve se podíváme na fakta. Autorem křivky zapomínání je průkopník v oblasti zkoumání paměti, Hermann Ebbinghaus, který na konci 19. století realizoval jedny z prvních výzkumů paměti u dospělých. Konkrétně na sobě samém. Zajímavé také je, co se učil. Šel na to vlastně dobře, protože aby mohl zaznamenávat pokud možno exaktně svá zjištění ohledně zapomínání, vytvořil soubor tzv. trigramů, bezesmyslných slabik, které byly vždy tvořeny samohláskou vloženou mezi dvě souhlásky (např. DAX, REN, GIR a podobně). Na základě pozorování vlastního učení, kdy se v mnoha 45minutových sezeních snažil naučit co nejvíce těchto trigramů a poté měřil a zaznamenával, kolik jich v průběhu času zapomněl, měřil svoji kapacitu paměti a rychlost zapomínání. A na základě toho poté sestavil onu známou křivku zapomínání.

A v čem je tedy ta avizovaná mytologie? Především v tom, že tato křivka zapomínání se aplikuje, jak již bylo výše zmíněno, obecně na učení se a zapomínání dospělých a že na jejím základě ještě i dnes obrovská část odborníků v oblasti vzdělávání dospělých staví svá doporučení pro opakování a procvičování. Jsou tu ale (přínejmenším) dvě velká „ale“. Prvním z nich je, že jsme převzali a používáme jako obecnou pravdu něco, co bylo testováno jediným výzkumníkem, navíc na sobě samém, a to ve věku, kdy mu bylo kolem třiceti let. Od vydání výsledků těchto experimentů je to navíc

letos 140 let (ano, lidský mozek se mění jen velmi málo, ale zato se obrovsky změnilo prostředí, v němž jej využíváme). Také se nám často nestává, že bychom se učili bezesmyslné slabiky či cokoliv, co nedává smysl. Tato situace může nastat v případech, kdy se učíme nová slovíčka z cizího jazyka, jinak se ale v dospělosti učíme spíše to, co je nějak spojeno s naší zkušeností, životem či prací a co je nějak logicky uspořádáno či propojeno. Rozhodně to ale neznamená, že by člověk nezapomínal a že by to nemělo určitý progres. Platí, že zapomínání souvisí s časem, ale také s tím, jak brzo po učení a jak intenzivně nové znalosti a dovednosti využíváme. Rozhodně to neznamená, že bychom neměli naučené opakovat a procvičovat. Záleží ale na tom jak.

Nejvíce si zapamatujeme memorováním

Dostáváme se k druhému mýtu, kterému věří spíše učící se dospělí než specialisté na rozvoj a vzdělávání, a sice že nejvíce si zapamatujeme memorováním, tedy učením nazpaměť. Současné výzkumy ukazují, že k zapamatování přispívá nikoliv opakované čtení nebo přeřikávání si textu, ale spíše pátrání v paměti. Pokud si tedy chceme něco pamatovat dlouhodobě, je lepší testovat své znalosti (po nastudování látky), než se opakovaně učit nazpaměť. Vědci mluví o tzv. aktivním vybavování a vědomém úsilí, které na učení vynakládáme, ale také o učení se z chyb, které napomáhají lepšímu zapamatování. Při testu se totiž vědomě zaměřujeme na to, co neumíme zodpovědět, přemýšlíme o tom, vzpomínáme nebo se snažíme odpověď odvodit, pokud uděláme chybu, vrátíme se ke konkrétnímu obsahu, kde jsme chybu udělali, a snažíme se dobrat správné odpovědi. Takto tedy vypadá efektivní učení, resp. učení, které vede k dlouhodobému zapamatování.

Zapomínání je porucha či selhání paměti

Třetím mýtem, který tu zmíníme, je, že zapomínání je porucha či selhání paměti. Není. Zapomínání je přirozené, normální, a dokonce by se dalo říct, že jsme „stvořeni k zapomínání“. Nemá smysl s tím bojovat a marně se snažit zapamatovat si víc a víc. Ostatně, jak je zmíněno v představení knihy „Paměť“ na straně 20 tohoto čísla, v současné době „konzumujeme“ přibližně 34 GB informací denně a u mnohých jsme asi rádi, že si je nakonec nepamatujeme. Co se ale dělat dá, je záměrně, vědomě řídit svou pozornost, abychom si pamatovali to důležité, to, co si pamatovat chceme. K tomu slouží různé paměťové techniky, ale to už by bylo nad rámec textu.

Vybrané tři mýty o paměti nejsou jediné, s nimiž se jako vzdělavatelé dospělých, ať již v odborné literatuře nebo mezi účastníky našich vzdělávacích aktivit, setkáváme.

Mezi další patří například tyto (sesbírané z různých míst na internetu): paměť souvisí s inteligencí (s IQ), špatnou paměť nejde zlepšit, paměť je jen jedna, paměť se s věkem jen zhoršuje, paměť je přesná. Myslím, že už jste se s mnohými z nich setkali, my se k nim blíže dostaneme v některém z dalších čísel Firemního vzdělávání.

Kde se můžete dozvědět víc:

Brown P.C., Roediger, H.L a McDaniel, M.A, 2017. Nauč se to! Jak se s pomocí vědy efektivněji učit a více si pamatovat. Jan Melvil Publishing.
Rangarath, Ch., 2025. Paměť. Proč si pamatujeme a jak si umět vybavit to důležité. Jan Melvil Publishing.
Willingham, D.T., 2024. Přechytračte svůj mozek. Proč je učení těžké a jak si ho usnadnit. Audiolibrix.

**FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ**

**Základní kurz pro interní lektory
firem a podniků i lektory na volné noze**

TRAIN THE TRAINER:
**KOMPLETNÍ PRŮVODCE
ŠPIČKOVÉHO LEKTORA**



firemnivzdelavani.eu/kurzy

**STARTUJEME
V 09/2025**



Tým, který myslí, táhne a roste? Začněte u manažerů!

Jiří Bréda

jednatel a leadership konzultant, Mise HERo
jiri.breda@misehero.cz



Ve světě, kde se vše rychle mění, jedna konstanta zůstává: úspěšné týmy nestaví jen na tom, co lidé „umí“. Jsou postavené na tom, jací lidé jsou. Jak spolu mluví. Jak zvládají tlak. Jak vnímají druhé. A právě o tom jsou kompetence 21. století.

Co dnes znamená být „kompetentní“?

Kompetence není jen souhrnem dovedností a znalostí. Je to schopnost zvládnout situaci – i když je nová, složitá nebo lidsky náročná. Ať už jde o pružnost, kritické myšlení, práci s emocemi nebo chuť růst, to všechno tvoří náš „vnitřní software“, který ovlivňuje každé rozhodnutí. Skvělé je, že se dá trénovat. Jak na rozvoj kompetencí v době, kdy na nic nemáme čas a vzdělávání si musíme obhájit? V posledních letech máme konečně mnoho možností, jak vzdělávat naše lidi efektivněji. Osmihodinová školení naživo ustupují a je to dobře. Celodenní „nalejvárna“ kýžený efekt nemá, obzvlášť, je-li jediným způsobem, jak se snažíme cíle dosáhnout a doručit potřebné dovednosti, nebo dokonce změnu návyku.

Jedním z řešení je model složený z různých dílků „skládačky“, např.:

- online follow-upy,
- samostudium formou podcastů,
- e-learning,
- samostatná projektová práce v mezidobí mezi prezenčními setkáními apod.

Díky tomu je možné vytvořit zajímavý a poutavý vzdělávací program, který dává účastníkům potřebnou samostatnost a přináší konkrétní výsledky do praxe. Nemluvím ani o nezbytnosti si nové věci zkoušet, zažít, aby došlo nejen k potřebným aha efektům, ale i vnitřnímu rozhodnutí: ano, to je to, čemu chci věnovat svoji energii, na čem stojí za to pracovat a zavést do své praxe.

Významně v tom pomáhají i principy gamifikace, o té jsem už ale psal ve Firemním vzdělávání dříve. Výzvou samozřejmě zůstává způsob, jak měřit výstupy vzdělávání a jeho dopady. Jak doložit, že naše práce a investice se firmě vrací. A v neposlední řadě je výzvou i udržitelnost a dlouhodobost – jak docílit toho, aby když se za lektorem zavřou dveře, postupně všichni neskouzlili k tomu, jak to bylo dřív, ale udrželi si užitečné postupy a měli zaběhnuté potřebné návyky.

Kouzelná formulka pro rozvoj kompetencí

Za léta své praxe jsem potkal jeden metodický přístup, který je schopný oba tyto požadavky doručit, pokud se udělá správně a v takovém rozsahu, v jakém je potřeba. A o ten bych se s vámi rád podělil.

Na začátku stojí prostá rovnice: $V = A \times K$.

Pokud se usmíváte a už víte, co mám na mysli, bravo, doufám, že intenzivně aplikujete v praxi.

Pro méně zkušené kryptografy vysvětlení zde: výkon (V) dosáhneme ve chvíli, kdy naši lidé mají aktivity (A).

Ale samotné aktivity nestačí, pokud chybí potřebná kompetence (K). Když mám potřebné kompetence, tak se pak mé aktivity násobí.

Jak na to v praxi?

Pracujeme s manažery. Jedině oni a jejich dobrá práce a kompetentnost jsou cestou ke zlepšení práce jejich lidí. Velkou výhodou je, pokud do programu vstoupí především ti, kdo na svých kompetencích chtějí pracovat a věnovat potřebný čas tomu, aby se profesně posunuli v konkrétních dovednostech.

Jejich úspěch po absolvování programu a výsledky následně namotivují i druhou vlnu těch, kteří by bez „důkazu“ do programu jít nechtěli.

Pro nás to znamená rozjet důkladnou analýzu toho, jak vypadá současný stav, a definovat takové kompetence, které povedou k dosažení cílů klienta.

Zapojujeme nejen ty, kterých se konkrétní rozvoj bude týkat, ale i klíčové členy vedení firmy. Rozhovory, stínování, dotazník... nepodcenit první fázi projektu je důležité, protože teprve na základě vstupních dat lze dobře nadesignovat proces a zaměřit se na posun.

A jak dál?

Ověřená metodika už nás vede vyšlapanou cestou a začíná on-the-job tréninkem. Ten trvá přesně osm týdnů, ne víc, ne míň. Je to totiž doba, za kterou je možné získat nový návyk. A na tom celou dobu pracujeme – je alfa i omegou tohoto přístupu, aby účastníci získali nové návyky ve své praxi.

Výhodou on-the-job tréninku je, že je součástí běžné práce. Zároveň umožňuje kontinuální rozvoj, podporu a značný posun účastníků v konkrétních kompetencích, které v průběhu osmi týdnů rozvíjejí.

Součástí jsou i jakési mini tréninky, které realizují účastníci–manažeři se svým týmem sami. Jedná se např. o dvouhodinové tréninky manažera s jeho

týmem zaměřené jen na jednu konkrétní dovednost. Po osmi týdnech následuje společný den věnovaný vyhodnocení výstupů zaměřený na to, aby se účastníci vzájemně podporovali v nových návycích a udrželi si nastavený rytmus aktivit.

V ideálním případě následuje ještě několik online follow-up setkání v rozmezí dalšího půl roku, které slouží pro udržování návyků a podporu manažerů.

A co dopad?

V případě obchodních týmů jsme následně zaznamenali měřitelné výstupy, kdy po absolvování programu manažery narostla „čísla“ jak jim, tak jejich obchodníkům, s nimiž v rámci programu pracovali a zaváděli nové aktivity. Jedna z organizací, která program absolvovala, působí v oblasti pojišťovnictví. Zadání bylo jasné: zvýšit výkon obchodních týmů a dodat jim tolik potřebné manažerské nástroje.

240 obchodníků a 80 manažerů prošlo programem.

Aktivita obchodníků vzrostla o 114 %. Výsledky týmů stouply o 20 %. Počet doporučení se ztrojnásobil.

Ale ještě cennější byla proměna atmosféry. V týmu zavládla důvěra v úspěch, jeho členové začali spolu-
pracovat a díky sladění aktivit se stmelil i celý tým.

Manažeři si osvojili zpětnou vazbu, naučili se lépe vést rozhovory, posílila se důvěra. Lidé se přestali bát chyb, začali se ptát a více se do věcí zapojovat.

A to během osmi týdnů.

Pokud se chystáte na rozvoj manažerů a cílíte na skutečnou změnu a dlouhodobý dopad, doporučuji vydat se cestou, která bude zahrnovat on-the job trénink, a zvážit dostatečnou časovou dotaci pro to, aby se vaši lidé ve vybraných kompetencích skutečně mohli posunout.



Právní aspekty AI: Na co si dát pozor při použití AI

Veronika Macurová Křížová

advokátka, konzultantka v oblasti AI práva a etiky
nikakriiz@gmail.com



Umělá inteligence se stává součástí HR procesů i firemního vzdělávání. Mnohé organizace ji již využívají, jiné teprve hledají efektivní způsob implementace. V tomto článku shrnuji hlavní právní a etická rizika při využívání AI a představím některé z možných postupů, jak je minimalizovat.

PANDA: Základní kameny zavádění AI

Implementace AI nejen v HR by měla začít pochopením umělé inteligence a jejího smyslu pro zefektivnění pracovních procesů. Od počátku je však třeba tento proces nahlížet nejen optikou technologickou a provozní, ale také právní. AI nemá právní subjektivitu, nenese právní odpovědnost. Mnohé ze způsobů užívání AI v HR je také poměrně přísně regulováno nařízením EU o umělé inteligenci (dále jen „AI Act“). Některé jsou dokonce zakázané. Na mnoho postupů se vztahují také další právní předpisy. Pomoci v orientaci může implementační rámec PANDA:

Pochopení AI: Prvním krokem pro firemní využití AI je pochopení jejího fungování, schopností a limitů. S tím počítá také AI Act, který od 1. 2. 2025 zavádí článkem 4 povinnost subjektů poskytovatelů systémů AI a subjektů zavádějících AI přijímat opatření, aby v co největší možné míře zajistili dostatečnou úroveň gramotnosti v oblasti AI u svých zaměstnanců i všech dalších osob, které se jejich jménem zabývají provozem a používáním systémů AI, s přihlédnutím k jejich technickým znalostem, zkušenostem, vzdělání a odborné přípravě a prostředí, v němž mají být systémy AI používány, a s ohledem na osoby nebo skupiny osob, na kterých mají být systémy AI používány. Pro technickou část tohoto vzdělávání je možné využít například i bezplatný online kurz Elements of AI, který je díky Prg.AI dostupný také lokálně v českém jazyce.

Analýza potřeb společnosti: Je třeba identifikovat konkrétní oblasti, kde lze AI (obezřetně) využít. Dobře nastavená řešení mohou zefektivnit nábor, interní komunikaci či vzdělávání, nicméně je třeba upozornit, že s ohledem na typ procesů a rozhodování a údajů, se kterými pracuje, patří právě rozvoj a vzdělávání k rizikovějším a více regulovaným oblastem.

Nástroje: Ideální je volit nástroje a modely podle informací z popisu softwaru či přehledové dokumentační karty AI (tzv. AI system card nebo AI model card).

Jde o dokument, který systematicky popisuje konkrétní model nebo AI systém. Slouží ke zvýšení transparentnosti, odpovědnosti a porozumění tomu, co model dělá, k čemu je určen a jaká má omezení. Zároveň je vhodné získat maximum informací o poskytovateli systému. Výběr by měl zahrnovat i posouzení licenčních podmínek a lokalizaci dat. Pozor však dejte na AI washing, kdy běžný software bývá nepřesně označen za AI systém, čímž vznikají mylné představy i rizika.

Data: Při implementaci AI je zásadní kvalita a zákonitost dat. Jinak může dojít k chybným či diskriminačním výstupům a právním rizikům. AI Act pak v článku 5 výslovně zakazuje některé způsoby využití AI. Mnohé systémy AI používané v HR oblastech spadají podle AI Act mezi vysoce rizikové. To mimo jiné znamená, že je nutné zajistit, aby vstupní data byla kvalitní, přesná, úplná a reprezentativní a aby byly zavedeny mechanismy pro detekci a nápravu předpojatostí. Nezbytná je pro některé způsoby užití také dokumentace, transparentnost a lidský dohled nad rozhodnutími AI. Lze tedy doporučit podrobný rozbor navrhovaných AI řešení ve vztahu právě k AI Act. Zapomínat při získávání a zpracování dat nelze ani na GDPR, pokud se bude jednat o osobní údaje.

Aplikace firemních postupů: Významnou roli bude hrát interní AI směrnice. Směrnice by měla být tvořena CAO (nejvyšší manažer zodpovědný za strategii, vývoj a implementaci AI ve firmě), pokud byl jmenován, právním oddělením a dalšími odborníky.

Konkrétní právní rizika

Právní odpovědnost za výstup: Chybný, zavádějící či diskriminační výstup může mít negativní, nejen právní dopad jak na společnost, tak na odpovědného pracovníka. Samostatnou kapitolou pak budou AI jednání zcela v rozporu s pokyny zaměstnavatele.

Autorské právo a generativní AI: Při práci s GenAI je třeba myslet na to, že čistě AI generovaný výstup není chráněn jako autorské dílo. Výstupy GenAI však mohou někdy zasahovat do práv autorů. Vždy je třeba zvažovat úpravu výstupu, citaci nebo právní konzultaci. Přestože judikatura se teprve rodí, je vhodné postupovat při práci s generativní AI obezřetně. Při rozsáhlejší práci a editaci AI výstupů zaznamenávejte postup vzniku takového díla. Nutné je seznámit se i s pravidly transparentnosti generovaného obsahu.

Ochrana osobních, ale i firemních údajů: Ve své práci užíváte množství osobních údajů. I při užívání nástrojů AI je potřeba dodržovat režim zákona o zpracování osobních údajů, resp. GDPR. Anonymizace je základní pojistkou, přestože není vždy možná. Pokud je dostupné, volte řešení on-prem, kdy data zůstávají u vás. Vždy proto konzultujte implementaci AI s firemním DPO (pověřenec pro ochranu osobních údajů) nebo právním oddělením také ve vztahu k odpovídajícímu nastavení všech právních aspektů práce s osobními údaji.

Pracovněprávní a etický rozměr AI: Pokud budete mít firemní řešení na míru nebo budete pracovat s AI vyhodnocováním vložených dat o zaměstnancích či uchazečích, je nutné zavádět postupy pro minimalizaci předpojatostí, které mohou mít v některých případech nejen etický, ale i právní dopad. O užívání systémů AI je třeba zaměstnance odpovídajícím způsobem informovat. Využívání avatarů nebo vibe codingu (programování s AI za pomoci promptů) pro firemní účely by mělo být nejprve pilotně ověřeno v interním dozorovaném testovacím režimu, který umožňuje vyhodnotit a eliminovat technická i právní rizika a nastavit odpovídající pravidla jejich zavádění.

Právní problematika a regulace AI se stále vyvíjí. Rizika lze omezit zodpovědným přístupem k implementaci AI nástrojů, školením zaměstnanců, volbou kvalitních nástrojů, přijetím interní směrnice o práci s AI, komunikací AI odpovědností. Vhodné je pravidelně vyhodnocovat výsledky využití AI, průběžně postupy i znalosti zdokonalovat a přizpůsobovat technologickému a právnímu vývoji v oblasti AI.



Vytvořte si vlastní L&D mapu

Monika Kukoř Sochorová

lektorka a profesionální koučka
monika@mksochorova.com



Víte přesně, jaké rozvojové cíle mají vaši lidé. Ale znáte ty své? Jako L&D profesionálové se denně věnujete potřebám druhých. Jste zvyklí naslouchat, klást otázky a pomáhat hledat směr. Víte, kdo kam míří. Ale víte to i sami u sebe? A co se stane, když na chvíli přestanete plánovat rozvoj druhých a obrátíte pozornost na sebe? Zkuste si to představit. Pár minut klidu. Papír. Pero. Žádné výkazy ani tabulky. Jen vy a otázky, které běžně zůstávají v pozadí. Některé otázky, například „Jak poznám, že moje práce vede tam, kam chci?“, zní zdánlivě jednoduše. Ale odpověď na ně už tak jednoduchá nebývá. Pojdte si to se mnou vyzkoušet. Nachystejte si pero a papír, vypněte na chvíli notifikace a dejte si pár minut jen pro sebe.

Vytvořte si vlastní mapu

Na papír si napište alespoň šest oblastí, které jsou pro vás v L&D důležité. Může to být vliv na směřování firmy, možnost rozhodovat, prostor pro růst, učení, spolupráci, rozvoj druhých nebo dopad vaší práce. Jak byste tyto oblasti jednotlivě ohodnotili na stupnici od 0 do 10 podle toho, jak jste s nimi spokojeni? Nula znamená, že nejste vůbec spokojeni. Deset, že je to skvělé. Hodnoťte jednotlivé oblasti tak, jak to cítíte právě teď, ne v ideálním světě nebo v budoucnu. Nyní si zkuste představit, jak by každá z těchto oblastí mohla vypadat v ideálním případě. Jaké číslo, na stejné škále 0 až 10, byste těmto oblastem dali, kdyby vše fungovalo podle vašich představ? Podívejte se, co jste napsali. Která oblast si zaslouží největší pozornost? Vyberte si jednu, na kterou se teď zaměříte – tu, která by mohla nejvíce ovlivnit váš život k lepšímu.

U vybrané oblasti si teď zkuste odpovědět na tyto otázky:

- Co je potřeba změnit?
- Kdo nebo co by mi s tím mohl pomoci?
- Co můžu ovlivnit sám/sama a co potřebuje ještě dozrát?
- Kým se díky tomu stanu?
- Proč je pro mě tato oblast důležitá?
- Když se jí začnu věnovat více, co mi to přinese?
- Co už teď dělám dobře a co bych mohl/a začít třeba dělat jinak?

Odpovědi si napište, protože myšlenky, které nosíme v hlavě, a myšlenky, které zaznamenáme na papír, jsou

dvě různé věci. Možná už se vám začíná rýsovat směr. Ne nutně jako plán s odrážkami, ale jasnější představa toho, co opravdu chcete. Zkuste si teď položit jednoduchou otázku: „Jaký jeden malý krok můžu udělat hned teď? A co tím krokem spustím?“ Nejde o to mít vše hotové zítra. Právě naopak. Když je úkol příliš velký, často nás paralyzuje. Ale když ho rozložíme na malé zvládnutelné kroky, mnohé se dá uvést do pohybu.

Ledovec, který určuje směr

Máte napsanou oblast, ve které se chcete posunout a máte naplánovaný první krok. Pojďme dál. Představte si vámi vybranou oblast jako ledovec. Můžete si ho nakreslit nebo použít pracovní list na této straně.

Nad hladinou jsou role, projekty, výsledky. Prostě věci, které jsou vidět. Zamyslete se: Co tam vidím já a co si myslím, že tam vidí druzí? Co ze své práce bych ukázal/a jako důkaz, že odvádím dobrou práci? Kterou roli hrají nejčastěji a kterou hrají nejméně rád/a? Co si o mně na základě výsledků asi myslí ostatní? Jsou tyto výstupy opravdu odrazem toho, kdo jsem? Myšlenky si zapisujte tak, jak přicházejí.

Pod hladinou leží vaše hodnoty, motivace, pochybnosti, vnitřní napětí. To, co rozhoduje o směru, ale běžně se o tom nemluví.

Zkuste teď na chvíli zůstat pod hladinou. Co všechno se tam skrývá? Opakuj se nějaká slova, vzorce, myšlenky, touhy, přání nebo strachy? Co tam vidíte? Co tam nechcete vidět?

A jděte s otázkami hlouběji. Jak velká část vaší práce je ještě opravdu vaše? Co jste kdysi dávno převzali, protože to tak bylo potřeba, ale nyní to už můžete „pustit“? Co je těch „druhých“ a co je vaše? A co by se mohlo změnit, kdybyste si dovolili růst jinak – ne podle očekávání, ale podle sebe? Zamyslete se a zkuste si napsat maximálně tři věci, které chcete dostat z pod hladiny na světlo nebo s nimi naložit jinak. Co potřebujete udělat? Zapomeňte na omezující slova jako „nevím“ nebo „to nepůjde“. I malá změna nebo jiný úhel pohledu

mohou otevřít cestu dál. A ano, nemusí to být příjemné.

Otázky, které zůstávají

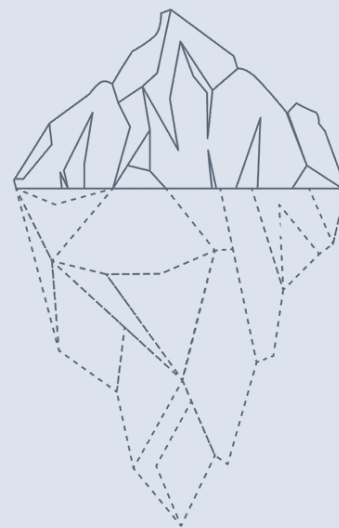
Jste připraveni vykročit a možná čekáte na velké gesto. Ale ty největší změny často nezačínají zlomovým rozhodnutím ani velkým krokem. Začínají ve chvíli, kdy si položíte otázku, kterou jste dlouho odkládali. Řeknete si „teď nastal ten správný čas“ a uděláte první malý krok.

Právě takové vědomé zastavení, nový úhel pohledu nebo upřímná odpověď mohou změnit směr víc než další vzdělávací plán. Možná právě teď přišel čas podívat se na některé věci jinak. A třeba vám v tom pomůžou i tyto otázky:

- Co by se muselo stát, abych si na konci roku řekl/a: „Tohle stálo za to!“?
- Co mi přináší radost, i když to nikdo nevidí?
- Co bych dělal/a jinak, kdybych nemusel/a nikomu nic dokazovat?
- A co z toho, co dělám dnes, je ještě opravdu moje?
- Co opravdu chci a potřebuji?

To, co zůstává nepojmenované, často řídí náš život víc, než bychom čekali. Mapa, kterou jste si dnes začali vytvářet, nemusí být dokonalá. Ale je vaše.

I v profesích, kde jsme zvyklí orientovat druhé, je důležité čas od času zvednout oči a podívat se, kde vlastně jsme my sami. Nechte si tu mapu ještě chvíli na očích. Vraťte se k ní za týden. Za dva. A uvidíte, jestli vás nepovede dál, než jste čekali.



Keep calm and do L&D

Petra Gášek

lektorka, facilitátorka
petra.gasek@gmail.com



Suroviny: cca 130 kusů L&D superhrdinů

Doba přípravy: 10 minut

Postup:

Superhrdiny dobře promíchejte a rozdělte do malých pracovních skupin. Nechte je 10 min. přemýšlet o tom, jaké klíčové superschopnosti jim v jejich práci pomáhají nyní a jaké superschopnosti budou potřebovat v (blízké) budoucnosti. Výsledek uložte do respektovaného časopisu a konzumujte kdykoli podle potřeby.

Přesně takto jsme postupovali. Výsledek mě:

1. překvapil
2. nepřekvapil
3. zneklidnil
4. uklidnil
5. zaujal
6. inspiroval

Platí všechny možnosti. Začnu od konce: inspiroval mě totiž k delšímu bádání a nakonec k tomuto zamyšlení. V jakkoli turbulentním světě a době žijeme, často se nakonec ukáže, že si poradíme i s novými výzvami, jakkoli velké se v danou chvíli zdají. A že k jejich zvládnutí ani nebudeme potřebovat tolik nových schopností a dovedností. Skvělý základ nám dá to, co už máme, jen možná bude třeba dělat to důsledněji, tu a tam to trochu vyladit a dotáhnout.

A ano, naučit se něco nového také. Ale to přece nové není, nebo ano? To jsme dělali vždy. A to naznačují i výstupy v úvodu popsaného receptu. Co tedy ukázal?

Výstupy mě nepřekvapily, protože do značné míry tématy kopírují to, co o blízké budoucnosti L&D říkají odborné zdroje, globální průzkumy a studie.

Překvapilo mě, že se velmi liší v tom, jakou jednotlivým tématům dávají váhu.

Zatímco nás různé zdroje od médií po odborné studie bombardují **AI, daty a celkově digitálním**, my v této oblasti zachováváme spíše klid a nevnímáme ho jako to hlavní. Ano, vážně ho bereme, ale nedáváme ho na první místo.

Výrazně častěji byly zmiňovány jiné oblasti: **adaptabilita** (přesněji mix adaptability, flexibility, kreativity a agility) a **leadership** (přesněji mix dovedností od komunikace přes empatii, schopnost budování vztahů a (sebe)motivaci až po schopnost určit vizi a vytrvale k ní směřovat ostatní).

Částečnou shodu s odbornými zdroji vidím – ty ale, zdá se mi, naznačují mnohem větší dynamiku. Naši superhrdinové se jeví jako konzervativnější. Jejich pohled mě inspiroval k nadpisu Keep calm and do L&D. Jako bychom si řekli: „Klid, budme připraveni, přizpůsobujeme se, ale nedramatizujeme to.“

Je fajn vidět, že nepanikaříme. Zároveň je to ale zneklidňující – trochu silnější emoce by nebyla na škodu, už pro svou schopnost uvést věci do chodu.

Zachovat klid a dělat L&D je ok.

1. Pohled L&D vždy reflektuje konkrétní firemní prostředí. To je v pořádku a správně. **Je logické dělat L&D tak, jak naši interní zákazníci potřebují.**
2. **Není trend jako trend.** Jednou je trend setrvalá tendence, jednou spíše hype.
3. Ve změnách je třeba dívat se nejen na to, co se mění, ale i na to, co zůstává stálé. **Ve světě, který se mění, se bude měnit i L&D. Cíli, obsahem, formami. Ale pořád je to L&D, ne nová disciplína.**

Zároveň ale zachovat klid a dělat L&D není ok. Dobře, budeme vyčkávat, a když se ukáže, že to je opravdu nutné, plošné a definitivní, tak se do toho pustíme. Prostě včas zareagujeme. **Chceme však být reaktivní? Nechceme být náhodou proaktivní?**

Nabídnu jeden úhel pohledu – na studie i na výstupy našeho experimentu. Ony jsou totiž často podobné průzkumy dost zavádějící. **Zjišťují, jak respondenti vidí budoucnost – často i svou vlastní. Ale jen některé z nich zjišťují i to, co pro to respondenti skutečně dělají.** Mým oblíbeným příkladem je průzkum McKinsey & Company z května 2021 na téma budoucnosti kancelářské práce (McKinsey & Company. *What executives are saying about the future of hybrid work*. 17. 5. 2021).

První otázka zněla, kolik procent původně čistě office pozic se přesune na práci na dálku a v jaké míře. Podle odpovědí mělo plně v kanceláři, resp. s méně než 20 % na dálku, zůstat jen 10 %. Zbytek se měl přesunout na různou práci na dálku od čistě remote (3 %), přes méně než 20 % v kanceláři (7 %), 21–50 % v kanceláři (úctyhodných 40 %), až po 51–80 % v kanceláři (rovněž 40 %). Můj technooptimismus zajásal. Pak jsem se dostala k druhé otázce průzkumu: Co už pro to dané organizace reálně dělají? 4 % o konkrétním plánu ještě nezačala ani přemýšlet. 32 % diskutovalo o obecných konceptech, ale neměli žádnou vizi a už

vůbec ne plán. 32 % mělo high-level vizi a shodu na ní v rámci top managementu. 21 % sice detailní vizi mělo a byli na ní ve shodě, ale komunikovat ji ještě nezačali. A jen 11 % mělo v tu chvíli (jaro 2021) konkrétní vizi, kterou komunikovalo, a začínalo s pilotními projekty. Tedy klasický management by word neboli – jak tomu říkám – management metodou „Staniž se!“

Můj technooptimismus se chtěl chytit naděje, že ono se to nějak upláca i bez té vize. Jenže sama lidi učím, že neupláca. A neuplácalo. Do úplně předpandemické podoby práce jsme se sice (zatím) nevrátili, ale čísel z odpovědí na první otázku se rozhodně nedotýkáme. Jedním z důvodů, proč jsme zůstali tak nějak napůl cesty, je totiž něco, co souvisí nejen s onou druhou otázkou, přesněji s odpověďmi na ni, ale úzce i s L&D.

Na půl cesty jsme zůstali proto, že jsme do toho tak napůl šli. Nebyl tlak, směr a cíl – to bylo bohužel jasné už z oněch odpovědí na druhou otázku. A proto nebyl důvod vyvíjet vyšší úsilí. **My jsme se to zkrátka nenaučili tak, abychom to mohli dělat naplno.** Umět pracovat na dálku, vést na dálku, spolupracovat na dálku – to všechno není jen o zvyku, ale také o kompetencích. Do kanceláří se vracíme mimo jiné proto, že pořád ještě víc umíme to původní než to nové. Takže nám to nové nefunguje k naší úplně spokojenosti. Kdybychom měli jasný horizont a jasné zadání, věřím, že bychom se posunuli víc. Třeba se z toho tentokrát poučíme.

KLÍČOVÉ L&D SUPERSCHOPNOSTI

Podle účastníků konference
LEARN & DEV 18. 6. 2025:

SOUČASNOST

Leadership, komunikace (42)
Adaptabilita, flexibilita (16)
Kritické myšlení, nadhled (11)
Osobnostní zralost (10)
Digiminset, data a AI (6)

BUDOUCNOST

Adaptabilita a flexibilita (29)
Leadership (18)
Digiskills a AI (11)
Osobnostní zralost (10)
Kritické myšlení (8)

Podle
odborných zdrojů:

SOUČASNOST

Training & instructional design
Komunikace, facilitace
Leadership, manažerské dovednosti
Projektové řízení
Datová gramotnost, analytika a další

BUDOUCNOST

AI gramotnost, schopnost integrovat AI do praxe
Datová gramotnost a storytelling
Soft skills
a emoční inteligence
Learning ecosystem design
Strategická a business předvídatost
Agilita a projektové řízení
Inkluze

Return on expectations (ROE)

V L&D je použití metriky Return on investment (ROI) často komplikované. Tato finanční metrika má jednu slabinu: spousta toho, co děláme a čeho dosahujeme, se nedá vyjádřit ve finančních ukazatelích.

Co kdybychom místo „Kolik nám to vydělalo?“ zkusili měřit „Splnilo to, co jsme od toho čekali?“. To je možné díky metrice Return on expectations (ROE), tedy návratnosti očekávání.

Co je ROE a proč na něm záleží

ROE tedy nepočítá přímo návratnost investic/financí, ale počítá míru naplnění očekávání všech stakeholderů: účastníků, manažerů, top managementu, ale i těch, kdo rozvojový či vzdělávací program schválili a zaplatili. Jde o to, jestli tento program opravdu doručil to, co měl – a to nejen čísla, ale i dopadem na chování, procesy nebo firemní kulturu.

Na rozdíl od ROI, který se obvykle vyhodnocuje až po skončení programu, ROE začíná už před jeho návrhem. Nejdříve si totiž musíte ujasnit:

1. Kdo jsou vaši stakeholdeři, tedy klíčové zainteresované strany?
2. Co přesně od programu očekávají?
3. Jak poznáme, že se to povedlo?

Výhody evaluace přes ROE

Zavedení ROE do praxe přináší několik strategických výhod, které přesahují běžné hodnocení rozvojových a vzdělávacích programů.

Jasnější komunikace mezi L&D a managementem:

Diskuze o konkrétních očekáváních/výsledcích, které mají pro firmu reálný význam – ať už se jedná o zlepšenou spolupráci, vyšší efektivitu nebo snížení chybivosti.

Vyšší spokojenost všech zainteresovaných stran:

Když účastníci i manažeři vidí, že jejich očekávání byla

Brano Frk

Learning Designer, Oppus
brano@opus.co

EXPECTATIONS



jasně vyslovena, vzata v úvahu a promítnuta do návrhu programu, roste jejich ochota se zapojit a podporovat další vzdělávací aktivity.

Vede k efektivnějšímu vzdělávání: Jasně definované cíle a očekávané výsledky fungují jako navigace, která pomáhá držet kurz a směřovat obsah i metody k tomu, co má skutečný dopad.

Posiluje firemní kulturu učení: Organizace, které systematicky pracují s ROE, si postupně vytvářejí prostředí, kde se vzdělávání vnímá jako strategická investice, nikoli jako doplňková aktivita. Takové prostředí přirozeně podporuje inovace, produktivitu a dlouhodobý růst.

Jak ROE zavést v praxi

Implementace ROE je víc než jen přidání dalšího měřítka k vyhodnocení vašich „školení“ – je to celková změna přístupu k plánování a řízení rozvoje a vzdělávání ve vaší organizaci.

Prvním krokem je identifikovat všechny relevantní zainteresované strany. Nejde jen o účastníky připravovaného programu, ale také o jejich přímé nadřízené, HR partnery, zadavatele projektu a případně vedení organizace. Každá z těchto skupin má často jinou perspektivu a jiné priority.

Druhým krokem je společně definovat očekávání.

Nestačí obecná formulace typu „zlepšit dovednosti“ – potřebujete konkrétní, měřitelné a realistické cíle. Ideálně takové, které lze měřit v každodenní praxi.

Třetím krokem je průběžné sledování a vyhodnocování. Místo čekání až na závěrečný report je vhodné sbírat data a zpětnou vazbu průběžně, aby bylo možné reagovat a případně upravit průběh programu.

A konečně, čtvrtým krokem je práce s výsledky – tedy aktivní využití získaných poznatků k úpravám a zlepšení programu pro příští cyklus.

ROE tak není jednorázová metrika, ale živý proces učení a zlepšování, který prospívá jak účastníkům, tak celé organizaci.

ROE a ROI nejsou soupeři, ale partáči. ROI vám prozradí, zda se investice vrátila v penězích, ROE ukáže, zda doručila to, co všichni zainteresovaní očekávali. A pokud chcete, aby L&D bylo partnerem byznysu – ne jen v kolonce nákladů – začněte právě u ROE.

Kde se můžete dozvědět víc:

Stawarski, C., 2012. [What's the Difference Between Return on Expectations and Return on Investment?](#)



SHOWCASE TECHNOLOGIÍ VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

LEARN & TECH

18. 9. 2025

PRAHA & ONLINE

learnandtech.eu

INOVANÝ
PROGRAM!

Paměť. Proč si pamatujeme a jak si umět vybrat to důležité

Mirka Dvořáková

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



Kdo sleduje produkci Melvilu, ví, že toto nakladatelství vydává české překlady aktuálních zahraničních bestsellerů. Jedním z nich je kniha s názvem Paměť, která v originále vyšla v loňském roce a už v první polovině roku letošního je k dispozici v češtině.

Autorem této publikace je americký neurovědec a psycholog Charan Ranganath, který se dlouhodobě věnuje výzkumu mozku, paměti a učení (a jejich propojení). Tato knížka je doslova „nabitá“ informacemi. Možná až tak, že ji budete číst opakovaně jako já, abyste si to všechno dali dohromady. Text je založen na výzkumech autora a jeho spolupracovníků, k nimž dává široký kontext a příběh. Psycholog, neurovědec či sociolog by našli jiné „highlighty“, já jako odborník na vzdělávání dospělých jsem vybrala tyto:

- V množství informací, které se na nás valí ze všech stran (odhadem prý konzumujeme asi 34 GB informací denně) je s podivem ne to, že zapomínáme, ale že si ještě vůbec něco pamatujeme. Náš mozek je prostě předurčen k zapomínání, a to mě hned na úvod uklidnilo.
- Klíčem k zapamatování je pozornost a vědomý záměr. Tady hrají největší roli prefrontální kortex a hipokampus. Pokud tedy máte narušený prefrontální kortex, máte problém (tedy minimálně s pamětí, ale také s rozhodováním a uplatňováním získaných informací v praxi).
- Prefrontální kortex dozrává jako poslední část mozku, i proto se děti učí jinak než dospělí. Děti se sice oproti dospělým učí rychle, nedokáží se ale dobře soustředit na to, co je důležité, a nechají se snadno rozptýlit. Zatímco my dospělí... se učíme pomaleji.
- Problémy v prefrontálním kortexu mohou být způsobeny mimo jiné různými nemocemi, jako jsou vysoký tlak, cukrovka, infekce (např. covid-19), spánková deprivace, stres či konzumace alkoholu. Proto je vhodné dobře spát, zdravě jíst a cvičit (a je dobré vědět, že aerobní cvičení obecně napomáhá neuroplasticitě mozku).
- Mít falešné či zkreslené vzpomínky je normální.
- Efektivnější než memorování je učení se z chyb, například pomocí testování, což znamená, že poté, co si obsah osvojíte (přečtete, zhlédnete video, poslechnete si podcast apod.), je pro jeho dlouhodobější zapamatování lepší, když absolvujete test či kvíz, kde si znalosti vyzkoušíte, a poté se už zaměřujete pouze na to, v čem jste udělali chybu, než byste znovu a znovu „biflovali“ vše.
- Pro paměť je také lepší tzv. rozložené učení než učít se vše naráz v krátkém čase je. Znamená to, že si učení rozkládáte do kratších úseků v delším čase (nejde úplně nutně o microlearning, ale princip je velmi podobný).
- Spánek upevňuje vzpomínky a naučené informace a také umožňuje vytvářet znalosti.

Ranganath, Charan. Paměť. Proč si pamatujeme a jak si umět vybrat to důležité. Jan Melvil Publishing, 2025.

Přehled konferencí a dalších akcí na 2. pololetí 2025

 **HR Business Breakfast pod záštitou HR Summit**
17. 9. 2025 | Praha | beeconsulting.cz
 Tématem byznys snídani bude „Pracovní právo v roce 2025 v praxi“. Prakticky se podíváme na největší změny zákoníku práce v letošním roce a další chystané změny.



LEARN & TECH 2025

18. 9. 2025 | Praha & online | firemnivzdelavani.eu/learnandtech

7. ročník showcase technologií ve firemním vzdělávání nabídne kombinaci prezentací tvůrců technologických řešení s veletrhem. Novinkou jsou praktické use cases spolupráce dodavatelů s klienty a nová sekce live demo.



Rozhraní

24. 9. 2025 | Brno | rozhrani.org

Jednodenní setkání o využití tzv. serious/rozvojových her – ve vzdělávání, při návratu do práce, v osobním růstu i firemním prostředí. Cílem je sdílet přístupy, jak pomocí her rozvíjet dovednosti, budovat spolupráci nebo si ujasnit, co chceme a potřebujeme – jako jednotlivci i jako týmy.



HR Business Forum Brno | Kreativita jako motor změn a inovací

25. 9. 2025 | Brno | hrforum.cz

Proč je kreativita klíčem k rozvoji? Jak z HR vytvořit centrum inovací? Jak přetvářet neúspěch a chybu na odrazový můstek k silnější firemní kultuře? Kreativita je jedním z nejsilnějších nástrojů HR, naučme se ji podporovat!



Business Brunch® – Zdravá firma

7. 10. 2025 | online | businessbrunch.cz

Program Zdravé firmy staví na myšlence, že osobní a pracovní život jsou úzce propojené a vzájemně se ovlivňují. Jeho hlavním posláním je podpořit schopnost jednotlivců žít život, který má společenský i ekonomický přínos.



Happiness@Work 2025

10. 10. 2025 | Praha | happinessatwork.live

11. ročník konference na téma „Leadership v době PROMPTních změn“ spojuje vizionářské lídry a lídryně, kteří chtějí budovat úspěšné firmy, ve kterých se lidem daří. Je určena všem, kdo vedou týmy a hledají inspiraci.



Konferencia nielen o digitálnom vzdelávaní e-learnmedia CAFÉ 2025

15. 10. 2025 | Bratislava & online | e-learnmedia.cafe

V programe vystúpia svetoví lídri v oblasti digitálneho vzdelávania Donald H. Taylor a David Anderson a skúsení profesionáli z Česka a Slovenska. Príďte a staňte sa súčasťou komunity, ktorá posúva vzdelávanie vpred.



HRko 2025

15.-16. 10. 2025 | Ostrava | hrko.cz

Nejnaslapanější people & culture show, jakou kdy zažijete. 1000+ účastníků, 100+ spíkrů, bombastická before party s live kapelou Slza, 8 workshopových HR rooms, 4 stages a atmosféka, na kterou budete celý rok vzpomínat.



HREA SUMMIT 2025

22. 10. 2025 | Praha | hrforum.cz

HR Excellence Award (HREA) je příležitostí představit a ocenit ty nejzajímavější a nejúspěšnější HR projekty, které vznikly za uplynulých dvanáct měsíců. Srdečně vás zveme na prezentace konkrétních projektů.



ZÁKAZNÍK 2030

5. 11. 2025 | Praha | zakaznik2030.cz

Konference, která ukáže, jak se měnit spolu se zákazníky! Jak digitalizace, AI, udržitelnost a nové generace mění zákaznické chování a co musí firmy udělat, aby zůstaly relevantní. Inspirujte se špičkovými odborníky napříč obory!



EVOLVE! Summit 2025

6. 11. 2025 | Brno | evolvesummit.cz

Jak AI přepisuje pravidla náboru? Jak přitáhnout a udržet ty nejlepší? Jaké trendy budou formovat HR zítřka? Tohle je EVOLVE! Summit. A přiváží světová jména jako Greg Savage, Johnny Campbell a další lídry z celého světa.



Soft skills & psychologie: Lidská stránka výkonu ve světě práce

6. 11. 2025 | Praha | dvi.cz/softskills/dvi-brunch

Jak rozvíjet lidský potenciál tak, aby to mělo skutečný dopad? Ukážeme vám, jak propojení psychologie, leadershipu a soft skills zlepšuje firemní kulturu i výkonnost týmů.



HR in MOTION 2025

25. 11. 2025 | Liberec | nti.cz/hr-in-motion-2025

Setkání personalistů a HR manažerů se zajímavými hosty a tématy z aktuálního HR světa. Letos se můžete těšit např. na Rastislava Tesáru, Jana Hábla, Petra Popova a mnoho dalších.



Business Brunch® – Rozdíl je v leadershipu

18. 12. 2025 | online | businessbrunch.cz

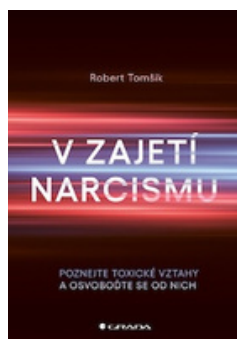
Leadership lze chápat jako proces, při kterém jednatel určuje směr, kterým by se měla skupina vydat, a hledá nejvhodnější způsoby, jak cíle dosáhnout. Skutečný leader však nejde jen cestu ukazovat – měl by jít příkladem.

Knižní tipy Grady

Praktický průvodce pro ty, kteří chtějí školit s jistotou, nadšením a výsledky. Součástí knihy jsou také video ukázky – jak toho, co funguje skvěle, tak chyb, kterým se vyhnout. Díky nim si vše nejen přečtete, ale rovnou uvidíte v akci. Staňte se lektorem, kterého si lidé pamatují – protože jste je opravdu posunuli.



V knize se dozvíte, jak ve svém okolí rozpoznat lidi s narcistickými tendencemi či osobností a jak se ze vztahu s nimi vymanit. Zjistíte, co je to syndrom narcistického zneužívání, trauma ze zrahy, kdo jsou jeho ideální oběti atd. A nakonec možná zjistíte, že vztahy vůbec nejsou komplikované... pokud v nich nejste s narcistou.



Jak peníze a práce skutečně ovlivňují váš život – často jinak, než si myslíte. Tato kniha vám otevře oči. Spojuje klasickou i behaviorální ekonomii s psychologií, aby vám ukázala, proč pracujeme, jak přemýšlíme o penězích – a proč se často necháváme nevědomky ovlivňovat.


grada.cz


Novinky z HR News

Firemní kultura musí být autentická. Nejde o slogany na plakátech

Firemní kultura dnes není jen doménou HR oddělení. Pokud má být funkční, musí prostupovat celou firmou – od nábory až po každodenní život zaměstnanců, říká Eva Koubíková, ředitelka pro People and Culture ve společnosti Allianz Česká republika.



Vzdělávání je nejefektivnější obrana proti novým kybernetickým hrozbám

„Kybernetická bezpečnost je dnes jednou z nejzásadnějších výzev pro firmy i jednotlivce. Pokročilé hrozby typu deep-fake totiž ohrožují důvěryhodnost tradičních bezpečnostních modelů a volají po moderních strategiích obrany,“ tvrdí Martina Dubcová, ředitelka společnosti Pumpedu.



Kariérní rozvoj neláká, uchazeči slyší na jistotu, flexibilní režim a příspěvky

Více než polovina uchazečů o práci se rozhoduje podle dlouhodobé perspektivy práce, výrazný vliv má flexibilita pracovního režimu a rozsah výhod. Vyplývá to z dat Barometru zaměstnanců, který uskutečnila Up benefits u zaměstnanců v ČR.


hrnews.cz


PŘEDSTAVUJEME RATING VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH RATEA



Benefity pro vzdělávací instituce

1. Zjistíte, zda splňujete standard definovaný společně HR/L&D, vzdělávacími institucemi i experty.
2. Získáte nezávislý obraz o kvalitě své instituce i jejích služeb.
3. Dozvíte se, jak Vás vnímají Vaši zákazníci i lektoři.
4. Identifikujete silné stránky i příležitosti pro rozvoj a pomůžeme Vám nastavit proces zlepšování.
5. Odlišíte se od konkurence díky certifikátu a logu RATEA i řadě výhod od nás i partnerů.
6. Účastí v elitním klubu prověřených vzdělávacích institucí získáte prestiž.
7. Vaši zákazníci uvidí, že Vám záleží na jejich spokojenosti a kvalitě poskytovaných služeb.

*„Zákazníci uvidí, že nám skutečně záleží na jejich spokojenosti a kvalitě poskytovaných služeb.“
Vzdělávací instituce účastníci se pilotáže RATEA v roce 2024*

Benefity pro HR/L&D organizací

1. Uspadněte si výběr dodavatelů rozvoje/vzdělávání zúžením výběru jen na ověřené instituce.
2. Část Vašich výběrových kritérií jsme ověřili za Vás, nemusíte je znovu prověřovat a ztrácet čas.
3. Všichni úspěšní držitelé ratingu RATEA musejí dodržovat přesně definovaný standard, víte tedy, co od svých dodavatelů očekávat.
4. Máte jistotu zákaznické spokojenosti: držitelé ratingu **A** mají ověřenou spokojenost svých zákazníků nejméně 71 %, **A+** více než 81% a **A++** dokonce nad 91 %.

*„Konečně bude větší pořádek na naprosto nepřehledném trhu, kde může vzdělávat každý.“
L&D manažerka účastníci se přípravy ratingu v roce 2023*



firemnivzdelavani.eu/ratea

