

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ŘÍJEN 2026

E
EDUCITY
PARTNER ČÍSLO

**UNIVERSAL DESIGN
FOR LEARNING (UDL)**

**SUCCESS STORY:
JAK PROPOJIT ROZVOJ
S REÁLNÝMI VÝSLEDKY FIRMY**

**ROZHOVOR
S PETEREM PODPROCKÝM**

RATEA má dalšího držitele

Rodina držitelů certifikátu RATEA (Rating of Adult Education) se rozrostla o dalšího držitele. Společnost SMARTER Training & Consulting získala v září 2026 dokonce nejvyšší hodnocení A++.

Péče o klienta, ale i lektory a trenéry, dále kombinace diagnostiky, rozvoje a měření výstupů – to nejvíce oceňovali zákazníci a účastníci rozvojových a vzdělávacích aktivit poskytovaných společností SMARTER Training & Consulting s.r.o. SMARTER je vzdělávací a poradenská společnost, která působí na trhu vzdělávání a poradenství od roku 2003. Nezávislé hodnocení nástrojem měření kvality dodavatelů rozvoje a vzdělávání RATEA proběhlo v srpnu a září letošního roku a společnost SMARTER v něm získala nejvyšší možné hodnocení, tedy A++. To znamená, že v plném rozsahu dodržuje standard kvality vzdělávání dospělých a zároveň hodnocení zákaznicky a účastnicky přesáhlo 91 %. Nástroj RATEA vznikl pod vedením společnosti Firemní vzdělávání a za aktivní spolupráce vzdělávacích institucí i L&D profesionálů. Do jeho tvorby se zapojili také odborníci na kvalitu vzdělávání. RATEA propojuje dvě klíčové dimenze kvality – dodržování standardu kvality a zpětnou vazbu od zákazníků a účastníků realizovaných programů. Získáním certifikátu RATEA získává instituce silnou konkurenční výhodu, výraznou viditelnost v HR a L&D komunitě a řadu benefitů, včetně:

- Komplexního nezávislého pohledu na své služby s návrhy konkrétních doporučení pro své zlepšování.
- Možnosti prezentace certifikátu jako potvrzení kvality.
- Propagace na platformách Educify.cz a Skoleni.cz.
- Mediální podpory Firemního vzdělávání a partnerů v hodnotě přes 100 000 Kč.

Podívejte se na [rozhovor](#) se zástupci společnosti SMARTER na YouTube nebo si poslechněte [podcast](#) s garantem RATEA Tomášem Langerem na portálu HR News.

(red)



SLEDUJTE NÁS NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH A NIC VÁM NEUNIKNE!

Najdete nás nejen na LinkedIn, Facebooku, X, ale i na Instagramu:
[instagram.com/firemnivzdelavani](https://www.instagram.com/firemnivzdelavani).



Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 10., číslo 5, datum vydání říjen 2026

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

Šéfredaktor: PhDr. Tomáš Langer, MBA, tomas@tomaslanger.cz, +420 604 216 788

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

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

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

Nevyhneme se přechodu od katalogu kurzů k řízení dovedností

Peter Podprocký

vedoucí Škoda Academy



Petře, představte prosím čtenářům Škoda Academy, v jejímž čele stojíte.

Škoda Academy vznikla v dubnu 2013 jako zastřešující centrum pro komplexní vzdělávání zaměstnanců Škoda Auto i žáků. Má více než 170 zaměstnanců, kteří rozvíjejí odborné a nadodborné kompetence, připravují lidi na nové modely, technologie a způsoby práce, pečují o talenty a zároveň zajišťují chod Škoda Auto Středního odborného učiliště strojírenského. To v příštím roce oslaví 100. výročí svého založení. Rozsah vzdělávání je opravdu široký: od povinných odborných kurzů přes leadership, jazykové vzdělávání a digitální dovednosti až po přípravu budoucích absolventů. Na konci roku 2025 měla Škoda Auto v České republice přes 34 tisíc zaměstnanců včetně 770 učňů.

Jaký má Škoda Academy vztah ke Škoda Auto?

Škoda Academy je pevnou součástí oblasti Lidé a kultura ve Škoda Auto a funguje jako partner celé firmy. Nejde o odděleného dodavatele kurzů: společně s HR a odbornými útvary zjišťujeme, jaké kompetence budou lidé potřebovat, a převádíme je do konkrétních rozvojových cest. U nového vozu nebo technologie například vzniká kvalifikační koncept navázaný na milníky projektu, aby byli zaměstnanci připraveni ještě před zahájením výroby. Úzce spolupracujeme také v koncernu Volkswagen a v Brand Group Core, kde sdílíme nástroje, zkušenosti i pohled na budoucí dovednosti, ale zachováváme prostor pro specifické potřeby značky Škoda.

Na naší konferenci LEARN & DEV jste svou prezentaci postavil na triádě chtít – vědět – moci. Proč zrovna tahle triáda a co se stane, když jeden z pilířů ve firmě chybí?

Trojice chtít - vědět - moci jednoduše popisuje podmínky, které se musí potkat, aby se učení proměnilo ve změnu chování. „Chtít“ znamená vnitřní motivaci a převzetí odpovědnosti, „vědět“ potřebné znalosti a dovednosti a „moci“ reálné podmínky: čas, podporu manažera, vhodné nástroje a příležitost novou dovednost použít. Když chybí motivace, kurz se jen odsedí. Když chybí znalost, dobrý úmysl nestačí. A když lidé nemají prostor nebo podporu, zůstane i kvalitní vzdělávání bez dopadu. Proto rozvoj není pouze úkolem L&D, ale společnou odpovědností zaměstnance, vedoucího i firmy.

Ve Škoda Academy máte program zaměřený na agilní způsob práce. Agilita se zrodila v softwarových firmách. Vy stavíte auta na lince, kde všechno běží podle standardů. Nejsou to dva neslučitelné světy?

Nejsou. Agilita neznamená, že výrobní linka přestane mít takt, standard nebo jasnou odpovědnost. V sériové výrobě jsou stabilita a přesnost zásadní. Agilní principy ale velmi dobře fungují tam, kde řešíme změnu, vývoj nebo neznámý problém: v kratších cyklech, s rychlou zpětnou vazbou a v mezioborových týmech. Soft agilita, kterou rozvíjíme, stojí na autonomii, flexibilitě, adaptabilitě, transparentnosti a spolupráci. Je tedy doplňkem standardizace, nikoli jejím popřením.

Proč jste se tomu tématu vůbec začali věnovat?

Změnilo se prostředí: tempo technologických změn, digitalizace, elektromobilita i očekávání zákazníků. U témat s vysokou mírou nejistoty už nestačí dlouhé plánovací cykly a rozhodování po útvarech. Potřebujeme dříve ověřovat předpoklady, otevřeně sdílet informace a rychleji se učit z praxe. Proto jsme začali rozvíjet agilní mindset nejprve u managementu – změna přístupu musí mít podporu vedení – a postupně jej propojujeme s každodenní spoluprací.

Pořádáte také EDUfest. Jak vypadá a proč jste zvolili festival místo klasického vzdělávacího kalendáře?

EDUfest je intenzivní dvoudenní festival vzdělávání pro zaměstnance. Letos nabídl více než 35 témat a přilákal více než 2 500 účastníků. Kombinuje krátké 30minutové vstupy, workshopy, diskuse i inspiraci od interních a externích odborníků. Každý zaměstnanec si mohl vybrat právě ten vzdělávací blok, který ho zajímá. Festival nenahrazuje nabídku kurzů; je její vstupní branou. Na jednom místě ukáže šíři možností, propojí lidi, kteří by se běžně nepotkali, a umožní objevit téma, které by zaměstnanec sám nehledal. Inspirace je často první a nejsilnější motivací začít se učit.

Formát 30minutových bloků je poměrně odvážný...

Během té doby neučíme komplexní dovednost. Je to ochutnávka, která respektuje pracovní vytížení, udrží pozornost a pomůže rychle zjistit, zda je téma pro účastníka relevantní. Navázat na ni může workshop, kurz, digitální obsah nebo další sdílení v rámci komunity. Podobný trend vidíme také u vzdělávacích platform, které zaměstnancům nabízíme, například Degreed, LinkedIn Learning, RedButton Edu, Duolingo Max nebo Speexx. Jejich obsah je zaměřený zejména na efektivní vzdělávání v řádu několika minut a lidé je často využívají. Jen na platformě Degreed jsme vloni zaznamenali téměř 1,6 milionu absolvovaných vzdělávacích položek.

Vaše vize stojí na čtyřech pilířích – vzdělávací obsah, procesy, sjednocení platform, kulturní transformace. Který je nejtěžší?

Nejtěžší je právě kulturní transformace. Obsah lze vytvořit, proces upravit a platformy technicky sjednotit. Změnit návyky a očekávání lidí ale vyžaduje čas a důvěru. Potřebujeme, aby zaměstnanci převzali větší odpovědnost za svůj rozvoj, manažeři jim vytvořili prostor a firma oceňovala nejen výkon, ale také učení, sdílení zkušeností a experimentování. Právě zde se znovu vrací trojice chtít – vědět – moci. Technologie může změnu usnadnit, sama ji však neudělá. Rozhodující je každodenní chování vedoucích i týmů a propojení vzdělávání s reálnou prací.

Vzdělávání měříte počtem hodin na zaměstnance ročně. Ale hodiny nejsou dopad – čím ještě měříte, že to funguje?

Hodiny jsou vstupním ukazatelem, nikoli konečným důkazem skutečného dopadu vzdělávání. V roce 2025 dosáhl průměrný počet hodin odborné přípravy na jednoho zaměstnance hodnoty 82,12 hodiny. Tento výrazný nárůst oproti roku 2024 souvisel především s rozvojem digitálního vzdělávání prostřednictvím dříve zmíněné platformy Degreed. Vedle počtu hodin proto sledujeme také aktivitu a dokončování obsahu, účast na programech, zpětnou vazbu a míru dobrovolného učení.

U odborného vzdělávání je pro nás zásadní také to, zda zaměstnanec zvládne novou technologii bezpečně a v požadované kvalitě a zda je tým včas připraven na náběh projektu.



Co si z Vaší praxe může odnést L&D manažer ve firmě s 200 lidmi, ne s 34 000?

Velikost firmy není rozhodující. Doporučil bych začít čtyřmi kroky. Za prvé vybrat dvě až čtyři dovednosti, které skutečně podporují strategii, a nerozměňovat pozornost. Za druhé zapojit vedoucí - bez jejich času, příkladu a následné práce s novou dovedností se učení nepřenese do praxe. Za třetí nabídnout jednoduchý mix: krátká inspirace, praktický nácvik, sdílení zkušeností a snadno dostupný digitální obsah. A za čtvrté měřit jednu změnu chování a jeden ukazatel důležitý pro byznys, ne pouze počet hodin. Menší firma má navíc výhodu: dokáže rychleji propojit lidi, vyzkoušet pilot a podle zpětné vazby jej upravit.

Čemu se podle Vás české firemní vzdělávání v příštích letech nevyhne, ať chce nebo ne?

Nevyhneme se přechodu od katalogu kurzů k řízení dovedností. Umělá inteligence bude pomáhat obsah vytvářet, doporučovat i přinášet přímo do pracovního procesu. Současně ale poroste význam kritického myšlení, schopnosti ověřovat výstupy AI, spolupráce, adaptability a leadershipu. Firmy budou muset rychle rekvalifikovat lidi pro nové technologie a více propojovat vzdělávání s kariérní mobilitou. Nejdůležitější změna bude kulturní: učit se průběžně, po menších částech a v okamžiku potřeby, nikoli čekat na jeden kurz za rok. AI vzdělávání personalizuje, ale odpovědnost za směr a kvalitu musí zůstat na člověku.

Jak se rozvíjíte Vy osobně?

Hodně se učím z diskusí s kolegy, ze zpětné vazby a z kontaktu s lidmi, kteří jsou nejbližší reálné práci. Zajímají mě hlavně témata leadershipu, změnového řízení, digitalizace a práce s daty. Využívám krátké digi formáty, odborné články, podcasty i knihy, ale největší hodnotu má pro mě vždy propojení inspirace s praxí.

Peter Podprocký působí jako vedoucí Škoda Academy, kde se svým týmem rozvíjí kompetence zaměstnanců Škoda Auto i žáků Středního odborného učiliště Škoda Auto. Má více než 15 let zkušeností v oblasti HR a IT, včetně strategického řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Jeho profesní prioritou je podpora celoživotního vzdělávání, spolupráce a inovací.



Zbrusu nová unikátní kniha na českém trhu

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

NEJVÝHODNĚJI KOUPITE ZDE

firemnivzdelavani.eu/obchod



Cognitive Load Theory

Pracovní neboli krátkodobá paměť je úzké hrdlo učení. Na této myšlence stojí Cognitive Load Theory (CLT), kterou většina z nás v L&D používá denně, ale často jen zjednodušenou v podobě: „Dej méně textu na slide“. Mnohem užitečnější je jiné tvrzení této teorie: kognitivní zátěž není něco, co by bylo kurzu vlastní. Stejný kurz může jednoho člověka zahltit a druhého zdržovat. Zátěž je totiž vztah mezi obsahem a tím, co už člověk umí. A právě s tím můžeme v designu rozvojových aktivit pracovat.

Proč je zátěž relativní

Pracovní (krátkodobá) paměť je omezená kapacitně i časově, dlouhodobá prakticky neomezená. Všechno, co se učíme vědomě, musí projít tímhle úzkým hrdlem. Učení podle CLT znamená budování schémat v dlouhodobé paměti. Expert nemá větší pracovní paměť než nováček, má propracovanější schémata a díky nim dokáže vnímat více jednotlivých informací jako celek. Mechanismus se jmenuje „element interactivity“ (Sweller, 2010): Náročnost učení neurčuje jen to, kolik informací si potřebujeme osvojit, ale také kolik z nich musíme zpracovat současně, protože spolu souvisejí. Seznam padesáti zkratk má nízkou interaktivitu – zkratky se dají učit jedna za druhou a můžeme se je učit jednu za druhou. K tomu, abychom věděli, co znamená ROI, nepotřebujeme znát význam KPI. Rozhodování o ceně produktu ji má vysokou: marži, ceny konkurence i ochotu zákazníků zaplatit musíme zvažovat současně – změna jednoho prvku totiž mění význam ostatních.

Kognitivní zátěž je tedy relativní. Zkušený obchodník vidí „cenovou situaci“ jako jeden celek, protože jeho schéma už jednotlivé prvky propojuje. Nováček vidí několik samostatných informací a musí je držet v pracovní paměti současně.

Kateřina Jančík Repatá

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



Obsah je stejný. Kognitivní zátěž nikoli

CLT rozlišuje dva hlavní typy zátěže. **Vnitřní zátěž** vyplývá ze složitosti obsahu – vždy ale ve vztahu k tomu, co už člověk ví (stejný koncept může být pro začátečníka náročný a pro experta téměř automatický). **Vnější zátěž** vzniká způsobem, jakým obsah podáme, ne obsahem samotným. A tuto zátěž můžeme při designování vzdělávání snižovat.

Co pomáhá nováčkovi, škodí expertovi

Z relativity kognitivní zátěže plyne důsledek, který často přehlízíme. Nováčky se zpravidla učí lépe z vyřešených vzorových příkladů než z vlastního procesu řešení. U zkušených se ale tento efekt může obrátit. Jde o tzv. efekt obrácení účinku v závislosti na úrovni znalostí (Kalyuga et al., 2003). Podrobný vzorový postup může zkušenému člověku výkon dokonce zhoršit. Místo aby řešil úlohu, musí porovnávat předložený postup se svou vlastní strategií. Podrobná opora mu tak zabírá kapacitu, kterou by mohl věnovat samotné úloze.

Co s tím v praxi

Ukažme si to na modelovém případě firmy, která přechází na nový CRM systém. Stejný povinný e-learning dostane obchodník, který zná obchodní proces téměř nazpaměť, i nováček, který nastoupil minulý měsíc. U systémových, compliance nebo onboardingových kurzů je jedna verze pro všechny uživatele běžným standardem: levně se vyrábí a snadno reportuje. Pro nováčka ale může být zahlcující – musí pochopit rozhraní systému, logiku procesu. Zkušený obchodník kurz jen proklíká – podrobné instrukce ho zdržují. Ideální by bylo vytvořit dvě plnohodnotné verze

podle vstupní úrovně, ale v praxi to může znamenat dvojnásobné náklady na vytvoření i údržbu. Fungují i jednodušší varianty:

- Pre-test s možností „vytestovat se ven“ z jednotlivých modulů.
- Explicitní pokyn „tuhle část přeskočte, pokud systém už používáte“.
- Vzorová řešení jako volitelné rozbalovací bloky, ne povinná sekce.

Jde o to nedržet všechny účastníky na stejné úrovni opory po celou dobu učení.

Tři způsoby, jak snížit vnější zátěž

Část efektů popsanych v CLT se překrývá s principy multimediálního učení (Mayer, 2021). Tři z nich jsou pro L&D obzvlášť použitelné.

- **Text a obrázek patří k sobě:** pokud vysvětlujete diagram, dejte popisek vedle něj, ne někde o kus dál. Jinak účastníci spotřebují kapacitu na hledání, co k čemu patří.
- **Nečtěte nahlas to, co má publikum zároveň na obrazovce:** když člověk text vidí a zároveň ho slyší, zátěž roste, místo aby klesala.
- **Škrtejte balast:** vtipná historka nebo efektní obrázek navíc dokáže odvést pozornost od podstaty – lidé si je pak pamatují lépe než to hlavní.

CLT funguje jako sada designových doporučení, ne jako měřicí nástroj. Snižovat vnější zátěž, postupně ubírat oporu, respektovat, že expert a nováček potřebují jiný přístup – tohle funguje a z výzkumů máme potvrzené. Jen to nesmíme prodávat jako exaktní vědu, která spočítá, kolik „kognitivní zátěže“ má daný kurz. To zatím neumíme.

 FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

APROV.
Asociace profesního vzdělávání

JSME ZAKLÁDAJÍCÍMI ČLENY APROV!

Aby **profesní vzdělávání** bylo vidět,
slyšet a bylo **respektováno**.

APROV.CZ

Jak propojit rozvoj zaměstnanců s reálnými výsledky firmy

Pavel Zmeškal

konzultant, lektor, USUS s.r.o.
zmeskal@usus.cz



Rozvoj lidí bez vazby na strategické cíle bývá často jen nákladovou položkou. Jak nastavit rozvojové programy tak, aby měly přímý dopad na výkonnost a výsledky organizace?

Propojení vzdělávání a rozvoje s businessovými výsledky je pro většinu manažerů svatým grálem. Často se setkáváme s tím, že rozvojové aktivity probíhají izolovaně, bez jasné návaznosti na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Manažer obchodní skupiny Jaromír Hanel ze společnosti EKODOMA s.r.o. ukazuje, jak lze tyto dva světy propojit do jednoho fungujícího řídicího systému. Jeho příklad může posloužit čtenáři jako případová studie, jak vybudovat funkční systém rozvoje v organizaci.

Systém rozvoje týmu

Na začátku tvorby systému rozvoje stála inventura systému řízení v obchodní skupině a také diagnostika manažerských předpokladů samotného Jaromíra. Na startovní čáře měl totiž Jaromír jako obchodní manažer jen krátkou zkušenost z manažerské pozice, zato velkou zkušenost s pozicí obchodníka. K tomu měl k dispozici informace z CRM o svém týmu a výkonu, dále přesně popsany prodejní proces a prošel i několika tréninky. Při jednom z nich si vyzkoušel „řízení podle cílů“ a s tím spojenou dovednost analýzy rezerv, definování příčin a nastavování cílů a akčních plánů. „Když jsem se obchodníka zeptal: ‚Co uděláme, aby se tahle dovednost zlepšila?‘, v drtivé většině zněla odpověď: ‚Nevím.‘ nebo: ‚Já se snažím.‘ To mi bylo jako manažerovi na nic. Pořád jsem přemýšlel, jak to udělat, aby věci byly jasné na první pohled. Vzpomněl jsem si, jak jsem jako kluk hrál FIFA. Tam měl každý hráč přesně rozepsané atributy a bylo hned jasné vidět, co potřebuje trénovat a jak konkrétně je může zlepšit. A stejně funguje tento systém. Karta jasně ukáže, kde je obchodník dobrý a kde potřebuje pomoci. K tomu se dá přizpůsobit rozvojový plán s konkrétním zaměřením,“ vysvětluje Jaromír. Jaromír si připravil několik nástrojů řízení: manažerský dashboard, rozvojový plán a pravidla řízení.

Manažerský dashboard

Srdcem celého přístupu je manažerský dashboard, který si Jaromír vytvořil sám pomocí AI – vychází z dat v CRM a přehledně propojuje dvě vrstvy řízení:



Manažerský dashboard

- **Businessová KPI:** sledování 4 klíčových ukazatelů (např. úspěšnost uzavření, hodnota zakázky).
- **Hodnocení měkkých dovedností:** 8 obchodních kompetencí podle popisu obchodního procesu.

Každý ukazatel i dovednost se vyhodnocují – u hodnot nad 90 % (zelené) funguje obchodník dobře, nad 65 % (modré) má standardní úroveň a pod 65 % (oranžová + červená) znamená, že potřebuje manažerovu podporu. Pro rychlost je důležitý one-page dashboard. Jaromír si 1x týdně (vždy před poradou) aktualizuje ukazatele týmu o jednotlivých obchodnících.

Rozvojový plán

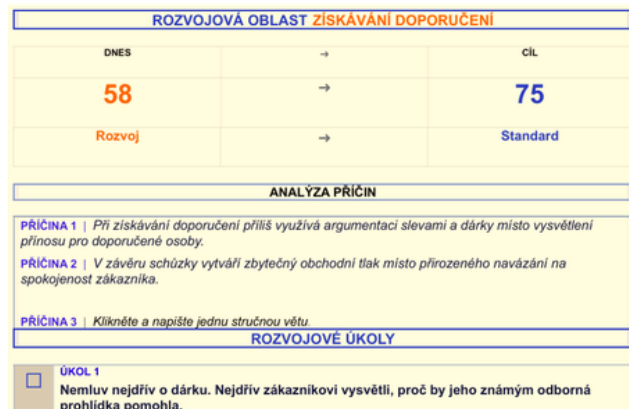
Pokud se obchodník ocitne v oranžové nebo červené zóně, sestavuje se plán na další měsíc. Ten obsahuje:

- **Rozvojový cíl:** výchozí a cílové skóre dovednosti (např. posun z 58 na 75 bodů).
- **Analýzu příčin:** konkrétních chyby v chování (např. „Obchodník v závěru schůzky vytváří zbytečný tlak místo navázání na spokojenost zákazníka“).
- **Akční úkoly:** konkrétní úkoly ke zlepšení dovedností, na kterých obchodník pracuje v terénu.

Pravidla řízení

Ani ten nejlepší dashboard a rozvojový plán nefungují bez pevných provozních pravidel. Jde o tyto nástroje:

- **Pravidelný týdenní rytmus porad:** každé úterý probíhá týmová porada s jasnou strukturou: 1× vyhodnocení měsíčních KPI jednotlivců i týmu, 2× nácvik obchodních dovedností a reálných situací z terénu a 1× osobní rozhovor 1:1 Jaromíra s jednotlivými obchodníky zaměřený na individuální rozvojový plán a mentální podporu obchodníka.



Rozvojový plán

- **Procesní standardy:** Jaromír zavedl tzv. standardy – což jsou povinnosti, které musí obchodník dodržovat při své práci. Ty průběžně kontroluje.

„Na první poradě v měsíci hodnotíme uplynulý měsíc. Tam dostane každý svou kartu, a tak ji může srovnat s předchozí: hned vidí, kde se zlepšil, kde zhoršil a kde stagnuje. Na základě toho vybereme dovednost, na kterou se zaměříme, a určíme konkrétní úkoly, aby se dovednost zlepšila. V průběhu měsíce jdu s obchodníkem čtyřikrát na schůzku a v terénu jasně vidím, zda rozvojový plán plní nebo neplní,“ doplňuje Jaromír.

LMS jako inspirace přímo z praxe

Na podporu rozvoje a vzdělávání společnost zavádí LMS, který naplňuje díky živým diskusím na úterních poradách – ty se nahrávají a za použití AI se z nich generuje strukturovaný vzdělávací obsah. Obchodník tak v LMS najde praktický a neustále aktualizovaný obsah přímo z terénu, tedy zkušenosti úspěšných kolegů. Vzniká tak know-how, které neodchází společně s obchodníky, ale zůstává ve firmě.

Výzva: Odpovědnost za rozvoj mají obchodníci

Nyní v reálném provozu ověřujeme, zda nový systém udrží motivaci týmu a přinese stabilní růst výsledků. Smyslem je vytvořit pro obchodníky „učící se prostředí“ – tzn. aby si na základě rozvojového cíle zajistili potřebné znalosti (z LMS), navrhli rozvojové úkoly a při obchodních jednáních s nimi pracovali a vyhodnocovali je. Jaromír přechází do role mentora/kouče. Z pohledu externisty je faktorem úspěchu především zájem Jaromíra na zlepšování výsledků obchodníků a ochota ihned realizovat potřebné změny. A také shodu na tom, že „rozvoj = změna stavu“ a na aktuální stav má vliv mnoho proměnných, z nichž dovednosti tvoří jen malou část. Že tedy nestačí jen školit obchodníky, ale je nutné zajistit celý komplex provázaných kroků.

Proč 80 % organizací nedokáže správně identifikovat vzdělávací potřeby

Simoneta Vargová

výkonná ředitelka Parallel Connections, SAE,
simoneta.vargova@parallel-connections.com



Ve většině organizací začíná vzdělávání stejnou větou: „Potřebujeme školení.“ Jen málokdo se ale zastaví a položí si mnohem důležitější otázku: „Opravdu máme problém, který lze vyřešit školením?“

Organizace tak investují miliony do vzdělávání, aniž by správně diagnostikovaly skutečnou příčinu výkonových nebo behaviorálních problémů. Výsledkem jsou programy, které mají vysokou účast, pozitivní hodnocení účastníků, ale minimální dopad na výkon organizace. Odhaduji, že až 80 % požadavků na školení není ve své podstatě primárně vzdělávací problém, ale je symptomem hlubších systémových příčin.

Největší omyl: Zaměňování symptomu za příčinu

Představme si několik běžných situací: zákazníci si stěžují na kvalitu služeb, obchodní výsledky stagnují, manažeři neumí poskytovat zpětnou vazbu, lidé nejsou angažovaní, týmy spolu špatně komunikují. První reakce bývá téměř automatická: „Udělejme školení.“ Ve skutečnosti však může být problém způsoben například:

- nejasně definovanými procesy,
- konfliktními cíli,
- nevhodně nastavenými KPI,
- slabým leadershipem,
- nedostatkem zpětné vazby,
- zastaralými systémy,
- přetížením zaměstnanců,
- nevhodnou firemní kulturou.

V takových případech je školení pouze náplastí na systémový problém.

Learning Needs Analysis (LNA) není dotazník

Mnoho organizací stále považuje LNA, tedy analýzu vzdělávacích potřeb, za jednoduchý proces: rozešleme dotazník, manažeři označí témata a HR vytvoří plán školení. To však není skutečná diagnostika. Profesionální LNA představuje systematický proces hledání odpovědí na několik zásadních otázek:

- Jakého obchodního výsledku chceme dosáhnout?
- Jaké chování zaměstnanců je pro tento výsledek klíčové?
- Jaké kompetence dnes chybí?
- Je skutečnou příčinou nedostatek znalostí?
- Existují jiné překážky výkonu?

Bez těchto odpovědí nelze navrhnout efektivní vzdělávací řešení.

Model Performance Consulting

Špičkové L&D týmy přecházejí od role organizátora školení k roli Performance Consultanta. Namísto otázky: „Jaké školení chcete?“ se ptají:

- Jaký problém řešíte?
- Jak poznáte úspěch?
- Co zaměstnanci dnes dělají jinak, než by měli?
- Co jim v tom brání?
- Jaké důkazy máte o tom, že problém souvisí se znalostmi?

Tato změna představuje zásadní posun od poskytování vzdělávání k podpoře výkonu.

Nejčastější příčiny, které nejsou otázkou vzdělávání

1. **Nejasná očekávání:** Zaměstnanci často nevědí, co se od nich skutečně očekává. Bez jasných standardů nelze očekávat konzistentní výkon.
2. **Slabý leadership:** Manažeři neposkytují koučink, zpětnou vazbu ani průběžnou podporu. Ani nejlepší školení nenahradí každodenní vedení lidí.
3. **Špatně nastavené procesy:** Pokud zaměstnanec musí překonávat složité procesy nebo zastaralé systémy, problém neleží v jeho kompetencích.
4. **Motivace:** Lidé mohou přesně vědět, co mají dělat, jen nevidí důvod, proč by to měli dělat. Motivační bariéry nelze odstranit samotným školením.
5. **Firemní kultura:** Pokud organizace odměňuje rychlost více než kvalitu, žádný kurz zákaznické péče nezmění chování zaměstnanců.
6. **Přetížení:** Přetížení zaměstnanci často nemají prostor nové dovednosti procvičovat a bez aplikace v praxi dochází k rychlému zapomínání.

Kvalitní diagnostika vzdělávacích potřeb

Efektivní LNA kombinuje více zdrojů dat:

- rozhovory s manažery,
- focus groups,
- pozorování práce,
- analýza KPI,
- zákaznická zpětná vazba,
- výsledky průzkumů angažovanosti,
- assessment centra,
- kompetenční modely,
- analýza pracovních rolí,
- data z výkonnostních hodnocení.

Teprve propojením těchto informací vzniká komplexní obraz skutečných rozvojových potřeb.

Profesionální analýza vzdělávacích potřeb je proces, který hledá odpověď minimálně na tyto otázky:

- **Business:** Jakého výsledku chceme dosáhnout?
- **Výkon:** Jaký výkon/chování výsledek ovlivňuje?
- **Rozdíl:** Jaký je rozdíl mezi současným a požadovaným stavem?
- **Příčina:** Proč tento rozdíl vzniká?
- **Znalosti:** Je příčinou nedostatek znalostí nebo dovedností?
- **Řešení:** Jaký typ intervence může situaci změnit?

Až pak se ptáme: „Jaké vzdělávání potřebujeme?“

Největší chyba HR

HR/L&D oddělení bývá často vnímáno jako interní poskytovatel školení. Moderní L&D však musí fungovat jako strategický partner byznysu. A to znamená umět říci, že školení není správné řešení a doporučit třeba:

- změnu procesu,
- revizi kompetenčního modelu,
- koučink manažerů,
- redesign pracovních rolí,
- úpravu systému odměňování,
- zjednodušení pracovních postupů.

Budoucnost L&D

Role L&D se rychle mění. Organizace již nepotřebují administrátory vzdělávání, ale odborníky, kteří dokážou propojit strategii firmy, výkon lidí a rozvoj kompetencí. Budoucnost patří profesionálům, kteří rozumějí datům, behaviorální psychologii, organizačnímu rozvoji, change managementu i business strategii. Jejich úkolem není vytvářet více kurzů, ale vytvářet lepší výkon.



Universal Design for Learning (UDL)

Mirka Dvořáková

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



Představte si, že by existoval jeden univerzální design vzdělávacích aktivit, který by vyhovoval úplně všem. Ano, je to utopie. Stejně jako neexistuje univerzální dieta, neexistuje ani jeden univerzální způsob učení a vzdělávání. Existuje ale design pomáhající přizpůsobit učení potřebám různých lidí. Převáděno na příklad s dietou: existuje rámec, který říká, co může fungovat z hlediska zdravého a udržitelného stravování u různých lidí s různými typy potřeb, omezení, zdravotních potíží a třeba i předchozích zkušeností.

Tento rámec, Universal Design for Learning (UDL), vznikl na základě vědeckých poznatků o učení už v 90. letech 20. století s cílem transformovat vzdělávání tak, aby bylo přístupné, inkluzivní a umožňovalo co největší zapojení učících se. Jde vlastně o soubor principů, které mohou vzdělavatelům (nejen lektorům, ale také organizátorům vzdělávání a metodikům) dát směr a nástroje, jak mají designovat vzdělávání tak, aby bylo přístupné lidem s různými učebními specifiky, ať už se jedná o osoby tzv. neurodivergentní nebo neurotypické (podrobnější informace k tomuto tématu můžete najít například ve [webináři EPALE](#)). Rámec je navíc vhodný pro všechna prostředí a oblasti, kde a v nichž se vzdělávání a učení může odehrávat. Právě v tomto tkví jeho „univerzalita“.

Rámec, jak lze vidět na obrázku na další straně, je založen na třech základních principech: Zapojení (Engagement), Presentace (Representation) a Akce a vyjádření (Action & Expression). Každý z nich je rozdělen do tří oblastí, a to Přístupnost (Access), Podpora (Support) a Exekutivní funkce (Executive Function). Celkem se tedy pohybujeme v devíti oblastech, přičemž v každé z nich je dvě až pět dílčích oblastí doporučení. Je to opravdu komplexní systém, proto se společně podíváme jen na jeho úplný základ.

Zapojení (Engagement)

Tato kategorie se týká především motivace a nadšení pro učení. UDL chápe motivaci jako dynamický prvek, který je závislý nejen na konkrétním učícím se, ale také na kontextu a čase. Neexistuje žádný jediný způsob zapojení, který by byl optimální pro všechny ve všech situacích, a proto je nezbytná nabídka různých a rozmanitých možností zapojení. Přístupnost (Access) v tomto principu spočívá ve vytvoření takového

prostředí, v němž jsou uznávány, respektovány a oceňovány jedinečné zájmy a identity účastníků.

Konkrétně to znamená začleňovat do vzdělávací aktivity možnosti volby v tom, jak bude dosaženo stanoveného cíle (např. volba či úprava obsahu, nástrojů získávání znalostí, procvičování, hodnocení, pořadí plnění úkolů). Obsah a aktivity by měly být relevantní vzhledem k cílům a zájmům účastníků (např. díky personalizaci obsahu či příkladů z hlediska kultury, věku, sociální příslušnosti, rasy, etnicity a genderu). Vzdělávací prostředí by mělo podněcovat radost a vytvářet prostor pro hru, protože ty jsou v procesu učení klíčové (např. prostřednictvím metod umožňujících experimentování a objevování). Prostor pro učení by měl být akceptující, respektující a podpůrný (např. sdílením zkušeností).

Podpora v principu Zapojení spočívá v nastavení smysluplných a účelných cílů, poskytování opory a podpory při jejich dosahování, v podpoře spolupráce a pocitu sounáležitosti a nabízení průběžné, na konkrétní kroky zaměřené zpětné vazby. Exekutivní funkce se v tomto principu věnuje emoční kapacitě. Efektivní vzdělávání prostředím dle UDL má rozvíjet vnitřní schopnost účastníků regulovat své emoce a volit si, jak se budou posouvat ve svém učení. Zahrnuje individuální podporu učících se v tom, aby si uvědomili, co je motivuje k učení, byli schopni si reálně nastavit učební cíle, ale je to i podpora při zvládání frustrace, která může nastat. Dále je to podpora vlastní reflexe a uvědomění si pokroků při učení, které vedou k další motivaci k učení a vzdělávání.

Zní to abstraktně? Ano, pořád se totiž pohybujeme na

úrovni obecnějších doporučení, jít do detailu by zde mohlo znamenat, že ztratíme náhled na základní rámec a doporučení se budou překrývat. V dalším principu se pro kontrast podíváme na konkrétní tipy.

Prezentace (Representatiton)

Tento princip se zaměřuje na to, jak zajistit vhodné vzdělávací prostředí a podmínky z hlediska různého vnímání informací, protože lidé se od sebe v tomto ohledu liší – jinak vnímají a interpretují obsah lidé se smyslovým postižením či specifickými poruchami učení, jinak lidé různých kultur, ale také lidé s různou předchozí zkušeností. Neexistuje tedy jediný optimální způsob prezentace informací, který by byl vhodný pro každého a klíčové je tedy nabízet různé možnosti. Konkrétně jde například o přizpůsobení typu písma (fontu), velikosti písmen, rozestupů mezi znaky a řádky, barvy pozadí a textu, kontrastu, velikosti obrázků, grafů, tabulek a dalšího vizuálního obsahu, hlasitosti a tempa řeči konkrétní skupině účastníků, ale také zpřístupnění obsahu různými smyslovými kanály. Znamená to také užívat znaky a symboly, které jsou srozumitelné, nebo je vysvětlit, navazovat nové učivo na předchozí, jasně provazovat části obsahu tak, aby si je účastníci lépe osvojili a zapamatovali, zdůrazňovat klíčové myšlenky, vzorce, vztahy, umožňovat transfer znalostí do praxe účastníků a tak dále.

Akce a vyjádření (Action & Expression)

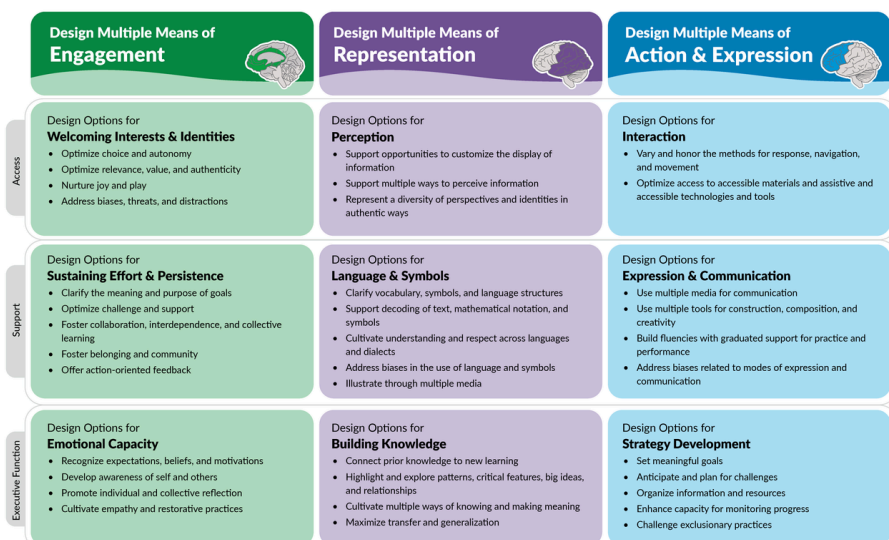
Poslední princip se zaměřuje na to, že různí lidé, včetně osob se zdravotním postižením, přistupují k výukovým úkolům velmi odlišně (například v závislosti na kontextu mohou někteří upřednostňovat vyjadřování písemnou formou před ústní nebo

naopak) a že neexistuje jediný způsob jednání a vyjadřování, který by byl optimální pro každého účastníka. Nezbytná je proto nabídka různých možností jejich interakce a komunikace během výuky.

Celý systém až do detailu je přístupný na [webu UDL](#) a rozhodně stojí za pozornost – umožňuje totiž podívat se na vzdělávací akce, které organizujeme a realizujeme, z jiného úhlu pohledu a přinejmenším zvědomit, co možná děláme automaticky nebo co neděláme a stálo by za promyšlení a realizaci.

CAST Universal Design for Learning Guidelines

The goal of UDL is **learner agency** that is purposeful & reflective, resourceful & authentic, strategic & action-oriented.



Co učit, když nevíme, co bude za 3 roky potřeba?

Petra Šimková

lektorka a konzultantka, autorka knihy *Umělá inteligence v HR*, petra.simkova@myskill.cz



Připravujete vzdělávací program pro dnešní práci a zároveň chcete, aby obstál i při další změně, která už možná probíhá. Co mají zaměstnanci umět, když část toho, co se naučí dnes, za pár let možná nebudou potřebovat?

Nové technologie a náhlé šoky, jako byla pandemie covidu, zkracují „životnost“ dovedností i celých oborů. Jak říkal Arie de Geus, nizozemský obchodní manažer a plánovač scénářů, schopnost „učit se rychleji než konkurence“ může být udržitelnou výhodou.

Zaměstnavatelé oslovení ve zprávě [Future of Jobs 2025](#) očekávají, že se do roku 2030 promění 39 % základních pracovních dovedností. Neznamená to přímo, že 39 % profesí zanikne, jde o změnu toho, co lidé pro svou práci potřebují umět.

Co se vyplatí rozvíjet, i když nevíme, co přijde?

Konkrétní nástroje a postupy zastarávají rychle.

Některé dovednosti se ale vyplatí rozvíjet bez ohledu na to, co přesně budeme za 3 roky potřebovat.

Podle mě jsou to hlavně dvě: umět si poradit se změnou a umět pracovat s chybami.

Umět si poradit se dá procvičovat

Změny, které k nám přicházejí čím dál větší rychlostí, nás nutí k tomu, abychom se neustále přizpůsobovali, a to může být pro řadu lidí velmi únavné.

Opouštět něco, co člověku dlouho fungovalo, a připouštět si, že se potřebuje učit, může být náročné i pro velmi zkušeného zaměstnance.

Schopnost adaptovat se na nové situace, podmínky, nároky je dovednost, kterou bychom měli u zaměstnanců i sebe rozvíjet jako jednu z prvních.

Společně s ní jde ruku v ruce schopnost se zastavit a uvědomovat si přicházející změny a hledat pro ně nové cesty. Ve chvíli, kdy si uvědomíme, co se změnilo a proč volíme jiný postup, se adaptabilita setkává s kritickým myšlením.

Během změn k nám přicházejí informace postupně, některé si mohou dokonce odporovat. Potřebujeme posoudit, kterým můžeme věřit a také bez čeho se v danou chvíli nemůžeme rozhodnout. Kompetence promýšlet, zpochybňovat, identifikovat klíčové otázky a hledat pro ně řešení člověku pomáhá orientovat se v situacích, kdy „správná odpověď“ není předem dána. Kritické myšlení nám navíc pomáhá třídit informace, kterými jsme dnes doslova zahlceni.

S chybami musíme počítat

Dospělí se učí neustále, aniž by si to mnohdy vůbec uvědomovali. Při cíleném učení je nutné pojmenovat, co chtějí zvládnout, a vidět výsledek. A to začíná přiznáním, že to zatím neumí. Kde je věta „to neumím“ riskantní, učení se zastaví. Když se ve firmách ptám účastníků, jestli mohou dělat při své práci chyby, málokdo řekne že ano. A přitom chyby jsou nedílnou součástí jakéhokoli učení. Jestli něco považují za důležité, pak je to prostředí, ve kterém lidé mohou dělat chyby, mohou si je přiznat a věcně probrat. Bezpečí ale neznamená, že na chybách nezáleží. Stejně důležité je očekávat, že člověk chybu přizná, navrhne řešení a poučí se z ní tak, aby ji neopakoval.

Jak navrhovat vzdělávací programy

Adaptabilitu jako umění si poradit lze převést do pozorovatelného chování. Účastník, který ji rozvíjí:

1. Rozpozná, co se změnilo a které dosavadní předpoklady přestaly platit. Nedělá věci automaticky jen proto, že se tak „dělaly“ vždycky.
2. Pojmenuje, co neví, dohledá chybějící informace a řekne si o pomoc jako běžnou součást své práce.
3. Zvolí přiměřený další krok a ověří jeho výsledek. Pomáhají mu krátkodobé cíle, díky nimž vyhodnotí, zda postup funguje a zda má smysl pokračovat.
4. Vysvětlí, co se naučil a jak podle toho upraví další postup. Kdo si své učení uvědomuje, snáz plánuje další kroky a drží krok se změnou.

Nad podobnými tématy se zamýšlím i v knize *Umělá inteligence v HR*. Co má člověk umět, aby dokázal posoudit výsledek a rozhodnout o dalším postupu, i když se nástroj, který používá, neustále mění.

Co se dá změnit v jednom modelovém cvičení

Vezměme například kurz zákaznické komunikace a cvičení, ve kterém se zaměstnanec učí řešit reklamace. Účastníci dostanou popis případu, pravidla firmy, dostupná řešení a jasná kritéria, podle kterých se pozná přijatelný výsledek. Připraví návrh odpovědi zákazníkovi. Předem vědí, že se podmínky během cvičení mohou změnit. Pak lektor doplní novou informaci: náhradní zboží nebude v původním termínu k dispozici. Účastníci musí svůj návrh znovu projít, rozhodnout, co změnit, a vysvětlit, z jakých informací vycházejí. Mohou také zjistit, že jim pro další rozhodnutí chybí

informace. I to je užitečný výsledek, pokud dokážou říci, co potřebují doplnit a kde si informace zjistí. Při rozboru je důležité zjistit okamžik, kdy účastník začal své řešení přehodnocovat. Všiml si problému sám? Pomohla mu otázka kolegy? Nebo si to uvědomil až ve chvíli, kdy zjistil, že zákazníkovi slibuje termín, který nelze dodržet? Podle toho je vhodné doplnit vysvětlení a prezentovat další případ, na kterém si účastníci nové poznatky vyzkoušejí. Jeho obtížnost by měla odpovídat zkušenostem skupiny. Chyby a vše, co se nepovede, se rozebírají věcně. Proto je důležité trénovat na modelovém případě, kde chyba skutečného zákazníka nepoškodí.

Na konci má smysl nechat účastníky svými slovy vysvětlit, co se naučili a jak to použijí v práci. Tím zároveň trénují poslední dovednost ze seznamu výše. Takový přístup můžeme opřít o princip práce s chybami, tzv. error management training. Je popsán v metaanalýze Niny Keith a Michaela Frese z roku 2008, která ukazuje, že trénink, při kterém účastníci aktivně zkoušejí a učí se z chyb, vede k lepším výsledkům než trénink, který se chybám snaží předcházet. Nejvíce se to projevilo, když účastníci po tréninku řešili nové, odlišné úlohy.

Po návratu do práce pomůže, když si zaměstnanec se svým nadřízeným domluví konkrétní situace, v nichž nový postup použije, a termín krátkého vyhodnocení. HR tu může nadřízeným usnadnit práci jednoduchou osnovou takového rozhovoru. Učení se tak stane plánovanou součástí práce a roste šance, že se opravdu přenesou do praxe.

Při příští revizi rozvojového programu vezměte jedno cvičení, které je v tréninku obsaženo. Upravte v něm podmínky a dopřejte účastníkům další pokus, aby se učili potřebným dovednostem budoucnosti – adaptabilitě, flexibilitě, kritickému myšlení, řešení problémů a vyhledávání informací pro rozhodování.



Jak rozvíjet problémové jedince: Plachý

František Bělohlávek

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

Je to velmi chytrý, přemýšlivý člověk. Má mnoho dobrých nápadů, získává informace a analyzuje je, dokáže situaci uchopit lépe než ostatní. Do diskuse však nevstupuje, na poradách mlčí, formální prezentaci se vyhýbá, a pokud už prezentovat musí, nedokáže ostatní přesvědčit.

Mohli bychom ho nechat v jeho klidu a zbytečně ho netrápit něčím, co mu není příjemné. Hlavně, že spolehlivě plní své úkoly. Přece jen ale existují důvody, proč má smysl s ním pracovat na změně:

- **Ztráta informací:** Plachý člověk obvykle nevystoupí s informacemi, které jsou pro ostatní relevantní, protože je považuje za méně důležité, případně si netroufne před ostatními „určitě chytřejšími“ vystoupit. Přístup může vést k chybám v rozhodování týmu.
- **Nevyužití potenciálu a dobrých nápadů:** Bývají to tiší přemýšliví lidé, kteří často dokáží vidět za hranice běžného chápání (out of a box). Napadnou je lepší řešení než ta, která přinášejí ostatní. Nenajdou však v sobě dostatek sebejistoty a vnitřní síly své myšlenky prosadit.
- **Malá možnost využití při jednáních a prezentacích:** Pokud jde o dobrého odborníka, je často jeho účast na obchodních jednáních jen těžko zastupitelná. Má však problémy prosadit se vůči partnerům a přesvědčivě obhájit svůj názor.

Analýza vzdělávacích potřeb

Zamlklost, pasivita nebo ustrašenost mohou mít různé příčiny. Někdy se podaří odhalit problém při rozhovoru, avšak obvykle takový člověk nemá velkou chuť vyjadřovat se ke svým vnitřním potížím. Jistotu možností bude psychologický test, zejména zjištění takových vlastností, jako jsou navazování kontaktu, potřeba společnosti, komunikativnost, exhibice a sebeprosazení.

Nejspolehlivějším nástrojem analýzy ale bude dlouhodobé pozorování.

Příčiny plachosti totiž mohou být následující:

- Nedostatek prezentačních či vyjednávacích dovedností.
- Slabá sebedůvěra a nízká úroveň sebeprosazení.
- Vysoká introverze.

Nejčastěji však zřejmě půjde o kombinaci těchto osobnostních rysů.



Nedostatek prezentačních/vyjednávacích dovedností

Informatik byl známý svými skvělými analytickými schopnostmi, invenčností i precizním přístupem ke zpracování projektů. Jeho komunikace s ostatními, zejména mimo obor, byla obtížná, protože málokdo chápal jeho složité myšlenkové pochody. Když vycítil nepochopení, vysvětlování vzdal a nediskutoval. Vyhýbal se formálním prezentacím, ale i vystupování na poradách. Chybějící komunikace působila značný problém jak oddělení IT, tak uživatelům.

Komunikační dovednosti jsou oblastí, kde lze poměrně dobře dosáhnout nápravy, ať už výcvikem příslušné dovednosti nebo individuálním koučováním. Ideální vzdělávací aktivitou je praktický trénink prezentačních dovedností. Při postupném využití zpětné vazby se díky tréninku většina lidí rychle posouvá.

Pro výcvik ve vyjednávání jsou optimální modelové situace z praxe konkrétní organizace, kde jde hlavně o aktivní procvičení různých taktik a o zpětnou vazbu. Koučování je asi nejefektivnější cestou k posunu v prezentování i vyjednávání. Kouč má možnost věnovat se jedinci individuálně a soustředit se na jeho hlavní problémy. Zpětná vazba je v případě individuálního koučování ještě intenzivnější.

Slabá sebedůvěra a nízká úroveň sebeprosazení

Výrobní ředitel si stěžoval, že zástupci z centrály vždy reagují na jeho prezentaci kriticky. Přitom splnil 6 ze 7 KPI, často s mimořádným úsilím. Před nadřízenými krátce proběhl úspěchy a pak dlouze mluvil o nesplněném ukazateli. Působil velmi provinile, jako by se pořád vymlouval, místo toho, aby řekl „toto už jsme dokázali a toto dokážeme zvládnout“.

Změna bude v tomto případě obtížnější, protože nedostatek sebedůvěry a malá asertivita jsou hlouběji zakotveny v osobnosti.

Trénink sebeprosazení a osvojení asertivních technik může zčásti pomoci. Sice nejde do hloubky, ale naučí účastníka pravidlům asertivity a možným reakcím ve

vybraných mezilidských situacích. Pokud jde o interní výcvik, pomůže to i nastavení pravidel vzájemného jednání mezi spolupracovníky, a to by mělo plachému kolegovi jednání v mnohých situacích usnadnit.

Nadřízení mohou svým přístupem sebedůvěru nejistého spolupracovníka hodně posunout. Měli by si všímat každého jeho úspěchu a nezapomenout na pochvalu. Pomoci může i taktní vyzvednutí jeho přínosu na poradě. Uvádím „taktní“ vyzvednutí, přílišná chvála před týmem může stydlivého člověka znervózit.

Nedostatek sebedůvěry má obvykle hlubší kořeny, může pocházet z rodiny, kde příliš ambiciózní rodiče kladli na dítě nepřiměřené nároky nebo ho srovnávali s úspěšným sourozencem. Tady může pomoci odborná pomoc ze strany psychologa.

Vysoká introverze

Na jednom školení nám řekla účastnice: „Já tam mám člověka, který vůbec nemluví. S kolegou na protějším stole komunikuje prostřednictvím e-mailů. Ale je to skvělý odborník, tak ho беру na jednání. On poslouchá a v případě, že chce něco sdělit, napíše mi to na papírek“.

Po čase mi sdělila: „Už komunikuje! Jednou jsme byli na jednání a dostala jsem papírek. Nahlas jsem řekla: a tady kolega by rád něco doplnil. A najednou se zjistilo, že to jde. Od té doby ho nechávám mluvit.“ Jde o hluboce zakořeněný osobnostní rys, který se dá jen obtížně měnit. Přece jenom lze někdy toho člověka přimět ke komunikaci.

Z počátku ho budeme vyzývat (ať už při poradě nebo při jednání) k odpovědím na bezpečné otázky týkající se témat, v nichž se dobře orientuje. Časem si zvykne reagovat na složitější zadání. Nesmíme na něho jít zhurta, je třeba zatěžovat ho postupně – začneme v bezpečném prostředí na poradě našeho týmu, později při jednání s jiným útvarem a pak třeba na schůzce s externím partnerem.



Lektorské metaforý: Tučňák

Jan Gruber

psycholog a lektor, autor knihy
Lektorské metaforý, gruber@gkconsulting.cz



Foto: Ladislav Rostaš

Lektorská práce je poměrně vážná. Na jedné straně máme zadavatele, kteří očekávají jasné výsledky, na straně druhé účastníky se svými představami, očekáváními, strastmi i radostmi. A pak jsme u toho my, lektoři. Zkuste se však trochu zasnít a představit si náš svět prostřednictvím metafor – obrazů. Co je to chrastítko? Co ve vás vyvolává horská dráha? Japonský šerm? Trpaslík? Racek? A co takový tučňák?

Tučňák císařský je pták výborně přizpůsobený pobytu v prostředí pro ptáky netypickém. Umí se skvěle potápět a lovit ryby, dokáže přežít v nehostinném antarktickém prostředí, a dokonce rezignoval na stavbu hnízda a dokáže mládě „vystát“ z vejce, které obě pohlaví střídavě zahřívají na vlastních nohou. Adaptace na prostředí způsobila, že tučňák funguje trochu jinak než běžní ptáci. Dokáže v klidu stát dlouhou dobu na místě, místo křídel má jakési „křídloploutve“ vhodné pro pohyb ve vodě, chodí specifickým kolébavým krokem. Jeho oči dokáží zabrat skutečně velký úhel, aby dobře viděl, zda se neblíží nějaká ryba.

Aplikace v lektorské praxi

V roli lektora jste také v netypickém prostředí, musíte se trochu adaptovat. Tučňák dává návod, jak ovlivnit vlastní neverbální komunikaci, tak abyste v prostředí práce se skupinou lidí dobře fungovali.

„Vejce“ je apel na to, abyste odbourali adaptéry.

Adaptér je neverbální projev, kterým svému okolí říkáte, jak se cítíte, jakou máte náladu, emoci atp. V situaci práce se skupinou se můžete cítit nervózní, pod tlakem, v centru pozornosti. To se projeví adaptéry typu „přešlapuji z nohy na nohu“, „strkám si ruce do kapes“, „nervózně se usmívám“, „kukám do stropu“. Kdyby tohle dělal tučňák, vejce by mu upadlo. Je užitečné si uvědomit, že toto všechno nemusíte ukazovat. Nejde o to, abyste se vůlí soustředili na „nesmím si dát ruce do kapes“, ale spíš o to, že nemusíte být pro ostatní otevřeně čitelní. Hezky se to trénuje při karetních hrách, třeba při pokeru, kdy potřebujete „blafovat“ – tedy nedat neverbálně najevo, co máte v ruce. Další možností je dětská hra „na rozesmívání“ – stojíte před někým a snažíte se, aby kvůli vašim grimasám vybuchl smíchy. Když na ten trik přijdete, není nic obtížného vypadat klidně a zajistit, aby „vejce neupadlo“.

„Křídla“ tučňáka jsou v metafoře proto, abychom

posílili ilustrátory. Ilustrátor je neverbální projev, kterým svému okolí zdůrazňujete, co chcete říct. Hezky se to dá ukázat třeba v situaci, kdy zkoušíte někomu vysvětlit, jak se šroubuje šroubek do matky. Typické ilustrátory jsou pohyby rukama, gesta. No a právě pohyby rukama jsou při lektorské práci podobné práci tučňáčích křídel – vycházejí z lokte a jsou o hodně výraznější, než kdybyste mluvili s jedním či dvěma lidmi. Tím dokážete skupinu oslovit a zajistíte, že je vaše řeč výraznější, lépe přijímaná. Taký budete mluvit více nahlas a lépe artikulovat, nebudete „uspávat hady“. Když začnete používat ruce jako tučňáčí křídla, jde to samo. Jde zase o pocit, ne o úmyslné pohyby. Jako kdybyste „přesměrovali vnitřní energii“ žádoucím směrem, do rukou. A ty pohyby taky nejsou symetrické jako u tučňáka, jde spíš o to, odkud vycházejí a jak jsou velké.

„Oči“ tučňáka obsáhnou skoro celý kruh. My jako primáti máme oči umístěné více vepředu na hlavě, takže abychom okolí kontrolovali, musíme hlavu natáčet. Tučňák má výhodu. V práci se skupinou je dobré dělat přesně tohle – při řeči kontrolovat a dívat se na účastníky, aby viděli, že se o ně zajímáte (tedy ne jako tučňák z důvodu získání potravy, ale proto, že s nimi udržujete kontakt). Vlastně je regulujete, ovlivňujete, aby Vám věnovali pozornost. Proto se této třídě neverbálních projevů říká regulátory. V běžných situacích si nepovídáme s tolika lidmi najednou a v situaci lektorské máme sklon se na ně nedívat. A platíme za to ztrátou jejich pozornosti. Takže si „hlídejte ryby“. Pokud mluvíte na účastníky, zároveň se na ně dívejte a snažte se, aby se do vašeho zorného pole dostali pokud možno všichni. Není třeba ulpívat pohledem dlouho – to děláme tehdy, pokud chceme vyvolat intenzivní kontakt. Důležité je, aby skupina věděla, že se díváte do celého jejího prostoru, na všechny členy – i když některé jen přejedete pohledem, a to někde ve výši obličeje. Některým lektorům, zejména ze začátku kariéry, jsou pohledy do očí nepříjemné a mohou je ztrémovat. Dá se to trochu nahradit tím, že účastníky přejíždíte pohledem někde ve výšce kořene nosu. V rámci vlastní autenticity je ale lepší si na pohled do očí zvyknout.

„Chůze“ tučňáka je pro nás netypická a směšná – je dána tím, že tučňák nemá kolena tam, kde my, a při chůzi se komicky kolébá ze strany na stranu. V lektorské roli není třeba tuto chůzi napodobovat přesně, ale inspirovat se – je dobré se pohybovat. Pohybující předměty přitahují pozornost, aktivizují. Pohybující se lektor také. Pokud sedíte, je dobré posílit naklánění a předklánění. Pokud stojíte, je dobré udělat krok dopředu, zpátky, udělat krok k jiné části skupiny... Je dobré mít propnutá kolena stejně jako tučňák. Trénuje se to dobře zase jako posílení pocitu, že s lidmi máte být prostřednictvím chůze v kontaktu, že pohyb rovná se život. Nejde o to mechanicky se před nimi klátit. Spíš jde o navázání vztahu, uvědomění si lidí ve skupině.

Stejně jako můžete s tučňákem pracovat vestoje, můžete jeho prvky přenést i do situace, kdy stejně jako publikum sedíte na židli. I tam pracujete s rukama a hlasem, i tam pozorujete účastníky, i tam hlídáte „vejce“. Chůzi samozřejmě nahradíte živějšími předklony dopředu a dozadu, směrem k mluvčímu v diskusi nebo k účastníkům, pokud jim chcete něco říct. Kouzlo tučňáčích metafor je ve spontaneitě. Když se podíváte na dobré lektory, zjistíte, že se prvky „Tučňáka“ v jejich projevu přirozeně vyskytují. Když to zkusíte trénovat, chvíli si budete připadat hrozně, stylizovaně a nepřirozeně. Prioritou při tréninku je přijít na to, že tučňáčí pohyby nevykonáváte kontrolovaně, ale spíše necháte zesílit nebo zmírnit přirozené projevy svého temperamentu žádoucím směrem. Když u toho chvíli vydržíte a vaše pohyby se stanou spontánními, vytvoříte si na základě „Tučňáka“ vlastní přirozený neverbální stereotyp, který bude autentický a zároveň bude vypadat dobře.

Toto je jedna z metafor, které najdete v autorově knize Lektorské metafor (Firemní vzdělávání, 2024). Ta se zaměřuje na rozvoj lektorských dovedností a vychází z autorovy dlouholeté praxe interaktivního vzdělávání, vedení skupin a kurzů lektorských dovedností. Netradičním způsobem reflektuje témata, která se při těchto kurzech objevují.

Netradiční kniha LEKTORSKÉ METAFORY

Jana Grubera

 FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

K dostání zde
firemnivzdelavani.eu/publikace



Umělá inteligence v HR

Tomáš Langer

trenér a konzultant firemního vzdělávání
tomas@tomaslanger.cz

Tištěná kniha o AI? Ano, i mne to překvapilo, proto jsem se zájmem knihu přečetl a musím smeknout. Vydání takovéto publikace totiž není snadné. Vyžaduje velkou míru trpělivosti autorů, vždyť obsah se jim v průběhu psaní mění doslova pod rukama s tím, jak se mění samotné téma. A také velkou míru odvahy vydavatele, protože řada věcí se může změnit už mezi odevzdáním rukopisu a tiskem. A přijmou vůbec čtenáři rady o umělé inteligenci na papíře?

Nákup knihy však stojí za to. Ač je poměrně útlá, zdání klame – obsahuje totiž množství dalšího obsahu formou QR kódů. Ty vedou na podrobně připravené komplexní prompty, do nichž stačí přidat několik vlastních vstupů a AI vygeneruje odpovědi přesně pro vás. Ostatně k takovému přístupu nabádají i autoři: hned si vše zkoušet a v případě, že čtenář něčemu nerozumí, požádat... ano – některý z AI nástrojů! Jak jaké jinak. Autoři téma rozpracovali komplexně. Věnují se smyslu a způsobům zapojení AI do HR práce, radí, jak začít a naučit se samotnému promptování (a dostanete k ruce také AI asistenta, abyste měli prompty vždy co nejlepší). Upozorňují také na rizika a limity i skutečné přínosy AI pro personální práci. Postupně se věnují HR procesům, jako jsou nábor (využití AI pro zadání pozice, tvorbu inzerátu, ale také pro činnosti, jako jsou tvorba zadání pro výběrové řízení či nasazení AI při výběru kandidátů), onboarding či rozvoj a vzdělávání (k těm se ještě vrátíme) a hodnocení výkonu (vč. praktických tipů a problémových oblastí). Dále ukazují přednosti AI v HR marketingu, employer brandingu a interní komunikaci. Samostatná kapitola se pak věnuje dopadům AI Actu do HR praxe, vč. takových témat, jako je povinnost školit zaměstnance právě v oblasti AI.



AI v rozvoji a vzdělávání

Organizace se silným onboardingem, jak upozorňují autoři, zlepšují retenci nováčků o 82 % (s. 33). Kniha proto nabízí řadu tipů pro úspěšné začlenění nováčka do týmu. AI totiž dokáže nenáviděné rutinní procesy a „vstupní školení“ odlehčit, třeba provedením nováčka pravidly a zvyklostmi ve firmě, a uvolnit tak ruce HR/L&D pro vlastní práci s nováčkem. AI dokáže vytvořit personalizovanou komunikaci (v rámci pre-onboardingu i pro nováčka), automatizovat administrativu, vytvořit na míru onboardingové plány či posloužit jako virtuální buddy 24/7. Zvládne také navrhnout vhodný nástroj pro testování a připravit jej k použití. Podobně se kniha obsáhle věnuje AI v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Autoři navrhnou její využití jako diagnostického nástroje (např. pro Skills Forecasting), který dokáže precizně analyzovat řadu dat, která by byla jinak nevyužitá – obsah interní komunikace, stížnosti zákazníků (a řadu dalších) a z nich sestavit riziková místa a návrhy konkrétních řešení. Zásadním přínosem AI v L&D je personalizace vzdělávání (na konkrétní týmy či dokonce jednotlivé zaměstnance) nebo třeba tvorba microlearningu. AI může být i šikovným asistentem lektora a posloužit mu k analýze cílové skupiny, či závěrečného hodnocení účastníky. Vybral jsem jen několik málo tipů, kniha jich obsahuje velké množství, vč. zmíněných hotových promptů i návodných videí. V HR knihovničce by taková publikace rozhodně neměla chybět.

Šimková, P. & Vejsada, D. (2026). *Umělá inteligence v HR: Jak využít AI při náboru, rozvoji a vedení lidí*. Verlag Dashöfer.

Než nás AI nahradí...



Olga Běhounková

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

V září se uskutečnil 8. ročník eventu zaměřeného na prezentaci online a digitálních technologií určených pro moderní vzdělávání ve firmách – LEARN & TECH. Program se držel osvědčeného formátu krátkých prezentací doplněných use cases spolupráce s klienty a také panel talkem. Co tentokrát zaznělo?

V úvodním příspěvku Brano Frk poukázal na nebývalou dynamiku technologického vývoje a „neznámo“, do něhož spolu s ním vstupujeme. Změny, které ještě před pár lety působily vzdáleně, dnes sledujeme v přímém přenosu. Budoucnost L&D se zahaluje do mlhy: nevíme přesně, kam směřujeme, víme ale, odkud přicházíme. Právě znalost východisek a principů vzdělávání dospělých (andragogiky) může být pevnou půdou v době, kdy dosavadní myšlenkové rámce přestávají stačit. Budoucí hodnota L&D nebude v množství vytvořených kurzů, ale v tom, zda dokáže pracovníkům pomoci efektivněji pracovat. Možná se promění i samotné označení L&D na Performance & Development, neboť vystihuje zásadní změnu – vzdělávání samo o sobě není cílem, smysl má tehdy, když vede ke změně chování a očekávaným výsledkům. Do centra pozornosti se dostává (měřitelný) výkon, personalizace, „neviditelné“ učení přímo při práci a AI koučink.

Podtitulem letošního eventu bylo: „Než nás AI nahradí“. AI není třeba demonizovat. Je to nástroj. Technologie budou stále neviditelnější a možná nám opravdu nechybějí další nástroje, ale především imaginace a hravost, abychom s nimi dokázali dělat nové věci.

Jaké? Například použít váš hlas místo klávesnice či více využívat všechny funkcionality AI nástrojů, které už máme. To je hlavní poselství Kateřiny Švidrnochové, která celý program završila. A místo otázky „Kdy nás AI nahradí?“ považuje za důležitější to, jaká bude role L&D, když vzdělávací obsah přestává být tím nejcennějším. V době všudypřítomného zrychlování se ukazuje, že největší konkurenční výhodou je schopnost zpomalit, přemýšlet a rozhodnout, co má smysl.

Detailní článek si můžete přečíst na webu EPALE [zde](#).



Foto: Ladislav Rostaš



Knižní tipy od nás

Praktická příručka pro lektory prezenční výuky obsahující vše, co by měli znát pro přípravu a realizaci kvalitní vzdělávací akce. A je jedno, zda učí interně ve firmách nebo se pohybuje na volné noze. Pro knihu zvolila autorka dramaturgický přístup, na vzdělávání pohlíží jako na divadlo. Kniha je systematickou přípravou pro začínající lektory, ale nabízí i mnoho nápadů pro pokročilé.



Kniha je neotřelým pohledem na lektorskou činnost kombinujícím psychologii, andragogiku a umění vyprávění. Prostřednictvím metafor inspiruje zkušené lektory k zastavení a zamyšlení nad novými možnostmi učení druhých. Začátečníkům pak nabízí řadu cenných zkušeností a nápadů „jak na to“. Systematicky a v jasných příkladech.



Praktický průvodce světem rozvoje a vzdělávání (nejen) v organizacích, který provede čtenáře celým procesem – od strategického ukotvení L&D v organizaci přes analýzu potřeb a plánování až po realizaci a měření efektivity. Na 372 stranách najdete systematický výklad s důrazem na praxi, vč. case studies z více než 25 organizací.


firemnivzdelavani.eu


Novinky z HR News

Čeští zaměstnavatelé zhodnotili ekonomiku nejlépe za poslední roky

Letošní průzkum Alma Career mezi zaměstnavateli ukázal výrazný kontrast mezi hodnocením ekonomiky a očekáváním dalšího vývoje. Ekonomickou situaci na jaře zhodnotilo pozitivně rekordních 52 % zaměstnavatelů působících v Česku, 39 % však čeká zhoršení stability podnikatelského prostředí.



Personalistika stojí na datech i odvaze zkoušet nové věci

Devět tisíc zaměstnanců, přes 180 poboček a silná vazba na technologie. Klára Černá z ČSOB přiblížila, jak ve finančním domě propojit svět obchodu, moderní AI a péče o lidi. V rozhovoru ukazuje, že korporátní prostředí již není svázané přísnými pravidly a že úspěch stojí na lidech s růstovým myšlením.



Personalistiku v ČEZ spojují s byznysem prediktivní data

Jak úspěšně propojit technologie s lidským přístupem a proč je důležité sledovat náladu v týmech jaderných elektráren s předstihem několika měsíců? Michaela Chaloupková ze skupiny ČEZ se věnovala využití dat v personalistice, roli AI v prediktivní analytice i zvládání generační obměny.


hrnews.cz


APROV.

Asociace profesního vzdělávání

Společný prostor pro rozvoj profesního vzdělávání v Česku.

APROV propojuje firmy a organizace, které vzdělávají své zaměstnance, vzdělávací společnosti, lektory a další odborníky na rozvoj dospělých.

Přidejte svůj pohled.

Své zkušenosti.

Svůj odborný hlas.

Co přináší členství v APROV?

Propojení a spolupráci

Kontakty napříč oborem, sdílení zkušeností a nové příležitosti ke spolupráci.

Odborné informace a inspiraci

Webináře, osobní setkání, kulaté stoly, expertní skupiny a aktuální témata z praxe.

Možnost ovlivňovat budoucnost oboru

Společná odborná stanoviska, dialog s veřejnými institucemi a vliv na systémové změny.

Více informací k aktuálním akcím, přihlašovací formulář a ceny členství naleznete na našem webu.

aprov.cz • info@aprov.cz

