

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ÚNOR 2025


EDUCITY
PARTNER ČÍSLA

**ROZVOJ
S MĚRITELNÝM
PŘÍNOSEM
PRO BYZNYS**

**TRENDY V L&D
PRO ROK 2025**

**ROZHOVOR
S INNOGY**

RATEA v podcastu HR News: Stane se novou normou?

Hostem podcastu HR News byl tentokrát Tomáš Langer, lektor, konzultant a jednatel Firemního vzdělávání. V oboru L&D působí více než 20 let. Po studiu andragogiky v Olomouci a desetileté práci v profesní asociaci a na několika univerzitách a dalších projektech se rozhodl soustředit na zvyšování kvality a zlepšení vnímání L&D ve firmách. Jeho nejnovější projekt, RATEA, představuje standard kvality pro hodnocení vzdělávacích a rozvojových služeb, který přispívá k objektivnímu hodnocení poskytovatelů vzdělávacích služeb na českém trhu.

V podcastu se mimo jiné dozvíte odpovědi na následující otázky:

- Jak jste hledali kritéria pro tento standard?
- Kolik jich je a proč právě tato?
- Pro koho je RATEA určený?
- Proč se nehodí pro samostatné lektory?
- Jak probíhá samotné hodnocení?
- Jaký je tým hodnotitelů?

- Jak hodnotíte rozdíl mezi hard a soft kurzy?
- Jak dlouho trvá hodnocení vzdělávací instituce?
- K čemu je dobrý pro vzdělávací instituce nebo profesionály v L&D a HR?
- Která kritéria jste museli vyřadit a proč?

Celý podcast si poslechněte nebo si přečtěte výtah z rozhovoru [zde](#). *(red)*



**PŘEDSTAVUJEME
NOVÝ RATING
VZDĚLÁVÁNÍ
DOSPĚLÝCH**

firemnivzdelavani.eu/ratea

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 9., číslo 1, datum vydání únor 2025

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

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

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

Lidé očekávají flexibilní a interaktivní vzdělávání

Lenka Kružíková

HR Senior Manager, innogy Česká republika

David Adámek

vedoucí týmu trenérů, innogy Zákaznické služby



Skupinu innogy a její služby čtenářům netřeba představovat. Přesto: co je innogy pohledem HR?

Lenka: Skupina innogy je složena z více společností čítajících aktuálně 1 600 zaměstnanců. Vzdělávání máme rozdělené do dvou rovin. Všechny aktivity napříč skupinou řídíme z centrály, specifické aktivity, které se týkají primárně front office, patří do gesce speciálního týmu. Na centrále se vzdělávání věnuje pět lidí, ale do jeho agendy spadá i interní komunikace, průzkumy, soutěže či kvalifikace. Je to rozsáhlá agenda, vzdělávání se kolegové věnují asi z 60 %. V oblasti vzdělávání nám pomáhá i tým recruitmentu. Naše specialistky mají kromě naboru na starosti i diskuzi s manažery nad tím, jakou týmovou akci pro tým vybrat, jakého dodavatele zvolit či jak následně akci vyhodnotit.

V aktuální situaci na trhu je náročné najít vhodné zaměstnance, zároveň trh umí klást velké nároky na stávající zaměstnance. Jak s tím v innogy pracujete?

Lenka: Pomáhá nám práce s kompetencemi, kde úzce spolupracují týmy developmentu a recruitmentu. Samozřejmě kompetenční model v pravém slova smyslu nemáme stanovený na všechny pozice. Pozice, kde rozhodují tvrdé dovednosti, mají stanoveny hrubý rámec měkkých dovedností, které mají menší váhu při naboru. Skutečný kompetenční model využíváme tam, kde stavíme na měkkých dovednostech kandidátů. Nyní pracujeme na projektu změny modelu u specialistů v přímém kontaktu se zákazníky. Nároky se mění, musí být více aktivní ve zjišťování informací z trhu, mít chuť se učit nebo být více asertivní vůči náročnějším zákazníkům. Nyní spouštíme pilotní výběr zaměstnanců na základě nové inzerce pozic, nového průběhu výběrového řízení a nových kompetencí.

Je tedy vzdělávání jednou z priorit Vaší společnosti?

Lenka: Ano, je to klíčová součást firemní kultury. Samozřejmě musí být dobře řízené. Nelze otevřít všechno všem a čekat, že každý má dostatečnou sebereflexi na to, aby odhadl oblasti, které má posílit. Snažíme se vytvářet i programy na míru určitým skupinám, případně připravit individuální vzdělávací plán klíčovými zaměstnancům. Vše je vždy navázané na poptávku byznysu, případně aktuální trendy na trhu. Věřím, že kvalitní vzdělávací akce a rozumně nastavená pravidla vzdělávání mohou sloužit jako dobrá retence pro klíčové zaměstnance.

Jak u Vás pracujete s talenty?

David: Program zaměřený na rozvoj talentů ve vedení týmů a projektového řízení má dlouholetou tradici.

Jedná se o roční program, který nabízí workshopy zaměřené na tvrdé i měkké dovednosti, účastníci mají možnost prakticky trénovat získané dovednosti pod vedením mentorů z řad nejvyššího vedení společnosti. Každý účastník navíc pracuje na svém projektu.

Program má vysokou úspěšnost: 53 % absolventů se do tří let kariérně posouvá v rámci firemní struktury.

Lenka: V tuto chvíli u nás běží několik programů napříč skupinou, jeden z nich je Talent HUB, který tvoří 30 našich kolegů. Mají společně nastavený program vzdělávání na celý rok. Část programu jsme připravili my, část si definovali společně sami na začátku.

Dalším projektem je Data Science a AI akademie.

V neposlední řadě jsme vloni úspěšně zakončili program Ženy v innogy. Připravili jsme jim roční program zaměřený na leadership, sdílení a posílení oblastí, které na úvod samy společně identifikovaly jako klíčové. Máme i nabídku interního a externího mentoringu a také interního koučinku, které krásně doplňují klasické vzdělávací aktivity.

Jak vzdělávací aktivity financujete?

Lenka: Máme dva různé rozpočty. Jeden je centrální a ten řídíme my v HR. Připravujeme ho na konci roku podle toho, jaké aktivity plánujeme. Cílem je aspoň jedno otevřené školení měsíčně, z toho kvartálně jedno pro manažery. Součástí rozpočtu jsou i peníze na speciální programy pro zaměstnance napříč innogy. Další rozpočet si spravuje každý manažer sám, nicméně ten mu určíme my podle pravidel. V rámci innogy máme nastavené rozdělení pozic do tzv. job chartu. Ten kopíruje Hay level, tedy nástroj v oblasti odměňování, kde každá úroveň má určený rozpočet. Podle plánu pozic na daný rok tvoříme pro každého manažera na úrovni B-1 rozpočet, který může distribuovat i na nižší jednotky. To probíhá v lednu, aby se zaměstnanci od února mohli na vypsání školení hlásit.

V rámci innogy funguje i Akademie...

David: V innogy, konkrétně v Zákaznických službách, funguje speciální vzdělávací centrum, které má na starost školení kolegů nastupujících na pozice operátorů příchozí a odchozí zákaznické linky či specialistů zákaznických center. Osm certifikovaných lektorů učí nové zaměstnance procesům, práci v informačním systému, produktovému portfoliu či základům prodejních dovedností. Délka školení se pohybuje od několika týdnů až po tři měsíce. Vloni tímto školením úspěšně prošlo 183 kolegů a kolegů. Kromě vstupního školení se staráme i o následný individuální rozvoj. Šest mentorů, kteří jsou zároveň certifikovanými kouči, se zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností a manažerský rozvoj. Pro podporu vzdělávacích aktivit máme také šestičlenný support tým, který se stará o tvorbu školicích materiálů, školení změn a novinek, gamifikaci a pravidelné testování znalostí. Zároveň sledujeme vývoj na trhu a aplikujeme technologie na bázi AI a automatizace.

Na co jste ve své práci hrdí?

Lenka: innogy je moje srdcovka. Máme nízkou fluktuaci, lidé jsou tu rádi a neodcházejí. Máme vedení, které je ochotno s námi diskutovat nejen o HR.

David: Jsem hrdý na celý tým Akademie, protože do práce vkládá srdce. Ale nešlo by to ani bez podpory našich nápadů ze strany manažera Akademie.

A je něco, co tak úplně nevyšlo?

Lenka: V roce 2022 jsme se rozhodli změnit celý HR systém. Vybrali jsme Success Factors a naše velká očekávání následovala zklamání. Zpětně si myslím, že jsme se měli více ptát, pátrat na trhu, nevěřit všemu, co bylo přislíbeno, alokovat na implementaci více kapacit, najmout projektového manažera. Bylo to náročné období. Všechno sice ještě nefunguje podle našich představ, např. v modulu Learning máme zákaznické řešení s řadou nedostatků, ale popereme se s tím – výzvy mají holky v developmentu rády.



Jaké by mělo být podle Vás firemní vzdělávání, aby opravdu fungovalo?

David: Vzdělávání by mělo pružně reagovat na aktuální potřeby zaměstnanců a dynamiku pracovního prostředí. Personalizace obsahu a přístupu se ukazují jako zásadní. Zaměstnanci chtějí být aktivně zapojeni a mít možnost učit se způsobem, který jim vyhovuje. Pokud se dokážeme přizpůsobit jejich preferencím, jsou mnohem více motivovaní a vtažení do celého procesu. Také se ukazuje, že lidé jsou zvyklí na okamžitý přístup k informacím, proto očekávají, že i firemní vzdělávání bude flexibilní a interaktivní. Když dokážeme jejich požadavkům vyjít vstříc, pak si z něj odnáší více do praxe. Také rádi vytváříme prostor pro zkušenostní učení. Když mají lidé možnost řešit reálné výzvy a reflektovat své zážitky, učí se mnohem hlouběji a získané dovednosti snáze aplikují v praxi.

Rozhovor vedl Tomáš Langer.

Lenka Kružíková je šéfka týmu HR pro skupinu innogy v ČR. V posledních 14 letech si v innogy prošla různými HR rolemi. V oblasti lidských zdrojů se pohybuje od roku 2002, před tím hledala uplatnění v obchodních rolích napříč všemi segmenty.

David Adámek je v innogy zodpovědný za přípravu a školení změn a novinek, tvorbu školicích materiálů, gamifikaci, testování znalostí a implementaci AI do vzdělávání. Původem ekonom s praxí v bankovníctví se nyní sedmým rokem věnuje vzdělávání.



TRENDY V L&D PRO ROK 2025

Co očekávají odborníci?



Všichni ví o **AI**, ale málokdo si dovede představit její konkrétní využití.

Personalizace neboli přizpůsobování obsahu na míru jednotlivcům začíná být standardem.



Dostupný micro- a nano-learning jako nezbytnost v hektické době.

Reskilling a upskilling jsou přirozenou součástí pracovního života.



Více informací najdete ve stejnojmenném článku v tomto čísle.

Trendy v L&D pro rok 2025: Co očekávají odborníci?

Tomáš Langer

lektor, trenér a konzultant
tomas@tomaslanger.cz



Letošního průzkumu L&D v organizacích, který podruhé připravilo Firemní vzdělávání, se zúčastnilo 223 respondentů z ČR a SR, z toho 181 na některé pozici v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Šetření probíhalo od poloviny ledna do 5. února 2025. Respondenti odpovídali na 11 obsahových otázek, dnes si představíme výstupy první části z nich.

AI vede, představy využití jsou mlhavé

Analýza odpovědí od téměř dvou set L&D odborníků ukázala několik klíčových trendů pro tento rok. Nejčastěji zmiňovanými byly stejně jako vloni **AI, digitalizace a automatizace** (129 odpovědí, 71 %). Respondenti zdůrazňovali personalizované vzdělávání poháněné AI a chytré vzdělávací platformy. Nejčastější odpovědí (třetina respondentů) na související otázku „**Jakým způsobem plánujete využít možnosti a nástroje AI v L&D?**“ bylo „zatím neplánujeme/nevíme“ nebo odpověď nebyla uvedena, což naznačuje určitou nejistotu nebo nízkou míru připravenosti na implementaci AI do rozvoje a vzdělávání. U těch, kteří AI plánují využít, se nejčastěji vyskytly odpovědi související se **zefektivněním administrativních procesů, tvorbou obsahu vzdělávání (modelové příklady), handoutů a prezentací či testových úloh**. Někteří respondenti zmínili využití AI pro **monitoring a vyhodnocování vzdělávacích aktivit**, v menším počtu pak pro **tvorbu e-kurzů, vč. videí/avatarů** nebo pro jejich **interní marketing**. Řada odpovědí uvádí omezení využívání interními nařízeními firmy, často s dodatkem, že AI využívají přes soukromé účty. Jiní respondenti naopak nadšení z AI nesdílejí a vnímají v AI spíše rizika. AI je tedy českými a slovenskými L&D vnímána jako klíčový nástroj pro personalizované vzdělávání, rychlejší tvorbu obsahu a také automatizaci administrativy, což odpovídá též zahraničním trendům (např. [LinkedIn Workplace Learning Report](#) nebo [Global Human Capital Trends](#) od Deloitte). Zatímco v zahraničí již existuje a je implementována řada nástrojů pro konkrétní L&D procesy, respondenti našeho šetření AI zmiňují spíše obecně – naznačuje to, že její implementace je v praxi teprve v začátcích.

Personalizace táhne, ale jak na ni?

Mezi trendy se dále umístily, byť s velkým odstupem, **personalizace vzdělávání** (12 odpovědí),

microlearning a nanolearning (11 odpovědí). Podobně jako v případě AI spíše v obecné rovině, ač světové společnosti postupně začínají využívat adaptivní vzdělávací platformy (např. Coursera či Degreed), kde obsah dynamicky reaguje na potřeby uživatele. V našem prostředí jsou tyto systémy spíše výjimkou. K personalizaci se vázala i další otázka v dotazníku, v níž 79 respondentů (44 %) odpovědělo, že nabízí personalizované vzdělávání, ale jen vybraným skupinám zaměstnanců, 36 (20 %) všem plošně. 52 organizace (29 %) tuto možnost neposkytují, ale zvažují a 11 (6 %) personalizaci vzdělávání nezvažuje.

Reskilling a upskilling: Globální priorita v ČR na okraji

Dalším zmiňovaným trendem byl **reskilling a upskilling** (pouze 5 odpovědí), což ukazuje na rostoucí potřebu přizpůsobovat dovednosti zaměstnanců měnícím se požadavkům trhu. Nicméně je třeba konstatovat, že reskilling a upskilling patří globálně mezi top priority v L&D kvůli automatizaci a digitalizaci práce, v našem šetření však byla tato témata zmíněna jen okrajově. Světové ekonomické fórum označuje reskilling dokonce za klíčovou výzvu dekády. Potvrzuje to i nejnovější L&D Global Sentiment Survey (GSS), v němž skončil stejně jako vloni na 2. místě hned za AI.

Svět se řídí daty a co my?

V těchto dnech vychází i 12. šetření GSS. Na prvním místě mezi očekávanými trendy pro rok 2025 skončila opět AI, počet hlasů dokonce překonal loňský rekord. AI je na prvním místě ve všech klíčových zemích zahrnutých do průzkumu. Na druhém místě najdeme opět upskilling/reskilling následovaný řízením talentů na základě dovedností, personalizací a konečně trendem learning analytics, všech pět ve shodném pořadí jako vloni, čili – jak konstatuje sám autor šetření Donald Taylor – oblasti založené na datech. Zatímco globálně se již hledají cesty využití **data-driven přístupů, AI generovaných učebních plánů/cest a personalizovaných doporučení**, české a slovenské firmy často vnímají vzdělávání stále spíše jako „školení“ než jako strategickou oblast řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců. Koneckonců analýza odpovědí na další otázku „**S jakými daty v L&D pracujete?**“ ukázala, že neexistuje jednotné vnímání toho, co jsou data v L&D. Nejčastěji převažovaly odpovědi, jako jsou odškolené

hodiny na osobu, počet a typy školení, dotazníky spokojenosti se školeními (případně NPS) a rozpočet. Méně často se vyskytovala data týkající se plánů rozvoje a vzdělávání, výstupy hodnocení zaměstnanců nebo zjištění zaměstnaneckých průzkumů. Více než 30 respondentů (17 %) vůbec neodpovědělo nebo uvedlo, že s daty nepracuje. Data jako posun ve znalostech/dovednostech, zlepšení výkonu zaměstnance nebo naplňování firemní strategie se vyskytla pouze ojedinele.

V českém prostředí nejsme na data zvyklí a zvykáme si jen těžko. Jak zjistil loňský průzkum L&D v organizacích, **70 % organizací spravuje L&D pomocí tabulek v Excelu**, další využívají **LMS systémy**, které obvykle mají omezené analytické možnosti. Zcela chybí automatizované nástroje na vyhodnocování efektivity vzdělávání. Většina firem však se skutečně hodnotnými daty aktivně nepracuje. Mimochodem ve výsledcích GSS výše jste si možná povšimli, že ač je AI mezi trendy první, learning analytics až páté, což indikuje možnou nejasnost využití AI i ve světě. Zatímco v zahraničí se firmy stále více ptají „**Jaký má vzdělávání dopad?**“, v našem prostředí se L&D rozpočty často obhajují „soft“ argumenty, tedy chybí tlak na hlubší analýzy a reporting. Ostatně měření efektivity jako trend se v našem šetření objevilo jen devětkrát (5 % odpovědí). Není proto divu, že L&D není vnímáno jako strategická funkce organizace a v případě hledání úspor je první na řadě škrťů.

Na závěr se vracím k aktuálním výsledkům GSS. Zatímco vloni byly největší výzvou technologie, letos jsou to **strategie, dovednosti a talenti**. Navíc na 6., 7. a 11. místě GSS se objevily trendy nazvané jako **hlubší propojení s byznysem, prokazování hodnoty L&D a podpora výkonu**. Přemýšlejte spolu s Donaldem Taylorem, jak toto „hodnotové trio“ budete implementovat ve svém L&D.



Dospělí a jejich dovednosti a ochota učit se

Martin Dobeš

expert, Národní pedagogický institut
martin.dobes@npi.cz



Většina médií, a to včetně mainstreamových, dnes loví čtenáře na špatné zprávy. Nebo přinejmenším na negativní clickbaity. Protože hrozbu evokující titulek rovná se klik, a tudíž peníze za reklamu, žijeme ve vesmíru plném zpráv o tom, jak se řítíme do propasti a všechno se kontinuálně horší a horší. Abych trendu unikl, začnu pozitivně a skončím horšími zprávami.

V nejnovějších průzkumech, které zkoumají dovednosti dospělých ve vyspělých zemích, na tom Češi nejsou úplně nejhůř. Co se týče měřených dovedností v posledním mezinárodním šetření PIAAC, jehož výsledky byly zveřejněny na konci minulého roku, jsme v průměru zemí OECD. V numerických dovednostech dokonce lehce nad průměrem. Žádná katastrofa se nekoná, říkám to hlavně proto, že my Češi umíme být často velmi pesimističtí. Jistě, k samé špičce se ani nepřibližujeme, tam jsou tradičně skandinávské země v čele s mytickým Finskem. Ale za námi jsou třeba Američané nebo Francouzi, takže to nemůže být až tak zlé.

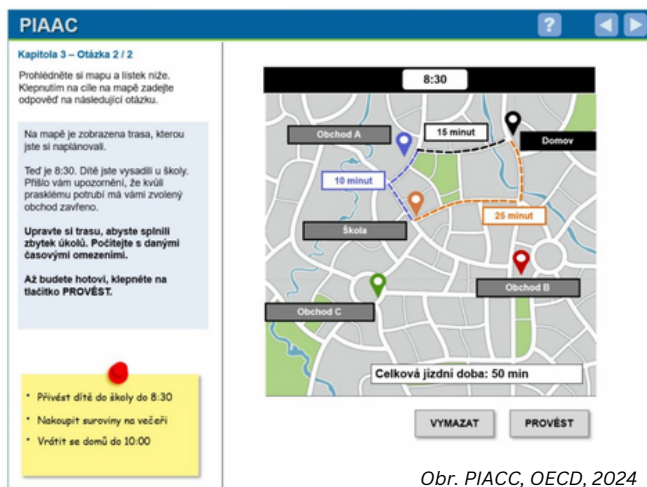
V rychle se měnícím globálním prostředí, které je formováno technologickým pokrokem, globalizací a proměnami trhu práce, jsou dovednosti dospělých klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a prosperity společnosti. Česká republika, stejně jako jiné země, stojí před výzvou, jak připravit své obyvatele na budoucí požadavky (nejen) ekonomiky. Data z mezinárodních šetření, jako jsou Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC) a Adult Education Survey (AES), poskytují klíčové informace o současné úrovni dovedností české populace a naznačují, jaké oblasti budou rozhodující pro budoucnost.

Dovednosti pod drobnohledem

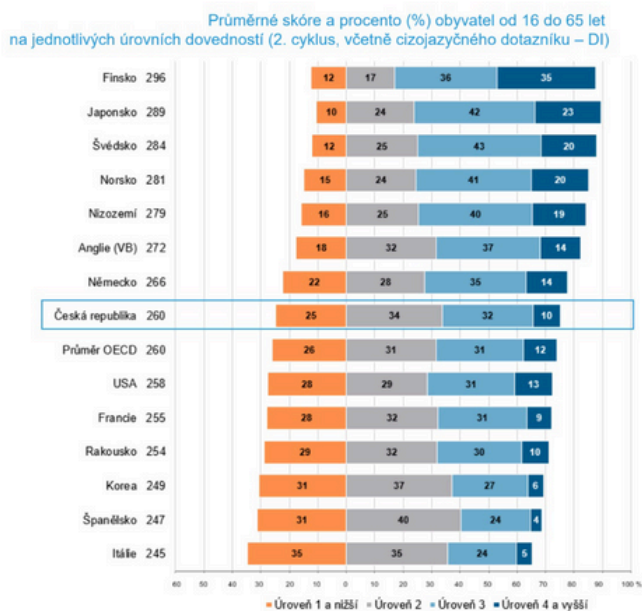
Nejprve si ale pojdme říci, jaké dovednosti se vlastně u dospělých zkoumají a co to znamená.

Na vzorku zhruba 160 tisíc dospělých (v Česku něco přes 5 tisíc lidí ve věku 16-65 let) se lidé testovali ve třech oblastech: v dovednostech numerických, čtenářských a adaptivním řešení problémů. Rozhodně nešlo o teoretické nebo akademické dovednosti, nýbrž o velmi praktické dovednosti běžně využívané v osobním nebo pracovním životě – viz obrázek na další straně.

Takto si vedly země OECD ve čtenářské gramotnosti,



tedy především v úlohách na porozumění textu:



Obr. PIAAC, OECD, 2024

Skončili jsme tedy v šedém průměru a právě tady začínají špatné zprávy. Čtvrtina Čechů ve věku od 16 do 65 let má velmi nízkou úroveň čtenářských dovedností. Mají potíže porozumět delším textům nebo orientovat se na webech s více stránkami. Nízkou schopnost řešit problémy má 29 % Čechů. To odpovídá přibližně dvěma milionům lidí. Velmi nízkou úroveň početních dovedností má asi 1/5 Čechů, hůře jim jde například výpočet procent.

A tím se dostáváme k jednomu z největších polistopadových problémů v našem vzdělávacím systému (a tím mám na mysli vzdělávání celoživotní, tedy včetně vzdělávání dospělých) – ona nejrizikovější skupina, lidé na okraji, s nejnižším vzděláním, tedy především lidé bez maturity, vykazuje tristní úroveň

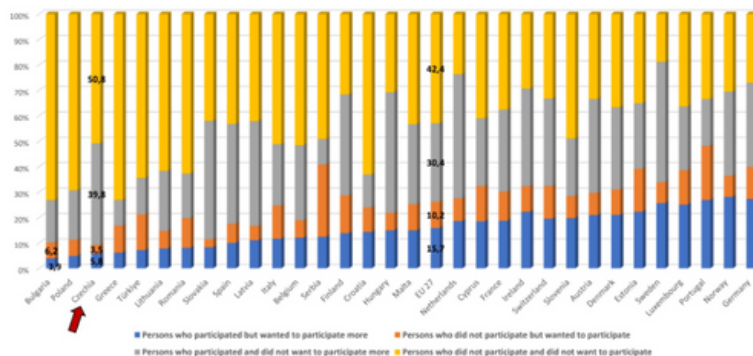
ve všech třech dovednostních oblastech, což jim výrazně snižuje přístup k pracovnímu trhu, ale zároveň se tyto lidé často stávají bezmocnou kořistí v boji proti různým druhům dezinformačních kampaní, internetových či finančních podvodů apod. Má to samozřejmě i geografickou rovinu. Nejhůře dopadli lidé z Karlovarského a Ústeckého kraje.

Ochota učit se

Pro náš budoucí úspěch či neúspěch bude rozhodující nejen úroveň našich dovedností, ale především ochota se neustále učit. V době aplikované umělé inteligence a robotizace se za pár let bude jednat o dovednosti, které většina z nás v tuto chvíli ani nedokáže předvídat.

Proto by naše vzdělávací systémy, od školství po vzdělávání dospělých, mělo být založeno na zvyšování motivace ke vzdělávání. Zkrátka aby se lidé vzdělávali rádi. Aby chápali jeho zásadní důležitost pro svůj osobní i pracovní život a... aby je to bavilo.

A zde nechám mluvit čísla z posledního šetření Adult Education Survey z roku 2022:



Obr. Ne/ochota participovat na dalším vzdělávání, AES 2022, ČSÚ

A to je skutečný problém – jedná-li se o další vzdělávání a nikoli vzdělávání zájmové, pak Češi jeví velmi malou ochotu se takového vzdělávání účastnit. Nižší ochotu už mají jen Bulhaři a Poláci.

Šetření se ovšem dělalo na vzorku cca 10 tisíc lidí z celého Česka, jedná se tedy o poměrně solidní vzorek a s vysokou pravděpodobností byla zajištěna vhodná stratifikace dat.

V tomtéž šetření byli respondenti tázáni na důvody, pro které se nevzdělávají: 94 % uvedlo, že se prostě vzdělávat nechtějí. Tedy v tom nejdůležitějším, motivaci a touze na sobě neustále pracovat v turbulentní době, kdy se nároky na naše schopnosti mění téměř každým rokem, selháváme.

Klíč k motivaci a produktivitě – smyčka pokroku

Pavla Pavlíková

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



Lidská mysl je úžasný a obdivuhodný nástroj, který nám může sloužit, ale také nás brzdit. Proto se v našich článcích zabýváme zákonitostmi mysli, abychom byli v souladu s jejím fungováním a mysl nás podporovala.

V minulém článku z dubna 2024 jsme se zabývali dvěma zákonitostmi našeho vnímání a myšlení:

1. Mysl nezachycuje všechny informace, ale jen část.
2. Je selektivní, tedy vybírá si, co zachytí.

Dnes se budeme věnovat motivaci, která je klíčem k tomu, abychom dosahovali svých cílů. Motivace jsou naše vnitřní pohnutky, touha něco vytvořit, udělat. Je to důvod, proč ráno vstaneme z postele a jdeme něco dělat.

Každý z nás má nějaké cíle – profesní, osobní, cíle týkající se zdraví, kondice i našeho rozvoje. Většinou víme, co dělat, abychom jich dosáhli, přesto můžeme mít potíže s motivací, zvláště když se jedná o cíle dlouhodobé, které vyžadují průběžné úsilí.

Jak i v těchto případech udržet motivaci? Neurovědy nám ukazují jeden zásadní prvek pro motivaci, o kterém se obvykle nemluví. A to je úspěch v něčem, co považujeme za smysluplné.

Když společnost McKinsey dělala v roce 2009 velký průzkum o motivaci lidí v práci, objevilo se vše možné, ale úspěch či pokrok v odpovědích chyběl.

Vše je o dopaminu

Hlavní roli v motivaci totiž hraje dopamin a smyčka pokroku. Smyčka pokroku je cyklický proces, může být pozitivní nebo negativní. Když dosáhneme jakkoli malého úspěchu nebo pokroku v pro nás smysluplné činnosti, zvýší se hladina dopaminu, neuroprěnašeče spojeného s pocity potěšení a odměny. Pozitivní emoce zvyšují kreativitu a produktivitu, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že uspějeme v dalším kroku. Aby byla činnost smysluplná, nemusí mít hluboký význam pro společnost. Důležité je, zda ji vnímáte jako přínos pro něco nebo někoho, na kom vám záleží. To je pozitivní smyčka pokroku. Malý úspěch zvyšuje motivaci, což vede k ještě většímu pokroku ve vzestupné spirále.

Neúspěch naopak vede k poklesu dopaminu a zvýšení hladiny stresových hormonů, jako je např. kortizol. Jsme v negativních emocích a vnímáme jen rizika, což

vede k poklesu kreativity a programujeme se tím na další neúspěch. To je negativní forma smyčky pokroku. Úspěch plodí úspěch, neúspěch plodí neúspěch.



Praktické využití smyčky pokroku: Začněte s něčím malým a jednoduchým:

1 Série malých cílů, které dokážete splnit, rovná se produktivní den.

Rozdělte si velké cíle na malé zvládnutelné úkoly, o kterých víte, že v nich můžete uspět. Strukturujte den jako sérii malých úkolů. To udrží hladinu dopaminu a motivace po celý den na vysoké úrovni. Úkoly by měly být dostatečně malé na to, abyste v nich mohli uspět a musí souviset s prací. Činnosti typu stlaní postele, snídane, meditace jsou dobré, ale nezačínají smyčku pokroku.

Čím byste mohli začít svůj den, abyste zažili malý úspěch, který vás naladí na smyčku pokroku?

2 Zvládněte prokrastinaci – začněte s malým snadným krokem

Dalším důvodem pro rozdělení velkých cílů na malé kroky je, že neúspěch může vést k dalšímu neúspěchu, a může být dokonce odměnou. Když začnete s nejdůležitějším cílem, který se zdá velký a obtížný, může to vést k úzkosti. Když se rozhodneme ho odložit na zítřek – to je neúspěch, který následoval po úzkosti – naše úzkost zmizí a my pocítíme úlevu. Úleva je odměna a čím více je nějaké chování odměňováno, tím je pravděpodobnější, že ho budeme opakovat. V podstatě se tak trénujeme v odkládání.



Malý krok můžete propojit s technikou 15minutového sprintu. Nastavte si budík na 15 minut a pusťte se do prvního kroku. 15 minut se soustředíte na tento úkol. Po 15 minutách buď budete mít chuť dále pokračovat, nebo skončíte, ale již máte něco hotovo.

Co odkládáte nebo se vám do toho nechce?

Jaký první malý krok byste v tom mohli udělat? Malý a jednoduchý?

3 Pro lepší soustředění aktivujte centrální výkonnou síť v mozku

Pro zvládnání a plnění úkolů jsou důležité dvě nervové sítě, které působí ve vzájemné opozici.

- DMN: síť defaultní (výchozí režim) je aktivní během odpočinku, když jsme ponořeni v myšlenkách.
- CEN: centrální výkonná síť je zásadní pro plnění úkolů a udržení soustředění. Zahájení úkolu přepne z výchozí sítě do výkonné, což může zvýšit produktivitu. Další důvod, proč začít den malým úkolem.

Aktivování výkonné sítě je také první pomoc, když vás přepadnou chmury a jste chyceni v negativních myšlenkách. Zastavíte to tak, že začnete něco dělat. Možná si vzpomenete na písničku z pohádky Princové jsou na draka: Dělán, dělán, všechny smutky zahání... *Jaká činnost vám pomůže zahnat chmury a aktivovat výkonnou síť v mozku?*

4 Když ztrácíte motivaci – technika J5V

Zkratka J5V znamená „Jen 5 věcí“. Když máte něco dělat a nechce se vám do toho, třeba projít řadu e-mailů, zavolat několika klientům, přečíst nějaké podklady, zacvičit si, řekněte si „ještě 5“. Ještě 5 e-mailů, 5 klientů, 5 stránek, 5 minut a bude hotovo. Je to podobné jako s 15minutovým sprintem. Může se stát, že z pěti dalších se stane deset či patnáct a vy budete pokračovat v činnosti. A i když se to nestane, pořád jste něco dokázali.

Máte svoje příklady, kde tento princip už využíváte nebo byste mohli použít?

Motivaci podpoříte aktivací smyčky pokroku.

Nemusíte pak používat sílu vůle, která je omezená a energeticky náročná. Smyčka pokroku ukazuje, že úspěch plodí úspěch, protože po úspěchu se zvýší hladina dopaminu, který podpoří motivaci a kreativitu, díky čemuž se programujeme pro další úspěch.

Co podněcuje zaměstnance ke vzdělávání?

Hana Salačová Svobodová

lektorka, psychoterapeutka a koučka
hana.svobodova@talla.cz



Proč někteří zaměstnanci s nadšením investují čas a energii do vzdělávání, zatímco jiní zůstávají pasivní? Důležitou roli hraje soulad jejich osobních hodnot s tím, co jim zaměstnavatel nabízí. Při souladu není vzdělávání povinností, ale vítanou příležitostí k růstu.

Dva přístupy k profesnímu růstu

Příběh kolegů, Romana a Jiřího, může být klíčem k pochopení dvou zcela odlišných přístupů k profesnímu rozvoji. Oba pracují už více než čtyři roky ve firmě na výrobu krmných směsí pro hospodářská zvířata jako operátoři. Jejich vedoucí je s jejich prací spokojen a považuje je za zaměstnance s velkým potenciálem pro profesní růst. Nabídl jim proto účast v ročním rozvojovém programu zaměřeném na zavádění nových technologií – téma, které by firmě mohlo přinést náskok před konkurencí. Tuto exkluzivní příležitost dostalo jen několik talentovaných zaměstnanců, a proto bylo překvapením, že ji Jiří odmítl.

Roman na nabídku okamžitě kývl. Od mládí měl jasný cíl, stát se vedoucím týmu. Jeho kariérní růst pro něj znamená hodně. Věděl, že tento program může být cestou, jak si svůj sen splnit. Měl pocit, že ho tato příležitost volá a že pokud ji nevyužije, mohl by promarnit šanci, která se nemusí opakovat. Bez váhání a s nadšením se pustil do studia.

Jiří o nabídce dlouho přemýšlel. Právě stavěl dům a před pár týdny se mu narodilo první dítě. Nové technologie ho sice zajímaly a vidina vyšší mzdy, kterou by získal po úspěšném absolvování programu a posunu na zodpovědnější pozici, byla lákavá. V této chvíli však cítil potřebu věnovat se stavbě a rodině. Věděl, že školení by ho stálo mnoho času a energie, které teď potřeboval pro osobní záležitosti. Uvědomil si, že profesní rozvoj pro něj v danou chvíli není prioritou. Proto se do programu nezapojil. Oba zaměstnanci se rozhodli podle toho, co pro ně bylo důležité. Roman našel v programu cestu k naplnění svého kariérního snu, zatímco Jiří si zvolil cestu, která byla v souladu s jeho rodinnými plány.

Jejich příběhy ukazují, že přitažlivost nabídky k rozvoji je zaměstnanci hodnocena individuálně podle toho, co má pro ně v danou chvíli skutečný význam, co v danou chvíli souzní s jejich dominujícími osobními hodnotami.

Hodnoty jako motor motivace

Motivace zaměstnanců k účasti na firemním vzdělávání se úzce váže na jejich osobní hodnoty a aktuální zájmy. Každého osloví jiná nabídka – taková, která rezonuje s jeho prioritami. Tyto priority mohou zahrnovat různé oblasti hodnot. Například zaměstnanec, který je zapálený do svého oboru a usiluje o to, aby působil kompetentně a profesionálně, přijme s nadšením školení, jež mu rozšíří odborné znalosti a zvýší jeho hodnotu v oboru. Vedle toho pracovník, který aktuálně čelí vysoké míře stresu a chce to změnit, pravděpodobně uvítá workshop na téma psychické odolnosti. Oproti tomu ale jiný zaměstnanec, který v takovém školení nevidí žádnou přímou souvislost se svou prací či aktuálními zájmy, může být účastí na dané vzdělávací aktivitě demotivován, nebo dokonce pobouřen.

Pokud tedy zaměstnavatelé chtějí, aby se pracovníci do rozvojových aktivit zapojovali s nadšením, musejí zjistit, co je pro ně skutečně hodnotné, a tedy motivující. To vyžaduje aktivní komunikaci, empatii a opravdový zájem o každého člena týmu. Vedoucí pracovníci musejí být ochotni naslouchat, klást správné otázky a vytvářet prostředí, kde zaměstnanci cítí bezpečí sdílet, co je pro ně osobně důležité. Tento proces není jednorázový, ale naopak kontinuální, protože potřeby a s nimi související dominantní hodnoty zaměstnanců se v průběhu času mění. Pochopení a zohlednění toho, co je pro zaměstnance prioritou, však dává organizaci možnost připravovat vzdělávací programy, které jsou nutné pro prosperitu firmy a zároveň přitažlivé pro zaměstnance.

Jak sladit osobní hodnoty zaměstnanců s rozvojovými potřebami firmy

Zajímejte se o priority svých zaměstnanců:

- Pravidelně se s nimi setzte na profesní i osobní cíle, abyste lépe porozuměli jejich hodnotám a motivacím.
- Pozorujte, jak reagují na různé úkoly a výzvy. Z reakcí můžete vyčíst, co je pro ně hodnotově důležité a co je motivuje k dalšímu rozvoji.
- Mapujte jejich osobní i pracovní priority pomocí strukturovaných dotazníků.

Propojte hodnoty zaměstnanců s potřebami firmy:

- Zajistěte, aby se každý zaměstnanec rozvíjel v oblastech, které odpovídají strategickým potřebám firmy a současně rezonují s jeho osobními hodnotami.

Nabídněte různým typům zaměstnanců vhodnou formu vzdělávání:

- Tradiční školení a workshopy sednou lidem, kteří preferují osobní interakci a možnost diskutovat spolu s lektory a kolegy.
- Online kurzy ocení ti, kdo dávají přednost flexibilitě a možnosti učit se vlastním tempem.
- Zaměstnanci, kteří se chtějí co nejefektivněji zaměřit pouze na specifické osobní cíle, ocení mentoringové programy nebo koučink.
- Praktické projekty jsou skvělou volbou pro ty, kteří preferují přirozené učení během plnění úkolů.

Více o hodnotovém přístupu k motivaci zaměstnanců v autorčině knize Šťastný management (viz stranu 20).



Rozvoj s měřitelným přínosem pro byznys: Cesta z utopie k realitě

Stanislav Tichý

partner, humancraft
stanislav.tichy@humancraft.cz



Rozvoj s měřitelným přínosem pro byznys je pro někoho příliš pracná zbytečnost, pro jiného lákavá utopie. Pro další, včetně mě, je to cesta, jak firemním vzděláváním produkovat skutečnou hodnotu.

„Utratili jsme stovky tisíc za trénink, ale nic se nezměnilo.“ Zní vám tato věta povědomě? Možná jste ji slyšeli z úst CEO, manažerů nebo kolegů z HR.

A možná jste se ptali: Jak zajistit, aby firemní vzdělávání přinášelo skutečně měřitelný přínos pro byznys?

Kde je problém?

Proč tolik vzdělávacích programů nepřináší skutečné výsledky? Odpověď je jednoduchá: soustředíme se na obsah tréninků, ale zapomínáme na jejich dopad.

Skutečným výsledkem firemního rozvoje není, že je někdo chytřejší nebo inspirovanější, ale že začne ve své práci něco dělat jinak. Klíčem k úspěšnému rozvoji není samotné vzdělávání, ale jeho přenos do praxe.

A právě tento přenos je největší slabinou firemního vzdělávání: jak uvádí [Robert Brinkerhoff](#), jen 15–20 % účastníků tréninků skutečně změni své chování.

Proč se vydat na cestu měřitelnosti?

Možná se ptáte, zda stojí za to se touto cestou vydat. Vždyť doteď to nějak funguje a svět se nehroutlí.

Tady je několik důvodů, proč to dává smysl:

- Investice do vzdělávání bez přínosu pro byznys jsou jen náklady. A když přijdou těžké časy, právě tyto „náklady“ se často škrtají jako první.
- Když HR ukáže konkrétní výsledky, získá větší podporu vedení. Měřitelnost přináší kredibilitu, navíc otevírá dveře k větším rozpočtům.
- Zapojení manažerů je klíčové. Když manažeři vidí reálné výsledky, stávají se podporovateli a také spolutvárci, ne jen pasivními přihlížiteli.
- HR se stává z organizátora školení strategickým hráčem. Tedy tím, co moderní firmy potřebují.

Když se vzdělávání dělá špatně...

Podívejme se na realitu, která nastává, když rozvoj není nastaven s důrazem na byznysový dopad:

- Vedení nevěří v jeho přínos a omezuje rozpočty.
- Chybí follow-up, manažeři se nezapojují a účastníci zapomínají, co se naučili.
- Zaměstnanci jsou skeptičtí k dalším tréninkům.
- HR ztrácí strategickou roli a není byznysem viděno jako klíčový partner.

Světlo na konci tunelu: Když se to dělá jinak

Nadějí pro ty, kteří se s dnešní realitou firemního vzdělávání nechtějí smířit, je, že rozvoj jde dělat jinak. Byznysově a měřitelně. Firmy, které se zaměřují na měřitelný dopad vzdělávání, dosahují skvělých výsledků – posuďte sami příklady některých z těch, které už to zvládly:

- **BREMBO:** pokles dobrovolné fluktuace o 32 %.
- **Coca-Cola HBC:** nárůst tržeb o 5 %.
- **ComAp:** talentové projekty vytvořily přínos 554 000 EUR.
- **Fresenius Kabi:** růst tržeb o 23 % a tempo růstu marže o 6,8 %.
- **Pragolab:** spokojenost zákazníků narostla o 21 %.
- **T-Mobile:** 83 % lean projektů splněno do 2 měsíců.
- **Whirlpool:** leadership efektivita vzrostla z 65 na 80 %.

Jak na to? Akční plán pro měřitelný rozvoj

1. Definujte konkrétní byznysový cíl
 - Jaké strategické projekty potřebují největší změnu v chování lidí?
 - Jaký problém má vzdělávání pomoci vyřešit?
2. Identifikujte klíčové zaměstnance
 - Kdo má největší vliv na dosažení tohoto cíle? Zaměřte se na roli zaměstnanců i jejich manažerů.
3. Popište žádoucí změnu chování
 - Jak konkrétně se musí zaměstnanci chovat jinak, aby firma dosáhla úspěchu?
4. Navrhněte rozvojový program s jasnými metrikami
 - Jaké dovednosti nebo znalosti jsou potřebné k dosažení této změny?
 - Jak se bude úspěch měřit? Stanovte konkrétní KPI.
5. Podpořte implementaci v praxi
 - Jaké nástroje a procesy pomohou zaměstnancům aplikovat nové dovednosti?
 - Jak zapojíte manažery, aby byli aktivní součástí rozvoje, vč. jeho přenosu do praxe?

Závěr: Smělá vize, která dává smysl

Vzdělávání nemůže být izolovanou HR aktivitou. Musí být součástí firemní strategie, měřeno na základě dopadu a podpořeno vedením.

Rozvoj lidí s měřitelným přínosem pro byznys není utopie. Je to cesta, která vyžaduje strategické myšlení, odvalu a vytrvalost. Ale stojí za to. Protože jen tehdy, když L&D skutečně ovlivňuje byznys, má svou nezastupitelnou hodnotu.

Držím palce všem, kteří tuto cestu podstupují!

Jaké kroky podniknete, aby vaše vzdělávání mělo skutečný dopad?



Byznys přínosy rozvoje:

- 32 %** Pokles dobrovolné fluktuace
- 23 %** Růst tržeb
- 21 %** Růst spokojenosti zákazníků

Akční plán přínos pro byznys:

1. **Definuj klíčové byznysové cíle**
Které strategické iniciativy vyžadují největší změnu chování zaměstnanců?
2. **Najdi klíčové lidi**
Kdo má největší vliv na úspěch těchto projektů?
3. **Popiš žádoucí změnu**
Jaké nové chování potřebujeme vidět v praxi?
4. **Navrhni rozvojový program**
Jaké dovednosti pomohou této změně?
5. **Zajisti podporu změny**
Jaké prostředí a procesy pomohou nové chování udržet?



AI srozumitelně

Bára Pelcová

Education & Community, prg.ai
bara@prg.ai

Lenka Kynclová

Content Specialist, prg.ai
lenkakyn@prg.ai



Umělá inteligence (AI) už dávno není jen doménou sci-fi filmů nebo tématem vyhrazeným pro úzký okruh odborníků. Stala se součástí našeho života a její význam neustále roste. Přináší zajímavé možnosti, ale i potenciální rizika.

V době, kdy umělá inteligence moderuje v rádiu, pomáhá neplýtvat pečivem nebo ovocem, řídit provoz, číst rentgenové snímky a je využívána ve vzdělávání, se alespoň základní porozumění jejího fungování stává součástí digitální gramotnosti. Pokud AI aspoň trochu rozumíte, můžete si ve své práci mnohdy výrazně pomoci. Klíčové je umět identifikovat její přínosy, rizika a vybrat vhodné AI nástroje.

O umělé inteligenci

AI je obor informatiky, který vytváří systémy schopné plnit úkoly od jednoduché automatizace až po komplexní řešení problémů včetně kreativních výstupů. Jedná se o počítačové programy, které se dokáží učit z dat a zkušeností, rozpoznávat vzorce a na jejich základě řešit různé úlohy.

V roce 1950 Alan Turing ve své práci položil základy AI myšlenkou, že stroje mohou napodobovat lidskou inteligenci. O šest let později Dartmouthská konference oficiálně definovala AI jako vědní obor. V 80. letech strojové učení umožnilo systémům učit se z dat místo pouhého následování naprogramovaného postupu. Na přelomu tisíciletí došlo k rozmachu neuronových sítí, které umožnily komplexní systém zpracovávání informací. Nedávno generativní AI a velké jazykové modely (LLM) posunuly hranice možností AI i zájem o ni na novou úroveň.

Pestrý svět AI

Všestrannost umělé inteligence spočívá v její schopnosti přizpůsobit se široké škále úkolů. Pochopení toho, jak se využít AI liší v různých aplikacích, poskytne širší perspektivu jejího potenciálu. Uvedme si pár příkladů:

Spamové filtry: modely trénované na jazykových vzorcích a kombinacích slov procházejí e-maily, aby identifikovaly spam.

Autonomní řízení: AI zpracovává data ze senzorů v reálném čase pomocí počítačového vidění a strojového učení k identifikaci překážek, předvídání vzorců a provádění okamžitých rozhodnutí.

Doporučovací systémy: platformy jako Netflix nebo Amazon nasazují algoritmy k doporučení obsahu či produktů na základě analýzy preferencí a chování uživatelů k poskytování personalizovaných zážitků.

Zpracování obrazu a videa: technologie jako je FaceID na chytrých telefonech používají počítačové vidění k rozpoznávání jedinečných rysů obličejů.

Detekce podvodů: finančním institucím pomáhá AI označovat podezřelé transakce analýzou vzorců a anomálií v chování uživatelů.

Velké jazykové modely díky analýze obrovských datových sad mají schopnost předpovídat pokračování jakéhokoli textu.

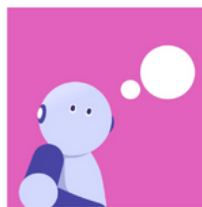
Každý z těchto příkladů ukazuje, jak lze AI nástroje přizpůsobit specifickým situacím, od analýzy vzorců v textových datech až po interpretaci vizuálních nebo behaviorálních informací. Společným prvkem je schopnost umělé inteligence zvýšit efektivitu a přesnost a zároveň snížit lidské úsilí v repetitivních nebo datově náročných procesech.

Příklady AI z Česka

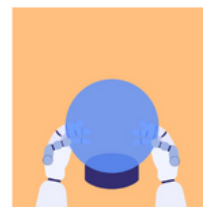
- *Antivirus: Gen Digital (avast)*
- *Detekce podvodů: resistant.ai*
- *Doporučovací systémy: Recombee*
- *AI rozhlasoví moderátoři: The Mama AI*
- *Detekce zralosti ovoce a autonomní farmaření: Datamole*
- *Automatizace zpracování dokumentů: Rossum*
- *Autonomní řízení: Valeo*

Etické aspekty

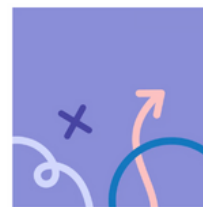
Přestože AI nabízí obrovské možnosti, je třeba dodržovat etické zásady a transparentnost při jejím zavádění. Ochrana osobních údajů je klíčová. Nekonrolované zkreslení v algoritmech může vést k nerovným příležitostem, proto je nutné vědět, jak AI nástroje fungují a ideálně na jakých datech byly trénovány. Důležitá je i rovnováha mezi lidskou interakcí a procesy řízenými AI. Vzhledem k rozmachu generativní umělé inteligence se objevují i obavy z přílišné závislosti na technologiích – nadměrné spoléhání se na výstupy generativní AI může snižovat schopnost kritického myšlení. Pokud jen kopírujeme výstupy generativní AI, můžeme ztratit schopnost formulovat vlastní názory.



Elements of AI



Umělá inteligence srozumitelně



www.elementsofai.cz

AI jako součást digitální gramotnosti

S ohledem na rychlost, s jakou umělá inteligence transformuje všechna odvětví, je neustálé vzdělávání se nezbytné. A to i proto, abychom si udrželi konkurenceschopnost na dynamicky se vyvíjejícím trhu práce. Současně roste poptávka po odbornících, kteří rozumí svému oboru a zároveň chápou základy AI a oblasti s tím spojené. Čím více o AI víme a čím zodpovědněji ji používáme, tím lépe dokážeme využít jejich možností.

Pochopit základy AI můžete díky kurzu Elements of AI, kde se dozvíte více o milnících a dopadech AI. Zjistíte také, jak fungují neuronové sítě, jak probíhá strojové učení, jaké jsou společenské dopady umělé inteligence, kdy byla AI zima a další.

Elements of AI: bezplatný online kurz pro každého

Kurz Elements of AI pochází z Finska a je určen široké veřejnosti. Kurz je dostupný v několika jazycích a obsahuje 6 kapitol, které se zabývají úvodem do AI, řešením problémů s pomocí AI, využitím AI v reálném světě, strojovým učení, neuronovými sítěmi a důsledky AI. Po dokončení kurzu získáte digitální certifikát. Pro ty, kteří chtějí jít ještě dál, existují dva související kurzy v angličtině: Building AI a Ethics of AI. Znalost základů a principů umělé inteligence má trvalou hodnotu a spolu se znalostmi konkrétních AI řešení otevírají dveře k inovacím a efektivnímu využití AI v praxi.



Multi- potenciálové. Jen další zbytečná „nálepka“?

Mirka Dvořáková

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

„U ničeho nevydržíš!“, „Cože, zase měníš práci?“,
„Ty teď děláš bytový design? Vždyť jsi kadeřnice!“,
„No jo, devatero řemesel, desátá bída!“

Podobné věty často slyší lidé, kteří bývají ostatními a často i sami sebou označováni za fluktuanty, nebo dokonce flákače. A nebo také za renesanční, všestranné lidi, všeuměly, univerzální hráče či multipotenciály, lidi s mnoha zájmy a touhou věnovat se tvůrčím činností.

Multipotenciál je v podstatě opakem specialisty. Je to člověk, který za sebou ani před sebou nemá lineární profesní dráhu v jednom oboru, v němž jde do hloubky a stále se v něm zlepšuje, ale zabývá se různými projekty najednou nebo postupně. To s sebou obvykle nese problémy týkající se práce (není schopen pro sebe nalézt smysluplnou dlouhodobou práci), výkonnosti (práce na několika různých projektech a učení se stále novému, časté začínání „od nuly“ bývá velmi náročné) a sebeúcty (pocit provinění, že není schopen vybrat si jednu kariéru či koníček, pocit „věčného začátečníka“).

Dá se říct, že náš současný svět není nastaven na oceňování multipotenciality. Spíše naopak. Rodiče motivují své děti zůstat u jednoho povolání, HR obvykle požaduje po uchazeči o zaměstnání nejen praxi, ale i vzdělání v příslušném oboru, lidé, kteří často mění povolání či koníčky, obecně nebývají považováni za „úspěšné“. Multipotenciálové ale mají oproti specialistům silné stránky, které mohou využít jak oni sami, tak firma či tým, v němž pracují. Jsou totiž schopni propojovat myšlenky a nápady z různých oblastí, takže jsou často hybateli inovací. Jsou schopni učit se novému, a to velmi rychle a efektivně, protože jim často nechybí nadšení a touha rychle proniknout



do další nové oblasti. Jsou také velmi přizpůsobiví a zpravidla umí rychle přepínat mezi různými činnostmi. A navíc mají schopnost myslet v širších souvislostech, vidět spojitosti mezi jednotlivými nápady. To už stojí za to, abychom s nimi ve firemním prostředí počítali a zkusili jim uzpůsobit pracovní podmínky tak, abychom jejich silných stránek mohli využívat co nejlépe.

Jak na ně?

Poskytněte jim tři základní složky pro jejich spokojenost: peníze, které jim umožní uspokojovat jejich potřeby, smysluplnost práce, tedy pocit, že dělají na něčem, na čem záleží, a pestrost resp. rozmanitost pracovních úkolů. Můžete jim nabídnout takové pracovní podmínky, které jim umožní delší dobu zůstat ve firmě a využívat v ní své silné stránky. V zásadě můžete pracovat se čtyřmi základními modely. Prvním z nich je **model zastřešující kariéry**, jehož základem je možnost v jedné práci neustále přepínat mezi různými přístupy a činnostmi. Pokud tedy realizujete interdisciplinární projekty či můžete koncipovat práci tak, aby umožňovala propojovat více oblastí, byla pestrá, nerutinní, umožňovala nebo vyžadovala neustálé učení se novému, dávala nové výzvy, je to práce ideální pro multipotenciála. Takovou práci mají poměrně přirozeně například vysokoškolští učitelé, lektori, poradci, architekti, specialisté na environmentální otázky, lidé věnující se umělé inteligenci a mnozí další, ale podmínky se dají vytvořit i v mnoha jiných odvětvích.

Druhou možností je **model souběžné kariéry**, kdy má člověk dvě či více zaměstnání na částečný úvazek, která vykonává souběžně. Může to být proto, aby se „nenudil“, nebo proto, že každé zaměstnání uspokojuje jinou stránku jeho osobnosti. Pokud je to tedy možné, nabízejte i zkrácené úvazky, tak o tyto lidi nepřijedete. Třetí variantou je **model Einstein**. Albert Einstein na začátku 20. století pracoval téměř deset let na patentovém úřadě. V té době vytvořil nejvýznamnější část svého díla včetně teorie relativity. Ne v práci, ale po práci. Bylo to možné mimo jiné proto, že ho tato práce nevyčerpávala a dávala mu finanční jistotu. I když to nezní asi moc lákavě (kdo by chtěl mít ve firmě lidi, kteří si „jen udělají svoje“ a kreativní jsou až po práci), i takové úvazky můžete nabídnout. Často tak získáte spolehlivého pracovníka, který využije znalosti a dovednosti z mimopracovních aktivit i v práci. Čtvrtý model je **model Fénix**, kdy se člověk několik měsíců či let plně věnuje profesi a kariéře, která ho aktuálně naplňuje, ale ve chvíli, kdy ho bavit přestane, prostě změní obor. I takoví lidé, ačkoliv možná dlouho nevydrží, jsou pro firmu velmi hodnotní, protože po tu dobu, co pro vás pracují, dávají práci obvykle všechno a mohou do firmy přinést mnohá inovativní řešení. Nebraňte se tedy přijímat lidi, kteří mají „pestré“ CV.

Pro více informací doporučujeme například:

- Wapnick, E. (2019). Kniha pro multipotenciály. Budte vším, čím chcete. Portál.
- [Podcast](#) Nevyhorení. Epizoda 71. O multipotencialitě s Federikou Plesník.

**FIREMNÍ
VZDĚLÁVÁNÍ**

**Kurz pro všechny, kteří se zabývají
rozvojem a vzděláváním v organizacích**

L&D BASIC: OD ZÁKLADŮ K PROFESIONALITĚ



firemnivzdelavani.eu/kurzy

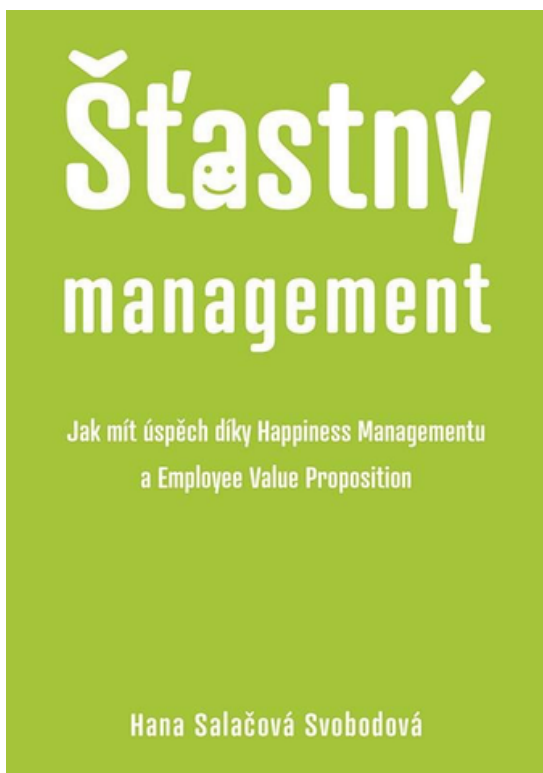
**STARTUJEME
V DUBNU 2025!**



Šťastný management

Olga Běhounková

lektorka FF UK, expertka Firemního vzdělávání
olga.behounkova@ff.cuni.cz



„Šťastnost je dlouhodobý stav duševní pohody, která vzniká, když člověk využívá svůj potenciál a dosahuje cílů, které uspokojují jeho potřeby.“

Představujeme první českou knihu s návodem na Happiness Management. Autorka na základě zkušeností z lokálních i globálních firem v ní píše o tom, jak přirozeně a bez tlaku zvyšovat angažovanost pracovníků, snižovat fluktuaci, posilovat značku zaměstnavatele a hlavně, jak dosahovat skvělých obchodních výsledků. Své pohledy opírá o data a tvrzení podložená vědeckými poznatky. Poukazuje na skutečnost, že ve vyspělých zemích světa již práce či zaměstnání přestaly plnit funkci zdroje obživy, ale staly se nedílnou součástí naplňování lidské celistvosti a seberealizace. Dotýká se zásadního posunu od pouhého uspokojování primárních potřeb v práci směrem k uspokojování vyšších potřeb souvisejících se vztahy, uznáním a smysluplností toho, co děláme a jak trávíme náš čas. Předkládá rovnici, že jsou-li v souladu naše hodnoty, potřeby a cíle s těmi firemními, můžeme dosahovat pocitu štěstí. Každá kapitola začíná citátem na dané téma, graficky je doplněna o obrázky s vlastní interpretací a nechybí mnoho příkladů z praxe. Na závěr na čtenáře čekají tři cvičení. Kapitola Úspěch začíná citátem „Když děláte, co vás baví, děláte to dobře. Když děláte něco dobře, jste v tom úspěšní.“ Šťastnost tedy patří k úspěchu a je na nás, zda svět bude radostnější a smysluplnější místo k životu. Kapitola Happiness Management – řízení štěstí uvádí slova „Šťastnost je svobodnou volbou každého člověka.“ Máme v sobě nejen schopnost cítit se šťastnými, ale také k tomuto stavu aktivně přispívat. Firmy mohou ke štěstí pracovníků přispívat i materiální péčí. Kapitola Nástroj EVP představuje hodnotový přístup v manažerské praxi, shrnuje kvality zaměstnavatele a důvody, proč pro něj pracovat. Prezентuje sociální či psychologické hodnoty, které firma nabízí výměnou za práci pro ni. Tato knížka je kuchařkou, jaké ingredience firma potřebuje, aby v ní lidé pracovali rádi. Šťastní zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu každé firmy.

Salačová Svobodová, Hana. Šťastný management. Jak mít úspěch díky Happiness Managementu a Employee Value Proposition. Praha: Nakladatelství Tomáš Nosek, 2024.

Přehled konferencí a dalších akcí na 1. pololetí 2025



Propojení CX a EX jako strategie firemního úspěchu | Odpolední konference

13. 3. 2025 | Praha | positive.cz

Inspirační setkání s firmami Ipsos, innogy, Česká spořitelna, SONNENTOR a s dalšími HR, CX a EX profesionály, jak co nejlépe využít synergií ZÁKAZNÍK – ZAMĚSTNANEC – FIRMA, aby přinášela co největší přidanou hodnotu.



HR meeting

19. 3. 2025 | Liberec | nti.cz/hrmeeting2025

Každoroční neformální setkání personalistů s hosty NTI – consulting. Na tomto setkání sdělíme aktuální trendy v HR. Letos se zaměříme na efektivitu, leadership a podporu vedoucích pracovníků.



Konference FENOMÉN

20. 3. 2025 | Zlín a online | konferencefenomen.cz

Největší byznysová konference na Moravě. Vystoupí 30+ osobností, čtyři stage (Business, HR, Innovation, AI) protne společné téma: UMĚNÍ SPOLUPRÁCE, kde lidé a technologie fungují jako jeden celek.



2. ročník kongresu Pracovní právo a personalistika

25.–26. 3. 2025 | Zámek Valeč a online | studiow.cz/konference

Jedinečný kongres v nádherném Hotelu Zámek Valeč****. Čekají Vás dva dny nabitě odbornými přednáškami, moderními trendy v oboru HR, diskuzemi s odborníky z praxe, ale také wellness a relaxace v krásné přírodě.



16. ročník Equal Pay Day: Potenciál

25.–26. 3. 2025 | Praha | equalpayday.cz

DEI, ESG, CSR. Největší mezinárodní konference o rovném odměňování, firemní kultuře, rovných příležitostech a udržitelnosti z pohledu žen CEO's v ČR. Akce je vyvrcholením kampaně #equalpay.



Business Brunch® – Firemní kultura

1. 4. 2025 | online | businessbrunch.cz

Firemní kultura představuje základní pilíř úspěchu organizace. Ovlivňuje způsob, jakým zaměstnanci uvažují, spolupracují a přistupují k práci. Jak tvořit zdravou a pospolitou kulturu, ve které jsou lidé spokojeni i produktivní?



Zážitek

2. 4. 2025 | Brno a on-line | santiakonference.cz

Prožitek ve vzdělávání vás rozvíjí. Jak z něj vytěžit maximum pro rozvoj vašich kolegů? Jak vytvořit prostředí pro rozvoj introvertů a vysoce senzitivních lidí? Načerpejte inspiraci a zažijte mnoho na vlastní (nejen) kůži!



ICW 2025 – Mezinárodní týden koučování

12.–18. 5. 2025 | ČR a online | coachfederation.cz

Týden příležitostí pro osobní rozvoj jednotlivců a firemních týmů. Přednášky, workshopy, webináře, koučovací ochutnávky s profesionálními kouči ICF. Určeno pro HR, manažery, CEO, podnikatele i širokou veřejnost.



PERFORMIA KONFERENCE 2025: Získejte pro svůj tým náskok

14.–15. 5. 2025 | Praha | performia.cz/konference

Témata letošní konference od Performie v 7 souslovích: dobrý lídr – správné odměňování – vyšší příjem skrze lidi – vedení středního managementu – online vyčtyávky v HR – obměna personálu – šéfové s příběhy z praxe.



Konference HR KNOW HOW | Lidé a kultura | HR výzvy pro budoucnost

22. 5. 2025 | Praha | hrforum.cz

S nově nastupující generací roste důležitost vytváření pozitivního pracovního prostředí. Inspiraci pro jejich řešení s vámi budou hosté konference sdílet na přednáškách, workshopech i v panelové diskusi.



Lead & Learn

22. 5. 2025 | Praha | leadandlearn.cz

Konference se zaměří na témata motivace zaměstnanců, vedení firmy a přístup ke GenZ. Cílem je nabídnout cenné zkušenosti a osobní příběhy úspěšných leaderů o tom, jak zvládat nejistotu, tlak a přizpůsobivost v managementu.



Konference LEARN & DEV 2025 Bratislava

4. 6. 2025 | Bratislava | firemnivzdelavani.eu/konferencebratislava

Už podruhé v Bratislavě! Konference Firemního vzdělávání pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery.



Konference LEARN & DEV 2025 Praha

18. 6. 2025 | Praha | firemnivzdelavani.eu/konferencepraha

8. ročník konference Firemního vzdělávání pro personalisty, HR ředitele, L&D manažery. Příspěvky odborníků, příklady dobré i špatné praxe, praktické aplikační workshopy, sdílení s kolegy z praxe a skvělá nálada.



Business Brunch® – Konkurenční výhoda

22. 7. 2025 | online | businessbrunch.cz

Konkurenční výhoda je to, co umožňuje být krok před ostatními nebo se odlišit od konkurence. Může být faktorem, proč si zákazník zvolí právě vás. Klíčem je uvědomit si silné stránky, ty cíleně rozvíjet a využívat je k prospěchu.

Knižní tipy Grady

Objevte koučink jako cestu k hluboké osobní transformaci. Tato kniha vás provede praktickými technikami koučinku a sebekoučinku, které vám pomohou lépe porozumět sobě samým, překonat životní překážky a dosáhnout svých cílů.



Jste k sobě přehnaně kritičtí? Netroufáte si dát jasně najevo svůj názor a stát si za ním? Až moc přemýšlíte o tom, co si o vás myslí ostatní? Dělá vám problém se rozhodnout? Snadno znejistíte? Naučte se za pomoci pozitivní psychologie překonat své obavy, posílit sebevědomí a získat větší vnitřní klid.



Cítíte se při spontánní komunikaci nepříjemně? Vzbuzuje ve vás frustraci, rozpaky nebo těžko hledáte ta správná slova? S touto praktickou příručkou si s tím hravě poradíte. Přestaňte se bát spontánní komunikace – ať už při veřejném vystoupení, pracovním pohovoru nebo při navazování nových kontaktů – a zazáříte v každé situaci!



Novinky z HR News

Jak mluvení, zábava a překonání strachu z chyb může změnit vaši kariéru

Jazykové vzdělávání je nedílnou součástí rozvoje, v globalizovaném světě zlepšuje naše šance na úspěch na trhu práce a otevírá nové možnosti v cestování, vztazích, přístupu k informacím. Braňo Peľak, CEO Empire The Know-How Institute pro ČR, se zaměřuje na přizpůsobení jazykového vzdělávání potřebám jednotlivců a firem.



Známky skutečně profesionální komunikace s kandidáty: Co (ne)dělat?

Průzkumy ukazují, že recruiteri tráví přibližně 13 hodin týdně hledáním kandidátů na jednu jedinou pozici. Stačí však několik nevhodně zvolených slov nebo opožděná odpověď a celý proces se může obrátit v neúspěch. Právě proto je komunikace během náboru tak klíčová. Jak zajistit, aby byla komunikace zároveň profesionální i lidská?



Objevte svůj přirozený talent

Naučte se využívat své silné stránky pro efektivní vedení projektových týmů. Zjistěte, co vám dává energii a co vám ji naopak neúměrně spotřebovává. A jak vám v tom může pomoci koncept Talentové dynamiky?



[grada.cz](https://www.grada.cz)



[hrnews.cz](https://www.hrnews.cz)

