

Jak nastavit rozvoj kompetencí pomocí AI?

Kateřina Berková

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



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

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

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

Využijte formativní hodnocení

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

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

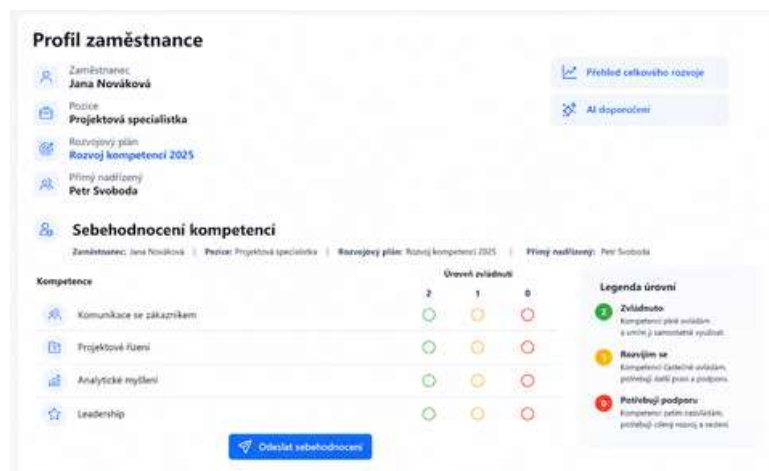
Výhodou je především jednoduchost a rychlá orientace pro zaměstnance i manažera. Hodnocení se neopírá pouze o pohled nadřízeného, ale pracuje i se sebehodnocením zaměstnance. Rozdíly pak otvírají prostor pro kvalitnější rozvojový rozhovor.

Součástí systému může být také dashboard zobrazující rozvoj kompetencí v čase. Zaměstnanec tak nevidí pouze jednorázové hodnocení, ale svůj skutečný posun za delší období. Nadřízený zároveň získává přehled o tom, kde je potřeba větší podpora nebo cílené vzdělávání. Pro pilotní ověření přitom často postačí nástroje, které již organizace běžně používá.

AI rozhodně ano, ale uvážlivě

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

Důležité je však zachovat lidský dohled. Zkušenosti z pilotního testování ukazují, že AI dokáže výrazně urychlit práci s daty a zpětnou vazbou, některá doporučení však mohou být příliš obecná a nepřesná.



AI by proto měla fungovat jako podpora rozhodování, nikoliv jako autonomní hodnotitel zaměstnanců.

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

Jak začít v praxi?

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

