

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ČERVEN 2026


EDUCITY
PARTNER ČÍSLA

**TÉMA:
DIAGNOSTIKA
V ROZVOJI**

**ROZHOVOR
S PAVLOU HORÁKOVOU**

Vznikla Asociace profesního vzdělávání (APROV)

Rozvoj a vzdělávání dospělých patří v 21. století k nejstrategičtějším oblastem veřejné politiky. Světové ekonomické fórum zjistilo, že 63 % zaměstnavatelů uvádí dovednostní mezeru jako hlavní překážku transformace firmy – fórum proto spustilo iniciativu Reskilling Revolution. Zprávy OECD, průzkumy Deloitte, PwC či McKinsey Global Institute identifikují reskilling a upskilling jako klíčové nástroje udržitelné konkurenceschopnosti ekonomik, organizací i lidí. Také Evropská unie na tuto výzvu reaguje systémovými kroky.



Česká republika přes tato doporučení dosud postrádá funkční institucionální zakotvení profesního rozvoje a vzdělávání (nejen) v organizacích. Chybí systémová podpora státu, metodická podpora pro vzdělavatele, garance kvality dodavatelů i platforma pro dialog mezi odbornou komunitou a tvůrci legislativy. Bez cílené intervence se ČR propadá z hlediska lidského kapitálu za srovnatelné ekonomiky, což ohrožuje dlouhodobou konkurenceschopnost.

Proto v dubnu letošního roku vznikla Asociace profesního vzdělávání (APROV) jako nezávislá odborná platforma sdružující profesionály, organizace a instituce činné v oblasti rozvoje a vzdělávání v organizacích. APROV bude usilovat o naplňování tří vzájemně provázaných cílů:

- zastupovat obor vůči orgánům státní správy a zákonodárcům, přispívat k tvorbě legislativy a strategických dokumentů v souladu s evropskými doporučeními,
- zvyšovat kvalitu práce zadavatelů i dodavatelů vzdělávání a rozvoje, rozvíjet kompetenční rámce a standardy,
- vytvořit otevřenou platformu pro sdílení znalostí a osvědčených postupů mezi organizacemi, vzdělávacími institucemi, vzdělavateli, akademickou sférou a veřejnými institucemi.

V červnu APROV otevřela možnost stát se členem první generaci vizionářů z řad:

- **L&D/HR organizací všech typů a velikostí,**
- **vzdělávacích institucí, ale i lektorů, trenérů, mentorů, koučů či konzultantů,**
- **akademiků: studentů i vědeckých pracovníků v oboru.**

APROV má před sebou řadu úkolů v tématech, jako jsou individuální vzdělávací účty, kvalita ve veřejných zakázkách, inovace Národní soustavy kvalifikací či téma mikrocertifikátů – o těch všech začíná jednat s klíčovými partnery. A připravuje i řadu akcí pro letošní podzim a příští rok – sledujte proto aktuality APROV na [LinkedInu](https://www.linkedin.com/company/aprov).

Podrobnosti k členství, ale i programu pro jednotlivé typy členů najdete na webu www.aprov.cz.

(red)

Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání
ISSN 2533-6479

Ročník 10., číslo 3, datum vydání červen 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 Puhalová, jazyková úprava: Mgr. Petra Novotná

Objednávky předplatného: www.firemnivzdelavani.eu

Zdarma

Výsledky diagnostiky někdy bolí, jindy osvobozují

Pavla Horáková

psycholožka a koučka
Krajský úřad Jihomoravského kraje



Pavlo, krajský úřad si asi většina z nás umí představit: agendy staveb, dopravy, školství a mnoho dalších.

Jak ale vypadá takový kraj a jeho HR zevnitř?

Máme 800 zaměstnanců rozdělených do dvaceti odborů s různými specializacemi. Náš HR tým má šestnáct členů a kromě náboru a HR partneringu se věnujeme také employer branding, kvalitě, vzdělávání a samozřejmě psychologické diagnostice a koučinku, který do týmu přináším.

Známe se už nějakou dobu, kdy pracuješ na pomezí veřejné správy a komerčního světa – co Tě na téhle kombinaci přitahuje?

Rozvoj funguje všude stejně, jen pod jiným tlakem. V komerční sféře oceňuji rychlost – přijdete s novinkou a za tři měsíce ji máte v provozu. Ve veřejné správě je zase něco, co v korporaci těžko najdete. Lidé tam nepracují proto, že jim zaplatí víc než jinde. Pracují proto, že jim ta práce dává smysl. Když vidím, jak komerční firma řeší onboarding nebo diagnostiku, přemýšlím, co z toho přenést do veřejné sféry a obráceně. Nechci být odborníci jen z jedné strany plotu. Všem tedy doporučuji, aby se jednou za čas podívali mimo svůj obor nebo sektor. Inspirace totiž nepřichází zevnitř vaší bubliny.

V čem je rozvoj ve veřejné správě specifický?

Záleží na tom, v jakém právním vztahu k úřadu člověk je. Zaměstnanci mají vzdělávání nastaveno podobně jako v komerční sféře, tzn. individuálně, podle potřeby a dohody. Úředníci jsou na tom jinak. Ze zákona musí za tři roky absolvovat devět školicích dní odborného charakteru. Někteří musí také složit zkoušku odborné způsobilosti. Obecná část ověřuje znalost správního práva, druhá část jde do hloubky konkrétního oboru. Bez osvědčení danou agendu vykonávat nesmí. To vše, co jsem představila, garantuje stát, ne jen dobrá vůle organizace. Výhoda je zřejmá – naši pracovníci se musí neustále rozvíjet.

Otázka se přímo nabízí: Má to i nějaké nevýhody?

Může mít. Každý úřad si sám vybírá, kterým tématům se bude věnovat. Povinné je totiž rozvíjet pouze odbornou stránku, nikoliv i tu osobnostní. Pokud úřad do vzdělávání sám nezařadí například zvládnání zátěže, práci s přehlcením nebo prevenci syndromu vyhoření, může to mít negativní dopad na pracovníky.

Toto číslo je zaměřené na diagnostiku. Jakou v ní jako psycholožka vnímáš přidanou hodnotu?

Diagnostika umí jednu věc, kterou jinak neuděláte. Ukáže člověku, kde stojí na křivce normálního rozložení. Například manažer, který celý život považoval svůj způsob rozhodování za samozřejmý, najednou zjistí, že dělá věci, které 70 % populace vůbec nenapadne. Manažeři také díky diagnostice získávají lepší přehled o svém týmu. Diagnostika odhalí, proč mají k někomu přirozeně blíž nebo s někým narážejí. Dochází k aha momentům, které lidé přenášejí i mimo práci. Najednou rozumí vztahům, které jim roky nešly. Mám tyto momenty moc ráda – a právě proto trvám na tom, aby za diagnostikou stála solidní psychometrika.

Kdy je vhodné diagnostiku zařadit – a kdy naopak ne?

Záleží na účelu. My ji máme na začátku a na konci tříletého rozvojového programu pro klíčové zaměstnance. Díváme se na změny, které nejlépe dokazují jejich reálný posun. Využíváme ji také ve výběrových řízeních, kde ji po nástupu přetavíme pro rozvojové účely. S diagnostikou pracuji i u manažerů v leadershipu a zvažujeme i zařazení do onboardingu. A kdy ji raději nezařadit? Pokud účastníkovi nedokážete jasně říct, co se s jeho výsledky stane, jak s nimi budete pracovat a kdo všechno je uvidí, raději ji ani nezahajujte. Stejně tak ji nedoporučuji zavádět do prostředí, kde zaměstnanci nevěří v HR a vedení.

Jaké další největší hříchy, kromě nedostatečného informování lidí, organizace při diagnostice páchají?

Rozhodně špatné nástroje, které se využívají. Metoda bez dostatečné psychometrie nebo vhodné kombinace nevypovídá nic spolehlivého. Nejrozšířenější a podle mě nejhorší hřích je předat zprávu a odejít. Výsledky diagnostiky nejsou

dokument ke čtení – jsou to podněty ke konverzaci. Bez ní zůstane po testování akorát úzkost. A ještě jedna věc navíc: pokud jsou výsledky použity jako protiargument při hodnocení nebo reorganizaci bez vědomí dotyčného, důvěra v organizaci se zhroutí. A roky pak trvá, než se zase postaví.

Jak má vypadat výstup z diagnostiky, aby ho manažer skutečně použil?

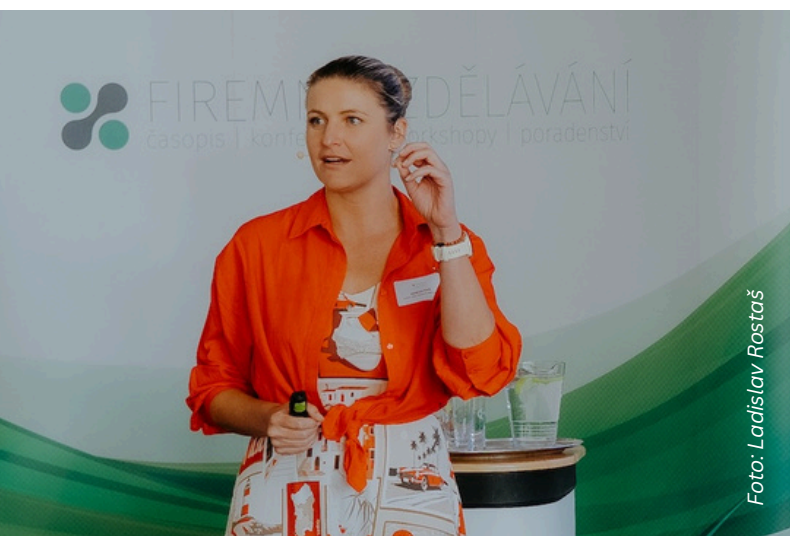
Manažer potřebuje vidět, kde daný člověk stojí – graficky, s průměrem a odchylkami. Ne proto, aby škatulkoval, ale aby pochopil, co z toho plyne pro práci v týmu. Kde může člověku přirozeně pomoci, kde bude potřeba citlivost, kde může být dotyčný pro tým přínosem způsobem, který manažer dosud přehlížel. Osvědčilo se mi vybrat pro manažery maximálně 3–4 klíčové věci. Zprávu s dvaceti stránkami nikdo nečte. Feedback, ze kterého si manažer odnese jednu větu, kterou si zapíše, to je výhra.

Vraťme se ale ke vzdělávání. Jihomoravský kraj je v tomto vcelku unikátní – v čem konkrétně?

Jsme prvním úřadem, který do tvorby vzdělávacích programů zapojil pracovní psycholožku, což přináší mnoho výhod: detailní identifikaci vlastností, které je potřeba rozvíjet, jejich přesné měření a nezaujaté vyhodnocování. Výsledkem je, že 80 % klíčových lidí je i po šesti letech stále s námi. V prostředí, které je vnímáno jako méně atraktivní zaměstnavatel, je to vynikající výsledek. Za program pro klíčové zaměstnance jsme získali i ocenění Champion Rebel Award. Na základě diagnostiky máme postavené i vzdělávání manažerů. Propojujeme je s top odborníky na konkrétní témata tak, aby se učili od těch nejlepších. A všude, kde je potřeba individuální péče, nabízíme koučování, mentoring nebo facilitaci. Letos jsme nově zavedli i krátké, ale dlouhodobé digitální vzdělávací kurzy s českými experty a také s hackerem. Díky tomu, že nutí přemýšlet jako kybernetický útočník, jsou velmi oblíbené. Zkrátka každý z těchto formátů řeší jinou potřebu.

Jak se to podařilo zavést právě v prostředí kraje?

Díky vedení. Vzdělávání bez podpory shora je systémově křehké – sebevíc odhodlané L&D oddělení nedokáže nic změnit, pokud střední management nedostane čas ani signál, že účast na rozvoji je



v pořádku. Budovat zájem vedení o rozvoj lidí je podle mě důležitější než design jakéhokoli programu. A pak je důležitý výběr lektorů. Naši manažeři jsou zaneprázdnění lidé. Když přijdou na celodenní školení, musí to za ten čas opravdu stát. Takže nepracujeme s katalogem – pracujeme s tím, co zaměstnanec skutečně trápí nebo potřebují. A to se projevuje na ochotě přijít.

Jak poznáš, že se organizace skutečně zajímá o rozvoj lidí a kdy si chce zajistit jen PR?

Poznám to rychle. Kromě svého působení na Krajském úřadu Jihomoravského kraje mám také vlastní klienty. A nejspolehlivější signál je, kdo přijde na úvodní schůzku. Pokud přijde jen HR junior s otázkou „kolik to stojí“, vím, že jsme v PR. Pokud přijde někdo z vedení a chce vědět, co si lidi odnesou a jak to poznáme, jsem v jiné hře.

Druhým signálem je, jak moc jsou ochotní přizpůsobit obsah. Organizace, které to myslí vážně, nechťejí jednotnou šablonu. Chtějí program, který odpovídá jejich lidem a jejich situaci. Dávají mi prostor odborně rozhodovat a sami drží organizační hranice.

Když tohle funguje, je to spolupráce. Když ne, je to zakázka. A zakázky bez důvěry nedělám.

Jaké by mělo být vzdělávání v organizaci, aby bylo skutečně efektivní?

Praktické, ale ne povrchní. Naši lektoři jsou průvodci – nechávají účastníky téma zažít, ne jen poslouchat. Teorie je vítaná, ale musí se okamžitě přeložit do reality konkrétního týmu nebo situace. A program by měl být aspoň zčásti živý, přizpůsobený tomu, co daná skupina v daný moment potřebuje.

Měřítka efektivity je pro mě prosté: zeptám se, co si odnesli. Pokud mají konkrétní odpověď i po měsíci nebo se k něčemu vrátili v praxi, bylo to dobré. Pokud přemýšlejí, jaké bylo vlastně téma, výsledek je špatný. A ještě jedna věc: jednorázový workshop je dobrý začátek. Ale bez návaznosti je to ostrůvek v moři každodenní praxe. Efektivní vzdělávání potřebuje čas a návaznost.

A jsme na konci našeho rozhovoru: Jak se rozvíjíš Ty osobně?

Moji klienti jsou nejlepší hnací motor, jaký znám. Jejich otázky mě nutí být vždy o krok napřed. Letos

jsem dokončila certifikaci PCC, což je druhá nejvyšší koučská kvalifikace ICF a vyžaduje přes 500 odkoučovaných hodin. Nejsem z těch, kdo sbírají certifikáty, ale tenhle mě opravdu posunul.

Jsem součástí Platformy interních koučů, kde vzájemně sdílíme, inspirujeme a koučujeme. Hodně čtu a poslouchám – doporučím Neurazitelní a Zjistí víc. A sleduji AI, protože ignorovat ji by bylo jako před dvaceti lety ignorovat internet.

Ale pokud bych měla říct jednu věc, která mě jako odbornici nejvíc posouvá: je to systemika Berta Hellingera. Pracuje se systémovými vzorci v organizacích a ukazuje věci, které jiné přístupy přehlédnou. Pokaždé, když s ní pracuji, vidím situaci jinak. A to je to, co od vzdělávání chci. Ne informace, ale jiný pohled.

Patnáct let pomáhá organizacím rozvíjet potenciál zaměstnanců a posilovat loajalitu. Psycholožka a koučka Pavla Horáková na Krajském úřadu Jihomoravského kraje pracuje s diagnostikou jinak, než je běžné – je pro ni klíčovým podkladem a tvoří pro ni pomyslnou vstupní bránu rozvoje, nikoliv jako výstupní zprávu k založení do archivu.



Diagnostika v rozvoji a vzdělávání

Diagnostika představuje důležitý nástroj rozvoje a vzdělávání v organizacích. Jejím hlavním cílem je zjistit silné a slabé stránky zaměstnanců a na základě zjištění nastavit jejich efektivní rozvoj. V praxi to znamená, že se lidé nevzdělávají v oblastech, které již dobře ovládají, ale naopak cíleně v tématech, která skutečně potřebují pro vyšší efektivitu a lepší pracovní výkon. Správně provedená diagnostika tak ve výsledku šetří zaměstnanci čas a zaměstnavateli finanční prostředky.

Diagnostika může probíhat **individuálně či skupinově**. Skupinovou variantou bývá například development centrum, které umožňuje sledovat zaměstnance v modelových situacích, týmové spolupráci nebo při řešení praktických úkolů. Individuální diagnostika je naopak více zaměřena na osobnost člověka, jeho pracovní styl, motivaci a individuální rozvojové potřeby. Obě varianty mají ve firemním vzdělávání své místo a často se vhodně kombinují.

Velmi přínosná je diagnostika již během **adaptace nového zaměstnance**. Pomáhá rychleji odhalit oblasti, ve kterých potřebuje podporu, a zároveň identifikovat jeho přirozené silné stránky. Díky tomu lze efektivněji nastavit adaptační proces i následný rozvoj. Přínos však nemá pouze pro nováčky. Také dlouholetí zaměstnanci mohou díky diagnostice získat nový pohled na své kompetence, pracovní návyky nebo další možnosti profesního růstu.

Diagnostika je mimořádně účinná při zjišťování **úrovně měkkých dovedností**. Často se zaměřuje například na manažerské kompetence, mezi které patří delegování úkolů, motivace podřízených nebo poskytování zpětné vazby. Dále může hodnotit time management, sebeřízení, schopnost stanovovat priority nebo odolávat stresu. V případě týmové práce bývá

Jan Gruber

psycholog a lektor
gruber@gkconsulting.cz



sledováno zapojení zaměstnance do týmu, schopnost komunikace, vyjednávání či zdravého sebeprosazení. U obchodníků se diagnostika často orientuje na obchodní dovednosti, práci s klientem nebo zvládání náročných situací.

Výstupem diagnostiky nemusí být pouze **doporučení konkrétního rozvoje**. V některých případech se ukáže, že největším přínosem může být **sdílení zkušeností s kolegy nebo větší zapojení do týmové spolupráce**.

Diagnostika také dokáže odhalit různé patologické jevy, například přepracování, počínající syndrom vyhoření nebo dlouhodobě nevyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem. Právě včasné zachycení těchto problémů může významně přispět ke stabilitě zaměstnance i celé firmy.

Důležitou součástí diagnostiky bývá také **doporučení vhodné formy rozvoje**. Každý člověk se učí jiným způsobem a má odlišné preference.

Někomu více vyhovují individuální konzultace, mentoring nebo koučink, jiný preferuje skupinové semináře a workshopy. Někteří zaměstnanci dávají

přednost samostudiu nebo rozvoji díky účasti na projektech a praktických úkolech. Správně nastavená forma vzdělávání výrazně zvyšuje jeho efektivitu. Největší přínos má diagnostika obvykle u managementu, specialistů a obchodníků, tedy u pozic, kde hrají významnou roli nejen odborné znalosti, ale také osobnostní nastavení a schopnost práce s lidmi. Aby však byla diagnostika skutečně kvalitní, je důležité, aby ji prováděl zkušený dodavatel.

Úspěch závisí nejen na zvolené metodě, ale také na schopnosti navázat důvěru a kvalitní spolupráci s diagnostikovaným zaměstnancem. Výběr správného dodavatele je proto klíčový. Ideální situace nastává tehdy, když se stejný odborník nebo firma podílí také na následném vzdělávání a rozvoji zaměstnance.

Diagnostika by nikdy neměla sloužit jako podklad pro propouštění zaměstnanců. Pokud by ji lidé vnímali jako hrozbu, ztratili by motivaci být otevření a upřímní, čímž by proces ztratil smysl. Jen v bezpečném prostředí dokážeme odhalit skutečné potřeby a nasměrovat zaměstnance i organizaci k růstu.

WORKSHOPY

PODZIMNÍ
TERMÍNY

Aktuální témata. Krátká a intenzivní setkání vedená experty.



10. 9. 2026, 9–13 hod., Praha
Jan Gruber:
Diagnostika v rozvoji a vzdělávání



6. 10. 2026, 9–13 hod., Praha
Kateřina J. Repatá: **Design vzdělávání podle mozku: proč si lidé nepamatují, co je učíte**



19. 10. 2026, 9–13 hod., Praha
Kateřina Švidrnochová:
Produktivita L&D díky tech nástrojům



3. 12. 2026, 9–13 hod., Praha
Karel Navrátil:
AI agenti ve službách L&D

EARLY BIRDS
jen do 31. 8. 2026



firemnivzdelavani.eu/kurzy

Diagnostické nástroje ve firemní praxi – koření HR procesů

Jan Gruber

psycholog a lektor
gruber@gkconsulting.cz



Foto: Ladislav Rostaš

V kuchyni lidských zdrojů se ledacos upeče, uvaří nebo usmaží. Někdy je to pokrm s libou vůní a chutí, někdy hotovka nebo fastfood. Diagnostické nástroje jsou v téhle metafoře takové koření – při správném užití mohou proces pozvednout a zařídit, aby hladce fungoval a výsledný produkt byl efektivní a úspěšný, dobře stravitelný pro zaměstnance i organizaci.

Zkusím efekty diagnostiky v organizaci ilustrovat na několika příkladech z praxe. Zaměřím se na užití čistě zaměstnanecké, nikoli na typické užití při procesu výběru, kdy je ve hře diagnostika kandidátů. Ovšem pozor, všechny postavy i události jsou pozměněné a jakákoli shoda s žijícími osobami je čistě náhodná. Tak třeba taková Aneta. Aneta pracuje jako vedoucí menšího týmu, profesně je velmi zkušená, ale má – jak to říci – sklon rozeštvávat lidi. Jednomu řekne tohle, jinému toto, on se naštve na onoho a dohromady v týmu panuje dost nepříjemná, protivná atmosféra. Dva nejschopnější zvažují, že by dali výpověď. Anety znáte. Hodně týmů má za členy lidi, se kterými není snadná spolupráce, kteří se nechtějí dohodnout, ale užít si konflikt. No a na Anety je dobrá **360° zpětná vazba**. Ne že by zabrala stoprocentně, ale pomáhá. Aneta (a její nadřízení) se dozví o tom, jak tým situaci vnímá, jak fungují mezilidské vztahy, a zkusí s tím něco udělat. Možná, že z týmu ti schopnější neodejdou, a možná, že se všem bude pracovat příjemněji. Tahle metoda je něco jako součást imunitního systému organizace, proti protivům.

Nebo Bedřich. Ten zase pracuje jako poradce. Výkony má slušné, firmě přináší zisk. Jeho manažer by rád podpořil svoje lidi a vymyslí pro něj vzdělávání. Bedřich absolvuje **Development Centrum (DC)**, kde se ukáže, že se vzdělávat vážně nechce. Je spokojený s tím, jak s klienty pracuje a jaké má výsledky, produktům rozumí a změny přiměřeně zvládá. Kdyby šel na nějaký kurz, nebetyčně by ho to otravovalo a dal by to pocítit ostatním účastníkům. No a DC zafunguje tak, že Bedřicha do vzdělávání nezařadíte. On má radost, účastníci kurzů si den užijí a ani nevědí, o co to mohlo být horší, lektor má radost z dobré práce se spolupracující skupinou i jeho zaměstnavatel má radost, že neutráčí jeho čas zbytečně a evaluace vzdělávání ostatních bez Bedřicha je daleko vyšší, než by byla s Bedřichem. I k tomuhle může být DC dobré.

Claudie je původem z Francie, je vysoce inteligentní a složila v Česku koncipientské zkoušky. Bez problémů získala místo v renomované advokátní kanceláři. Ta má zájem, aby se Claudii u nich líbilo a aby tu vydržela pracovat. Zajímá je, jak ji má motivovat její přímý nadřízený, jakým způsobem má dostávat zpětnou vazbu a v jaké míře a kvalitě nastavit mentorování a supervize. Na tohle je velmi dobrá **postvýběrová diagnostika** s použitím osobnostních testů, případových studií nebo hraní rolí. Díky ní má Claudie pocit, že se o ni zaměstnavatel zajímá, jako správná příslušnice Generace Z ví, jak důležitá je pro ni sebereflexe a procesy zpětné vazby, a tak celý proces přispěje k její adaptaci na pozici a podpoří to, že na té pozici dlouho vydrží, bude užitečná.

David je manažer s dlouholetými zkušenostmi, nyní krátce na pozici ve firmě, kde předtím nepracoval. Je dynamický, orientovaný na výkon a připravený lidi motivovat. Zjišťuje, že je čím dál těžší prosazovat zamýšlené změny. Zaměstnanci jsou rezistentní, neplní svěřené úkoly, dokonce se setkal s tím, že na poradě ironicky znevažují to, co řekne. A teď David váhá – má jít do konfliktu? Zbavit se konkrétních členů týmu? Jak se na situaci budou dívat jeho nadřízení? Na tuhle situaci je výborná **cirkulární týmová intervence**, kombinace psychodiagnostiky a zpětné vazby pro celý tým, provázená mediací. Když se členové týmu vyjádří jednotlivě k situaci, dostanou zpětnou vazbu a přemýšlí o tom, kde jsou, kam jako tým jdou a co by se mělo změnit, dopadne to tak, že se něco posune žadoucím směrem. Někdy odejde člen týmu a atmosféra se pročistí, někdy manažer zavede procesní či strukturální opatření a tým se nastartuje a někdy odejde David. V každém případě bude situace lepší.

Eva je CEO firmy s osmi sty zaměstnanci. Zajímá ji, jak zaměstnanci firmu vnímají – jestli jsou spokojeni na svých pozicích, zda vnímají zaměstnavatele jako poskytovatele smysluplné práce nebo jenom nutné zlo. Zajímá ji, jaké panují ve firmě vztahy – v jednotlivých odděleních, provozech i ve vrátnici. Zajímá ji, jestli se zaměstnanci chtějí rozvíjet, anebo šťastně na svých pozicích stagnují. A zajímá ji to z dobrých důvodů – pokud budou tyto faktory na výši, firma bude konkurenceschopná, bude inovovat, bude mít nižší fluktuaci než konkurence a v případě krize si s ní

poradí lépe. Na to, co Evu zajímá, odpoví **průzkum engagementu** (asi by se to dalo přeložit oblundným čechismem „zaměstnanecká angažovanost“ – Employee Engagement, EE). Pokud Eva naleznе způsob, jak na základě výsledků průzkumu takovou angažovanost zvyšovat, bude to mít pozitivní dopad na výše zmiňované ukazatele. Pokud naopak rok od roku hodnota EE klesá, je to varovný signál, se kterým se bude dost pravděpodobně pojit určitý úpadek viditelný dříve, než se odrazí na účetní uzávěrce.

Podívejme se však na klíčové pasti a riziková místa. Důležitý je **výběr experta**. Opakovaně se mi stalo, že se při zmínce o využití externího poradce objeví předsudek „drahé, nespolehlivé, není naše, nebrat“. Ne však při diagnostice v rozvoji. Jedním důvodem je specializace experta (velmi málo firem si může držet profesionála zabývajícího se výhradně průzkumy EE nebo psychodiagnostikou). Dalším pak jeho externí pozice, která dává určitý odstup, zkušenosti odjinud a paradoxně určitou důvěru, kterou zaměstnanec organizace postrádá.

Další pastí je **využití diagnostických výstupů**. Pokud manažeri absolvují DC, proběhne průzkum EE nebo Claudie absolvuje psychodiagnostiku a nic se potom nestane, utvoří si všichni dojem, že marnili čas a úsilí a podobné metody jsou zbytečné. Takový postoj pak převládá i po několika letech. Buďte připraveni data využít a dejte diagnostikovaným najevo, že to děláte – pokud se výstupy ocitnou „v šuplíku“, je to podstatně horší, než kdybyste diagnostický projekt nerealizovali. S diagnostikou v organizaci je to tedy podobné, jako když užíváte koření – v malých dávkách a správně cílené ochutí jídlo, které je bez něj „nijaké“ a někdo ho i odmítne. Pokud zvolíte správně a s dobrým kuchařem, můžete dosáhnout skvělé chuti. A pokud zůstane jenom u konzumace toho koření, pravděpodobně se vám zkroutí pusa nebo se rozkýcháte.



Jak z odborného oddělení vytvořit výkonný tým

Hana Fialová

certifikovaný konzultant Lumina Learning
WSU vzdělávání s.r.o.
manazer@wsu.cz



Na organizačním schématu vypadají jako tým. Mají společného manažera, název oddělení, pravidelné porady a jasně rozdělené role. V realitě ale často fungují jako soubor špičkových jednotlivců. Každý řeší své projekty a odvádí kvalitní práci. Jenže chybí sdílení, společný směr a pocit, že „v tom nejsme sami“. Pro HR a L&D je to známý signál. Porady nemají energii, lidé málo sdílejí, vedoucí nemá důvěru, spolupráce v oddělení drhne nebo každý jede po své linii. Tehdy je nutné pochopit, co se v týmu opravdu děje.

V jednom projektu jsme pracovali s odborným oddělením ve velké mezinárodní firmě. Formálně šlo o jeden tým. Prakticky však lidé většinu času působili v produktových a projektových skupinách. Každý měl jinou expertizu, partnery a priority. Firma je vnímala jako jednotlivé odborníky, ne jako silný celek. Podobně se vnímali i oni. Chyběl společný hlas, sdílení a jasný důvod, proč fungovat jako tým. Nešlo o klasické: Pojďme zlepšit atmosféru, otázka zněla: Co lidi spojuje, jakou hodnotu může mít jejich spolupráce pro byznys?

Diagnostika začíná otázkou smyslu

Prvním krokem nebyl trénink komunikace či team-building. Začali jsme u smyslu: jaká je role týmu ve firmě, za co nese odpovědnost a co je společný cíl. Ukázalo se, že právě to je nejtěžší. Lidé dokázali popsat vlastní agendu, ale obtížně hledali průnik, který by je spojoval. Společný cíl se proto rodil v diskusi nad otázkami: Co by mělo být za rok v týmu jinak? Co nám dnes jako týmu chybí? Co by lepší spolupráce přinesla nám, externím partnerům i celé organizaci? Když tým začal vidět hodnotu sdílení, přišel první posun. Setkávání začalo dávat smysl jako prostor, kde se lidé učí ze zkušeností kolegů a opírají se o společnou odbornost.

Klíčové kvality i skryté poklady

Dalším krokem bylo podívat se na individuální preference. Využili jsme psychometrický nástroj Lumina Spark, nikoliv jako samostatný výstup, ale jako podklad pro rozhovor o spolupráci. Přínos byl v tom, že tým mohl pracovat se třemi pohledy: jak člověk funguje přirozeně, jak se chová v každodenní práci a co se s ním děje pod tlakem.

Právě kombinace těchto perspektiv přinesla velmi praktická zjištění. U některých lidí se ukázaly silné

talenty, které už využívali naplno. U jiných se objevily „skryté poklady“ – kvality, které jim šly snadno, ale v aktuální roli pro ně nebyl prostor. Tým tak neřešil jen vztahy, ale i otázku, zda jsou lidé na správných místech. V několika případech vedlo toto poznání k úpravě rolí tak, aby jednotlivci více využívali svůj potenciál a nemuseli dlouhodobě fungovat převážně přes naučené, energeticky náročné chování.

Jazyk, který snižuje napětí

Diagnostika zároveň pomohla týmu bezpečněji mluvit o rozdílech. Lidé začali lépe chápat, proč někdo potřebuje více času na promyšlení, proč jiný mluví velmi přímo, proč někdo do konfliktu nevstupuje snadno a proč další působí spontánněji, než bývá v odborném prostředí obvyklé.

Tým se rozpouštěly domněnky. Rezervovanost najednou nemusela znamenat nezájem. Přímá komunikace nemusela být útokem. Vyhýbání se konfliktu nemuselo být lhostejností, ale projevem taktu a opatrnosti. Místo rychlých soudů vznikl prostor pro otázky: Co je za tím? Co ten člověk potřebuje? Jak s ním můžeme spolupracovat lépe?

Důvěra, konflikt a chování pod tlakem

Při práci s týmem se jako klíčová témata ukázaly důvěra, otevřená komunikace a schopnost pracovat s konfliktem. Tým vždy pojmenoval, co daná oblast znamená v praxi, co už funguje, kde vznikají bariéry a jaké situace ukazují prostor pro změnu. Velmi silná byla práce s tím, co lidé pod tlakem přehánějí. Někteří si uvědomili, co už vnímali intuitivně – a měření potvrdilo, že ve stresu zahlcují ostatní detaily. Jiní zrychlují, tlačí na výkon, stahují se do sebe nebo se snaží vše uhladit tak, že se neřekne podstatné. Tým si k těmto vzorcům nastavoval jednoduché strategie: čeho si všímat, kdy se zastavit, jak si říct o zpětnou vazbu a jak kolegům vysvětlit, co se s námi ve stresu děje. Konflikt přestal být selháním a začal být vnímán jako informace, se kterou lze pracovat.

Změna se děje mezi workshopy

Workshop může být začátek, ale ne řešení. V tomto projektu bylo klíčové, že tým pracoval postupně. Mezi setkáními lidé plnili dohody, vraceli se k nim a sami vyhodnocovali, co se mění. Z výstupů vznikla pravidelná setkání na různých úrovních.

Členové týmu začali cíleněji sdílet zkušenosti napříč oblastmi. Team leadeři si vytvořili vlastní prostor pro výměnu informací. Vedoucí začala systematictěji pracovat s jednotlivci i s lídry. Postupně se měnila i energie týmu. Setkání přestávala být povinností a začala být zdrojem podpory. Lidé více využívali expertizu kolegů a tým získával jasnější identitu.

Když tým posílí vliv jednotlivců

Změna se neprojevila jen uvnitř oddělení. Když lidé začali vnímat, že za nimi stojí tým, posílila se jejich sebedůvěra v projektové spolupráci. Už nevystupovali jako izolovaní odborníci. Měli větší oporu, lepší přehled a jasnější vědomí společné expertizy. Díky tomu dokázali silněji prosazovat odborné hledisko tam, kde bylo pro kvalitu rozhodování důležité.

Co si z toho může odnést HR a L&D

Týmový rozvoj by neměl začínat tím, jaký workshop objednat. Měl by začínat otázkou, kde tým skutečně je. Potřebuje jasnější role? Společný cíl? Větší důvěru? Lepší práci s konfliktem? Nebo pochopení a jazyk, který lidem umožní mluvit o rozdílech bez obviňování? Diagnostika má největší hodnotu tehdy, když se dokáže proměnit v pochopení, dohody a nové návyky. Skupina expertů se nestává týmem tím, že spolu sedí v organizační struktuře. Týmem se stává ve chvíli, kdy rozumí společnému smyslu, umí využít talenty svých členů a vytváří si způsoby spolupráce, které vydrží i poté, co workshopy skončí.



Jak zacílit rozvoj bez zbytečného tápání

Marta Fabiánová

Managing Director, TCC online
fabianova@tcconline.cz



Při správném zacílení rozvoje a vzdělávání zpravidla potřebujeme vědět nejen, „co“ je užitečné rozvíjet, ale také „jak“ na to. Zjistíte, jak synergie psychodiagnostiky a 360° zpětné vazby vytváří rozvojovou mapu, která respektuje individualitu a přináší měřitelné výsledky bez investic naslepo.

Stejný rozvojový cíl může u každého vyžadovat jinou cestu. Někomu zafunguje inspirativní kniha, jinému pravidelné setkávání s mentorem. Pro identifikaci individuálních i týmových potřeb se v praxi osvědčuje kombinace psychodiagnostiky a 360° zpětné vazby.

Psychodiagnostika jako vhled do jednotlivce i týmu

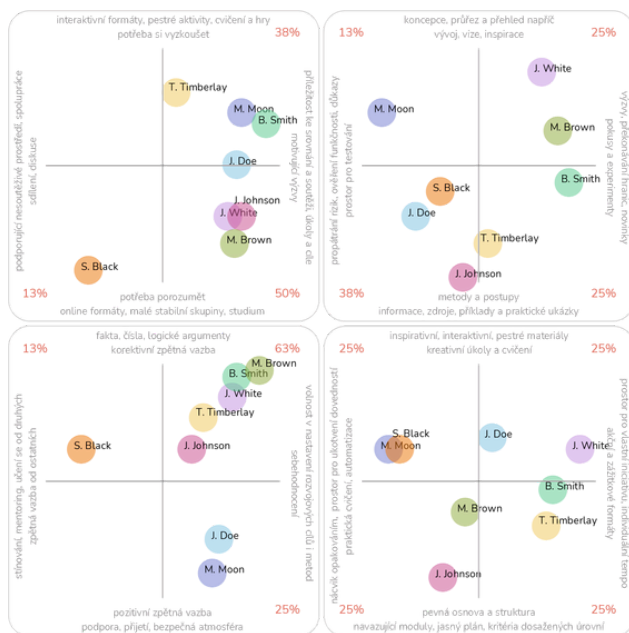
Psychodiagnostika mapuje unikátní potenciál každého člověka a jeho předpoklady porovnává s populací. Subjektivní dojmy typu, „jsem přiměřeně průbojný“, převádí do dat, která mohou ukázat, že je člověk průbojnější než 95 % populace.

Výstup ukazuje nejsilnější předpoklady pro další rozvoj. Zároveň identifikuje slepá místa, která jsou přirozeně druhou stranou téže mince, a upozorňuje na oblasti vhodné k rozvoji.

Psychodiagnostika se dá velmi dobře vztáhnout k určité roli či pozici. Díky předem definovanému optimu – třeba s pomocí Job Matchingu TCC online (míra shody předpokladů s požadavky na pozici) – víme, které předpoklady jsou pro danou roli klíčové. Pokud například profil člověka s rolí ladí, ale na škále mapující potřebu autonomie se optimálnímu profilu vymyká, je zřejmé, že rozvojové téma můžeme definovat třeba jako posílení samostatnosti v rozhodování.

Kvalitní psychodiagnostika nabízí díky týmovým reportům také vhled do dynamiky týmu, oddělení nebo celé firmy a může identifikovat sdílená témata rozvoje. Pokud v týmu převládají kreativní a vztahoví lidé, ale chybí třeba pragmatičtí dotahovači, můžeme téma rozvoje cílit na rituály, dovednosti a nástroje, které pomohou energii týmu lépe nasměrovat a dát jí strukturu.

Díky týmovému reportu manažer přesně vidí, kde se s lidmi osobnostně setkává a v čem se naopak liší. Příkladem může být vizionářský šéf orientovaný na příležitosti, který vede tým detailistů zaměřených na rizika. Takový lídr musí své ideje převádět do zadání, která jsou pro tým srozumitelná a uchopitelná.



Obr. Psychodiagnostika – Zmapování týmových rozvojových aktivit

360° zpětná vazba jako mnohočetné zrcadlo

Oproti psychodiagnostice je to skvělý nástroj pro zjištění, jak člověka vnímá jeho pracovní okolí. Není sice zcela objektivní, protože do ní vstupují různé pohledy a osobnosti těch, kdo ji dávají, ale je velmi reálná. Psychodiagnostika sice může ukazovat na silné předpoklady člověka pro strukturovanost, ale teprve 360° zpětná vazba ukáže, jak jsou tyto předpoklady naplňovány v praxi. Díky ní pak dotyčný například zjistí, že poradám jasná struktura a efektivita chybí. 360° zpětná vazba také umí nabídnout týmové výstupy identifikující nejen sdílené silné stránky týmu a rozvojová témata, ale také umožní vhléd do toho, nakolik je skupina homogenní nebo různorodá. Týmu manažerů, kteří jsou na obdobné úrovni dovedností a sdílejí několik silných témat rozvoje, například dává smysl sestavit společný program, ve kterém si osvojí principy zpětné vazby a psychologického bezpečí. Vytvoří si tak komunitu, kde mohou sdílet zkušenosti a pokroky. Představme si ale tým, ve kterém dva seniorní členové svými skóre výrazně vyčnívají nad zbytek skupiny. Pro ně pak dává smysl využít svůj potenciál pro mentoring juniorů a rozvoj zaměřit na pokročilé manažerské kompetence.

Psychodiagnostika podruhé – „jak“ na to

Díky kombinaci psychodiagnostiky a 360° zpětné vazby už máme zmapováno, která témata k rozvoji jsou skutečně smysluplná. Psychodiagnostika však

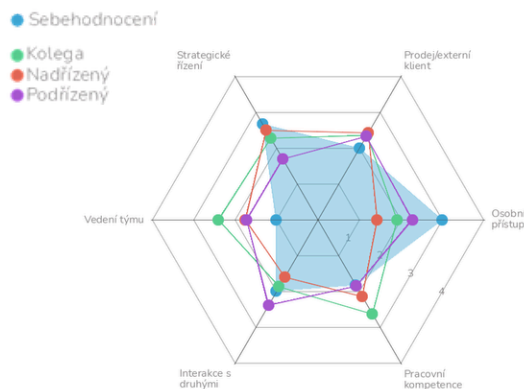
nabízí i další rozměr. Ukazuje, jaká forma rozvoje bude pro daného člověka nejhodnější. A výsledky osobnostní diagnostiky pomáhají i samotným lektorům. Umožňují jim lépe se připravit na specifika skupiny a vzdělávací program vyladit podle potřeb účastníků.

S průvodcem dáte mapě i dynamiku

Máte podklady a vhledy, které ukazují, kam upřít energii. Vždy se však vyplatí přizvat si na pomoc zkušeného průvodce, ať už manažera, konzultanta, kouče, mentora nebo kohokoliv, komu důvěřujete a kdo umí výstupy interpretovat. Cílené zpomalení u témat, reflexe a doporučení, která člověka oslovují, mohou být klíčovým rozdílem mezi nevyužitou mapou a vykročením na správnou cestu.

Jak z dat vytěžit maximum?

Často zaznívá otázka, kdy má smysl psychodiagnostiku nebo 360° zpětnou vazbu realizovat a jak často je opakovat. Ten správný moment je vždy na začátku – při přemýšlení o rozvoji, přípravě rozvojového plánu, sestavování vzdělávacího programu. Zopakování pro „odečet“ posunů má smysl v okamžiku, kdy reálně může nastat změna. Důležité je také dát okolí čas ji zaznamenat. Pokud už má člověk nálepku „chaotika, který chodí pozdě“, budou lidé potřebovat opakovanou zkušenost, aby uvěřili, že jeho včasný příchod nebyla náhoda. 360° zpětnou vazbu dává smysl opakovat například po půl roce až roce. Psychodiagnostika mapuje trvalejší osobnostní předpoklady, proto její opakování dává smysl třeba tehdy, když se například změnila pracovníkova role. Pokud tedy znáte 360° zpětnou vazbu nebo psychodiagnostiku, ale zatím jste je nevyzkoušeli v kombinaci, jděte do toho. Uvidíte, jaký to má efekt.



Obr. 360° zpětná vazba – Hodnocení dílčími skupinami hodnotitelů

Od plošných školení k manažerské rozvojové akademii na míru

Martin Kosek

CEO, MK Psychology
martin.kosek@mkpsychology.cz

Adam Paták

manažerský psycholog, MK Psychology
adam.patak@mkpsychology.cz



Firma investuje do rozvoje manažerů. Objedná školení, lidé přijdou, odsedí si hodiny a vrátí se zpět do práce. Za měsíc se ale nic moc nezmění. Povědomá situace? Problém bývá v tom, že vzdělávání nevychází z toho, co skutečně potřebují – jak zvládají zátěž, jak reagují pod tlakem a kde jim to drhne. V článku ukážeme, jak může psychodiagnostika proměnit vzdělávání v cílený a měřitelný rozvoj.

Organizace zpravidla ví, že chce rozvíjet manažery. Málokdy ale ví, jaké konkrétní chování potřebuje změnit, u koho a proč zrovna teď. Výsledkem jsou programy odborně kvalitní, nicméně mířící příliš obecně. Manažeři si odnesou pár technik, jenže pokud rozvoj nevychází z reálných dat o jejich fungování, dopad do praxe bývá skromný. Rozvojová akademie postavená na psychodiagnostice tento přístup obrací.

Každý design je originál: Vše začíná kompetenčním modelem

Univerzálně dobré manažerské školení neexistuje. Každá organizace má jiné manažery, jinou kulturu a jiné výzvy, přičemž rozvoj musí tuto realitu respektovat. Proto vždy začínáme kompetenčním modelem: ne jako dokumentem do šuplíku, ale jako sdílenou odpovědí na jednoduchou otázku: Co od manažerů v jejich rolích vlastně čekáme? Jaké chování, dovednosti, postoje? Teprve pak dává smysl se ptát, kde se daný manažer nachází dnes a kam se potřebuje posunout. V praxi bývá tento krok přeskóčen. Jeho absence se projeví až na konci, kdy je skutečná změna v chování minimální.

Diagnostika: Co se skrývá za manažerovým výkonem pod tlakem

Dobrý diagnostický obraz nevznikne z jednoho dotazníku. Potřebujeme více zdrojů najednou: osobnostní dotazníky odhalí přirozené sklony a typické vzorce chování, situační testy ukáží, jak manažer uvažuje a rozhoduje se ve chvíli, kdy je pod tlakem. K tomu přidáme hloubkový rozhovor s psychologem, který výsledky zasadí do živého pracovního kontextu.

Tam, kde je zátěž klíčovým tématem, přidáváme biofeedback a monitoring stresu – nástroj, který zachytí fyziologické reakce, jež si manažer sám často neuvědomuje: jak jeho tělo reaguje na tlak, na konflikt,

na přetížení. Kombinací těchto zdrojů vzniká to, čemu říkáme triangulace dat, tj. obraz, který je mnohem přesnější, než by byl z jediného pohledu.

Interpretace: Kdy „nízký výkon“ ve skutečnosti znamená chronický stres

Data jsou jen začátek. Každý manažer proto dostane prostor k individuálnímu rozhovoru s psychologem, jenž zjišťuje, co číslům předcházelo: Prošel manažer nedávno náročnou změnou role? Je pod mimořádným tlakem? Jak se prolíná jeho osobní situace s tou pracovní?

Právě tady se odhalí to, co samotné skóre neřekne. Manažer, jehož výkon v posledních měsících klesá, nemusí mít mezery v kompetencích, nýbrž může být chronicky přetížen, neschopný se odpojit nebo zahlcený administrativou vedle řízení lidí. Rozvoj asertivity by mu v takové situaci nepomohl. Potřebuje pracovat se zátěží: rozpoznávat vlastní stresové spouštěče, lépe delegovat a budovat funkční rutiny regenerace.

Rozvojová mapa: Každý manažer dostane svůj plán

Z diagnostiky a rozhovoru se pro každého manažera sestaví jeho individuální rozvojový plán.

Ten odpovídá na konkrétní otázky: co mu nejvíce brání v dalším růstu, kde jsou jeho přirozené silné stránky, co potřebuje rozvíjet a jaký typ podpory mu bude nejvíc sedět.

Stejná optika funguje i na úrovni celého týmu, který pod manažera spadá – odhalí sdílená témata a pomůže rozhodnout, co řešit společně. Pro HR a vedení je to praktický nástroj: místo dohadu lze přesně rozlišit, kdo potřebuje práci se zátěží, kdo s delegováním a kdo kultivaci vlastního vlivu.

Školení na míru: stejný název kurzu může znamenat úplně jinou práci

Data nám umožní přesně cílit. Díky nim víme, kdo co potřebuje a kdo danou kompetenci zvládá natolik dobře, že by jeho čas bylo lepší investovat jinač. Manažer s přirozeně dominantním stylem nepotřebuje trénovat odvahu ozvat se, ale potřebuje kultivovat svůj vliv a naučit se lépe naslouchat. Manažer s vysokou zátěží potřebuje stress management v praxi: rozpoznat vlastní signály přetížení dřív, než přerostou v problém, a mít po ruce konkrétní strategie zvládnání.

Akademie přitom nekončí posledním workshopem. Uzavírá se až ve chvíli, kdy dokážeme ukázat, co se skutečně změnilo. V krátkém horizontu pomáhá 360° zpětná vazba: kolegové a nadřízení reflektují, zda pozorují posun v chování. Po 12 až 18 měsících dává smysl zopakovat vybrané části diagnostiky, jež zachytí i hlubší změny v tom, jak manažer zvládá zátěž a stres, které v běžném kontaktu nejsou hned vidět.

Rozvojová akademie se tak nestává jednorázovou akcí, ale živým procesem, který pomáhá manažerům nejen efektivněji vést své podřízené, ale i dlouhodobě udržet výkon, energii a zdraví v náročné roli.

Literatura

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995–1027.



Jak používat testy, aby neškodily

Eva Höschlová

partnerka a senior konzultantka, QED GROUP a.s.
eva.hoschlova@qedgroup.cz



Psychologické testy a diagnostické metody dnes patří mezi běžné nástroje náboru i rozvoje. S jejich rostoucí dostupností narůstá také riziko neodborného používání, práce s nekvalitními metodami nebo přečeňování výsledků. Jak poznat kvalitní test, kdo by s ním měl pracovat a na jaké etické principy nezapomínat?

Psychodiagnostika je běžnou součástí HR světa nejen při výběrech kandidátů, ale také jako součást rozvoje programů. V praxi se však objevují nástroje s nejasnou psychometrickou kvalitou, nedostatečnou validizací nebo problematickou interpretací výsledků. Častým problémem bývá také způsob práce s výsledky diagnostiky – například jejich přečeňování, nedostatečné informování respondentů, sdílení výsledků s neproškolenými osobami nebo využívání testů mimo účel, pro který byly vytvořeny. Psychodiagnostika disponuje řadou mezinárodně uznávaných standardů a doporučení vydávaných organizacemi jako [International Test Commission](#), [American Psychological Association](#) nebo [European Federation of Psychologists' Associations](#), které se vztahují také na oblast HR. Článek proto slouží jako základní orientace a inspirace pro další studium.

Používejme ověřené a kvalitní metody

Klíčovými parametry každého psychodiagnostického nástroje jsou čtyři oblasti, které poskytují důkazy o jeho kvalitě a vhodnosti pro použití v praxi: standardizace, normalizace, reliabilita a validita.

Standardizace označuje jednotné podmínky administrace, vyhodnocování a interpretace testu.

Normalizace znamená kvalitu norem, tedy to, zda byl test ověřen na dostatečně velkém a relevantním vzorku populace. V praxi je důležité, aby normy odpovídaly populaci, pro kterou je metoda používána.

Reliabilita vyjadřuje spolehlivost měření, tedy zda metoda měří stabilně a konzistentně. Nízká reliabilita znamená vyšší riziko, že výsledky budou ovlivněny náhodou/chybou, což může vést k chybným rozhodnutím. **Validita** odpovídá na otázku, zda test skutečně měří to, co deklaruje, a zda jsou výsledky smysluplné pro daný účel. Například metoda používaná při výběru zaměstnanců by měla mít důkazy o vztahu k pracovnímu výkonu nebo relevantnímu chování, ideálně co nejbližší testované profesi. Špičkové metody mají desítky až stovky studií.

Obecná kvalita metody ještě neznamená, že může být použita kdykoli a u kohokoli. V praxi se setkávám se situacemi, kdy jsou lidé testováni metodami, které nemají pro konkrétní situaci dostatečnou prediktivní sílu ani jasnou přidanou hodnotu.

Jedním z nejspolehlivějších způsobů ověření kvality jsou nezávislé odborné recenze, jaké vydává například Buros Center for Testing nebo British Psychological Society. Ty se však zaměřují převážně na anglické verze metod a nelze předpokládat, že kvalitní zahraniční test bude stejně fungovat i v českém prostředí. Nejvhodnějším způsobem ověření kvality metody i její vhodnosti pro konkrétní situaci je konzultace s odborníky na psychometrii a psychologii práce.

Dávejme pozor na to, kdo a jak s testem pracuje

Psychodiagnostické metody by měly používat pouze osoby, které rozumějí jejich principům, možnostem i limitům. Klíčová je schopnost správné interpretace výsledků, porozumění parametrům a znalost kontextu použití metody. Výsledky by vždy měly být interpretovány v kombinaci s dalšími zdroji informací, jako jsou rozhovory, pracovní zkušenosti, modelové situace či zpětná vazba. Psychologické testy pracují s pravděpodobností, nikoli s absolutní jistotou, a proto je potřeba opatrnost při formulaci jednoznačných závěrů. Proto není vhodné zasílat odborné reporty nepoučeným osobám, které mají výsledky interpretovat samostatně, např. manažerům bez potřebné certifikace. Stejně důležité jsou etické principy práce s diagnostikou. Respondent by měl být předem informován o účelu diagnostiky, využití výsledků, přístupu k datům i způsobu jejich uchování. Diagnostická data zároveň představují citlivé informace, se kterými je nutné zacházet důvěrně a v souladu s legislativou, včetně GDPR. Důležitým principem je také férovost a nediskriminace. Kvalitní testy mají k dispozici důkazy o tom, že neznevýchodňují určité skupiny testovaných. Velkou roli hraje i způsob komunikace výsledků. Psychodiagnostika by neměla sloužit k nálepkování lidí ani ke zjednodušujícím soudům o jejich osobnosti či potenciálu. Kvalitní zpětná vazba podporuje porozumění výsledkům a pomáhá identifikovat silné stránky i rozvojové oblasti. Zodpovědná práce s diagnostikou tak nespočívá pouze ve výběru kvalitního testu, ale především v odborném a etickém zacházení s ním v celém procesu.

Sledujme trendy, ale dejme si pozor na „rychlotesty“

Nedílnou součástí etického zacházení by mělo být také průběžné sebevzdělávání v nových postupech, aktualizovaných standardech a současných poznatcích. I mezi psychology narážím na ty, kteří šíří řadu mýtů a polopravd. Psychometrie patří v rámci psychologie mezi nejrychleji se rozvíjející disciplíny – to, co bylo považováno za standard v roce 2000, může být dnes již zcela nedostatečné.

Zásadní je také kritické myšlení a profesní ostražitost vůči nástrojům, které vstupují do praxe dříve, než stihnou dostatečně prokázat svou kvalitu a validitu. V současnosti začíná psychodiagnostiku, podobně jako mnoho dalších oborů, výrazně ovlivňovat rozvoj umělé inteligence. Rychle vznikají moderně působící nástroje, které na základě několikaminutových testů vytvářejí závěry o vhodnosti člověka pro konkrétní pracovní pozici, tým, nebo dokonce firemní kulturu. Tyto interpretace bývají prezentovány s vysokou mírou jistoty, přestože jim často chybí vědecké důkazy, kvalitní validační studie nebo transparentní informace o fungování nástroje.

Pokud dnes budeme v odborné literatuře hledat skutečně spolehlivé prediktory pracovního výkonu nebo týmové efektivity založené na osobnostních charakteristikách, zjistíme, že realita je výrazně komplexnější. Výsledky bývají podmíněny kontextem role, typem týmu, pracovním prostředím, leadershipem i dalšími situačními faktory. Psychologická diagnostika proto nikdy nemůže fungovat jako „rychlá zkratka“ k jednoznačným soudům o lidech.

Kvalitní diagnostika stojí na kombinaci odbornosti, psychometrické kvality, etických principů a pokory vůči limitům měření. Právě schopnost zacházet s výsledky citlivě, kriticky a v kontextu dalších informací je dnes možná důležitější než kdy dříve.



Časté iluze v diagnostice zaměstnanců

František Bělohlávek

jednatel, TRAICON training & consulting, s.r.o.
frantisek.belohlavek@traicon.cz

Rozhodování v personální oblasti ovlivňují chyby: špatné určení kompetencí, chybná volba nástroje, přecenění prezentačních dovedností kandidáta, předstírání ideálního přístupu, iluze shody hodnotitelů či vliv jiných lidí na vyplňování testu.

D. Kahneman v knize Myšlení rychlé a pomalé (2012) zmiňuje princip WYSIATI (What You See Is All That Is). Je to dojem, že na základě diagnostických nástrojů dokážeme perfektně předvídat chování člověka v budoucnosti. Spolu s A. Tverským připravili promyšlenou baterii modelových situací k hodnocení budoucí úspěšnosti kadetů izraelské armády. Po nějaké době zjistili, že v praxi se jejich závěry nepotvrdily. Měřítkem kvality metod je kritériální validita, což je v podstatě korelace výsledků metody s nějakým kritériem (chybovost, výsledky prodeje, počet nehod, hodnocení nadřízeným) a pohybuje se mezi 0,0 a 1,0. Metaanalýza – souhrn studií o validitě – ukázala toto: strukturovaný rozhovor: 0,51, test znalostí: 0,48, biografické informace: 0,35, vzorky práce: 0,54, inteligenční test: 0,51, assessment centrum: 0,37, testy osobnosti: 0,09 až 0,31. (Sackett a kol., 2023) Chyby mohou pocházet z několika zdrojů, pojďme si je proto postupně pojmenovat.

Iluze kompetencí

Již na začátku výběrového řízení lze udělat zásadní chyby v nedocenení některých kompetencí. Vyhnete se tomu analýzou práce, která pomůže odhalit i opomenuté kompetence.

V rámci rozvojového programu prošly ženy-podnikatelky testem osobnosti. Majitelka realitní agentury si stěžovala, že se jí nedaří přesto, že s potenciálními zákazníky udržuje nadstandardní vztahy. Při úvodním rozhovoru byla pominuta kompetence – orientace na výsledek. Test však ukázal nízké sebeprosazení i orientaci na výkon. Nedařila se poslední fáze prodeje – dosažení dohody. Podnikatelka byla zařazena do programu koučování se zaměřením na sebeprosazení.

Iluze skvělého testu

Jedno z nebezpečí představuje výběr testů osobnosti, které sice upevňují sebeobraz respondenta, ale ten nemusí být reálný. Testovaný by neměl sám usuzovat o tom, jaký je, ale jak by reagoval v konkrétních situacích.



Karel se v testu projevilo jako empatický a vstřícný, což neodpovídalo jeho jednání v modelových situacích a v rozhovoru. Test totiž požadoval, aby respondent uváděl soudy sám o sobě: měl si vybírat ze slov, která ho vystihují (rozvážný, vstřícný atd.). Výstup dokonale popsal jenom to, co si Karel sám o sobě myslí.

Iluze neměnného chování

Člověk není stroj. Pokud je někdo hodnocen jako týmový a vstřícný, neznamená to, že tak bude vystupovat vždycky a za všech okolností. Různé životní okolnosti mohou náš styl chování změnit. *Aleš absolvoval při development centrum (DC) modelové situace a diagnostický rozhovor. Jevil se jako velmi zdatný po stránce manažerských a komunikačních dovedností, takže byl doporučen na vyšší pozici. Zhruba po půl roce zákazník DC reklamoval. Dotyčný se neustále něčeho dožaduje, je konfliktní, prosazuje se nevhodným způsobem. Dodatečně jsme zjistili, že navázal vztah s ambiciózní ženou, která jej stále do něčeho tlačí. Zpětně jsme v testu narazili na vysokou ovlivnitelnost – tu jsme doposud z hlediska způsobilosti pro vedoucí pozici podceňovali.*

Iluze prezentace

I když se výběrové řízení sestává z více metod, nejsilnější vliv na hodnotitele má úroveň komunikačních (zejm. prezentačních) dovedností. Je tak působivá, že potlačí pochybnosti vycházející z ostatních nástrojů. *Kandidát na pozici obchodního ředitele prokázal u assessmentu úžasné prezentační dovednosti a argumentační pohotovost – díky tomu vedení nedalo na výhrady konzultantů, že v testu vykázal nízké přijetí odpovědnosti, slabou vytrvalost a nízkou orientaci na výkon. Po přijetí neplnil úkoly, z chyb se vždy vymluvil nebo je svedl na někoho jiného, o slibovaných změnách jen mluvil. Zhoršily se výsledky prodeje a po roce působení se s firmou rozešel.*

Iluze ideálního přístupu

V modelových situacích se kandidát často snaží prezentovat podle své představy ideálního uchazeče, což nemusí odpovídat jeho reálnému stylu chování. *V případové studii uchazeči o funkci mistra často řeší jednotlivé situace, jako by byli demokratičtí vedoucí, protože očekávají, že tento přístup bude akceptován. Na pracovišti však používají odlišný styl vedení.*

Iluze shody posuzovatelů

Při větším počtu hodnotitelů podléháme podvědomé potřebě shody, nazývané podle George Orwella novotvarem „skupmysl“. Tato shoda bude nabourána, pokud bude s uchazečem mluvit každý zvlášť. *V jedné výrobní organizaci probíhalo hodnocení perspektivních zaměstnanců. Jednou z metod byl strukturovaný rozhovor před komisí složenou z manažerů a konzultanta. Po prvním dni panovala shoda, následujícího dne však účastníci absolvovali rozhovory individuálně. Zde se ukázaly rozpory mezi hodnotiteli. Zatímco jeden posuzoval účastníka jako zakřiknutého, druhému se zdál komunikativní a třetí u něho vnímal hlavně podivný způsob argumentace.*

Vliv jiných lidí

Nebezpečí spočívá i v tom, že testovaný nemusí online test vyplňovat sám, ale využívá pomoci dalších osob či AI. Např. v Hyundai Motors Manufacturing Czech jsou zaměstnanci shromažďováni v počítačové učebně a vyplňují testy pod dohledem pracovníka HR. *Výsledky pana Miroslava v online testu se neshodovaly s projevem v modelových situacích. U rozhovoru se přiznal: radila mi rodina, oni mě znají lépe než já.*

Jak se tedy uvedeným bariérám predikce bránit?

1. Pečlivě sestavit kompetence pro pracovní místo spolu s využitím analýzy práce.
2. Využít kombinace aspoň tří metod (triangulace).
3. Obezřetně volit testy s ohledem na jejich praktické použití pro rozvoj zaměstnance.
4. Nenechat se omámit skvělou prezentací, ale přihlížet i k ostatním výsledkům.
5. Hodnotitel by měl s lidmi mluvit individuálně.
6. Zadávat vyplňování online testů pod kontrolou.





PhDr. František Bělohávek,
Ph.D.
+420 606 727 690
frantisek.belohlavek@traicon.cz
www.anbe.cz

ANBE psychodiagnosťics

On-line test osobnosti pro personalisty, konzultanty, headhuntery, vzdělavatele vychází z praxe řízení.

10 let jsme sbírali problémy manažerů a specialistů.

Tak vznikly otázky.

Výstupem je **40 rysů osobnosti** (přijetí odpovědnosti, prioritizace, orientace na výkon, zvládnání tlaku, direktivnost, empatie atd.), **10 motivací**, doporučení pro nadřízené a pro respondenty. Otázky jsou rezistentní vůči předstírání.

Srovnání výsledků s nároky pracovního místa.

Automatické dodání zprávy ihned po vyplnění.



Rastislav Duriš
+421 908 733 509
rduris@edutrea.cz
deepersignals.com

Deeper Signals + Sola AI

Deeper Signals posouvá diagnostiku do 21. století:

- **Intuitivní vyplňování, které trvá jen 7 minut.**
- **Integrovaná Sola AI** umožňuje povídat si o vašich lidech – požádat o otázky do interview, propojit výsledky s CV či 360kou a tvořit rozvojové plány pro lídry a týmy.
- **Chytrá analytika vizualizuje profily i kompetence** na pár kliknutí, takže s výstupy můžete ihned pracovat.
- Vyzkoušeno ve společnostech **Bosch, VÚB** či **Philip Morris**.

Napište na rduris@edutrea.cz a získejte demo zdarma přímo od partnera pro ČR a SR.



Ing. Hana Fialová
+420 775 112 070
manazer@wsu.cz
www.wsu.cz

Lumina Learning

Lumina Learning nabízí sadu psychometrických nástrojů pro rozvoj osobnosti a týmů **Lumina Spark** a **Team**, manažerských dovedností **Lumina Leader**, emoční inteligence **Lumina Emotion** a prodejních dovedností **Lumina Sales**. Ukazují osobnost v celé její dynamice – co člověka přirozeně pohání, jak funguje v každodenních situacích a co se mění, když je pod tlakem. Díky poznání kombinace těchto vrstev pomáhá lidem lépe chápat sebe, ostatní i svůj potenciál a proměnit sebepoznání v konkrétní výsledky v práci.

MK Psychology

Mgr. Martin Kosek, MSc., MBA
 +420 733 797 015
 martin.kosek@mkpsychology.cz
 www.mkpsychology.cz

MK Psychology

Specializujeme se na **komplexní manažerské profily**. Jedná se o **8hodinovou psychodiagnostiku**, jež odhaluje přirozené přednosti manažera i to, co jej limituje. Výstupem je **individuální zpráva** nastiňující jasný směr rozvoje a **rozhovor s psychologem**. HR dostává data pro **talent management**. Využívají jej firmy, CEO i manažeři, kteří investují do dlouhodobě udržitelného výkonu – jako jsou **GymBeam**, **Reinoo** nebo **Generali Česká pojišťovna**. Realizujeme rovněž **workshopy** na míru a **Mind Care** programy pro firmy.

TCC online

Ivana Vasilis
 +420 732 350 799
 vasilis@tcconline.cz
 www.tcconline.cz

Psychodiagnostika a 360° zpětná vazba

Psychodiagnostika: spolehlivé a validní metody mapující skrytý potenciál a talenty dle psychometrických standardů.
360° zpětná vazba: strukturovaná zpětná vazba od okolí (nadřízený, kolegové, podřízení) vč. sebehodnocení. Řešení je maximálně flexibilní, nabízí i důležitost otázek, interní benchmark nebo AI shrnutí a doporučení.
Kombinace nástrojů přináší data pro přesné zacílení vzdělávání a maximální návratnost investic do rozvoje.
 Důvěřují nám **Raiffeisenbank, Alza, Kooperativa, Trigema** aj.



MUDr. Mgr. Vratislav Kalenda,
 MSc. in SHRM
 +420 773 227 227
 vkalenda@imagelab.cz
 www.imagelab.cz
 www.thalento.com/cz

Psychodiagnostika online

Image Lab je partnerem společnosti Thalento® v ČR a SR. Online psychodiagnostika vám dá větší jistotu při rozhodování o výběru a rozvoji zaměstnanců. Vytvoříme váš zabezpečený **firemní portál s logem** na Thalento.com. Obsluhu portálu a administraci testů zvládnete sami. Srozumitelné **výstupní zprávy** můžete opakovaně generovat v různých jazycích, k pochopení nepotřebujete magisterský titul z psychologie. Poskytujeme **školení a online poradenství** k výsledkům testování.



Q E D G R O U P

PhDr. Eva Höschlová, Ph.D.
 +420 233 342 741
 q24@qedgroup.cz
 www.qedgroup.cz

QED GROUP a.s.

Propojujeme svět psychologie, matematiky a byznysu a **přinášíme evidence-based přístupy k rozvoji jednotlivců, týmů i organizací**. Pracujeme s desítkami metod, z nichž řadu sami vyvíjíme či adaptujeme, např. **HEXACO-PI-R** pro výběr, rozvoj či kariérní poradenství, **4Elements®** pro osobní i týmový rozvoj, **Sociomapování®** pro týmovou diagnostiku, **Leadership Judgement Indicator** pro situační leadership, **Test Resilience** pro rozvoj odolnosti nebo **Pět aspektů všímavosti** pro rozvoj mindfulness.



Tomáš Rodný
 +420 603 460 375
 tomas.rodny@shlconsulting.cz
 www.shlconsulting.cz

SHL OPQ/Pracovně osobnostní dotazník

Patří mezi **nejpoužívanější nástroje pro predikci pracovního výkonu na světě**. Je určen pro **výběr zaměstnanců, rozvoj talentů, leadershipu i nástupnictví**. Online dotazník zjišťuje, jak člověk přistupuje k práci, spolupráci, vedení lidí, rozhodování nebo zvládání změn. Byl **vyvinut přímo pro pracovní prostředí** a zaměřuje se na charakteristiky související s úspěchem v konkrétních rolích. Opírá se o **výzkumné ověření, vysokou validitu a přímou vazbu na pracovní výkon**.



MUDr. Mgr. Vratislav Kalenda,
 MSc. in SHRM
 +420 773 227 227
 vkalenda@imagelab.cz
 www.imagelab.cz

360° zpětná vazba

Dotazníkový portál TeamSpirit 360° jsme navrhli tak, aby celý proces od přípravy po závěrečné koučovací konzultace byl co nejjednodušší pro organizátory i účastníky. **Ve 3 jazycích souběžně**.

Poradíme vám s přípravou.

Pomůžeme vám s **komunikací**.

Vyplňování dotazníků je **snadné, rychlé**.

Výstupem jsou **přehledné a srozumitelné výstupní zprávy a individuální rozvojové plány** na základě interpretační konzultace s naším koučem.

Learning & Development krok za krokem

Miroslava Dvořáková

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



Dlouho očekávaná knížka. A to bez přehánění. Zatímco v zahraničí kontinuálně vychází publikace týkající se vzdělávání v organizacích, v českém prostředí jako by se toto téma zakonzervovalo někdy před patnácti lety. I když najdeme na českém trhu i další publikace, které se problematiky týkají, dá se říct, že ucelená, dobře podložená, ale do praxe směřující publikace tu chyběla. Learning & Development krok za krokem, kterou letos vydalo Firemní vzdělávání, je knížka, která vás provede doslova krok za krokem procesem plánování, realizace a vyhodnocení firemního vzdělávání, zároveň vám ale dá pro to dostatečně široký kontext úvodními kapitoly, které se věnují strategické roli L&D v organizacích, systému a právní úpravou rozvoje a vzdělávání či jejich strukturou. Na 372 stranách textu najdete snad vše, co se tematiky firemního rozvoje a vzdělávání týká, a co tam nenajdete, to si dohledáte přes QR kódy, seznam zdrojů, doporučené knihy, časopisy a podcasty, šetření, anebo zajímavé osobnosti z oblasti L&D, jejich seznam a stručné představení kniha také obsahuje.

Autorem je Tomáš Langer. Ten je nejen odborník na oblast L&D, ale také lektor a metodik, což je na knize znát. Kromě odbornosti, korektně využívané terminologie, dobrého teoretického podložení s výstupem do praxe v knize dodržuje všechny základní principy, aby se s ní čtenářům dobře pracovalo.

Princip soustavnosti. Kniha je vystavěná logicky, Tomáš v ní systematicky rozpracovává velmi komplexní téma tak, aby bylo srozumitelné a jasné a aby měl čtenář stále jasnou linku, která jej vede. Rozhodně to ale neznamená, že knihu musíte číst „od začátku do konce“, kapitoly jsou vystavěny tak, aby byly snadno pochopitelné i samy o sobě.

Princip názornosti. Kniha je doplněna řadou prvků, které usnadňují porozumění textu – grafy, tabulky, obrázky, infografiky, ale také styl psaní kombinující celé věty a odrážky, to vše usnadňuje pochopení a v takto „hutné“ knize působí rozhodně osvěžujícím dojmem.

Princip trvalosti. Každá kapitola má shrnutí, jasné a přehledné členění a strukturu, ale vyzdvihla bych především doplnění textu o kazuistiku z reálného firemního prostředí, řadu příkladů z praxe, autorových rad a osobních zkušeností.

Princip aktivity. Text je doplněný i o úkoly zaměřené na to, aby si čtenář rovnou vyzkoušel praktickou aplikaci. Naleznete tu ale i doporučené prompty, které vám usnadní využití AI jako pomocníka pro nastavení a řízení systémů a procesů L&D ve vaší organizaci.

Nakonec jsem si nechala **princip přiměřenosti.** Kniha je psaná tak, aby jí rozuměli jak začátečníci, tak zkušenější L&D specialisté a manažeři. Využívá odbornou terminologii i žargon a díky stylu psaní je čtivá. Ale. Je opravdu velmi „hutná“. Pokud už jste si zvykli na „americký styl“ psaní odborných knih, kde je na sto stranách jedna myšlenka zabalená do spousty slov a příběhů, budete zklamaní. Možná budete i trpět. Tohle je totiž „stará dobrá“ informacemi nabitá, komplexně pojatá kniha, kde se dozvíte snad všechno, co se v současné době dá o vzdělávání a rozvoji ve firmách vědět. Rozhodně stojí za to ji pravidelně vytáhnout a zalistovat. Anebo si ji vzít na dovolenou. Nejlépe se sadou zvyrazňovačů a tužkou na poznámky, jak vše aplikujete do své praxe.

Langer, T. (2026). Learning & Development krok za krokem: Základy rozvoje a vzdělávání v organizacích. Firemní vzdělávání.

Knižní tipy Melvilu

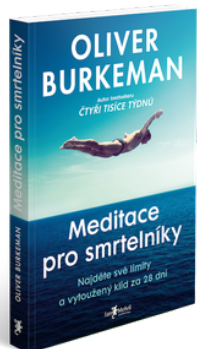
Kniha pro každého manažera a lídra, který chce mít samostatný tým a lidi v něm skutečně rozvíjet. Michael Bungay Stanier ve své legendární (a velmi svižné) knize přináší sedm přesných otázek a praktických nástrojů, které navždy změní způsob, jakým vedete pracovní rozhovory. Nejde o složitou metodu ani model. Jde o drobnou, ale zásadní změnu návyku, díky které zvládnete s menším úsilím mnohem víc.



Matthew Dicks, jeden z nejlepších storytellerů současnosti, vás přesvědčí, že schopnost vyprávět není vrozený dar, ale dovednost, kterou může rozvíjet každý. Objevte techniky, díky nimž budete komunikovat jasně, sebevědomě a autenticky – doma, v práci i na prvním rande.



Opravdu věříte, že jednou přijde den, kdy budete mít všechno pod kontrolou? Dopřejte si čtyřtýdenní „mentální“ detox a přesměrujte svou pozornost tam, kde na tom opravdu záleží. Oliver Burkeman, autor bestselleru Čtyři tisíce týdnů, se opět vydává proti proudu – tentokrát hlouběji, osobněji a praktičtěji.



Využijte kód na slevu 30 % na všechny knižní tituly a formáty (vč. e-knih a audioknih): FIREMNIVZDELANI30. Platí do 31. 7. 2026.

melvil.cz



Novinky z HR News

Emoce stranou! Nesmysl, který vede k vyhoření

V práci se často setkáváme s názorem, že emoce do profesionálního prostředí nepatří. Že bychom měli být jako stroje – racionální, výkonní a odpojení od svých pocitů. Jako psycholožka a lektorka, která se tématem duševního zdraví zabývá dlouhodobě, vám ale musím říct jedno: je to mýtus.



Když kostky řeknou víc než PowerPoint

Většina z nás si pod LEGO kostkami představí dětský pokoj nebo bolest, když na ně potmě šlápneme. Ale pro moderní byznys představují mnohem víc – nástroj pro hluboké strategické přemýšlení. Podcast tentokrát přivítal Pavlu Žížalovou z LEGO Group, která působí jako facilitátorka, koučka 1. VOX.



Radical Responsibility není jen pojem

V každé organizaci může nastat situace, kdy se i přes špičkové technologie a odborníky rozvoj zastaví na mrtvém bodě. Často za tím stojí alibismus, kdy sice panuje shoda na postupu, ale výsledky se nedostavují. Řešení nabízí koncept Radical Responsibility, o němž v podcastu hovořil Martin Kalenda z Image Labu.



hrnews.cz



L&D PROFESIONÁL

System a strategie | Kompetenční modely
Analýzy potřeb | Plánování a realizace
rozvoje a vzdělávání | Projektování akcí
Manažerské rozhovory | AI a další trendy

firemnivzdelavani.eu/kurzy

STARTUJEME
13. 10. 2026



LEARN & TECH 17. 9. 2026

13–17 HOD. | PRAHA & ONLINE