



TRENDY V ROZVOJI A VZDELÁVANÍ 2026

Kam smeruje vzdelávanie dospelých a
čo to znamená pre HR, L&D a lektorov

2026

TRENDY V ROZVOJI A VZDELÁVANÍ 2026

O čom je príručka

Táto príručka prináša prehľad najdôležitejších trendov, ktoré menia vzdelávanie a rozvoj ľudí v roku 2026. Sleduje nielen to, aké témy firmy požadujú, ale aj to, ako sa mení samotná úloha L&D, lektorov a HR, formáty vzdelávania, technológie a očakávania na výsledky.

Prečo príručka vznikla

Vzdelávanie prechádza výraznou zmenou. AI zrýchľuje tvorbu obsahu, firmy majú menej času na školenia a zároveň potrebujú rýchlejšie rozvíjať nové schopnosti. Nestačí preto sledovať iba nové témy. Potrebujeme rozumieť aj tomu, čo sa mení pod povrchom – a čo to znamená pre budúcnosť L&D a lektorského remesla.

Ako zvládnuť túto turbulentnú premenu?

Príručka vznikla ako praktická orientácia pre HR, L&D profesionálov, interných aj externých lektorov a vzdelávateľov, ktorí chcú vedieť, kam sa trh posúva a na čo sa pripraviť.

Čo v príručke nájdete

Príručka sa pozerá na päť hlavných oblastí:

- OBSAH – aké témy a zručnosti rastú na význame
- ZRUČNOSTI L&D ODBORNÍKOV – čo bude musieť vedieť kvalitné L&D
- FORMA – ako sa mení spôsob učenia
- ROZSAH VZDELÁVANIA – prečo slabne model jednorazového celodenného školenia
- SKRYTÉ TRENDY – zmeny, ktoré ešte nie sú úplne viditeľné, ale môžu zásadne ovplyvniť budúcnosť vzdelávania

2

Cieľom nie je predpovedať budúcnosť. Cieľom je zachytiť signály, ktoré sú už dnes viditeľné – a pomôcť HR, lektorom a L&D pripraviť sa na ne skôr, než sa stanú novým štandardom.

Naprieč celou príručkou sa vracia jedna základná otázka:

***Ako navrhovať vzdelávanie tak,
aby nevytváralo iba viac vedomostí,
ale reálnu zmenu schopností, správania a výkonu?***

OBSAH - AKÉ TÉMY SI ŽIADA TRH

V **Global Sentiment Survey 2026** Donalda H. Taylora zostáva **umelá inteligencia (AI)** na prvom mieste medzi témami, ktoré najviac rezonujú v oblasti vzdelávania a rozvoja. Jej rast však už nie je taký prudký ako v predchádzajúcich rokoch.

Taylor zároveň upozorňuje, že mnohé L&D tímy využívajú AI najmä na **zrýchlenie tvorby obsahu** – napríklad pri príprave textov, kurzov či vzdelávacích materiálov. Oveľa menej ju zatiaľ používajú na pokročilejšie úlohy, ako je **mapovanie potrebných zručností (skills intelligence)**, identifikovanie kompetenčných medzier alebo podpora výkonnosti organizácie.

Samotná technológia teda nestačí. **AI automaticky neposunie L&D z pozície „dodávateľa kurzov“ (course provider) do roly strategického partnera.** K tomu je potrebné vedieť prepájať vzdelávanie s reálnymi potrebami biznisu, výkonom ľudí a konkrétnymi výsledkami organizácie.

MAPA TÉM, KTORÉ RASTÚ

Oblasť	Kam sa posúva dopyt
Umelá inteligencia (AI)	gramotnosť v AI (AI literacy) → praktické využívanie AI → zmena spôsobu práce → spolupráca človeka s AI → riadenie AI agentov
Kritické a analytické myslenie	posudzovanie kvality informácií, logické uvažovanie (reasoning), rozhodovanie, overovanie výstupov AI
Vedenie ľudí (leadership)	vedenie v neistote, vedenie počas zmien (change leadership), jasnosť v komunikácii a smerovaní, rozhodovanie
Adaptabilita a zvládanie zmien	psychická odolnosť (resilience), flexibilita, zvládanie neistoty a neustálej zmeny
Ľudské zručnosti (human skills)	komunikácia, empatia, aktívne počúvanie, zvládanie konfliktov, spätná väzba, spolupráca
Schopnosť rýchlo sa učiť (learning agility)	schopnosť rýchlo sa učiť, opúšťať nefunkčné postupy a osvojovať si nové
Rozvoj ľudí a talentov (talent development)	koučovanie, mentoring, rozvoj potenciálu a kompetencií ľudí
Digitálne a kybernetické zručnosti	technologická gramotnosť, digitálne zručnosti, kybernetická bezpečnosť (cybersecurity)
Udržateľnosť a zelené zručnosti	zelené zručnosti (green skills), zodpovedný prístup k životnému prostrediu (environmental stewardship)
Sebariadenie (self-leadership)	sebauvedomenie (self-awareness), motivácia, práca s energiou, duševná pohoda (well-being), sebaregulácia

3

WEF medzi najdôležitejšie súčasné schopnosti **zaraduje analytické myslenie, psychickú odolnosť, flexibilitu a adaptabilitu, vedenie ľudí a sociálny vplyv, tvorivé myslenie, motiváciu a sebauvedomenie.** Medzi najrýchlejšie rastúce zručnosti patria **umelá inteligencia a práca s veľkými dátami, kybernetická bezpečnosť, technologická gramotnosť, tvorivé myslenie, adaptabilita a schopnosť priebežne sa učiť počas celého pracovného života.**

AI už prestáva byť samostatnou „témou školenia“

V rokoch 2023–2024 znela hlavná otázka najmä: „Ako používať ChatGPT?“

Dnes sa otázka posúva ďalej: „**Ako sa zmení moja práca, keď bude AI súčasťou môjho tímu?**“

Microsoft opisuje posun od AI ako asistenta, cez „digitálneho kolegu“, až k AI agentom, ktorí dokážu samostatne vykonávať celé pracovné postupy. V ich globálnom výskume patrí rozvoj zručností existujúcich zamestnancov (upskilling) medzi najčastejšie uvádzané stratégie práce s ľuďmi.

Manažéri zároveň očakávajú, že súčasťou práce tímov bude aj zadávanie úloh AI agentom, kontrola ich práce a ich riadenie.

Pre L&D to znamená, že pribúdajú nové rozvojové témy:

- posudzovanie kvality výstupov AI (AI judgement),
- delegovanie úloh AI (AI delegation),
- overovanie správnosti výstupov AI (AI verification),
- spolupráca človeka s AI (human–AI collaboration),
- navrhovanie pracovných postupov s využitím AI (AI workflow design),
- riadenie AI agentov (agent management),
- etické používanie AI (AI ethics),
- gramotnosť v oblasti AI (AI literacy).

Inými slovami, AI vzdelávanie sa už nemôže končiť pri promptovaní. Čoraz viac pôjde o to, ako AI integrovať do práce, ako s ňou spolupracovať, ako kontrolovať jej výstupy a ako meniť pracovné procesy tak, aby technológia reálne zvyšovala kvalitu a výkon.

4

AI gramotnosť sa mení z technologickej témy na základnú pracovnú gramotnosť

AI gramotnosť (AI literacy) už neznamena iba vedieť správne zadávať príkazy umelej inteligencii. Čoraz dôležitejšie je rozumieť tomu, **čo má zmysel delegovať AI a čo má zostať v rukách človeka**, ako overovať jej výstupy a ako pracovať s neistotou či možnými chybami modelu.

Súčasťou AI gramotnosti sa preto stáva aj práca s dátami, ochrana súkromia, autorské práva, skreslenia vo výstupoch AI (**bias**) a otázka, **kde zostáva ľudská zodpovednosť za rozhodnutie**.

Pre L&D a lektorov z toho vyplýva dôležitý posun: AI gramotnosť sa bude postupne podobáť digitálnej alebo bezpečnostnej gramotnosti – nebude určená iba pre technologických špecialistov, ale pre čoraz širšiu časť zamestnancov.

Nestačí preto ponúkať iba školenia typu „**ChatGPT pre začiatočníkov**“. Hodnotnejšou témou bude: **Ako kvalitne myslieť, rozhodovať a pracovať v prostredí, v ktorom je AI bežnou súčasťou práce.**

AI vzdelávanie sa tak rozširuje od samotného promptovania k širšiemu súboru schopností: **zadávanie úloh AI + odborný úsudok + overovanie výstupov + znalosť kontextu a odboru + etické používanie AI.**

Zároveň sa AI vzdelávanie začína meniť z príjemného doplnku (**nice to have**) na kombináciu **strategickej schopnosti organizácie a požiadaviek na zodpovedné a bezpečné používanie AI (compliance).**

Dôležitým trendom preto bude aj **AI gramotnosť podľa pracovnej roly (role-based AI literacy).** Iné znalosti a zručnosti bude potrebovať manažér, iné HR špecialista, obchodník, analytik, lektor či pracovník zákazníckeho servisu. AI vzdelávanie sa tak bude čoraz viac prispôsobovať tomu, **ako konkrétna rola AI používa, aké rozhodnutia s jej pomocou robí a aké riziká pri tom nesie.**

V Európe vzniká nový veľký trh: povinná AI gramotnosť

AI gramotnosť už v Európskej únii nie je iba odporúčaním. **Článok 4 AI Act o umelej inteligencii** ukladá poskytovateľom a organizáciám, ktoré AI systémy používajú, povinnosť prijímať opatrenia na rozvoj AI gramotnosti zamestnancov a ďalších ľudí, ktorí s týmito systémami pracujú v ich mene. Táto povinnosť sa uplatňuje od **2. februára 2025** a od augusta 2026 sa dostáva aj do fázy dohľadu a presadzovania zo strany príslušných národných orgánov.

To mení aj zadanie pre L&D. Budúci problém už nebude iba: „**Ako naučiť ľudí používať AI?**“ Čoraz dôležitejšia bude aj otázka: „**Ako zabezpečiť, aby ľudia pri používaní AI neustrácali schopnosť samostatne myslieť, posudzovať a rozhodovať?**“

5

Pre lektora to znamená väčší dôraz na metódy, ktoré nútia účastníka premýšľať aj bez okamžitej pomoci AI: **samostatné riešenie úloh bez AI, vysvetľovanie vlastného postupu, obhajovanie rozhodnutí, spätné učenie ostatných (teach-back), posudzovanie modelových situácií a kvalitný debriefing.**

Vzniká tu zaujímavý paradox:

Čím výkonnejšia bude AI, tým hodnotnejšie budú niektoré hlboko ľudské schopnosti. Ľudské zručnosti (human skills) neustupujú technickým zručnostiam – rastie význam oboch súčasne.

Čím jednoduchšie a lacnejšie bude pomocou AI vytvoriť text, prezentáciu, analýzu či návrh riešenia, tým väčšiu hodnotu získajú schopnosti, ktoré sa automatizujú oveľa ťažšie: **odborný úsudok, tvorivosť, schopnosť vytvárať vzťah a dôveru, vnímať širší kontext, interpretovať nejednoznačné situácie, pracovať s konfliktom, robiť eticky zodpovedné rozhodnutia, facilitovať diskusiu a viesť ľudí.**

Pre L&D je to dôležitý signál: **budúcnosť avzdelávania nebude stáť na voľbe medzi technickými a ľudskými zručnosťami. Bude stáť na ich prepájaní.**

Rozvoj leadershipu sa paradoxne stáva ešte dôležitejší

Umelá inteligencia význam leadershipu neznižuje. **Mení však to, čo dnes znamená dobre viesť ľudí.**

World Economic Forum medzi schopnosti, ktorých význam rastie popri technologických zručnostiach, zaraďuje **leadership a sociálny vplyv, psychickú odolnosť, flexibilitu a adaptabilitu, tvorivé myslenie, zvedavosť a schopnosť priebežne sa učiť.**

Rozvoj lídrov sa preto bude čoraz viac sústreďovať na témy ako:

- **rozhodovanie s podporou AI (AI-mediated decision-making),**
- **kritický úsudok a overovanie výstupov AI,**
- **vedenie ľudí v neistote a nejednoznačnosti,**
- **zvládanie únavy zo zmien (change fatigue),**
- **psychologická bezpečnosť,**
- **spolupráca človeka s AI,**
- **koučovací prístup k vedeniu ľudí,**
- **náročné rozhovory a konflikty,**
- **vedenie hybridných a geograficky rozptýlených tímov,**
- **vytváranie prostredia, v ktorom sa ľudia dokážu priebežne učiť, experimentovať a prispôbovať.**

Pre oblasť vzdelávania a rozvoja je to dôležitá správa: **mäkké zručnosti (soft skills) neumierajú. Práve naopak – ich význam rastie. Mení sa však úroveň, na ktorej ich potrebujeme rozvíjať.**

6

Už nestačí naučiť manažéra „ako dávať spätnú väzbu“ alebo „ako komunikovať“. Líder potrebuje tieto schopnosti používať **v prostredí rýchlych zmien, neistoty, technologických zásahov do práce a tímov, v ktorých časť úloh vykonávajú ľudia a časť AI.**

Budúcnosť leadershipu preto nebude menej ľudská. V mnohých ohľadoch bude od lídrov vyžadovať ešte viac ľudskosti – spolu s oveľa lepším úsudkom pri práci s technológiami.

Wellbeing a duševné zdravie zostávajú dôležité, mení sa však spôsob, ako o nich uvažujeme

Duševné zdravie a wellbeing zostávajú významnými témami v oblasti práce s ľuďmi. CIPD pritom dlhodobo zdôrazňuje, že jedným z kľúčových faktorov zdravého a udržateľného fungovania ľudí v práci je **kvalita vedenia a každodenného manažmentu.**

Posun je však viditeľný: od samostatných kurzov typu „**Ako zvládať stres**“ (**Stress Management**) sa pozornosť presúva k širším témam, ako sú:

- **udržateľný výkon (sustainable performance),**
- **prevencia vyhorenia,**
- **psychosociálne riziká,**

- schopnosť manažérov podporovať zdravé fungovanie tímu,
- primeraná pracovná záťaž,
- únava zo zmien (change fatigue),
- psychická odolnosť (resilience),
- zdravé fungovanie hybridných tímov.

Inými slovami, wellbeing sa postupne prestáva vnímať iba ako otázka toho, **ako má jednotlivec lepšie zvládať nároky práce.**

Čoraz viac sa chápe ako otázka **kvality leadershipu, nastavenia pracovných podmienok a spôsobu, akým je práca organizovaná.**

To je dôležitý posun: **cieľom už nie je iba posilniť človeka, aby vydržal náročný systém, ale zároveň skúmať, či samotný systém nevytvára zbytočne vysokú záťaž.**

ZRUČNOSTI L&D odborníkov

Rozpočet sa bude viac viazať na výsledok

Global Sentiment Survey zaznamenával už v roku 2025 prudší záujem o dokazovanie hodnoty L&D; v roku 2026 sa „**ukázať hodnotu**“ (**showing value**) dostalo medzi päť najsilnejších tém.

Meranie úspechu vzdelávania sa postupne presúva od jednoduchých **ukazovateľov učenia (learning metrics)** k **ukazovateľom výkonu a dopadu (performance metrics)**.

V kombinácii s tlakom na rozpočty to prináša dôležitý posun: veta „**účastníci boli spokojní**“ bude čoraz slabším argumentom pre ďalšiu investíciu do vzdelávania.

Klienti a zadávatelia L&D sa budú častejšie pýtať:

- *Čo sa po vzdelávaní reálne zmenilo?*
- *Čo ľudia robia inak?*
- *Zvýšila sa ich schopnosť zvládnuť konkrétnu pracovnú situáciu?*
- *Používajú nové zručnosti v praxi?*
- *Aký problém sme vyriešili?*
- *Ako rýchlo sa človek dostal na požadovanú úroveň výkonu?*
- *Aký výsledok to prinieslo organizácii?*

Najsilnejší trend preto nespočíva v jednej konkrétnej téme, ale v posune:

vedomosti → zručnosti → schopnosť zvládnuť situáciu v praxi → výkon → výsledok pre organizáciu

8

Firmy chcú čoraz jasnejšie vidieť, **akú hodnotu im investícia do vzdelávania priniesla.**

Kľúčová otázka už teda neznie iba: „*Páčilo sa účastníkom školenie?*“

ale skôr: „***Ako budeme vedieť, že vzdelávanie prinieslo to, čo sme potrebovali?***“

To znamená väčší dôraz na **hodnotenie efektívnosti vzdelávania, prenos do praxe a meranie reálneho dopadu.**

Trend smerom k hodnote a dopadu patrí medzi najstabilnejšie signály v súčasnom profesionálnom diskurze L&D.

L&D pracovníci sa menia na diagnostikov vzdelávacích potrieb

V budúcnosti už nebude stačiť automaticky reagovať na požiadavku: „*Potrebuje školenie asertivity.*“

Úlohou L&D bude najskôr zistiť, **čo sa má po vzdelávaní reálne zmeniť.**

Napríklad:

- *V ktorých konkrétnych situáciách majú ľudia ťažkosti?*

- Čo dnes robia a čo by mali robiť inak?
- Je problém naozaj v nedostatku zručností, alebo skôr v procesoch, motivácii, pracovnom prostredí či kvalite vedenia?

Od kvalitného L&D sa bude očakávať, že už nebude fungovať len ako prijímateľ objednávok na školenia, **ale aj ako partner, ktorý najskôr diagnostikuje problém a až potom navrhuje riešenie.**

L&D pracovníci preto budú potrebovať čoraz silnejšie schopnosti v oblasti **diagnostiky potrieb firmy, tímov a jednotlivcov**. Budú prepájať vzdelávanie s výkonom, pracovným prostredím a stratégiou organizácie.

Kľúčová otázka tak nebude: „*Aké školenie máme zorganizovať?*“
ale: „*Aké schopnosti potrebujeme rozvíjať, aby sme dokázali realizovať stratégiu firmy?*“

Skills-based organizácia začína konkurovať course-based L&D

Organizácie sa posúvajú od kurzov k presne pomenovaným zručnostiam

Už nebude stačiť povedať: „**Ponúkame školenie Leadership.**“

Čoraz dôležitejšie bude presne pomenovať, **čo má človek po absolvovaní programu dokázať v praxi.**

Napríklad:

- viesť náročný rozhovor o výkone,
- dať konkrétnu spätnú väzbu zameranú na správanie,
- rozpoznať a pomenovať príčiny konfliktu,
- viesť rozhodovanie v neistote,
- koučovať zamestnanca počas zmeny.

Čím viac sa organizácie posúvajú k práci so **zručnosťami a schopnosťami (skills-based approach)**, tým menej stačí ponúkať široko pomenované kurzy.

Vzdelávací produkt bude potrebné čoraz viac rozložiť na **konkrétne, pozorovateľné schopnosti a štandardy správania**, ktoré možno v praxi rozvíjať, sledovať a vyhodnocovať.

Posun je teda jednoduchý:

od názvu kurzu → ku konkrétnej schopnosti → k pozorovateľnému správaniu → k výkonu v reálnej situácii.

Tréning konkrétnych zručností: od obsahu k praxi

Obsah prestáva byť hlavným produktom lektora.

Výskum Donalda H. Taylora ukazuje, že práve **tvorba obsahu (content creation)** patrí medzi najčastejšie spôsoby, ako dnes L&D tímy využívajú AI. Zároveň upozorňuje, že pri tejto tvorbe mnohé tímy uprednostňujú rýchlosť pred kvalitou.

Hodnota lektora sa preto posúva z: „*Viem vám niečo vysvetliť.*“

na: „***Viem vytvoriť proces, v ktorom si to dokážete reálne vyskúšať, dostať spätnú väzbu a preniesť to do praxe.***“

Starý model učenia často vyzeral takto: poviem → vysvetlím → ukážem → otázky → koniec

Nový model je oveľa viac postavený na skúsenosti: **situácia → pokus → spätná väzba → koncept → ďalší pokus → aplikácia v práci**

Obsah sa stáva komoditou

Toto môže byť pre vzdelávačov jedna z najnepríjemnejších zmien.

AI dnes dokáže za pár minút pripraviť napríklad: prezentáciu, model alebo rámec, prípadovú štúdiu, test, pracovný list, role-play, zhrnutie knihy.

BCG upozorňuje, že s tým, ako sa **tvorba obsahu stáva čoraz dostupnejšou a ľahšie nahraditeľnou**, rastie hodnota iných schopností: vedieť efektívne pracovať s AI, navrhovať kvalitné vzdelávacie riešenia a fungovať ako strategický partner biznisu.

To znamená, že samotné: „*Mám veľa vedomostí*“ už nebude takou silnou konkurenčnou výhodou ako v minulosti.

Dôležitejšia otázka preto znie: **Čo dokáže lektor, čo samotný Gemini alebo ChatGPT nedokáže?**

10

A práve tu sa začínajú **Lektorské zručnosti 2.0**.

AI výrazne zlacňuje tréning a simulácie

AI už dnes umožňuje nacvičovať rozhovory napríklad s: nahnevaným klientom, defenzívnym zamestnancom, podriadeným s nízkym výkonom, zákazníkom, ktorý odmieta ponuku, alebo s AI avatarom či konverzačným agentom v rôznych modelových situáciách.

Fosway upozorňuje, že **AI konverzačné nástroje, simulácie a role-play** umožňujú rozšíriť tréning interpersonálnych zručností na väčší počet ľudí a zároveň zbierať údaje o správaní, opakovaní a pokroku účastníkov.

To je zásadná zmena.

Doteraz patrili medzi najdrahšie časti tréningu najmä: **nácvik + individuálna spätná väzba**

Práve tieto dve oblasti začína AI výrazne zlacňovať a škálovať.

Pre lektora to neznamená menšiu potrebu ľudskej práce. Znamená to, že jeho hodnota sa bude čoraz viac presúvať k tomu, **ako dobre vie navrhnúť nácvik, vytvoriť bezpečný priestor, pozorovať správanie, klásť správne otázky, viesť debriefing a pomôcť účastníkovi preniesť skúsenosť do reálnej práce.**

Učenie sa približuje k práci

Čoraz väčšia časť budúceho vzdelávania nebude vyzeráť ako klasické školenie či kurz. Učenie sa bude viac presúvať **priamo do pracovného procesu – do momentu, keď človek konkrétnu zručnosť alebo informáciu potrebuje.**

Môže mať podobu:

- krátkeho odporúčania alebo otázky od AI počas práce,
- **AI kouča** pred náročným rozhovorom,
- kontrolného zoznamu (checklistu),
- pomôcky pri rozhodovaní,
- krátkej simulácie,
- reflexie s kolegami,
- spätnej väzby od manažéra,
- digitálneho asistenta, ktorý pomáha vyhľadať potrebné znalosti,
- komunity kolegov zdieľajúcich skúsenosti (community of practice),
- alebo odporúčania konkrétneho obsahu podľa aktuálnej pracovnej úlohy.

Ide o širší posun od **distribúcie kurzov** k prostrediu, ktoré podporuje rozvoj zručností a výkonu priamo v práci. Vzdelávanie sa tak stáva priebežnejšie, personalizovanejšie a užšie prepojené s konkrétnymi pracovnými situáciami a kariérnym rozvojom.

Pre lektora to znamená dôležitú zmenu: **najväčším konkurentom už nemusí byť iný lektor. Môže ním byť dobre navrhnutý nástroj, ktorý človeku pomôže presne vo chvíli, keď rieši konkrétny problém.**

11

Zároveň je to však veľká príležitosť. Hodnota lektora bude čoraz viac spočívať v tom, že dokáže **prepájať digitálne nástroje, AI podporu a učenie priamo v práci s kvalitnou ľudskou facilitáciou, reflexiou a spätnou väzbou.**

Budúcnosť vzdelávania teda nebude iba v tom, **čo sa deje na školení**, ale najmä v tom, **čo sa deje medzi školeniami – priamo pri práci.**

Sumár:

Informácia zlacňuje. Obsah zlacňuje. Odpoveď zlacňuje.

To, čo združuje, je kvalitný úsudok, skúsenosť, prax, spätná väzba, ľudský rozhovor a schopnosť preniesť poznanie do správania.

Preto sa budúcnosť lektorského remesla nebude rozhodovať podľa toho, kto dokáže najlepšie učiť obsah.

Bude sa rozhodovať podľa toho, kto dokáže najlepšie vytvoriť podmienky, v ktorých sa človek skutočne zmení.

FORMA

Online a hybrid už nie sú trendom. Sú infraštruktúrou.

V roku 2026 by bolo nepresné hovoriť o „prechode k online vzdelávaniu“ ako o novinke. **Digitálne formy vzdelávania sa stali bežnou súčasťou L&D systému.**

Dôležitejšia otázka dnes znie:

- *Čo musí prebiehať naživo a v reálnom čase?*
- *Čo sa môže človek naučiť samostatne a vo vlastnom tempe?*
- *Čo potrebuje zažiť spolu s inými ľuďmi?*
- *Čo dokáže podporiť alebo prevziať AI?*
- *A čo sa má odohrávať priamo pri práci?*

Výrazný signál prichádza zo Spojeného kráľovstva. Analýza **Learning and Work Institute**, o ktorej v septembri 2026 informoval *Financial Times*, ukazuje, že priemerný zamestnanec absolvoval v roku 2024 približne **5,7 dňa vzdelávania**, kým v roku 2011 to bolo 7,8 dňa. Reálne výdavky na vzdelávanie na jedného zamestnanca pritom klesli približne o **29 %**. Až **88 % vzdelávania malo online zložku** a 58 % vzdelávacích aktivít trvalo menej než jeden deň.

Ide o britské údaje, nie o priemer Európskej únie, preto ich treba vnímať skôr ako **výrazný signál smerovania trhu než ako obraz celej Európy**.

Vzniká tu dôležitý paradox:

Firmy potrebujú čoraz viac rekvalifikovať a rozvíjať ľudí, ale zároveň majú na vzdelávanie menej času.

Práve napätie medzi **rastúcou potrebou nových zručností a klesajúcim množstvom času, ktorý možno venovať formálnemu vzdelávaniu**, bude patriť medzi určujúce výzvy L&D v najbližších rokoch.

Pre L&D to znamená, že otázkou už nebude iba „**online alebo prezenčne?**“, ale skôr: „**Aký spôsob učenia je pre konkrétnu zručnosť, situáciu a moment najefektívnejší?**“

Technológie, ktoré pretvárajú L&D

Nasledujúce technológie nepôsobia rovnako. Niektoré automatizujú starú prácu L&D. Iné môžu zásadne zmeniť jeho funkciu.

Technológia	Čo mení	Pravdepodobný dopad na lektora
Generatívna AI	tvorba textov, príkladov, scenárov, testov, videí, lokalizácia	dramaticky zlacňuje produkciu obsahu; hodnota sa presúva k dizajnu a expertnej validácii
AI tutors/copilots	dostupná podpora počas učenia a práce	časť vysvetľovania a Q&A preberie AI; lektor sa presúva k praxi, reflexii a high-value intervenciám
AI role-play	simulovanie rozhovorov a okamžitá spätná väzba	veľký potenciál pre leadership, sales, feedback, interviewing či customer service; LinkedIn už túto funkcionálnosť nasadzuje pre manažérsku prax
Personalization / adaptive learning	rôzni ľudia dostávajú rozdielne pathways a odporúčania	koniec predstavy, že všetci musia absolvovať celý rovnaký kurz; personalizácia patrí medzi top L&D témy 2026
Skills intelligence	mapovanie skills, organizácie, gaps a kariérnych možností	learning needs analysis sa môže presunúť od dotazníkov k dynamickým skills dátam
LMS/LXP + talent platformy	learning sa prepája s performance, career mobility a credentials	lektor bude viac súčasťou ekosystému než izolovaným dodávateľom workshopov; LMS/LXP selection a skills-based learning patria aj k témam DevLearn 2026
Learning analytics	engagement → proficiencies → behavior → performance	rastie požiadavka vedieť zadefinovať úspech ešte pred školením; data/analytics patria medzi dlhodobu rastúcu L&D priority
AI video/avatar/content generation	násobne lacnejšia video produkcia	jednoduché explainer videá prestávajú byť konkurenčnou výhodou; dôležitejší je learning design
VR/AR/spatial learning	realistická simulácia prostredia a situácií	silné najmä tam, kde samotná skúsenosť je dôležitejšia ako informácia
AI agents	AI už nielen odpovedá, ale vykonáva viacstupňové workflow	ľudia sa budú musieť učiť delegovať, kontrolovať a koordinovať prácu s agentmi; v KPMG Q2 2026 už 53 % skúmaných organizácií uvádzalo používanie AI agents

Blended learning sa mení na „blended development“

Kvalitný rozvojový program už čoraz menej vyzerá ako jednorazové školenie. Namiesto toho prepája viacero foriem učenia do jedného rozvojového procesu.

Môže vyzeráť napríklad nasledovne: **diagnostika → krátke samoštúdium → workshop → simulácia → experiment v praxi → nácvik s AI alebo kolegom → rozhovor s manažérom → reflexia → ďalší workshop → vyhodnotenie**

Výsledkom teda už nie je iba „dvojdňové školenie“, ale celá **rozvojová cesta (learning journey)**. Aj pojem hybridné vzdelávanie sa preto mení. Už neznamená iba „časť cez Zoom a časť prezenčne“.

Znamená **premyslené kombinovanie rôznych spôsobov učenia podľa toho, na čo sú najvhodnejšie** – čo má človek pochopiť samostatne, čo si potrebuje vyskúšať, čo potrebuje zažiť s inými ľuďmi, čo má aplikovať priamo v práci a kde má dostať spätnú väzbu.

Posun je teda od jednoduchého miešania formátov k **premyslenému dizajnu rozvojovej skúsenosti**.

ROZSAH vzdelávacích akcií

Smrť osemhodinového kurzu?

Nie úplne.

Ale jednorazový osemhodinový tréning ako dominantný model bude mať čoraz väčší problém.

Trh sa začína rozdeľovať na dva póly.

Pól A – veľmi krátke učenie

5

minút.

15

minút.

30

minút.

1–2 hodiny.

Logika je jednoduchá:

„Potrebujem to práve teraz.“

BCG opisuje práve tento posun – AI umožňuje poskytovať informácie a podporu **v momente, keď ich človek potrebuje, priamo pri práci.**

Pól B – hlboké zážitkové učenie

Na opačnej strane stoja formáty, ktoré nemožno nahradiť krátkym videom alebo odpoveďou od AI:

- workshopy,
- simulácie,
- učenie cez riešenie reálnych problémov (action learning),
- skupinové rozvojové programy (cohort learning),
- koučovanie,
- mentoring,
- reflexia,
- učenie od kolegov,
- práca na reálnych projektoch.

14

Harvard Business Impact pri rozvoji lídrov zdôrazňuje práve **intenzívne zážitkové učenie (full-immersion learning)**, nie ďalšie pasívne prijímanie obsahu.

Vzniká tak zaujímavý paradox:

Stred trhu sa stenčuje.

Bežná trojhodinová prednáška, počas ktorej lektor vysvetľuje modely a účastníci prevažne počúvajú, bude čoraz ľahšie nahraditeľná.

Na jednej strane môže AI poskytnúť odpoveď za niekoľko sekúnd.

Na druhej strane zostáva priestor pre človeka, ktorý pomôže účastníkovi **niečo zažiť, vyskúšať, dostať spätnú väzbu, reflektovať a zmeniť správanie.**

Mikroučenie rastie – ale kratšie automaticky neznamená lepšie

Trh tlačí na kratšie vzdelávacie jednotky, podporu priamo pri práci, krátke videá, drobné podnety (nudges), krátke vzdelávacie bloky a mikrocertifikáty (microcredentials). Aj európske politiky podporujú ďalšie rozširovanie mikrocertifikátov.

Tu však vzniká častý omyl:

Krátky obsah (microcontent) ≠ mikroučenie (microlearning). A mikroučenie ≠ zvládnutie zručnosti.

Pozrieť si päťminútové video o spätnej väzbe nie je to isté ako **dokázať dať kvalitnú spätnú väzbu v emočne náročnej situácii.**

Pri komplexných zručnostiach zostávajú zásadné:

- náročné úlohy,
- sociálna interakcia,
- opakovaný nácvik,
- spätná väzba,
- reflexia,
- aplikácia v reálnej práci.

Výskum adaptability a odbornosti v pracovnom prostredí práve tieto mechanizmy identifikuje ako dôležité pre rozvoj schopnosti zvládať nové a neisté situácie.

Budúci model preto pravdepodobne nebude: **dlhé kurzy → krátke kurzy**

ale skôr: **dlhý jednorazový kurz → séria krátkych vstupov + náročný nácvik + reflexia + spätná väzba + aplikácia v práci**

15

A to je zásadná zmena pre dizajn vzdelávania.

Lektor už nebude primárne riešiť otázku: „**Čo všetko stihnem za osem hodín odprezentovať?**“
ale skôr: „**Akú skúsenosť musí človek absolvovať, aby dokázal novú zručnosť použiť v praxi?**“

Skryté trendy

AI vytvára paradox produktivity: človek môže byť výkonnejší, ale nemusí sa pritom viac učiť

Doteraz prirodzene platilo: **urobím úlohu → premýšľam → urobím chyby → opravím ich → postupne si budujem odbornosť**

AI tento proces mení. Čoraz častejšie môže vyzeráť nasledovne: **zadám úlohu → dostanem riešenie → použijem ho**

Vzniká tak dôležitý paradox: **Výkon človeka môže rásť rýchlejšie než jeho skutočná kompetencia.**

To znamená, že človek môže s pomocou AI podať kvalitný výsledok, ale nemusí pritom dostatočne rozvíjať vlastný úsudok, schopnosť riešiť problémy alebo odbornosť.

Globálne údaje KPMG sú v tomto smere varovné. Významná časť používateľov priznáva, že výstupy AI používa bez dôsledného overovania, a mnohí už zažili situáciu, keď AI prispela k chybe v práci.

Pre L&D preto nebude budúcou otázkou iba: „*Ako naučíme ľudí používať AI?*“

16

Rovnako dôležitá bude otázka: „*Ako zabezpečíme, aby pri používaní AI nestrácali schopnosť samostatne myslieť, posudzovať a rozhodovať?*“

Pre lektora to znamená väčší dôraz na metódy, ktoré vedú účastníka k aktívnemu premýšľaniu:

- samostatné riešenie úloh bez AI,
- vysvetlenie vlastného postupu,
- obhajoba rozhodnutia,
- spätné učenie ostatných (teach-back),
- posudzovanie modelových situácií,
- kvalitný debriefing a reflexia.

Cieľom teda nebude iba zvýšiť výkon pomocou AI, ale zároveň chrániť a rozvíjať **ľudský úsudok, odbornosť a schopnosť myslieť bez opory technológie.**

Začína miznúť tradičné „učňovské poschodie“ práce

AI automatizuje práve množstvo jednoduchších úloh, na ktorých sa juniori historicky učili.

PwC AI Jobs Barometer 2026 zachytil v AI-exposed entry-level rolách trend „seniorization“: entry roles vyžadujúce väčšie množstvo senior skills rástli od roku 2019, zatiaľ čo iné entry-level role oslabovali.

To môže vytvoriť nový organizačný problém: ***Kde si budú juniori budovať expertise, keď AI vykoná práve tie úlohy, na ktorých sme sa kedysi učili?***

Toto je zatiaľ emerging signal, nie definitívne potvrdený univerzálny jav.

Ak sa však potvrdí, dramaticky zvýši hodnotu simulácií, deliberate practice, apprenticeship programov, mentoringu a kvalitného feedbacku.

Organizácie budú musieť umelo vytvárať learning experiences, ktoré kedysi prirodzene vytvárala práca.

ZÁVER

Learning & Development stojí pred **veľkou prestavbou**.

AI zlacňuje obsah, zrýchľuje tvorbu materiálov, prináša simulácie, personalizáciu a učenie priamo pri práci. Zároveň však odhaľuje niečo podstatné: **vedieť niečo vysvetliť už nebude stačiť**.

Hodnota L&D sa bude čoraz viac presúvať k tomu, či dokáže:

diagnostikovať skutočný problém → pomenovať potrebnú schopnosť → vytvoriť kvalitný nácvik → dať spätnú väzbu → podporiť prenos do praxe → ukázať výsledok.

Budúcnosť preto nebude patriť tým, ktorí vytvoria najviac kurzov.

Bude patriť tým, ktorí dokážu vytvárať prostredie, v ktorom sa **ľudia reálne učia, menia svoje správanie a zvládajú situácie, ktoré sú pre ich prácu dôležité**.

A paradoxne, čím výkonnejšia bude technológia, tým väčšiu hodnotu môžu mať schopnosti, ktoré sú hlboko ľudské: **úsudok, zvedavosť, tvorivosť, schopnosť viesť rozhovor, budovať dôveru, pracovať s konfliktom, reflektovať a rozhodovať sa v neistote**.

To je dobrá správa pre kvalitných lektorov, HR a L&D profesionálov.

Ich práca nezmizne.

Zmení sa však latka toho, za čo budú organizácie ochotné platiť.

Ste pripravení na budúcnosť?

ZDROJE

Pri písaní blogu „Kam smeruje Learning & Development: trendy vo vzdelávaní a rozvoji dospelých v Európe a vo svete“ sme vychádzali najmä z týchto zdrojov a reportov:

- World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*.
- OECD. *OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All*.
- LinkedIn Learning. *Workplace Learning Report 2025*.
- Harvard Business Impact. *2025 Global Leadership Development Study: Fast, Fluid, and Future-Focused*.
- Fosway Group. *Digital Learning Realities 2025*.
- Donald H Taylor. *L&D Global Sentiment Survey 2026*.
- Cedefop. *Skills Forecast 2035 / Skills Forecast 2026*.
- European Commission / Council of the EU. *European Approach to Micro-credentials for Lifelong Learning and Employability*.
- European Commission / Council of the EU. *Individual Learning Accounts*.
- European Commission. *European Skills and Lifelong Learning initiatives*.