

LÍDRI A AI: ODDANÝ SLUŽOBNÍK ALEBO INŠPIRATÍVNY PARTNER?

Len málo technológií zasiahlo svet biznisu a pretvorilo úlohy zamestnancov a lídrov tak výrazne, dynamicky a hlboko ako umelá inteligencia. Počas posledných dvoch rokov sa posunula z inovácie na okraji do centra rozhodovania, systému práce a dokonca aj firemnej kultúry. Už to nie je len experiment, ktorého úspešnosť a akceptovateľnosť naprieč rôznymi organizáciami je otázna – podľa správy spoločnosti McKinsey už AI zaviedlo až 88 % organizácií. A práve správne zosúladenie AI s ľuďmi a so zodpovednosťou lídrov im môže pomôcť oddeliť sa od priemerných smerom k najlepším trhovým pozíciám. Najvyšší lídri preto musia starostlivo využívať systémy umelej inteligencie a presnosť strojov v ľudskom kontexte. A to všetko s ohľadom na to, či dokážu preorganizovať rozhodnutia, tímy a zodpovednosti s prepojením na AI a zároveň udržia dôveru a etiku. —

Zdroj: Amrop a HR trendy 2026, Fotografie: Amrop a Freepik



Rastislav Mackanič
Amrop Partner

Čo nás AI učí o lepšom riadení

Tohtoročné diskusie na Svetovom ekonomickom fóre v Davose upozornili na zmenu paradigmy z centrálnej kontroly k budovaniu dôvery a práci „bok po boku“ s AI natívnymi tímami. Vzniká rozhodovací ekosystém (Decision Ecosystem), v ktorom AI pripravuje možnosti a človek prináša hodnotový úsudok, etiku a finálne rozhodnutie. Sila lídra už nespočíva v de-

tailnom manažmente až mikromanažmente, ale v schopnosti vytvoriť prostredie, v ktorom je experimentovanie bezpečné, prehľadné a s možnosťou dynamicky sa učiť.

Podľa US Artificial Intelligence Institute (USAI) bude roku 2026 dominovať model Human + AI Leadership: manažér pracuje so strojovými vstupmi (predikcie, analýzy aktuálneho stavu, možné scenáre) a zároveň si ponecháva ľudské elementy ako strategický úsudok, empatia a zodpovednosť. Takýto paralelný prístup prispieva k budovaniu dôvery zákazníkov aj akcionárov a bude sa transformovať do všeobecnej normy. V realite to bude znamenať, že namiesto toho, aby AI dala manažérovi finálne odpovede, pripraví mu možnosti a on ich vyhodnotí a zvolí

niektoré z nich v zhode s hodnotami, rizikom a kontextom.

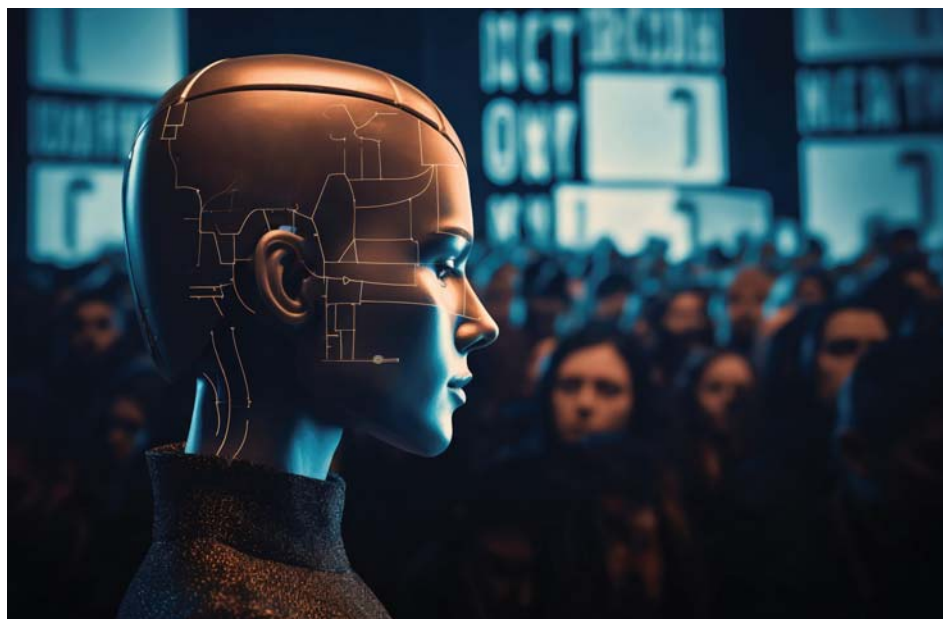
Rýchle iterácie a „change fitness“ ako nová operatívna norma

Pri transformácii AI z výlučne softvérového nástroja na platformu v stredobode procesov budú lídri potrebovať schopnosť metabolizovať neustálu zmenu (Change Fitness): byť zvedaví, experimentovať, cielene nastavovať rozhodovacie práva a pružne pretvárať spôsoby a toky práce. Tsedal Neeley z Harvard Business School varuje, že „keď sa AI a jeho funkcionality nastaví predvolene v oblastiach toku informácií – toho, kto k čomu pristupuje a čo sa ukáže na obrazovke, zlyhania na úrovni zmeny môžu mať väčší dosah než kedykoľvek predtým“.

To znamená, že organizácie musia investovať do AI gramotnosti naprieč celou organizačnou štruktúrou a odmeňovať rýchlosť učenia sa a výsledky, nie iba statické kompetencie. V praxi nás AI učí upúšťať od starých vzorcov a rýchlo testovať nové možnosti. To, čo bolo kedysi projektom na niekoľko mesiacov, bude zvládnuté v týždňoch, ak organizácia upraví procesy, rozhrania a rozhodovacie práva.

Disciplína v rozlišovaní kedy AI nepoužiť

Schopnosti manažérov a lídrov pri využívaní AI sa podľa USAI nebude merať objemom jej použitia, ale schopnosťou rozpoznať situácie, kde nedáva zmysel (napr. extrémne vysoké reputačné riziko, nepresné dáta, potreba hlbokjej



empatie). Pri niektorých rozhodnutiach, ktorých stredobodom je človek (napr. riešenie konfliktov, etické rozhodovanie, firemná kultúra, organizačné zmeny), môže priniesť výlučné použitie AI negatívne dôsledky. Umiernenosť a tzv. AI Discernment bude preto konkurenčnou výhodou. A práve múdri lídri budú vedieť, kedy pri rozhodnutiach využívať, resp. nevyužívať AI.

Podľa Thomasa H. Davenporta a Randyho Beana v článku MIT Management Sloan School AI autonómni agenti síce rýchlo napredujú, ale ešte nie sú pripravení na samostatné aktivity naprieč všetkými procesmi. Preto je v rozhodovaní procese potrebný človek – jeho jasné vedenie a rozhodovanie, inak zničíme očakávané produktívne benefity.

Ak sa pozrieme na plánovacie procesy a odhady napríklad pri projektovom manažmente, podľa prezentácie Lukáša Bakoša z Maxman Consultants na konferencii HR trendy 2026 (ktorej bol Amrop odborným garantom), je dobré využiť AI a jej schopnosť exaktného prístupu bez ľudskej zaujatosti. Napríklad pri využití digitálnych technológií pri plánovaní rozpočtu projektov prostredníctvom metódy Reference Class Forecasting (RCF) prieskumy ukazujú, že AI sa dokáže pozerat' prostredníctvom dát oveľa efektívnejšie.

Napríklad po povinnom zavedení RCF vo Veľkej Británii pri štátnych projektoch nad 40 miliónov GBP kleslo priemerné prečerpanie rozpočtu z 38 % na 5 %. Taktiež pri výbere pracovníkov sú na základe vyhodnotenia kľúčových kritérií stroje násobne úspešnejšie ako ľudia práve pre zaujatosť človeka. Avšak ľudský element je pri finálnom rozhodnutí o výbere zamestnanca kľúčový, čo sa v súčasnosti preklápa do kreovania legislatívneho rámca týkajúceho sa využitia AI pri nábore zamestnancov.

Rozhodovanie s AI je len také dobré, aké dobré sú naše dáta

Nárast využívania AI agentov a vytvorených ekosystémov vytvára tlak na zdrojové údaje. Bez zjednotenia dát, ich kvality, konzistentnosti

a správy môže v tomto procese AI posilniť slabiny a chyby. Ako upozorňuje viacero expertov, skutočná otázka nie je, ako vyspelá je daná AI, ale ako pripravené sú používané dáta. AI agent a partnerstvo s ním je len také silné, aké silné sú dáta, ktoré sú základom pre jeho aktivitu.

McKinsey varuje, že najväčšou prekážkou prítom nie sú zamestnanci, ale práve lídri. Ich štúdia hovorí, že počas nasledujúcich troch rokov plánuje 92 % firiem zvýšiť investície do umelej inteligencie. „Hoci takmer všetky firmy investujú do umelej inteligencie, len jedno percento vedúcich pracovníkov považuje svoje firmy za „vyspelé“ z hľadiska zavádzania tejto technológie, čo znamená, že umelá inteligencia je plne integrovaná do pracovných postupov a reálne prináša podstatné obchodné výsledky.“

Čiže otázka organizácií a ich líderstva je v manažérskom posune od toho, „akých ľudí potrebujeme“, k zamysleniu, „kde je naše kritické miesto“ v dátach, správe, riadení a rozhodovaní.

Nové kompetencie manažérov v AI ére

Interpretácia výstupov AI a práca so scenármi. Harvard Business Review prezentuje názor, že napriek veľkému rozruchu a kontroverzným postojom týkajúcim sa používania AI sú lídri ešte vždy väčšinou optimistickí a zvyšujú investície do tejto oblasti. Najdôležitejšou však ostáva schopnosť lídra premeniť modelové výstupy na zmysluplné rozhodnutia v reálnom čase. CEO Magazine predpovedá, že „v roku 2026 bude takmer každé veľké rozhodnutie dotknuté AI“. Podklady pre stretnutia predstaviteľov budú obsahovať AI prehľady s aktuálnymi ukazovateľmi výkonu, ESG, vývojom trhu, rizika a podobne. Lídri budú musieť vedieť čítať signály, pýtať sa na citlivosť parametrov a validovať relevanciu robustných modelov.

Multifunkčné a systémové myslenie. Mark Greeven z IMD zdôrazňuje, že „v roku 2026 vyhrajú tí, ktorí nesúperia v počte modelov vy-

generovaných pomocou AI, ale v opätovnom vytvorení konceptu, ako budú rozhodnutia, tímy a zodpovednosť zorganizované okolo AI“. José Parra Moyano k tomu dodáva, že „novodobý manažér bude musieť vedieť prepájať produkt, dáta, právne záležitosti, risk, HR a prevádzku a neklásť otázku: Aké zručnosti potrebujeme pre využívanie umelej inteligencie?, ale namiesto toho sa začať pýtať: Čo sa stane na širšom úzkym miestom, keď sa umelá inteligencia úspešne stane bežnou súčasťou organizácie?“.

Aspekty ako etika, dôvera a kultúra. Závery stretnutia na Svetovom ekonomickom fóre v Davose zdôrazňujú, že dôvera je podmienkou experimentovania s AI a jej adaptácie. Lídri musia vedome stavať transparentnosť, etické nasadenie a odolnosť do firemnej kultúry. Pri transformácii organizácií na využitie umelej inteligencie, pri ktorej sa menia úlohy a ľudia sa učia spolupracovať s umelou inteligenciou, sa stáva dôvera základom, ktorý umožňuje experimentovanie.

Aké bude líderstvo budúcnosti?

Budúcnosť líderstva s využitím umelej inteligencie bude založená na spolupráci, nie na autonómnosti medzi človekom a strojom. Umelá inteligencia bude vedúcich pracovníkov skôr dopĺňať a podporovať, ako nahrádzať. Bude poskytovať informácie v reálnom čase, prediktívne analýzy a modelovanie scenárov, pričom manažéri a lídri sa zamerajú na koordináciu ľudskej inteligencie a umelej inteligencie a na zabezpečenie zodpovedného využívania umelej inteligencie. Hoci umelá inteligencia dokáže automatizovať úlohy, akými sú analýzy a rutinné rozhodnutia, chyba jej emocionálna inteligencia a morálny úsudok.

www.amrop.sk



Leaders For
What's Next



Executive
Search



Leadership
Advisory



C-Suite Search
& Succession



Board
Services



Strategic Talent
Acquisition



Sustainable &
Wise Leadership