

UMELÁ INTELIGENCIA PRI VÝBERE MANAŽÉROV ALEBO KEĎ ROBOT HL'ADÁ ŠÉFA

Predstavte si situáciu: potrebujete obsadiť pozíciu obchodného riaditeľa, ktorý vašej organizácii prinesie minimálne 10 miliónov eur. Zlé rozhodnutie vás môže stáť aj polovicu tejto sumy. Práve v takýchto chvíľach sa ukazuje, že výber top manažérov a lídrov nie je len o životopise a pohovoroch – je to strategická investícia, ktorá môže rozhodnúť o budúcnosti celej organizácie. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Freepik a archív Amrop



Igor Šulík
Amrop Managing Partner

AI vstupuje do sveta výberu manažérov opatrne, ale neúprosne. Podľa štúdie globálnej poradenskej spoločnosti Amrop sa stáva neoddeliteľnou súčasťou náborových procesov. Jej úloha je však komplexnejšia, než by sa mohlo zdať. Zatiaľ čo technologický sektor s AI experimentuje už roky, retail sa nachádza v špecifickej situácii. Na jednej strane potrebuje rýchlo obsadzovať veľké množstvo pozícií, na druhej strane pri výbere vrcholových manažérov ide o príliš veľa na to, aby sa rozhodnutia prenechali výlučne algoritmom. Táto dualita vytvára fascinujúci priestor, v ktorom sa stretávajú moderné technológie s tradičným ľudským úsudkom.

Kde AI skutočne pomáha

Zatiaľ čo 87 % spoločností už AI využíva v náborových procesoch, v retaile ide o existenčnú nevyhnutnosť. Tento sektor čelí jedinečným výzvam, ktoré z neho robia ideálne prostredie pre nasadenie AI.

Vianočné sviatky, letné výpredaje, Black Friday – to všetko sú obdobia, keď treba rýchlo navýšiť počet zamestnancov, často o desiatky či stovky. Tradičné náborové metódy sú v takýchto situáciách príliš pomalé. AI však dokáže spracovať tisíce žiadostí za hodiny, nie týždne.

V praxi sa AI zatiaľ využíva primárne na podporné procesy: vyhľadávanie kandidátov, rozširovanie databázy potenciálnych uchádzačov, plánovanie stretnutí, prepisovanie a prekladanie rozhovorov či sumarizáciu profilov kandidátov. Jednou z najcennejších schopností AI je kapacita spracúvať obrovské množstvá dát v reálnom čase. Predstavte si situáciu: hľadáte riaditeľa pre novú pobočku v regióne, kde ešte nepôsobíte. AI dokáže za pár minút analyzovať trh práce v danej oblasti, identifikovať kľúčových hráčov, zmapovať konkurenciu a vytvoriť zoznam potenciálnych kandidátov vrátane ich kariérnych trajektórií, vzdelania a profesijných sietí. Úloha, ktorá by personálnemu konzultantovi zaberala dni či týždne, je hotová za zlomok tohto času.

Avšak nejde len o rýchlosť. Prediktívna analytika pomáha identifikovať kandidátov, ktorí majú vyššiu pravdepodobnosť úspechu a dlhodobého zotrvania v organizácii. V sektoroch, kde je fluktuácia zamestnancov chronickým problémom a náklady na

zaškolenie nového pracovníka môžu predstavovať tisíce eur, je schopnosť predpovedať, kto vydrží dlhšie, nesmierne cenná.

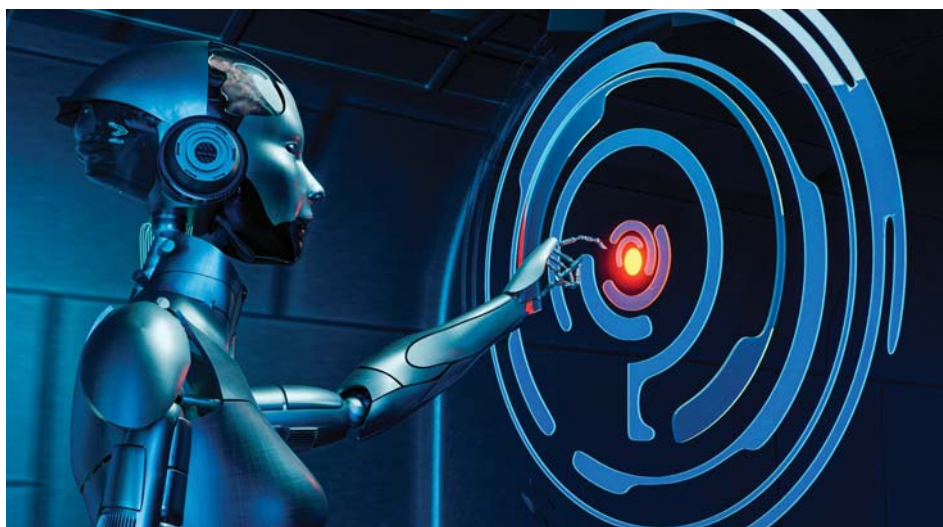
Kandidáti vybraní pomocou AI algoritmov majú o 14 % vyššiu pravdepodobnosť úspechu v pohovoroch a o 18 % vyššiu pravdepodobnosť prijatia pracovnej ponuky. To nie sú zanedbateľné čísla, najmä v sektore, kde každé zlé rozhodnutie môže stáť tisíce. Navyše, AI dokáže identifikovať vzorce úspechu – aké kombinácie skúseností, vzdelania a osobnostných čŕt vedú k najlepším výsledkom v konkrétnych pozíciách.

Kde končí robot a začína človek?

Napriek technologickému pokroku zostáva kľúčová otázka: môže AI nahradiť skúseného personálneho poradcu? Odpoveď je jednoznačná – nie úplne. Roboty nedokážu pochopiť dynamiku v manažérskom tíme, vzťahy medzi CEO a ostatnými lídrami, ani zachytiť neverbálne signály, ktoré sú pri výbere vrcholových manažérov nesmierne dôležité.

Preto osobný kontakt zostáva kritický. Retail je vysoko konkurenčné prostredie, kde sa cení rýchlosť, flexibilita, agresivita, schopnosť robiť ťažké rozhodnutia a odolnosť voči stresu. AI môže efektívne vytvoriť zoznam kandidátov, automatizovať plánovanie pohovorov či analyzovať verejné dáta zo siete LinkedIn. No finálne rozhodnutie vyžaduje ľudskú intuíciu, empatiu a schopnosť čítať medzi riadkami.

Ako si kandidáti podávajú ruky? Aká je ich energia? Ako formulujú a podávajú myšlienky? Vidieť kandidátov osobne vyplní všetky neverbálne aspekty, ktoré nedokáže zachytiť nijaká technológia. Ide o celkové vystupovanie, verbálnu aj neverbálnu komunikáciu. Kandidát môže udržiavať fasádu na obrazovke hodinu, ale udržať ju dlhodobo a osobne je oveľa ťažšie. Skúsení personálni poradcovia vedia, že to, čo kandidát nepovie, môže byť rovnako dôležité ako to, čo povie. Do čela tímu predsa staviame celého človeka, nie len súbor funkčných skúseností.



Praktické odporúčania pre retail

Začnite postupne. Neimplementujte AI naraz vo všetkých fázach náboru. Začnite s oblasťami, kde je ROI najjasnejšie merateľný – napríklad pri skríningu životopisov na pozície s vysokým objemom žiadostí. Získajte skúsenosti, naučte sa, čo funguje a čo nie, a potom postupne rozširujte použitie.

Investujte do školení. Vaši HR špecialisti potrebujú rozumieť nielen tomu, ako AI nástroje používajú, ale aj ich obmedzeniam. Musia vedieť, kedy dôverovať AI a kedy sa spoľahnúť na vlastný úsudok. Bez tohto porozumenia môže AI spôsobiť viac škody než úžitku.

Monitorujte a testujte. Pravidelne kontrolujte výsledky AI systémov. Porovnávajte úspešnosť kandidátov vybraných AI s tými, ktorých vybrali ľudia. Testujte systém na zaujatosť. Buďte pripravení upraviť algoritmy, keď zistíte problémy.

Zachovajte ľudský prvok. Najmä pri výbere vrcholových manažérov nikdy nenechajte AI robiť finálne rozhodnutie. Používajte ju ako nástroj na podporu rozhodovania, nie ako náhradu za rozhodovanie.

Buďte transparentní. Kandidáti majú právo vedieť, ako sa AI v procese používa. Transparentnosť nielen buduje dôveru, ale aj legislatívnu požiadavkou.

Kompetenčne vedené pohovory zostávajú jedným z najlepších nástrojov kvality výberu. A práve osobné interview dokáže odhaliť skutočné sklony kandidáta, najmä ak je v rozhovore so skúseným konzultantom. Keď kandidát rozpráva o tom, ako riešil konflikt v tíme, skúsený pozorovateľ dokáže rozpoznať, či ide o skutočnú skúsenosť alebo naučenú odpoveď.

V retailovom prostredí je táto schopnosť čítať ľudí obzvlášť dôležitá. Manažér, ktorý bude viesť tím predajcov, musí mať nielen technické schopnosti, ale aj emocionálnu inteligenciu, schopnosť motivovať a budovať kultúru. Tieto vlastnosti sa nedajú vyčítať z CV ani z algoritmickeho skóre.

Riziká a výzvy

Nie všetko je však ružové. Prípad spoločnosti Workday, ktorá čelí hromadnej žalobe za diskrimináciu kandidátov starších ako 40 rokov prostredníctvom AI skríningu, je varovným príkladom. Algoritmy môžu fixovať určitú zaujatosť, ak sú trénované na nereprezentatívnych alebo zaujatých dátach. Problém algoritmickej zaujatosti je obzvlášť zákerný, pretože pôsobí neviditeľne. Ak AI systém trénujete na dátach z minulých úspešných náborov, môže neúmyselne reprodukovat historické predsudky. Napríklad, ak v minulosti boli na vedúce pozície v re-taile najímaní prevažne muži, AI sa môže „naučiť“, že mužskí kandidáti sú preferovanou voľbou, aj keď to nie je explicitne naprogramované. Výsledkom je, že ženy môžu byť systematicky znevýhodňované, a to spôsobom, ktorý je ťažké odhaliť a dokázať.

Ďalším rizikom je, že AI môže prehliadnúť netradičných kandidátov s jedinečnými kariérami cestami. Algoritmy majú tendenciu uprednostňovať „bezpečné“ voľby – kandidátov, ktorí vyzerajú podobne ako tí, ktorí boli v minulosti úspešní. To môže viesť k homogenizácii vedenia a strate inovatívneho potenciálu, ktorý prinášajú ľudia s rôznorodými skúsenosťami.

Dôvernosť je ďalším kľúčovým aspektom. Osobné alebo dôverné informácie by nikdy nemali byť vkladané do externých otvorených systémov. Všetky AI nástroje by mali byť zabezpečené enterprise licenciami a prísnymi protokolmi. EÚ reagovala na tieto riziká prijatím AI Act, ktorý klasifikuje náborové systémy ako vysoko rizikové a vyžaduje prísne audítovanie, ľudský dohľad a transparentnosť.

Budúcnosť: Rozšírená, nie nahradená inteligencia

Najúspešnejšie retailové spoločnosti vnímajú AI nie ako náhradu ľudí, ale ako nástroj na oslobodenie

ľudského kapitálu. Zatiaľ čo AI spracúva rutinné úlohy, manažéri sa môžu sústrediť na stratégiu, inovácie a budovanie vzťahov. Tento koncept „rozšírenej inteligencie“ predstavuje budúcnosť náboru – nie človek verzus stroj, ale človek plus stroj.

Najnáročnejšie výberové procesy sa zameriavajú na zadaná, kde je AI menej dôležitá – kde záleží na rozhovoroch s vlastníkmi, predstavenstvami a CEO o ich líderských výzvach a cieľoch. Prečo potrebujeme CEO tohto kalibru a s akým dopadom? Pochopenie zainteresovaných strán, výberových krokov a dynamiky vlastnických štruktúr je dôležitejšie, než mať najproduktívnejší AI nástroj. Tieto rozhovory vyžadujú empatiu, ľudský takt, citlivosť a schopnosť čítať medzi riadkami – vlastnosti, ktoré AI jednoducho nemá.

Pre retail to znamená jedno: víťazmi budú tí, ktorí dokážu skĺbiť rýchlosť a analytickú silu AI s ľudskou múdrosťou, empatiou a schopnosťou navigovať komplexnú dynamiku organizácií. Executive Search nie je o istote – je o navigovaní neistoty s úsudkom a so zmyslom. A práve tam spočíva skutočná hodnota, ktorú žiadny algoritmus nedokáže nahradiť.

Budúcnosť náboru v re-taile nebude patriť ani výlučne ľuďom, ani výlučne strojom. Bude patriť tým, ktorí dokážu najlepšie využiť silné stránky oboch. AI prináša rýchlosť, škálovateľnosť a analytickú presnosť. Ľudia prinášajú intuíciu, empatiu a schopnosť rozumieť komplexným tímovým dynamikám. Spoločne môžu vytvoriť náborový proces, ktorý je nielen efektívnejší, ale aj spravodlivejší a ľudskejší.

Otázka teda nie je, či použiť AI pri výbere manažérov, ale ako ju použiť múdro. A v tom spočíva skutočná výzva aj pre retail v nasledujúcich rokoch.

www.amrop.sk

Spracované na základe štúdie *I Am Not a Robot: AI and Leadership Hiring* od Amropu. Plnú verziu nájdete cez QR kód.



Wishing you peace,
happiness & prosperity
this holiday season!