

Esej

**Management budoucnosti aneb jak bude vypadat
management za 10 let?**

Bc. Denisa Starostová
Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
květen 2023

Budoucnost managementu

Svět se změnil a měnit se bude každým dnem. Z toho důvodu je třeba vzít v úvahu skutečnost, že vývoj dnešního světa se nedá zastavit. Je lhostejné, jak tyto probíhající změny nazveme, ale neustálá změna světového řádu přinesla velké množství nových myšlenek, vynálezů, objevů a trendů, na které musíme dennodenně jistým způsobem reagovat (Czudek, 2018). Velmi rychlé tempo růstu změn přineslo radikální inovace v podobě nových technologií, manuální práce byla najednou nahrazena znalostními pracovníky a největší slovo má zákazník, nikoliv organizace. I takovým způsobem by se dalo popsat fungování dnešních společností (Forbes, 2020). Jenže zkusme si položit zásadní otázku. Jsou dnešní společnosti schopny dostatečně a především včas reagovat na tyto turbulentní změny? V mnoha vyspělých zemích se organizace potýkají se stárnoucí pracovní silou, globálním nedostatkem dovedností a rychle se měnícími potřebami jak ze strany zákazníků, tak i zaměstnanců. Proto management často na tyto změny reaguje se zpožděním.

Management 21. století je zcela jinak uchopený od tradičního managementu. Podle názorů mnoha klasiků je jedinou společenskou odpovědností managementu maximalizace užitku a udržování prosperujícího chodu podniku v souladu se zájmy akcionářů. Sám profesor Jaromír Veber ve svém díle uvádí, že: „*Management za svou staletou historii prošel jistým vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky.*“ (Veber, 2009). Je zapotřebí si uvědomit, že tradiční pojetí manažerského řízení je již zastaralé a daleko méně efektivní, což má jistý dopad na všechno a na všechny v samotné organizaci. Nicméně již zapomenuté principy efektivního řízení se vrací ve zcela nové podobě a kvalitě. Přestože jsou základy dnešního moderního managementu opírány o principy tradičního řízení, je třeba se z nich poučit a vyvarovat se tak mylným přístupům a názorům, které se v minulosti příliš neosvědčily (Veber, 2009).

V čem tedy spočívá úspěch dnešního managementu? A budou současné manažerské postupy a přístupy efektivní i za dalších deset, dvacet či dokonce třicet let? Určitě mi dá mnoho lidí za pravdu, že ve světě managementu chybí určitá inovativnost. V tom současném postrádám jistou tvořivost, originalitu, odhodlanost, chuť riskovat, přirozenost a především radost z vykonávané práce. Tradiční management je založen na neustálé kontrole, která nastoluje disciplínu určující striktní pravidla a přesnost. Z toho důvodu se domnívám, že otázky týkající se úspěšnosti dnešního a budoucího managementu představují spíše otázky přežití nejen pro samotné organizace, ale i jednotlivce ve světě byznysu (Veber, 2009).

Úspěch manažera budoucnosti bude s jistotou spočívat ve změně sebe sama. Žádná školení či nápravná opatření stačit nebudou, neboť taková školení bývají mnohdy naprosto neefektivní. Manažeři jednotlivých organizací by se tak měli zaměřit na změnu svých zarytých zásad a postojů v oblasti řízení. Nejúspěšnějšími podniky budou zase ty, které se stanou průkopníky, a budou tak psát zcela nová pravidla a přístupy v oblasti managementu. Změna zarytých přístupů, přehodnocení dosavadních manažerských trendů a postojů, vytvoření tzv. „*chytrého podniku*“ s využíváním síly internetu povede k usnadňování řízení bez složité hierarchie a byrokratického systému. Inovativní management bude hrát velmi významnou roli

jakožto zdroj podnikatelského úspěchu a dlouholeté prosperity (Ondra, 2020). Z toho důvodu se domnívám, že velmi zajímavým přístupem, a to především s výhledem do budoucnosti manažerského řízení, bude sociální a digitální revoluce v podobě tzv. *Managementu 2.0* či *Hybridní inteligence*.

Management 2.0

Pod pojmem Management 2.0 si lze představit zcela nový přístup k řízení a vedení práce, dále ke zlepšení pracovní výkonnosti, ke zvyšování produktivity a v neposlední řadě také ke zvýšení ziskovosti organizace. Smyslem Managementu 2.0 je tak porozumět tomu, co dělá jejich pracovníky šťastnými, motivovanými a angažovanými, a současně respektuje a podporuje osobní a týmové kvality (HappinesManagement, ©2023). Management 1.0 je jeho přesným opakem. Jak již bylo výše zmíněno, představuje nástroje a metody řízení, jenž jsou založeny na striktní kontrole nejen výkonů pracovníků, ale i celkového chodu společnosti. Počátky tradičního managementu sahají ke konci 19. století (Veber, 2009).

„Nízká úroveň hierarchie, hustá síť komunikace, na jejichž základě lidé přispívají mimořádně podnětnými myšlenkami a dostávají nezvyklé odměny, týmový přístup k vývoji nových produktů a zákazník na prvním místě.“ I takovým způsobem by se daly dle amerického manažerského konzultanta Garyho Hamela definovat první kroky směřující k aplikaci Managementu 2.0 do svých společností (Hamel, 2008). Sám Hamel ve svém díle *Budoucnost managementu* uvádí, jak by mohly vypadat jednotlivé přístupy vystihující podstatu Managementu 2.0:

- Každý má možnost se vyjádřit,
- Nástroje tvořivosti jsou pro každého dostupné,
- Experimentovat je lehké a levné,
- Schopnosti jsou důležité než diplomy a tituly,
- Zapojení je dobrovolné,
- Jedinými hierarchiemi jsou „přirozené“ hierarchie,
- Téměř vše je decentralizované,
- Soutěživé myšlenky mají stejnou příležitost k uplatnění,
- Nakupující i prodávající snadno najdou jeden druhého,
- Rozhodnutí jsou přijímána na kolegiálním základě (Hamel, 2008).

Já osobně bych k těmto přístupům přidala ještě týmovost. Základní organizační jednotka společnosti by měla být vždy tvořena týmem kompetentních jedinců. Jak ale takový tým může společnost posouvat úspěšně kupředu? Existuje na to poměrně jednoduchá odpověď. Pokud vytváříme pracovní tým, měl by být složen z takových jedinců, kterým nechybí kreativita, originalita, cílevědomost, odhodlanost, chuť riskovat, a především motivace k dosahování vyšších podnikových cílů. Tým by měl být dále založen na svobodě, důvěře, spravedlnosti, odpovědnosti a do jisté míry i na samostatnosti. Všechny tyto skutečnosti mohou nejen minimalizovat výdaje na kontrolní byrokratické systémy, ale také podněcovat respekt

k hodnotám a vizi společnosti či pracovní produktivitě (Ondra, 2020, HappinessManagement, ©2023).

Hybridní inteligence

Bude manažerská práce v budoucnu vůbec vykonávána lidmi? V současné době mnohé nasvědčuje tomu, že zapříčiněním digitální transformace bude do jisté míry změněn způsob, jakým lídři v organizacích pracují. Inteligentní digitální svět s výraznou podporou technologií se bude s jistou pravděpodobností vyvíjet neskutečnou rychlostí a nyníjší manažeři tak budou muset rychle přijít na způsob, jak na tento trend pohotově, smysluplně a efektivně reagovat.

Každý z Vás mi dá za pravdu, že nikdo nemá rád stereotypní a nudné úkoly. Proto se naskýtá možnost zapojit umělou inteligenci, resp. hybridní inteligenci, která by mohla tyto rutinní úkoly provádět za nás. Hybridní inteligence představuje kombinaci lidské mysli a umělé inteligence. Smyslem tohoto trendu je dosahování skvělých výsledků a učení se jeden od druhého, tedy člověk od umělé inteligence a naopak (Deric, 2019). Ovládne tedy umělá inteligence budoucnost managementu? Jsme připraveni se dělit o práci s „počítači a roboty“? Ještě před několika lety byla práce s umělou inteligencí naprosto ojedinělým úkazem. Dnes si však nutnost tohoto trendu a přístupu k manažerskému řízení začíná uvědomovat čím dál více organizací. A to právě proto, že s velkou pravděpodobností jim napomůže se stát ve svém oboru velmi úspěšnými. Současně však nesmíme opomíjet ten fakt, že dnešní technologie a vymoženosti mají sice velký potenciál rozšířit lidské schopnosti, ale nechtějí je zcela nahradit. Již nyní žijeme v poměrně nejisté době. Dá se říci, že nevíme, co bude dnes, natož tak zítra, a dostávat lidi do ještě větší nejistoty a strachu tím, že budou jednou nahrazeni technologiemi, a přijdou tak o zdroj příjmu není tím nejlepším způsobem, jak v budoucnosti obstát. Proto smyslem hybridní inteligence bude sestavit takový systém, který postaví člověka do středu zájmu, pozmění směr vývoje umělé inteligence a zkombinuje vzájemně se doplňující silné stránky. Neboť v čem selhává lidská inteligence, ta umělá dominuje, a naopak (Hybrid Intelligence Centre, ©2023; Buck a Morrow, 2018). Jak ve svém článku uvádějí autoři Buck a Morrow, většina manažerů uvízne v každodenním životě a nevěnuje tak dostatečný čas a prostor k poskytování zpětné vazby, což velmi často zanechává v talentovaných zaměstnancích pocity nespokojenosti a nedocenenosti. To má záhy jistý dopad i na jejich pracovní výkon. Tito pracovníci tak mohou spatřit potenciál u jiných zaměstnavatelů, u kterých se uznání, pochopení či dokonce kariérního růstu nakonec dočkají (Buck a Morrow, 2018).

Současně věřím v to, že hybridní inteligence bude v rámci manažerského řízení představovat jeden z nejdominantnějších konceptů moderního pracoviště v digitálním věku. Na závěr bych chtěla říci už jen to, že každý zkušený manažer by se měl vždy umět spolehnout především na své zkušenosti, na jejichž základě s jistotou ví co dělat i v naprosto netypických situacích, a to i bez umělé inteligence.

Seznam literatury

- [1] BUCK, Bryan a John MORROW, 2018. AI, performance management and engagement: keeping your best their best. *Strategic HR Review* [online]. Emerald Publishing Limited, 1. ledna 2018, **17**(5), 261-262 [cit. 2023-05-24]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-10-2018-145>
- [2] CZUDEK, Ladislav, 2018. Praktický pohled na současný stav automatizace a digitalizace. In: *VŠE O PRŮMYSLU: Portál pro moderní výrobu* [online]. 22. srpna 2018 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.vseoprumyslu.cz/inspirace/nazory-a-komentare/prakticky-pohled-na-soucasny-stav-automatizace-a-digitalizace.html>
- [3] DENNING, Steve, 2020. What 21st Century Management Looks Like. In: *Forbes* [online]. 20. září 2020 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2020/09/20/what-21st-century-management-looks-like/?sh=10a5addb5600>
- [4] DERIC, Aleksandra, 2019. The future of work is Hybrid Intelligence:: How Artificial Intelligence and Human Intelligence support each other. In: *CQ Net* [online]. 21. října 2019 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.ckju.net/en/blog/future-work-hybrid-intelligence-how-artificial-intelligence-and-human-intelligence-support-each-other/59482>
- [5] HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [6] HYBRID INTELLIGENCE CENTRE, ©2023. Hybrid Intelligence: Augmenting Human Intellect. In: *Hybrid Intelligence Centre* [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.hybrid-intelligence-centre.nl/>
- [7] ONDRA, Pavel, 2020. Inspirace: Budoucnost managementu. In: *Průmyslové inženýrství* [online]. 29. července 2020 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/inspirace-budoucnost-managementu/>
- [8] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200906/contents/nkc20091860323_1.pdf