AI transzformáció

Gyorsabb emberek vagy jobb szervezet

Egyed Ildikó

Szervezetfejlesztő, service designer

Leancenter



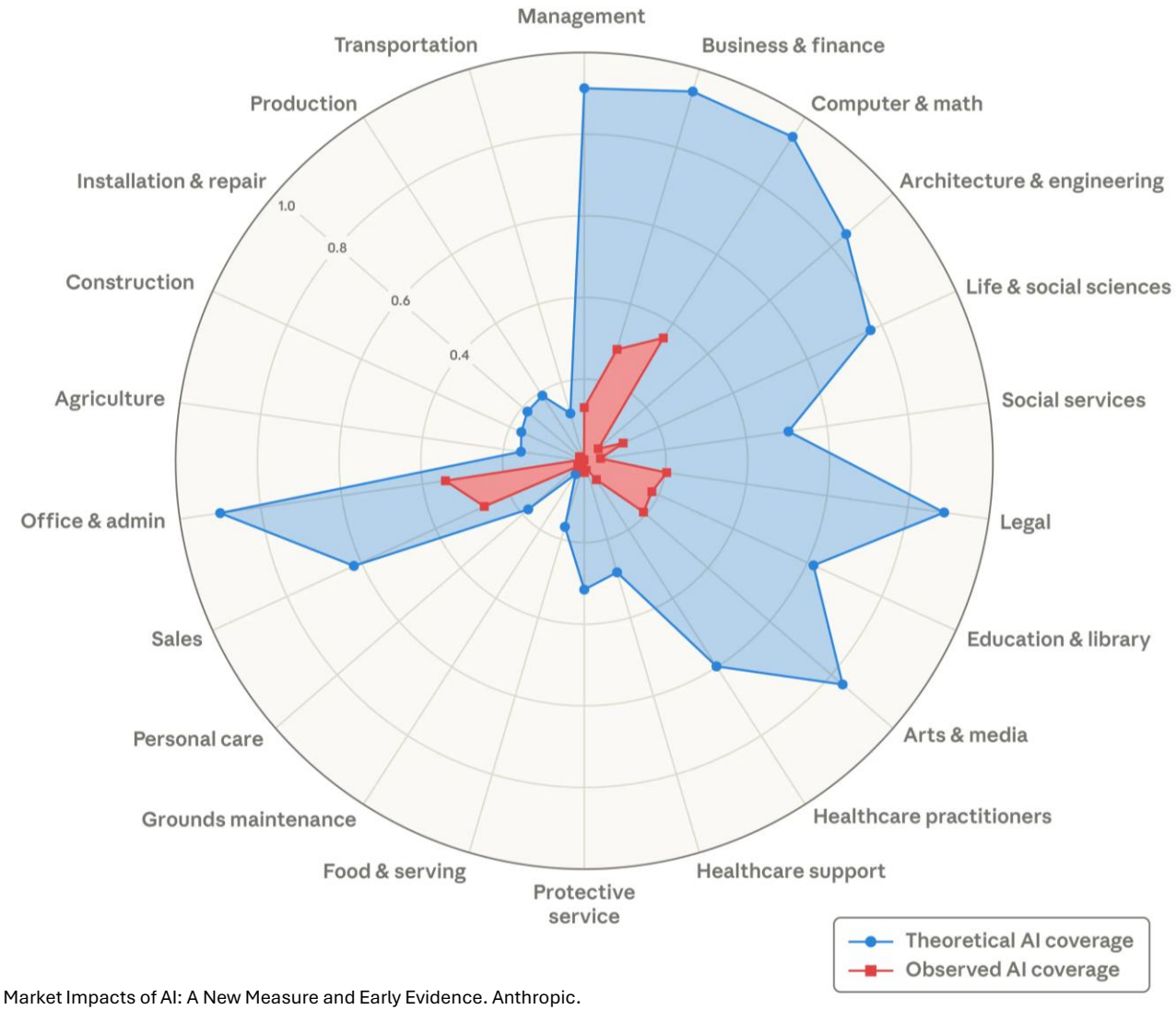
WEF: 2030-ra várhatóan a munkahelyek mintegy 22%-a megszűnik és átalakul, az ezekben a munkakörökben szükséges készségek nagyjából 40%-a megváltozik.

GARTNER: az elmúlt évben a munkahelyek elvesztése kevesebb mint 1%-a tulajdonítható közvetlenül a mesterséges intelligencia termelékenységnövekedésének.

KPMG: a kanadai szervezetek 93% számolt be vállalati szintű AI adaptációról, de csak 2% realizál befektetésmegtérülést.

CAPTERRA, TD AI Insight: A középvezetők közel ¾-e komoly stresszt él meg azáltal, hogy felkészítés nélkül kérik fel az AI transzformáció menedzselésére. A munkavállalók 63% szerint hiányzik az AI képzés.

AI használat – elméleti potenciál & valós alkalmazás



Forrás: Massenkoff, M. & McCrory, P. (2026): Labor Market Impacts of AI: A New Measure and Early Evidence. Anthropic.

AI transzformáció – bizalmi szakadék a jövőképben

A szellemi foglalkozásúak aránya, akik úgy érzik, hogy az AI bevezetése elsősorban a munkáltatókat, nem pedig a munkavállalókat segíti



globál



HU



Üzleti bizalom:
„Vállalkozásunk a következő időszakban növekedési pályára áll”

Munkáltatók



globál



HU

Munkavállalók



globál

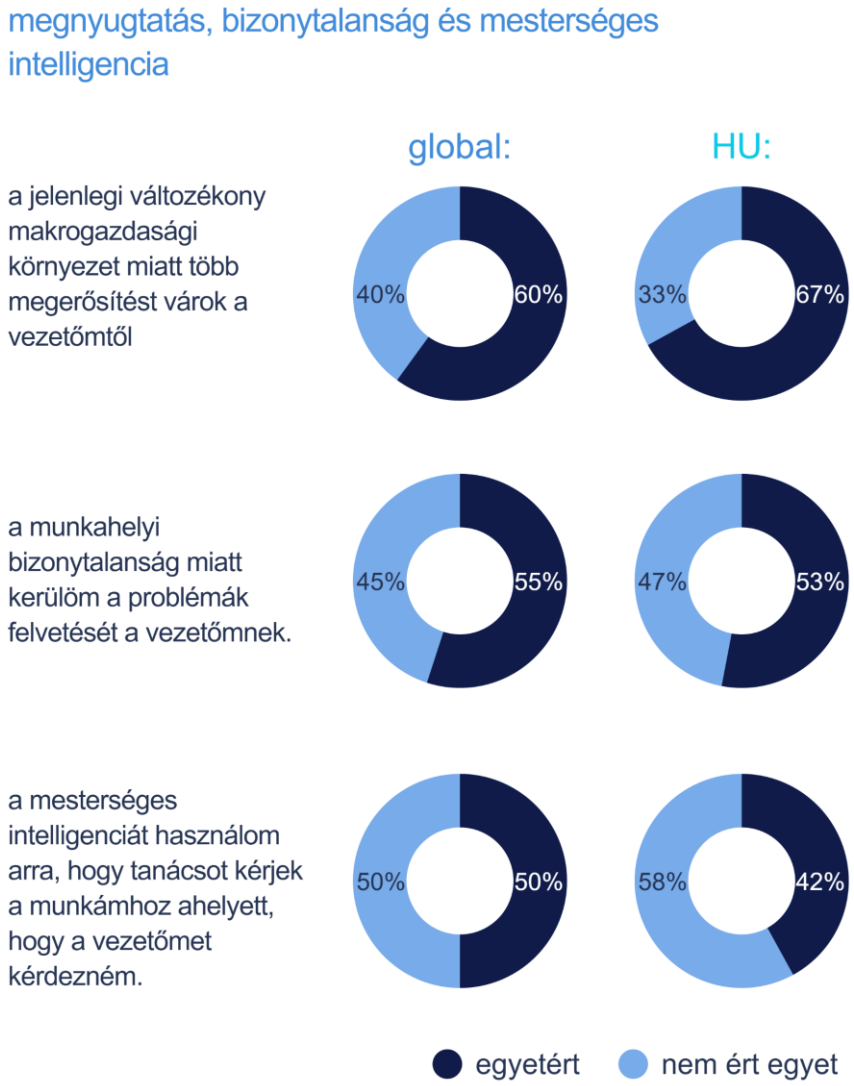


HU

Forrás: Randstad, Workmonitor 2026.

AI transzformáció – A kapcsolatok próbája





Forrás: Randstad, Workmonitor 2026.

Pszichológiai biztonság = üzleti eredményesség

500 vállalati vezető szerint



A pszichológiai biztonság annak a feltétele, hogy a problémák elég korán láthatóvá váljanak ahhoz, hogy kezelni lehessen őket.

Forrás: MIT Technology Review Insights & Infosys (2025): Creating Psychological Safety in the AI Era.

Hogyan teremtsünk pszichológiai biztonságot?



Teremtsünk teret az AI-kísérletezésnek!

Adjunk időt, megfelelő eszközöket és világos kereteket arra, hogy a munkatársak saját feladataikon próbálhassák ki az AI-t, és közösen értékelhessék a tapasztalatokat.

Merjük megkérdőjelezni az AI alkalmazását!

Legyen lehetőség jelezni a hibás vagy elfogult AI-eredményeket, és megkérdőjelezni azt is, hogy egy adott feladatra valóban az AI-e a legjobb megoldás.

A magasabb pszichológiai biztonság csökkentheti a kiberkockázatokat.

Hogyan teremtsünk pszichológiai biztonságot?

1 **Mutassunk példát a saját esendőségünkkel!**

Vezetőként ismerjük el, ha tévedtünk, hibáztunk vagy valamire nem tudjuk a választ. A transzparencia bizalmat épít.

2 **Reagáljunk kíváncsisággal, ne védekezéssel!**

Ha valaki kritikát vagy problémát fogalmaz meg, hallgassuk meg, kérdezzünk, és köszönjük meg a jelzést.

3 **Tegyük természetessé a segítségkérést!**

Legyen elfogadott azt mondani: „Nem tudom”, „Segítségre van szükségem” vagy „Nem értem”.



4 **Kérjük aktívan az ellenvéleményeket és mérjük a biztonságérzetet!**

Ne várjuk meg, amíg valaki megszólal. Kérdezzünk rá: „Mit nem vettünk észre?” „Figyeljük mennyire mernek az emberek kérdezni, hibát jelezni, kockázatot vállalni.

5 **A hibáztatás helyett teremtsünk tanulási helyzeteket!**

Beszéljünk nyíltan a tévedésekről, és közösen keressük a tanulságokat. Különböztessük meg a jóhiszemű hibázást a felelőtlenségtől.

6 **Adjunk teret mindenki hangjának!**

Ne csak a legmagabiztosabb vagy legmagasabb pozícióban lévő munkatársak véleménye számítson. Ismerjük el az eltérő nézőpontokat és egyéni képességeket.


Biztonságban a változások menedzselése is könnyebbé válik.
A bevonás nulladik lépése.

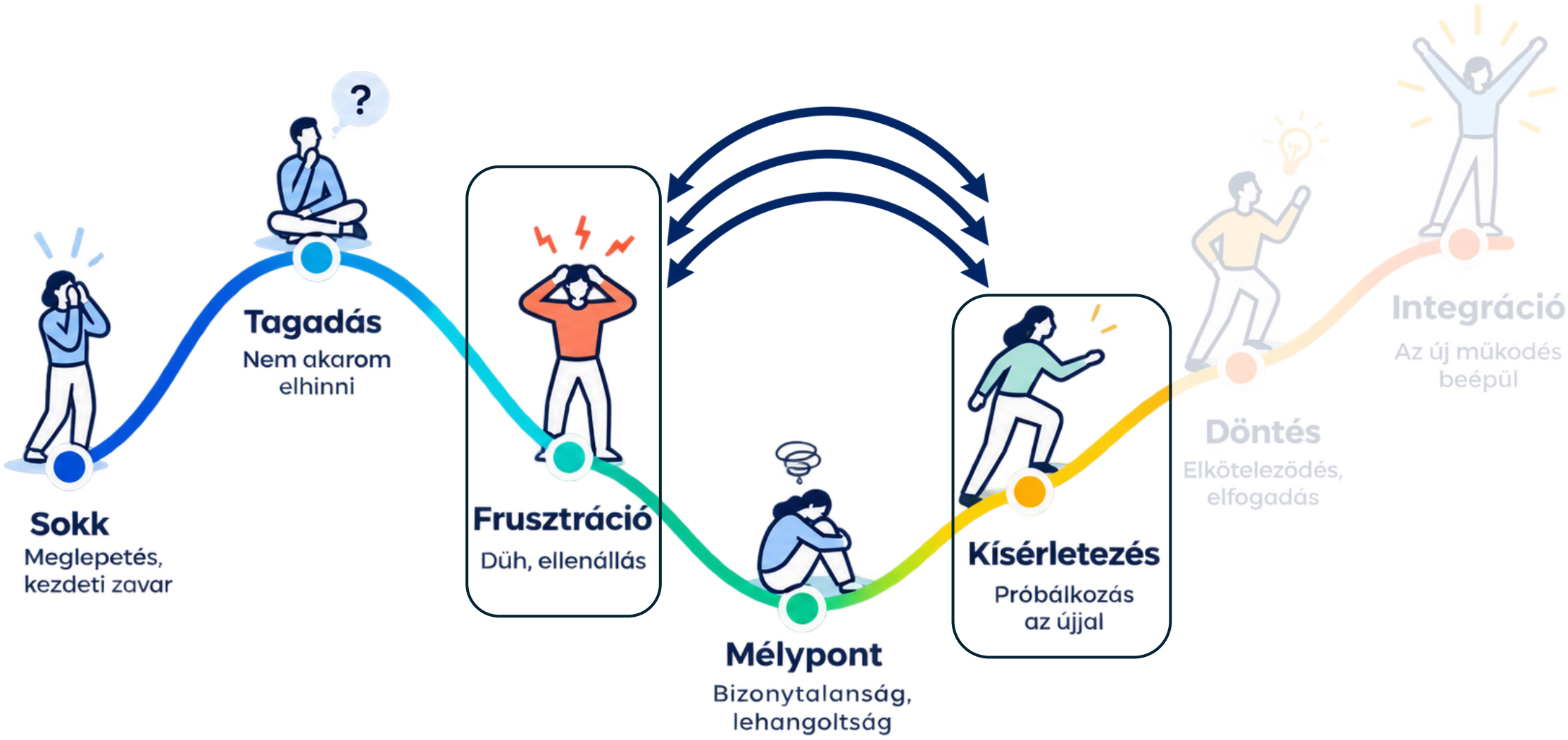

STOP

Változás vs. szervezeti felkészültség



Forrás: Insights – Global Change Readiness Report (2026)

Kübler-Ross változási görbe – AI bevezetésnél



Hogyan kezeljük jól a változásokat?

Szervezeti és vezetői alapok

1. Stratégia, célok, kockázatelemzés
2. Képessé tétel
3. Felsővezetői felkészítés
4. Kapacitástervezés
5. Szponzori kör kiépítése



Emberi és bevonási feltételek

6. Pszichológiai biztonság és bizalom
7. Human insight, design mindset
8. Ösztönzők és félelmek megértése
9. Részvételi lehetőség
10. Tudatos kommunikáció

Hogyan kezeljük jól a változásokat? – ellenállások

Az ellenállás megértése

1. Az ellenállás okainak feltárása
2. Jogos kritika és szándékos akadályoztatás megkülönböztetése
3. Pszichológiai szükségletek, veszteségélmények kezelése
4. Konkrét akadály megszüntetése
5. Célzott támogatás



Korrekció és továbblépés

6. Döntési-, felelősségi körök, emberi kontroll pontosítása
7. Gyors sikerek láthatóvá tétele
8. Folyamatos mérés és iteráció
9. Eredeti koncepció felülvizsgálata, ha szükséges
10. Folyamatos kommunikáció

Az ellenállást nem legyőzni, hanem megérteni kell.

Gondolkodási képesség az AI korában



Gondolkodunk tehát vagyunk?

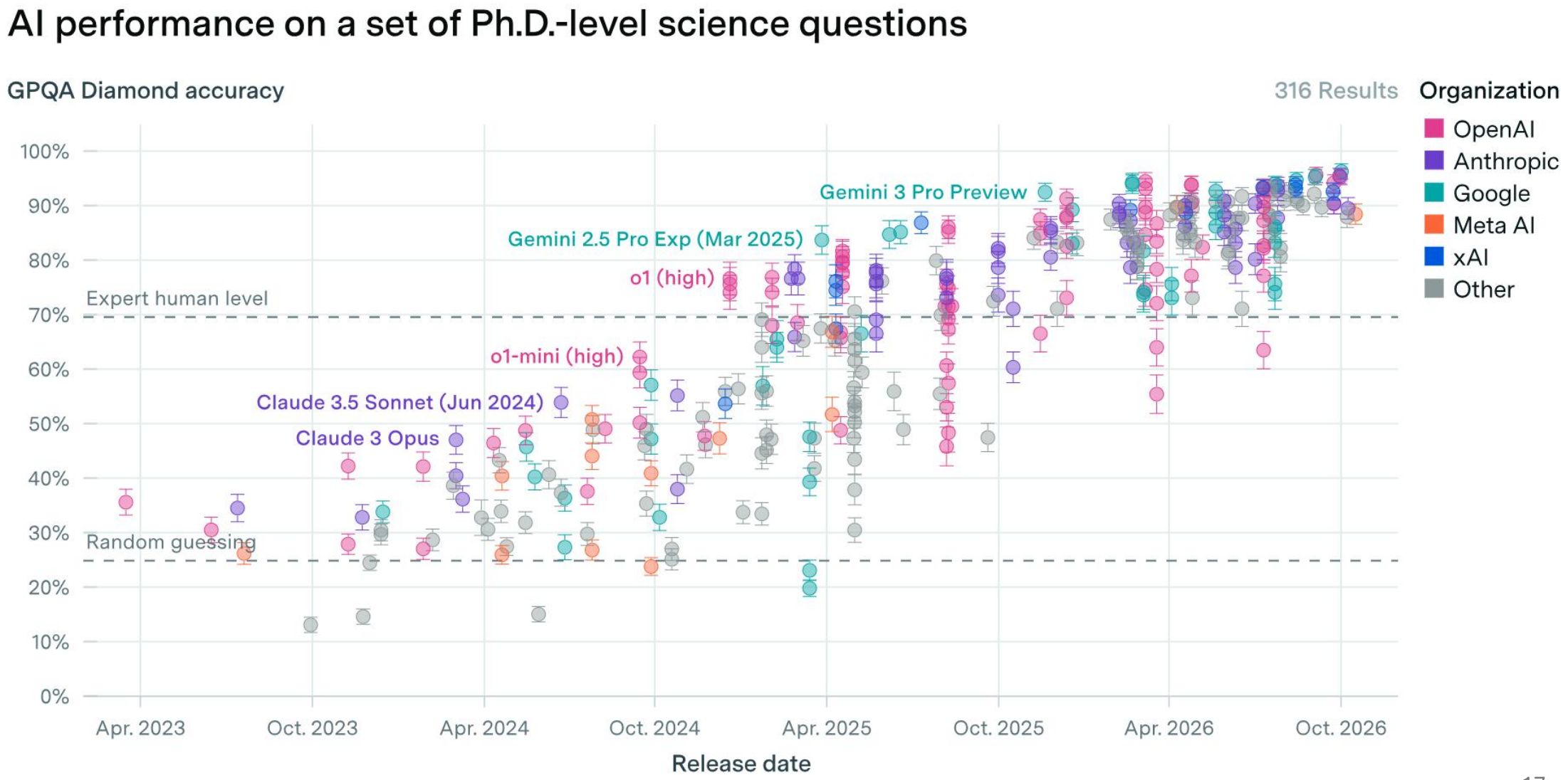


„Ha folyamatosan azt halljuk, mi a matematikailag optimális, akkor abbahagyjuk a valószínűtlen dolgokkal való kísérletezést.”

- Polgár Judit -

Tartsuk fenn a kíváncsiságot!

Dinamikusan fejlődő tudás



Forrás: Epoch AI (2026): GPQA Diamond Benchmark, online adatbázis.

Az AI gondolkodásra gyakorolt hatása

Ross Dawson: **The Spectrum of Cognitive Impact of AI**



Forrás: Ross Dawson, Humans + AI: The Spectrum of Cognitive Impact of AI.

AI a vezetői döntésekben



1. A döntési logika feltárása

A vezetői tapasztalat láthatóvá tétele

- A döntési szempontok és minták azonosítása
- Implicit tudás és tapasztalat kódolása
- Következetesebb, átláthatóbb döntési alapok

2. A döntések próbára tétele

Szélesebb perspektíva, kisebb kockázat

- Alternatívák és ellenérvek vizsgálata
- Kockázatok és következmények modellezése
- Adatalapú, sokszempontú mérlegelés

3. Szervezeti tanulás

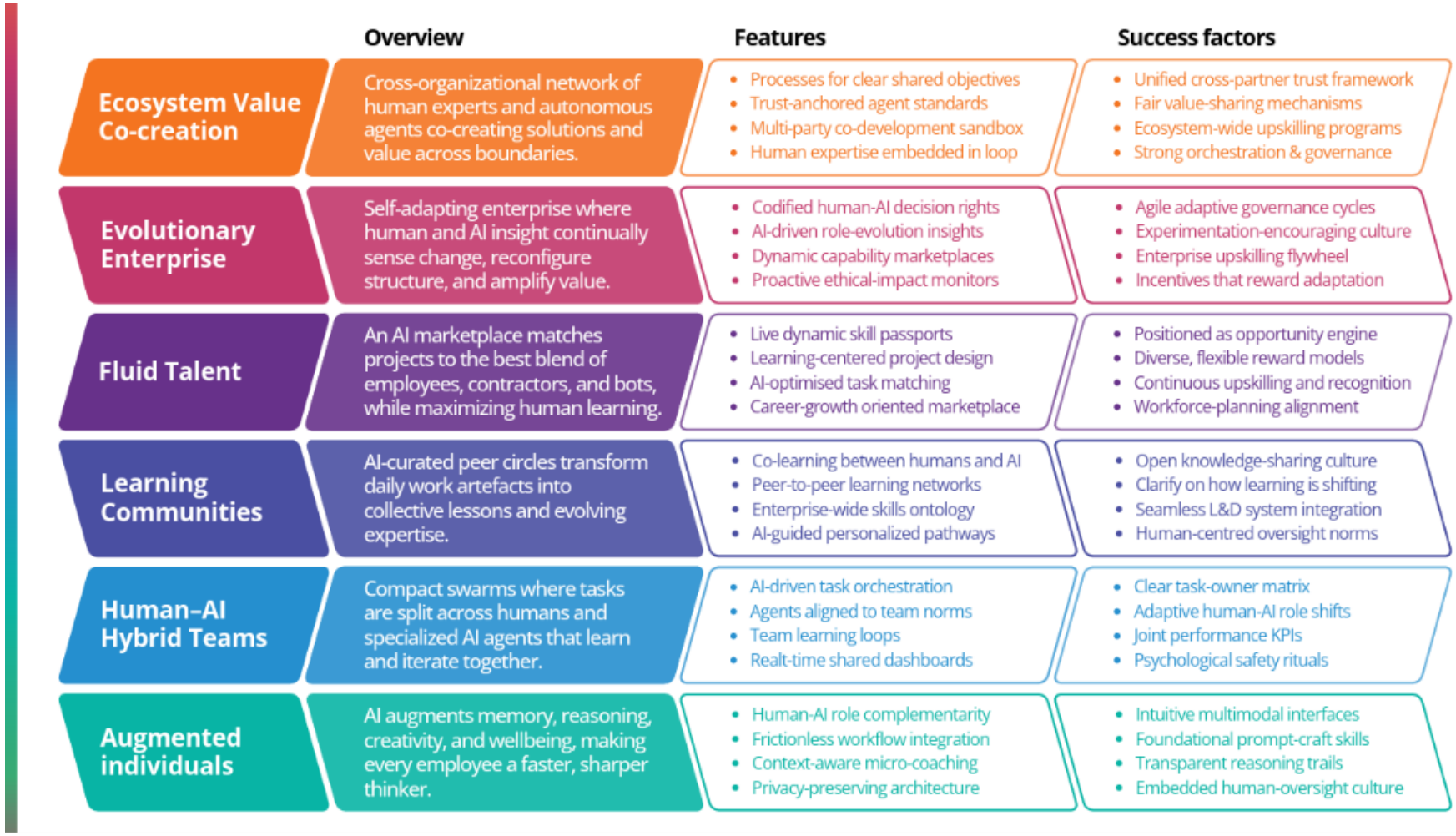
A döntési tapasztalatok közös tudássá alakítása

- A döntések rögzítése és megosztása
- Bevált minták és tanulságok újrahasznosítása
- Gyorsabb, érettebb szervezeti döntéshozatal

Forrás: McKinsey (2026) Turning Executive Judgment into Organizational Intelligence: Leveraging AI in CEO Leadership.

AI a szervezeti struktúrában

Ross Dawson: **Levels of Humans + AI in organizations**

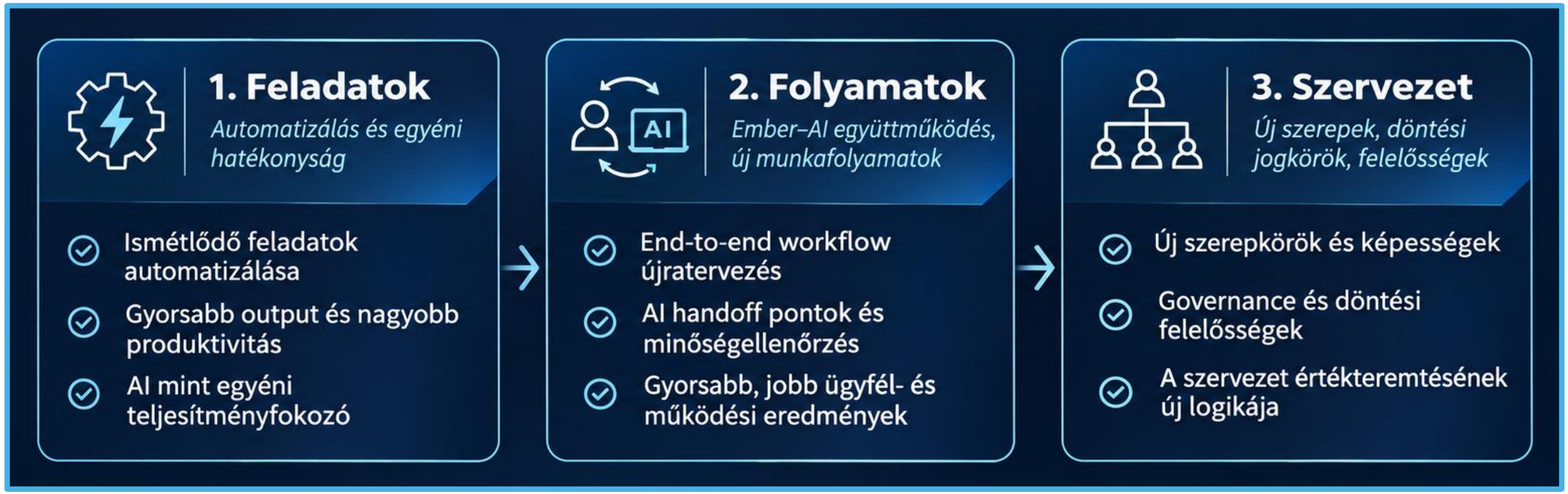


	Overview	Features	Success factors
Ecosystem Value Co-creation	Cross-organizational network of human experts and autonomous agents co-creating solutions and value across boundaries.	• Processes for clear shared objectives • Trust-anchored agent standards • Multi-party co-development sandbox • Human expertise embedded in loop	• Unified cross-partner trust framework • Fair value-sharing mechanisms • Ecosystem-wide upskilling programs • Strong orchestration & governance
Evolutionary Enterprise	Self-adapting enterprise where human and AI insight continually sense change, reconfigure structure, and amplify value.	• Codified human-AI decision rights • AI-driven role-evolution insights • Dynamic capability marketplaces • Proactive ethical-impact monitors	• Agile adaptive governance cycles • Experimentation-encouraging culture • Enterprise upskilling flywheel • Incentives that reward adaptation
Fluid Talent	An AI marketplace matches projects to the best blend of employees, contractors, and bots, while maximizing human learning.	• Live dynamic skill passports • Learning-centered project design • AI-optimised task matching • Career-growth oriented marketplace	• Positioned as opportunity engine • Diverse, flexible reward models • Continuous upskilling and recognition • Workforce-planning alignment
Learning Communities	AI-curated peer circles transform daily work artefacts into collective lessons and evolving expertise.	• Co-learning between humans and AI • Peer-to-peer learning networks • Enterprise-wide skills ontology • AI-guided personalized pathways	• Open knowledge-sharing culture • Clarify on how learning is shifting • Seamless L&D system integration • Human-centred oversight norms
Human–AI Hybrid Teams	Compact swarms where tasks are split across humans and specialized AI agents that learn and iterate together.	• AI-driven task orchestration • Agents aligned to team norms • Team learning loops • Realt-time shared dashboards	• Clear task-owner matrix • Adaptive human-AI role shifts • Joint performance KPIs • Psychological safety rituals
Augmented individuals	AI augments memory, reasoning, creativity, and wellbeing, making every employee a faster, sharper thinker.	• Human-AI role complementarity • Frictionless workflow integration • Context-aware micro-coaching • Privacy-preserving architecture	• Intuitive multimodal interfaces • Foundational prompt-craft skills • Transparent reasoning trails • Embedded human-oversight culture

Forrás: Ross Dawson, Levels of Humans + AI in Organizations. Humans + AI.

Szervezeti re-design

Az AI valódi hatása nem a feladatok automatizálása, hanem a munka és az **értékteremtés** újratervezése.



VEZETŐI KÉRDÉS: Hogyan osszuk újra az AI és az emberi képességeket, hogy minél nagyobb hozzáadott érték keletkezzen?

Kompetencia szükségletek



Képességszorongás

Az elmúlt 4 évben 84%-ról 78%-ra csökkent azon munkavállalók aránya, akik szerint a közvetlen vezetőjétől megkapja a készségfejlesztéshez szükséges támogatást.

A szervezeteknek mindössze 30%-a rendelkezik olyan folyamatokkal, amelyekkel azonosítani, értékelni és nyomon követni tudja a munkavállalók készségeit.



Forrás: WTW (2026): Uncertainty About Future Skills Is Emerging as the Next Workforce Risk.

Szükséges soft kompetenciák



Forrás: Shalfrooshan, A. (2026): AI and the Leadership Pipeline: The Rising Need for Intentional Development. Talogy.

AI szinergia – agilitás x képesség

Szervezeti és változási kapacitás
change capacity



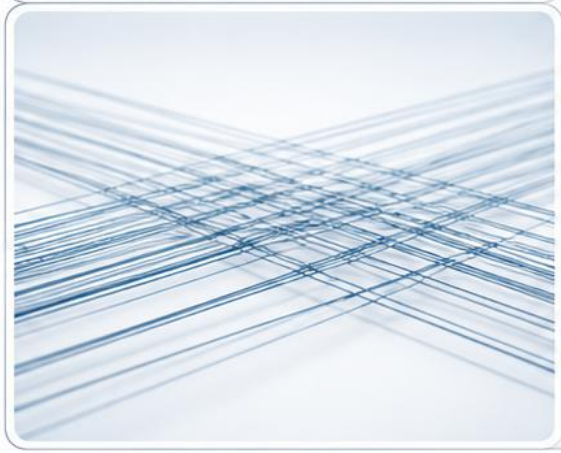
Technológiai lemaradás

A szervezet nyitott, de hiányzik a technológiai tudás.



Skálázható AI szinergia

A változási kapacitás tompíthatja a komplexitás okozta sokkot és szervezeti integrációt tesz lehetővé. Mérséklődik az emberi készségektől való függés.



Stagnálás

A szervezet nem vagy csak alig használja a technológiát.



Széttagoltság és frusztráció

Gyors egyének, akik elavult folyamatokba és bürokráciába ütköznek. Siló szerű pilot-projektek, amik nem integrálódnak a szervezeti működésbe.

Munkatársi készségek
staff skills

Forrás: Saját koncepcionális modell, szervezetfejlesztési tapasztalatok alapján. Szakirodalmi háttér: Bresnahan et al. (2002); Uren & Edwards (2023); Hughes et al. (2026).



organizational design

Nem elég fejleszteni, a működést mögé kell tervezni!

Ebben tudunk segíteni

Leancenter



Lean folyamat- és hatékonyságfejlesztés

- Veszteségfeltárás, auditok
- Stratégiai tervezés
- Lean, TPM, SixSigma, folyamatoptimalizálás
- Mérhető hatékonyság-javulás, stabil, kiszámítható működés



Szervezetfejlesztés és service design

- Szervezeti diagnózis, működésfejlesztés
- Vezetői együttműködés és szervezeti kultúra fejlesztése
- Ügyfél- és munkatársi élmény újratervezése



Kompetenciafejlesztés és LX design

- Future Skills Academy
- Testreszabott képzések, tréningek, coaching folyamatok
- Tanulási élmény tervezése, megvalósítása, tudástranszfer



Egy AI eszköz bevezetése megtörténhet egy nap alatt. A szervezeti változás nem.

Tervezzük meg együtt!

egyedi@leancenter.hu

+ 36 20 331 3723

www.leancenter.hu