

2026/I.

GREENOVATIVE

KIT NEM LEHET KIVÁLTANI?

AI ÉS A KULCSEMBEREK SZEREPÉNEK ÚJRA DEFINIÁLÁSA



greensearch



EXECUTIVE SUMMARY

A mesterséges intelligencia nem csupán a működést, hanem a szervezeti struktúrákat és a döntéshozatalt is átalakítja. Miközben egyre több rutinfeladat válik automatizálhatóvá, felértékelődnek azok a szerepek és kompetenciák, amelyek emberi ítélőképességet, alkalmazkodóképességet és kontextusérzékeny gondolkodást igényelnek.

Ez a változás különösen érinti a középvezetői réteget és a kiválasztási stratégiákat: kevesebb, de erősebb vezetői szerep, valamint tudatosabb, kompetenciaalapú kiválasztás válik szükségessé.

A kérdés már nem az, hogy az AI jelen lesz-e a szervezetekben, hanem az, hogy mely szerepek maradnak stratégiai jelentőségűek mellette – és hogy a vállalatok képesek-e időben azonosítani és megszerezni azokat a szakembereket, akik ebben az új környezetben valódi értéket teremtenek

I. HOL ÉR VÉGET AZ AUTOMATIZÁCIÓ, ÉS HOL KEZDŐDIK AZ EMBERI ÉRTÉK?

A mesterséges intelligencia ma már nem csupán technológiai újdonság, hanem üzleti és társadalmi valóság. Egyre több vállalat építi be működésébe az AI nyújtotta lehetőségeket, miközben látványosan növekszik azoknak a munkahelyi pozícióknak a száma is, amelyek közvetlenül ehhez a területhez kapcsolódnak. Ma már rendszeresen találkozhatunk olyan pozíciókkal, mint például AI Specialist, AI Engineer, AI Product Manager, Machine Learning Engineer vagy AI Solutions Architect – olyan munkakörökkel, amelyek néhány éve még alig léteztek, ma pedig stratégiai jelentőségűvé váltak.

Ezzel párhuzamosan nap mint nap olvashatunk elemzéseket arról, hogyan alakítja át a mesterséges intelligencia a munkaerőpiacot és tágabb értelemben az életünket. A World Economic Forum előrejelzései szerint a következő években számos jelenlegi munkakör jelentősen átalakul, miközben új szerepek jönnek létre, elsősorban a magasabb hozzáadott értéket képviselő területeken. Más kutatások arra mutatnak rá, hogy a változás nem feltétlenül teljes szakmák eltűnését jelenti, hanem sokkal inkább a munkakörökön belüli feladatok újrarendeződését. Amit automatizálni lehet, azt nagy valószínűséggel automatizálni fogjuk. Amit viszont emberi ítélőképesség, kreativitás vagy kapcsolatépítés tesz értékké, annak a szerepe tovább erősödik. Mindez érthetően vegyes érzéseket kelt. Sokak számára az AI egyszerre jelent lehetőséget és bizonytalanságot. Éppen ezért érdemes nem kizárólag helyettesítő erőként tekinteni rá, hanem olyan eszközként, amely képes támogatni az embert – a mindennapokban és a munkában egyaránt. A valódi kérdés nem az, hogy a mesterséges intelligencia elveszi-e a munkát, hanem az, hogy milyen munkát vesz át, és milyen teret nyit meg az ember számára.

II. AZ AI MINT A RUTINFELADATOK TERMÉSZETES ÁTALAKÍTÓJA

A legkézzelfoghatóbb és már ma is zajló folyamat az, hogy a mesterséges intelligencia elsősorban az ismétlődő, adminisztratív, jól strukturálható feladatokat veszi át. Ide tartozhatnak például az adatrögzítési folyamatok, riportkészítések, dokumentumkezelés, ügyfélszolgálati első szintű válaszadás vagy egyszerűbb koordinációs feladatok.

Vállalati szempontból ez nyilvánvaló előnyökkel jár: gyorsabb működés, alacsonyabb hibaarány, hatékonyabb folyamatok és kiszámíthatóbb kapacitásstervezés válik elérhetővé. Az AI nem fárad el, nem veszít fókuszot, és nagy mennyiségű információt képes rövid idő alatt feldolgozni.

Ugyanakkor emberi nézőpontból talán még ennél is fontosabb hozadéka van. Ha a repetitív, kötelezően elvégzendő feladatok súlya csökken, nagyobb tér nyílnak azokra a tevékenységekre, amelyekre sokszor éppen időhiány miatt nem jut figyelem: a kreatív gondolkodásra, a stratégiai tervezésre, az ügyfélkapcsolatok fejlesztésére, az innovációra vagy az elmélyült szakmai munkára. Másképp fogalmazva: az AI átveheti azt, amit muszájból végzünk, hogy több energiánk maradjon arra, amiben valódi emberi érték rejlik

III. AI MINT VEZETŐ – EGYRE KEVÉSBÉ ELMÉLETI KÉRDÉS

A vezetői szerep mesterséges intelligencia általi átalakulásáról egyelőre kevesebb szó esik, pedig a technológiai fejlődés logikus következő állomása lehet. A filmek világában már találkozhatunk olyan történetekkel, ahol például a bíróság végső döntését egy objektív adatokra és bizonyítékokra épülő AI-rendszer hozza meg. Ami ma fikciónak tűnik, holnap könnyen vezetői dilemmává válhat.

Ha ezt a gondolatot vállalati környezetre vetítjük, érdemes feltenni a kérdést: milyen előnyei lehetnek egy olyan szervezetnek, amelyet részben vagy egészben AI-alapú vezetési rendszer irányít?

- Az első és talán legfontosabb előny az objektivitás. Egy AI-rendszert nem befolyásol személyes szimpátia, hangulat vagy pillanatnyi feszültség. A teljesítményértékelés, az előléptetések vagy a javadalmazási döntések következetesebbé és átláthatóbbá válhatnak.
- Második jelentős erőssége az adatvezérelt döntéshozatal új szintje. Egy AI képes egyszerre pénzügyi adatokat, piaci trendeket, működési mutatókat, ügyfélvisszajelzéseket és csapatteljesítményt elemezni, majd ezek alapján gyors, megalapozott javaslatokat tenni. Ez a fajta komplex szervezeti rálátás emberi oldalról korlátozottan elérhető.
- Harmadik előny a konzisztencia és a skálázhatóság. Egy AI-rendszer ugyanazt a minőséget képes nyújtani egy kisebb csapat vagy akár egy nemzetközi szervezet irányításában is. Nem befolyásolja fáradtság, túlterheltség vagy hangulatingadozás.

- Negyedik tényező a döntési sebesség. Ahol hagyományos működésben hosszú egyeztetések, halasztások vagy döntési bizonytalanság jelenik meg, ott egy intelligens rendszer percek alatt képes alternatívákat elemezni és javaslatot adni. Ez különösen gyorsan változó piaci környezetben jelenthet komoly versenyelőnyt.
- Ötödik előnyként említhető a torzítások csökkentésének lehetősége. Megfelelően kialakított rendszerek esetén mérsékelhetőek lehetnek azok a tudattalan emberi elfogultságok, amelyek gyakran megjelennek kiválasztásban, értékelésben vagy előléptetési döntésekben.
- Hatodik erőssége a folyamatos optimalizáció és tanulás. Egy AI-rendszer képes valós időben reagálni a változásokra, tanulni a működésből, finomhangolni folyamatokat, és gyorsabban alkalmazkodni a környezethez, mint a legtöbb hagyományos szervezeti modell.

HA A CEO EMBER MARADNA, DE A KÖZÉPVEZETÉST AI TÁMOGATNÁ

A közelebbi és realisabb forgatókönyv valószínűleg nem az, hogy a vezérigazgató helyére AI kerül, hanem az, hogy a középvezetői réteg működése alakul át jelentősen. Elképzelhető modell, hogy a CEO és a felsővezetés emberi kézben marad, miközben a menedzserek és Team Leaderek napi koordinációs feladatait AI-rendszerek támogatják.

Ennek számos előnye lehet. Pontosabb kapacitástervezés, kiegyensúlyozottabb terheléselosztás, valós idejű teljesítménykövetés és gyorsabb operatív reakciók valósulhatnak meg. A riportolás és státuszkövetés automatizálása csökkentheti a felesleges adminisztrációt, és több időt szabadíthat fel az érdemi vezetői munkára.

Ugyanakkor itt jelennek meg legerősebben azok a tényezők, amelyek ma még nehezen helyettesíthetők technológiával. Egy AI mikor fogja valóban érteni az őszinteség súlyát? Mikor érzékeli, hogy egy kolléga csendje mögött túlterheltség áll? Mikor tudja helyesen kezelni az autonómia iránti igényt, a kulturális különbségeket vagy egy etikai szempontból kényes helyzetet?

A középvezető sok szervezetben nem csupán irányító szereplő, hanem közvetítő is: lefordítja a stratégiai célokat a csapatok nyelvére, és visszajelzi a valós működési helyzetet a felsővezetés felé. Ez a finom, kapcsolati intelligenciát igénylő szerep jelenleg nehezen automatizálható.

HA AI DOLGOZNA AI VEZETŐ ALATT

Elméleti síkon továbbgondolva a kérdést: mi történne akkor, ha nemcsak a vezető, hanem a beosztott is mesterséges intelligencia lenne? Egy AI-rendszer irányítana más AI-rendszereket, hibátlanul szervezett, konfliktusmentes, folyamatosan optimalizált működésben.

Valószínűleg eltűnne a késés, a félreértés, a motivációs hullámvész, a belső politika és számos emberi nehézség. A rendszer hatékony lehetne.

Mégis hiányozna valami alapvető. A munka ugyanis nem pusztán output, folyamat és eredmény. A munka közösség, fejlődés, identitás, elismerés, emberi kapcsolódás és közös cél is. Egy kizárólag AI-kból álló szervezet lehetne rendkívül eredményes, de nehezen neveznénk valódi értelemben vett munkahelynek.

IV. DÖNTÉSI FELELŐSSÉG EGY AI ÁLTAL TÁMOGATOTT KÖRNYEZETBEN

Az AI-alapú döntéshozatal terjedésével egy új, kritikus kérdés jelenik meg a szervezetekben: ki viseli a felelősséget egy döntésért?

Bár egy intelligens rendszer képes javaslatokat tenni, sőt bizonyos helyzetekben döntéseket előkészíteni, a következmények továbbra is a szervezetet és annak vezetőit érintik. Ez különösen érzékeny területeken – például kiválasztás, előléptetés vagy teljesítményértékelés – válik hangsúlyossá.

Ennek következtében a jövő vezetőinek egyik kulcskompetenciája nem csupán a döntéshozatal, hanem az AI által generált javaslatok értelmezése és felelős felvállalása lesz.

V. MIT JELENT EZ A SZERVEZETEK ÉS A KIVÁLASZTÁS SZEMPONTJÁBÓL?

A mesterséges intelligencia térnyerése közvetlen hatással van a szervezeti struktúrákra és a kiválasztási stratégiákra.

Az egyik legjelentősebb változás a középvezetői réteg átalakulása. Számos klasszikus menedzsmentfeladat – riportálás, teljesítménykövetés, erőforrás-koordináció – egyre inkább automatizálható. Ez hosszabb távon kevesebb, de erősebb vezetői szerepet és laposabb szervezeti struktúrákat eredményezhet.



Ezzel párhuzamosan felértékelődnek azok a szerepek, amelyek túlmutatnak a végrehajtáson. A jövőben egyre nagyobb értéket képviselnek azok a szakemberek és vezetők, akik képesek:

- **komplex helyzeteket értelmezni,**
- **az AI által generált információkat kritikusan kezelni,**
- **és bizonytalan környezetben megalapozott döntéseket hozni.**

A kiválasztás fókusza ennek megfelelően átalakul. A szakmai tapasztalat és iparági ismeret mellett egyre fontosabbá válnak olyan kompetenciák, mint az adaptivitás, a kritikus gondolkodás, a döntési felelősségvállalás és a technológiával való hatékony együttműködés.

Ez a változás a kompenzációs struktúrákban is megjelenhet: a nehezen automatizálható, valódi hozzáadott értéket képviselő szerepek relatív értéke növekszik, míg más pozíciók esetében csökkenhet.

AI A KIVÁLASZTÁSI FOLYAMATBAN: ESZKÖZ VAGY DÖNTÉSHOZÓ?

A mesterséges intelligencia nemcsak a szervezeti működésben, hanem a kiválasztási folyamatokban is egyre nagyobb szerepet kap.

Már ma is számos ponton jelen van:

- jelöltek előszűrése: önéletrajzok gyors feldolgozása, kulcskompetenciák azonosítása
- interjútamogatás: strukturált kérdéssorok, válaszelemzés, mintázatok felismerése
- assessment eszközök: viselkedési és kognitív minták kiértékelése
- piaci benchmarking: bérszintek, elérhető talent pool, versenykörnyezet elemzése



Ez túlmutat a kompetenciákon. Ide tartozik a motiváció, a kulturális illeszkedés, a fejlődési potenciál és az a képesség, hogy valaki hogyan reagál ismeretlen vagy nem strukturált helyzetekben.

A jövő kiválasztási folyamatai várhatóan nem az AI és az ember közötti választásról szólnak, hanem a kettő tudatos kombinációjáról.

Az AI hatékonyabbá és adatvezéreltebbé teszi a folyamatot.

Az ember biztosítja a **kontextust**, az **értelmezést** és a végső döntés **felelősségét**.

EGY DÖNTÉSI HELYZET A GYAKORLATBAN

Egy közelmúltbeli kiválasztási projekt során egy ügyfelünknel két, szakmailag közel azonos erősségű jelölt maradt a döntési szakaszban. Mindkettőjük tapasztalata és háttere meggyőző volt, a választás azonban mégsem volt egyértelmű.

Az egyik jelölt strukturáltabban gondolkodott, pontosabb válaszokat adott, és jobban illeszkedett a pozíció klasszikus elvárásaihoz. A másik jelölt kevésbé volt „tankönyvi”, ugyanakkor erősebb volt abban, ahogyan komplex helyzeteket értelmezett, kérdezett és új nézőpontokat hozott be.

Egy tisztán adatvezérelt értékelési rendszer nagy valószínűséggel az első jelöltet hozta volna ki erősebbnek. A végső döntés azonban mégis a második jelőltre esett.

Nem azért, mert objektíven „jobb” volt, hanem mert az adott szervezeti helyzetben – gyors változás, bizonytalanság, új irányok keresése – az ő gondolkodásmódja jelentett nagyobb értéket.

Ez a példa jól mutatja, hogy bár az AI egyre pontosabban támogatja a kiválasztást, a kontextusérzékeny, jövőre vonatkozó döntésekben az emberi ítélőképesség szerepe továbbra is meghatározó marad.

VI. MIÉRT MARAD STRATÉGIAI JELENTŐSÉGŰ AZ EMBER?

A mesterséges intelligencia kiváló a mintázatok felismerésében, a nagy mennyiségű adat feldolgozásában és az optimalizációban. Az ember ugyanakkor továbbra is erős azokban a területekben, amelyek a jövőben még értékesebbé válhatnak: bizalomépítésben, árnyalt döntéshozatalban, kreatív áttörésekben, kulturális érzékenységben, vezetői jelenlétben és morális felelősségvállalásban.

A legsikeresebb szervezetek várhatóan nem azok lesznek, amelyek minden emberi szerepet lecserélnék, hanem azok, amelyek a technológia és az emberi képességek legjobb kombinációját hozzák létre.

És ezért válik még fontosabbá a megfelelő emberek megtalálása.

Ahogy egyre több feladat automatizálhatóvá válik, a valóban értékes emberi kompetenciák jelentősége felértékelődik. A jövőben nem egyszerűen munkaerőt kell találni, hanem olyan szakembereket és vezetőket, akik képesek együttműködni a technológiával, miközben megtartják azt, amiben az ember pótolhatatlan.

Ilyen a józan ítélőképesség, a vezetői hitelesség, a kapcsolatteremtő képesség, a kulturális intelligencia, a rugalmasság vagy a stratégiai szemlélet. Ezeket nem lehet rendszerből letölteni. Ezeket fel kell ismerni, meg kell találni, és a megfelelő szervezethez kell kapcsolni.

Ezért a stratégiai kiválasztás és a fejvadászat szerepe a következő években várhatóan nem csökken, hanem tovább erősödik. A jövő egyik legfontosabb kérdése nem az lesz, hogy kit lehet helyettesíteni mesterséges intelligenciával, hanem az, hogy kit nem lehet – és *hogyan találjuk meg időben*.