

# SZERVEZETFEJLESZTÉS AZ AI KORBAN

## Az AI valódi üzleti értéke a szervezeti alkalmazkodáson is múlik

**A versenyelőnyt a technológián túl az optimalizált szervezeti működés jelenti. A technológiai bevezetés önmagában nem hoz tartós eredményt, a környezethez a szervezet működésének, szerepeinek és kultúrájának is alkalmazkodnia kell.**

## Alaphelyzet

Szinte minden cég bevezeti vagy használja az AI-t. A technológiai bevezetés mindenhol zajlik, az irányok kezdenek látszani: állományok csökkentése, emberi munka kiváltása, AI-ember vegyes csapatok megjelenése, folyamatosan gyorsuló működés. A szervezetek az AI használatával kapcsolatban lassan túljutnak a tanulási fázison és a bevezetéseken, azonban ezek jellemzően eddig a technológiára fókuszáltan valósultak meg.

**Az AI bevezetések a szervezeti működést azonban alapvetően módosítják és akár akarjuk, akár nem, hatással van a szervezetek rendszerszintű működésére is.**

Az AI-alapú megoldások olyan sebességgel terjedtek el, hogy a legtöbb szervezetnek nem volt ideje és lehetősége a bevezetések előtt az alkalmazás szervezeti hatásainak felmérésére és tudatos kezelésére. Ennek eredménye gyakran szervezeti feszültség – még akkor is, ha a technológiai bevezetés önmagában sikeresnek tűnik.



A legtöbb szervezet ma a második és a harmadik állomás közötti állapotban van, a technológia már jelen van, de a szervezeti következményekkel még nem foglalkoznak tudatosan. A szervezeti feszültségek jelei azonban már kezdenek megmutatkozni, a munkaerőpiac turbulenssé vált, egyre több vállalat vezet ki pozíciókat és egyre több jel mutat arra, hogy ez a feszültség rövid időn belül mérhető üzleti kockázattá válik.

## Nem új probléma

A szervezeti változások kihívásai nem most jelentek meg először. Az agilis transzformációk, az IT biztonsági kitétség megváltozása és a korábbi kultúraváltási programok ugyanazt a mintát mutatták: a folyamatok megváltoztak, de a szervezet többi eleme nem követte le őket.

## Miért érdemes most foglalkozni vele

A szervezeti következmények jellemzően 12–18 hónapon belül felszínre kerülnek: fluktuáció, csapatok közötti feszültségek, utánpótlást érintő bizonytalanságok, szerepköri zavarok, vezetői bizonytalanság és végül lassuló szállítás.

**Az AI bevezetésnek mindenképp lesz szervezeti hatása.** A kérdés, hogy a szervezet felkészülten vagy felkészületlenül éri-e ezt meg. Aki most foglalkozik vele és tudatosan alakítja a folyamatot, az versenyelőnybe kerül. Aki kivár és a feszültségeket hagyja eskalálódni, azt a probléma egyre nagyobb erővel és magasabb költségekkel éri utol.

## AI bevezetési eredmények ma

A technológiai bevezetés üteme látványos: a szervezetek túlnyomó többsége már használ AI-t valamilyen formában.

**Ez a sebesség azonban nem párosul azonos ütemű szervezeti felkészültséggel, a legtöbb cég ott tart, hogy az eszközöket bevezette, de a működést, a felelőségeket és a folyamatokat nem igazította hozzá.**

Ennek következménye mérhető: csak töredéküknél jelenik meg a bevezetés valódi üzleti eredménye, miközben a legsikeresebb szervezetek éppen abban különböznek, hogy nem csak a technológiát, hanem a működést magát is újragondolják.

### 88%

a szervezetek nagy része már használ AI-t legalább egy üzleti funkcióban

*McKinsey, State of AI, 2025*

### ~6%

ahol ez mérhető, számottevő üzleti (EBIT) eredményt is hoz

*McKinsey, State of AI, 2025*

### 2,8x

a legjobb szervezetek 2,8-szor nagyobb eséllyel szervezik át működésüket

*McKinsey, State of AI, 2025*

A szakadék mögött gyakran vezetői döntés áll: az AI-stratégiákat túlnyomórészt üzleti szempontok mentén tervezik, az emberi és szervezeti hatásokat csak másodlagosan, vagy egyáltalán nem veszik figyelembe. Ez a vakfolt mára valós kockázattá vált. Azoknál a szervezeteknél, ahol a kultúra és a működés nem készült fel az AI-ra, a feszültség nem marad láthatatlan sokáig, előbb-utóbb fluktuációban, lassuló döntéshozatalban és csökkenő bizalomban csapódik le.

**A Deloitte 2026-os Global Human Capital Trends kutatása** szerint a vezetők 56%-a kizárólag üzleti szempontok szerint tervezi az AI bevezetését, és csak 40%-uk veszi figyelembe egyidejűleg az emberi szempontokat is. A szervezetek 34%-a szerint a kultúra kifejezetten gátolja az AI-transzformációs célok elérését, a dolgozók 42%-a pedig úgy érzi, szervezete egyáltalán nem méri fel az AI emberekre gyakorolt hatását.

*Deloitte, 2026 Global Human Capital Trends — "From Tensions to Tipping Points"*

## Mi történik tudatos változáskezelés nélkül?



### Szerepzavar

Az emberek nem tudják, mi a szerepük, a felelősségük és hatáskörük az AI mellett.



### Vakrepülés

Validáció nélkül használt AI-kimenetek, magas üzleti és reputációs kockázat.



### Félelem és ellenállás

A munkahely elvesztésétől való félelem, az AI megjelenésével járó bizonytalanság csendes ellenállássá válik.



### Elkényelmesedés

Az AI-ra támaszkodva az önálló, kritikus gondolkodás és a soft skillek fokozatosan gyengülnek.



### Vezetői vakfolt

A vezető nem lát rá, mi történik valójában a szervezetben és a csapatban, nem tudja megítélni a csapat határait.



### Folyamat-csontvázak

A régi folyamatokat használjuk kevesebb emberrel és AI-jal, ami káoszhoz vezethet.

## Az érintett területek egy rendszert alkotnak

A szervezeti működés hat eleme - a folyamatok, a szerepek és felelőségek, az IT biztonság, az értékek és kultúra, az emberek és csapatok, valamint a vezetés - egymásra épülő rendszerként működik.

**Amennyiben az AI az egyik területen megjelenik, a hatása szinte azonnal begyűrűzik a többibe: egy új AI-alapú folyamat felveti, hogy ki felel az eredményért; az új felelőség új kompetenciát kíván a csapattól; a megváltozott munkamódszer pedig új biztonsági és megfelelési kérdéseket vet fel.**

A legtöbb szervezet ennek ellenére pontszerűen kezeli az AI bevezetését, egy-egy eszközt vagy folyamatot optimalizál, miközben a rendszer többi eleme változatlan marad. Nem maga az AI okozza a szerepvárost, a vakrepülést és a kontrollvesztést, hanem az, hogy a hat terület nincs összehangolva.

**Az alábbi térkép éppen ezért nem feladatlista, hanem a hat terület közötti összefüggéseket mutatja meg, ez az alapja annak, hogy a fejlesztés hol kezdődjön, és milyen sorrendben haladjon tovább.**

### Ha a szervezet nem kezeli a helyzetet

A felelőségi határok elmosódnak, szerepvárost alakulnak ki és validációs pontok nélkül az üzleti kockázat nő. A munkatársi félelem hatására nő a fluktuáció, az alacsonyabb junior állomány hatására pedig akadozni kezd az utánpótlás.

### Ha tudatosan kezeli a helyzetet

A folyamatok és felelőségek lekövetik az AI bevezetését. Tiszták a validációs pontok, a szerepek és a hatáskörök, illetve az AI-ember kapcsolat. A kritikus kompetenciák azonosításra kerülnek, tudatos utánpótlással pedig fenntartható rendszer alakul ki.



### A hat terület röviden

**Folyamatok & AI-interakció** - Meghatározza, hol lép be az AI a munkafolyamatba, és hol marad emberi döntés és jóváhagyás. Validációs pont nélkül az AI-kimenet észrevétlenül beépül a működésbe, és a hiba csak akkor derül ki, amikor már drága a javítása.

**Szerepek & felelőségek** - Tisztázza, ki használja, ki ellenőrzi és ki felel az AI által támogatott munkáért. Ha ez nincs egyértelműen kiosztva, az üzleti kockázatot jelent.

**IT biztonság & compliance** - Lefedi, milyen adat kerülhet be az AI-alapú eszközökbe, hol tárolódik és ki férhet hozzá, lefekteti az AI governance és a szabályozási megfelelés kereteit.

**Értékek & kultúra** - Meghatározza, milyen alapelvek mentén használja és bővíti a szervezet az AI-t, hol jelenik meg ebben az ember szerepe. Ez adja a munkatársak felé irányuló kommunikáció és elvárásrendszer alapját, enélkül mindenki a saját értelmezése szerint dönt arról, mi az elfogadható AI-használat.

**Emberek & csapatok** - Meghatározza, hogy milyen kompetenciákra van szükség az AI mellett dolgozó munkatársaknak, hogyan épüljenek fel a hibrid csapatok és hogyan kezeli a szervezet az átállással járó bizonytalanságot és ellenállást.

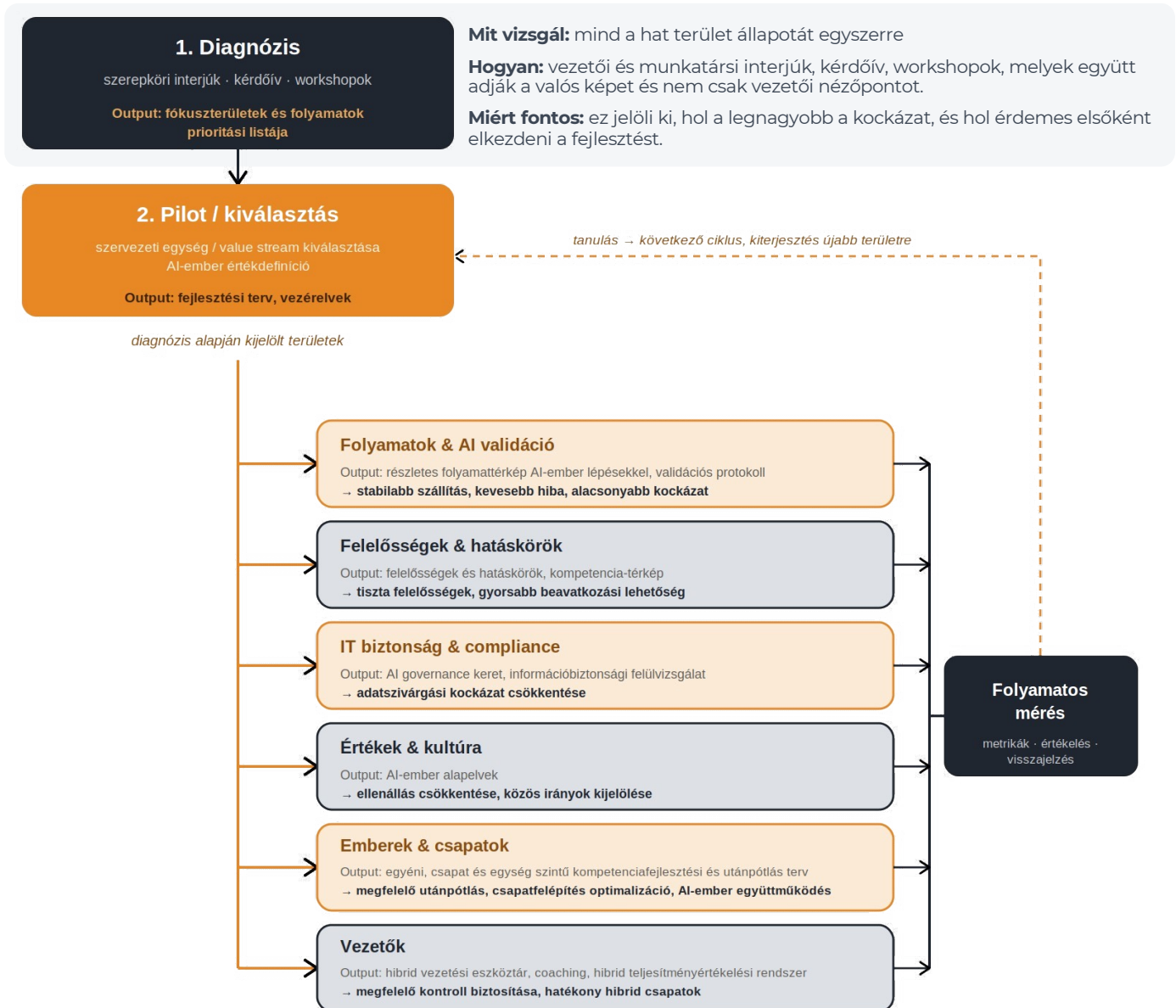
**Vezetők** - Segít a vezetőknek, hogy miként irányítsanak ember-AI vegyes csapatokat: hol van szükség új kontrollpontokra, visszajelzési csatornákra, és milyen döntések maradnak kizárólag emberi hatáskörben.

**Bár a hat terület egy rendszert alkot, nem kell minddel egyszerre és ugyanolyan mélységben foglalkozni.** Azt, hogy hol érdemes elkezdni, csak a hat terület közötti összefüggések ismeretében lehet jól eldönteni.

# A ProMan Consulting megközelítése

A szervezet- és működésfejlesztési megoldásunk egy diagnózissal indul, amely kijelöli, hol a legnagyobb a kockázat, és hol érdemes elkezdni a fejlesztést.

Innen egy kiválasztott területre fókuszálva, strukturált lépéseken halad végig a munka, majd a tanulságok alapján a folyamat a többi területre is kiterjeszthető.



**A cél fenntartható értékteremtés AI és ember együttműködésével** folyamatos finomhangolás mellett. A fejlesztés fókuszainak és prioritásainak meghatározását a gyorsdiagnózis során, a szervezeti jellemzők mentén javasoljuk meghatározni, először egy pilot szervezeti egységre, vagy csapatra.

# Miért a ProMan Consulting?

Az előzőekben bemutatott problémák és megoldás egyszerre igényel szervezet- és működésfejlesztési, projektmenedzsment és IT biztonsági szaktudást, tapasztalatot. A ProMan Consulting ereje, hogy a szükséges szakértelmet egy helyen, együtt kezeli.



## Projektmenedzsment

Hagyományos és agilis módszerek, portfólió-szemlélet.



## Folyamatfejlesztés

Folyamatok feltérképezése, AI-alapú optimalizálás.



## Szervezetfejlesztés

Szerepek, struktúrák, kultúra fejlesztése, szervezeti transzformációk.



## Coaching

Vezetők és csapatok támogatása.



## Információbiztonság

IT- és információbiztonsági szabályozások, kockázatelemzés.



## Változásmenedzsment

Bevonás, kommunikáció, fenntartható átállás.

Ez a kombináció teszi lehetővé, hogy az AI bevezetése ne csak technológiai változás legyen, hanem működő, fenntartható szervezeti átalakulás.

## Kezdjük egy beszélgetéssel

Egy **díjmentes első konzultáció** keretében átbeszéljük, hol tart a szervezet az AI bevezetésében, és hol jelentkezhetnek a kockázatok és fájdalmak. Ezt követően igény esetén rövid átfutási idővel fix áras ajánlatot készítünk a gyorsdiagnózis megvalósítására.

## Kinek lehet hasznos a megoldásunk?

### HR vezető

Ha az AI bevezetése bizonytalanságot, ellenállást vagy fluktuációs kockázatot okoz, és szükség van a kompetenciák, szerepek és utánpótlás tudatos újratervezésére.

### Transzformációs vezető

Ha az AI bevezetése nemcsak technológiai, hanem szervezeti változást is jelent, és a működési modell tudatos átalakítása szükséges.

### Operatív vezető/CEO

Ha az AI bevezetése után a szervezeti működés, a hatékonyság és a felelősségi rendszer újragondolása szükséges a fenntartható üzleti eredmények érdekében.

### PMO vezető

Ha a projekteknél és fejlesztési kezdeményezéseknél már megjelent az AI, de a szerepek, felelősségek és munkafolyamatok újradefiniálása még nem történt meg.

### CIO/CAIO

Ha az AI stratégia vagy a technológiai bevezetés már elindult, de a szervezeti működés, a governance és a felelősségi rendszer még nem alkalmazkodott a változáshoz.

### Üzletágvezető

Ha a csapatok már aktívan használják az AI-t, de nem egyértelmű, hogyan változnak a feladatok, a kompetenciaigények és a teljesítményelvárások.



+36 20 333 0386



info@promanconsulting.hu



promanconsulting.hu