

# V. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia

*„Emberközpontú vezetés és változásmenedzsment a mesterséges intelligencia korában”*

## World Café

Pécs, 2026. május 29.

### 1. asztal: Digitalizáció és versenyképesség – munkáltatói oldal

1. **A digitalizáció ma már nem automatikus versenyelőny:** sok esetben inkább a lemaradás elkerülését, a versenyhátrány kompenzálását szolgálja.
2. **Felkészületlen szervezetben a digitalizáció kockázat:** ha nincs megfelelő szervezeti, emberi és folyamati előkészítés, az AI és a digitalizáció akár rombolhatja is a működést.
3. **A versenyképesség kulcsa az adaptációs képesség:** nem önmagában a technológia számít, hanem az, hogy a szervezet mennyire képes tanulni, alkalmazkodni és tudatosan beépíteni az új eszközöket.
4. **Tudatos digitalizációs stratégia szükséges:** a szervezetnek előre kell látnia, hogy mikor, milyen célból és mely folyamatokba építi be a digitális vagy AI-alapú megoldásokat.
5. **Az embereket és folyamatokat is fel kell készíteni:** a digitalizáció nem pusztán technológiai beruházás, hanem szervezeti változás, amely képzést, kommunikációt és működésfejlesztést igényel.
6. **Az AI nem diktálhatja a stratégiát:** nem elég azért használni, mert „a versenytársak is ezt csinálják”; a technológiának a szervezet saját céljaihoz és értékteremtő folyamataihoz kell illeszkednie.
7. **A túlzott digitalizáció kompetenciavesztést okozhat:** ha minden döntés-előkészítést és szakmai tudást gépesítünk, a szervezet elveszítheti alapképességeit és digitális függőségbe kerülhet.
8. **A digitalizáció centralizációt és függőséget is teremthet:** csak akkor válik versenyelőnyvé, ha a szervezet megtalálja benne a saját, egyedi értékteremtő szerepét.
9. **Az AI csak egy elem a versenyképességi ökoszisztémában:** nem helyettesíti a hiányzó kompetenciákat, vezetői tudatosságot, szervezeti tanulást vagy stratégiai gondolkodást.
10. **A technológiát nem túlértékelni, hanem jól integrálni kell:** az AI-től nem érdemes „csodát” várni; akkor hasznos, ha a szervezet meglévő tudását, folyamatait és versenyelőnyét erősíti.

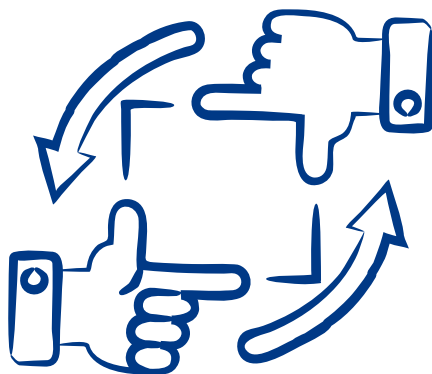
## 2. asztal: Emberközpontúság és hatékonyság

1. **Nem ellentét, hanem egyensúly:** az emberközpontúság és a hatékonyság egymást erősíthetik.
2. **A hatékonyság része lehet az emberközpontúságnak:** a támogatott, fejlesztett, motivált munkatársak eredményesebben dolgoznak.
3. **Vezetői morális döntés:** a vezető felelőssége, hogy mikor mire helyezi a hangsúlyt.
4. **A fogalmak tisztázása szükséges:** mit értünk emberközpontúságon és hatékonyságon – ez generációnként eltérően is értelmezhető.
5. **Az emberközpontúság konkrét figyelmet jelent:** törődés, meghallgatás, fejlesztés, bevonás, bizalom.
6. **A hangsúly helyzetfüggő:** szakma, szervezeti kultúra, szituáció és munkakörnyezet határozza meg az optimális arányt.
7. **Kultúrához illeszkedő kiválasztás:** emberközpontú szervezetben már a kiválasztásnál fontos a kulturális illeszkedés.
8. **Tiszta elvárások + mozgástér:** a hatékony munkához világos célok kellene, de kerülni kell a túlzott kontrollt.
9. **Az egyensúly megteremtéséhez vezetői kompetenciák:** emberismeret, érzelmi intelligencia, önismeret, határtartás, generációs érzékenység.
10. **Hosszú távú fenntarthatóság:** a túlzott feladatközpontúság és a munkamagánélet egyensúlyának elhanyagolása rövid távon eredményt hozhat, de hosszabb távon kiegészhez vezethet.



### 3. asztal: A vezetői szerep újradefiniálása az AI korában

1. **Nem feltétlenül teljes újradefiniálás, inkább folyamatos alkalmazkodás:** az AI egy újabb erős változási tényező, amelyhez a vezetői szerepnek igazodnia kell.
2. **Az AI eszköz, nem vezetőhelyettes:** tekinthető „modern kalapácsnak” vagy időnyerő eszköznek, amely növelheti a hatékonyságot, de nem váltja ki a vezetői felelősséget.
3. **Új vezetői kompetenciák erősödnek fel:** nyitottság, etikusság, tudatosság, transzparencia és technológiai érzékenység.
4. **Technostressz kezelése:** az AI és a gyors technológiai változás feszültséget, bizonytalanságot és túlterhelést okozhat, ezért a vezető emberi támogató szerepe felértékelődik.
5. **Kapcsolatorientált vezetés jelentősége:** a vezetőnek nemcsak szakmai, hanem emberi kérdésekben is jelen kell lennie: figyelem, támogatás, stresszkezelés, mentális jóllét.
6. **Vízióalkotás és iránymutatás:** turbulens környezetben különösen fontos, hogy a vezető világosan kommunikálja, merre tart a szervezet, hogyan alkalmazkodik, és kinek mi a szerepe.
7. **Önismeret és önreflexió:** a vezetőnek képesnek kell lennie saját működését felismerni, korrigálni, és tudatosan alakítani a szervezet fejlődését.
8. **Közös tanulás és offline kapcsolódás:** az AI mellett továbbra is szükség van személyes beszélgetésekre, közös gondolkodásra és emberi inspirációra.
9. **Vezetőfejlesztés szükségessége:** a vezetőknek támogatásra és képzésre van szükségük ahhoz, hogy egyszerre tudják kezelni az AI-kérdéseket, a szervezeti változást és a kollégák jóllétét.
10. **Generációs különbségek figyelembevétele:** az AI-hoz való viszony generációnként eltérhet, de ezek a mintázatok idővel változhatnak, ezért rugalmas, nem sztereotip vezetői hozzáállás szükséges.



#### 4. asztal: Változásmenedzsment az AI-bevezetéskor – fő üzenetek

1. **Tanulási fázisban vagyunk:** az AI bevezetése még sok szervezet számára kísérletező, tapasztalati úton formálódó folyamat.
2. **Az AI lehetőségeit és korlátait egyszerre kell látni:** hatékony lehet monoton, ismétlődő feladatok kiváltásában, de nem helyettesíti az emberi gondolkodást, ítélőképességet és felelősséget.
3. **A megfelelő használatot tanulni és tanítani kell:** kevés még a biztos tudás arról, hogyan használható jól, etikusan és szervezeti szinten hatékonyan az AI.
4. **A bevezetés időzítése versenyképességi kérdés:** ahol az AI valóban hasznosítható, ott a tudatos, de kellően gyors bevezetés versenyelőnyt jelenthet.
5. **A szervezetet fel kell készíteni:** az embereket, a folyamatokat és a működési logikát is alkalmassá kell tenni az AI-alapú működésre.
6. **A manuális folyamatokat AI-kompatibilissé kell alakítani:** nem elég „rátenni” az AI-t a meglévő működésre; a folyamatokat újra kell gondolni és menedzselni kell.
7. **KKV-k és nagyvállalatok eltérő helyzetben vannak:** a nagyvállalatok könnyebben indítanak AI-fejlesztéseket, míg a KKV-k számára az AI új lehetőségeket nyithat meg, de a kezdeti lépések nehezebbek lehetnek.
8. **Vezetői felelősség és munkatársi bevonás szükséges:** az AI-bevezetés nem pusztán technológiai projekt, hanem szervezeti változás, amelyhez irányítás, kommunikáció és bevonás kell.
9. **Felülről irányított, de részvételi folyamat:** a stratégiai kereteket a vezetésnek kell kijelölnie, ugyanakkor a munkatársak tapasztalatait és félelmeit is be kell építeni.
10. **Jogi és etikai keretek nélkül kockázatos:** az AI használata adatvédelmi, felelősségi, munkaszervezési és etikai kérdéseket vet fel, amelyeket a bevezetés során tudatosan kezelni kell.



## 5. asztal: Etika és felelősség az AI használatában

1. **Döntést nem adunk át teljesen az AI-nak:** az AI támogathatja a döntéshozatalt, de nem vállalja a következményekért való felelősséget.
2. **Érzelmi, bizalmi és emberi helyzetekben korlátozottan használható:** az AI nem helyettesíti az emberi érzékenységet, empátiát, bizalmat, pszichológust vagy baráti támogatást.
3. **Bizalmas adatok kezelése kockázatos:** személyes, szervezeti vagy kutatási adatok AI-ba való bevitele adatvédelmi és etikai kérdéseket vet fel.
4. **A HR különösen érzékeny terület:** kiválasztás, önéletrajz-értékelés, teljesítményértékelés és munkatársi döntések esetén emberi mérlegelésre van szükség.
5. **Az AI nem objektív döntéshozó:** válaszait befolyásolja a prompt, az adatok minősége és a rendszer működési logikája, ezért kritikus értelmezés szükséges.
6. **Vezetői felelősség a határok kijelölése:** a szervezet vezetőinek kell meghatározniuk, mire használható az AI, mire nem, és milyen etikai szabályok mellett.
7. **Tudatosság és egyensúly szükséges:** az AI hasznos lehet háttérinformációk gyűjtésére, elemzésre és döntés-előkészítésre, de nem válthatja ki az emberi ítélőképességet.
8. **Munkaerőpiaci és szakmai következmények:** az AI átalakíthat szakmákat, de etikai kérdés, hogy a technológiai fejlődés ne pusztán munkahelyek megszűnéséhez, hanem szerepek átalakulásához vezessen.
9. **Oktatási és generációs kockázatok:** különösen a fiatalabb korosztálynál fontos, hogy az AI ne váljon kritikátlanul elfogadott „baráttá” vagy döntési támaszként használt autoritássá.
10. **Környezeti felelősség:** az AI használatának ökológiai terhelése is etikai kérdés, ezért a technológiai előnyök mellett a fenntarthatósági hatásokat is mérlegelni kell.



## 6. asztal: AI és munkahelyi jóllét

1. **A munkahelyi jóllét alapja a bizalom:** fontos a kölcsönös bizalom a munkavállalók és a munkáltató, valamint a munkatársak között.
2. **Pozitív szervezeti kultúra:** a jóllétet erősíti az elfogadó, támogató kultúra, amely figyelembe veszi a személyes értékeket és különbségeket.
3. **Ideális munkaterhelés és rugalmasság:** a kiegyensúlyozott terhelés és a rugalmas munkavégzés fontos jólléti tényezők.
4. **Belső AI-támogatás:** egy szervezeten belüli AI-rendszer segítheti az elemzéseket, fejlesztéseket, döntés-előkészítést és a mindennapi szakmai kérdések megválaszolását.
5. **AI mint támogató „tanácsadó”:** belső chatként segítséget adhat kommunikációs helyzetek, konfliktusok vagy fejlődési kérdések átgondolásában.
6. **Egészségmegőrzés és adatértelmezés:** az AI alkalmas lehet egészséghoz, terheléshez és jólléthez kapcsolódó adatok elemzésére.
7. **Személyre szabott wellbeing programok:** az AI segíthet egyéni és szervezeti szintű jólléti programcsomagok kialakításában.
8. **AI nem helyettesíti az emberi érzékenységet:** az AI nem ember, ezért az érzelmek, kapcsolatok és helyzetek értelmezésében emberi mérlegelésre továbbra is szükség van.
9. **Kritikus használat szükséges:** az AI válaszait értékelni kell, mert könnyen megerősítheti a felhasználót saját igazában.
10. **Különös figyelem a fiatalabb korosztályra:** veszélyt jelenthet, ha az AI-t „legjobb barátként” vagy feltétlen igazolóként használják.



***Lehetséges kutatási kérdések az AI szervezeti használatához kapcsolódóan a World Café asztalainál elhangzottak alapján:***

1. Milyen szervezeti feltételek mellett válik az AI használata valódi versenyelőnyre, és mikor eredményez inkább versenyhátrányt vagy működési kockázatot?
2. Hogyan változik a vezetői szerep az AI-alapú működésben, különösen a felelősségvállalás, etikai döntéshozatal, transzparencia és munkatársi jóllét támogatása terén?
3. Milyen módon befolyásolja az AI bevezetése a munkavállalói jóllétet, bizalmat, technostresszt és a munka-magánélet egyensúlyát?
4. Milyen kompetenciákra van szükségük a vezetőknek és munkavállalóknak ahhoz, hogy az AI-t tudatosan, etikusan és emberközpontúan használják?
5. Hogyan lehet meghúzni az AI-használat szervezeti határait olyan érzékeny területeken, mint a HR, a teljesítményértékelés, a döntéshozatal, a bizalmas adatok kezelése és az érzelmi támogatás?

