

OTTI CSABA – SZABÓ SZILVIA – FEHÉR ANDRÁS

AZ MI ALKALMAZÁSA A JELEN ÉS A JÖVŐ HR-JÉBEN

A mesterséges intelligencia (MI) forradalmi változásokat hoz a humánerőforrás-menedzsment (HR) területén. Jelen tanulmány átfogó képet nyújt az MI jelenlegi és jövőbeli alkalmazásairól a HR-ben, különös tekintettel a magyarországi helyzetre. A kutatás során szakirodalmi áttekintést, valamint gyakorlati megközelítést nyújtunk, mellyel pozicionáljuk az MI használhatóságát a HR területén. Az eredmények azt mutatják, hogy az MI jelentős hatással van a toborzásra, a teljesítménymenedzsmentre, a munkavállalói élményre és a HR-adminisztrációra. A tanulmány tárgyalja a nagy nyelvi modellek (LLM) és a prediktív modellek alkalmazását, valamint az MI-alapú beosztástervezés lehetőségeit. Emellett kitér az MI bevezetésével járó kihívásokra, beleértve az etikai kérdéseket és az emberi tényező szerepét. A kutatás rávilágít arra, hogy az MI alkalmazása a HR-folyamatok hatékonyságát növeli, valamint lehetővé teszi a HR-szakemberek számára, hogy a stratégiai szerepüket eredményesebben tudják betölteni a szervezetekben. A tanulmány következtetései szerint az MI sikeres integrálása a HR-be kulcsfontosságú a jövő munkahelyeinek kialakításában, ugyanakkor elengedhetetlen az emberi és gépi intelligencia megfelelő egyensúlyának megteremtése.

Bevezetés

A tanulmányunkban bemutatott eredmények és következtetések többféle forrásra épülnek. Elsődlegesen saját tapasztalatainkra támaszkodunk, amelyeket az MI-alapú HR-megoldások fejlesztése és iparági bevezetése során szereztünk, ezeket vetettük össze a témában publikált kutatási eredményekkel és felmérésekkel, hogy képet adjunk a mesterséges intelligencia jelenlegi és várható hatásáról a HR területén. A tanulmányban hivatkozott források között szerepelnek a PwC, a Deloitte és a Gartner által végzett felmérések, valamint tudományos publikációk és esettanulmányok. Jelen tanulmány egy aktuálisan folyó primer kutatásunkat hivatott támogatni, melyben kiemelt figyelmet fordítunk a magyarországi helyzet bemutatására, mivel a mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben hazánkban még gyerekcipőben jár. Ezért a globális trendek mellett hazai kutatási eredményeket és esettanulmányokat is beépítettünk a tanulmányba.

A mesterséges intelligencia jelenlegi helyzete a HR területén

A mesterséges intelligencia (MI) a HR-ben számos területen alkalmazható, ideértve – de nem kizárólagosan – a toborzást, a teljesítménymenedzsmentet, a munkavállalói élményt, a képzést és fejlesztést, a munkaerő megtartását, a különböző LLM (Large Language Model – Nagy Nyelvi Modell, pl. ChatGPT, Claude.ai, Perplexity, Google Gemini stb.) modellek alkalmazását a napi adminisztrációs feladatokban, learning feladatokban és Chatbotokban, valamint a klasszikus HR-területeken túlmutatóan az MI-alapú beosztástervezés és prediktív modellek, mint az állományi

Otti Csaba főiskolai docens, Budapesti Metropolitan Egyetem
Szabó Szilvia főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem
Fehér András vezérigazgató, Login Autonom Kft.
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.2>

távollét előrejelzés, munkaköri bevalás vagy a felmondási kockázatot tekintve. Az MI-rendszerek a HR-szakemberek mindennapi feladatait segítik, időt és energiát takarítanak meg, valamint javítják a hatékonyságot és a döntéshozatalt. Ezen kívül segítik a HR stratégiai szerepének betöltését, ha az üzleti célok elérését támogató megoldásokat vezetnek be. A Gartner (2024) egyik felmérése szerint a HR-vezetők 38%-a használ már valamilyen mesterséges intelligencia technológiát a HR-folyamatokban, és a következő években ez az arány jelentősen nőni fog (Gartner, 2024a). Fontos megjegyezni, hogy ez az arány a fejlett országokban magasabb lehet, mint Magyarországon, ahol a mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben még gyerekcipőben jár (Kovács et al., 2023). Az MI-alapú megoldások bevezetése nemcsak a nagyvállalatok körében jellemző, hanem a kis- és középvállalkozások is egyre inkább alkalmazzák őket. A PwC (2024) tanulmánya megállapította, hogy a vállalatvezetők 73%-a szerint az AI és az automatizáció jelentős változásokat hoz a HR területén, különösen a következő 3-5 évben, ugyanakkor számos kérdést is felvet az alkalmazhatósága. Tanulmányunk további részében bemutatjuk az egyes alkalmazási területeket (PwC, 2024).

Toborzás és kiválasztás: MI által vezérelt automatizáció

A mesterséges intelligencia egyik legnagyobb hatása a toborzási folyamatokra van. Az automatizáció révén az MI-rendszerek képesek elemezni a beérkező önéletrajzokat, rangsorolni a jelölteket, és azokat, akik legjobban illenek a pozícióhoz, kiemelni a legjobbakat a HR-szakemberek számára. Ez jelentősen felgyorsítja a toborzási folyamatot, és minimalizálja az emberi szűrés során fellépő elfogultságot. A LinkedIn által végzett kutatás szerint a toborzási szakemberek 62%-a tartja fontosnak a mesterséges intelligencia alkalmazását a toborzási folyamatokban. A kutatás szerint a toborzók 75%-a várja, hogy a mesterséges intelligencia a következő 5 évben jelentősen átalakítja a toborzási folyamatokat (LinkedIn, 2024). A mesterséges intelligencia alkalmazása a toborzásban számos előnnyel járhat, mint a hatékonyság növelése, az elfogultság csökkentése és a jelöltek jobb illeszkedése a munkakörhöz (Tambe et al., 2019).

1. ÁBRA: A GENERATÍV MI LEGFŐBB ELŐNYEI TOBORZÓKNAK



Forrás: LinkedIn

Érdeemes megjegyezni, hogy a Metropolitan Egyetemen is születtek már kutatási eredmények a témában. Tesztelésre került a ChatGPT előszűrési teljesítménye összevetve a HR-vezető döntésével, és az eredmények azt igazolták vissza, hogy az MI azokban az esetekben hozott rosszabb eredményt, amikor az emberi kiválasztásnál olyan szempont került előtérbe, ami nem volt definiálva előre. Amikor ezt is beépítettük a modellbe, az algoritmus 95% fölötti eredményt ért el. Mit jelent mindez a gyakorlatban? Analóg módon a bűnüldözéssel, ahol egy elkövető arcképét betöltik az arcfelismerő szoftverbe és a több ezres adatbázisból leszűri a 10 legvalószínűbb találatot, amit a szakértő elemez tovább – az MI már most majdnem tökéletesen elő fogja tudni szűrni a jelölteket és visszaadja a 3 legjobb találatot. Ezzel párhuzamosan nagyon kell figyelni az algoritmus megfelelő tréningezésére, mert ha rosszul kerül paraméterezésre, akkor komoly károkat is okozhat a jelöltek téves elutasításával (Chen, 2023).

Teljesítménymenedzsment és fejlesztés: A jövő digitális mentorai

A mesterséges intelligencia a teljesítménymenedzsment területén is egyre inkább megjelenik. Az MI-alapú rendszerek képesek folyamatosan monitorozni a munkavállalók teljesítményét, azonosítani a gyengeségeket és erősségeket, és személyre szabott fejlesztési terveket ajánlani. Ezek a rendszerek a vezetők számára átfogóbb képet adnak a csapattagok fejlődéséről, miközben lehetővé teszik, hogy a munkavállalók is aktívabb szerepet vállaljanak saját karrierjük alakításában. A Gartner előrejelzése szerint 2025-re a nagyvállalatok több mint 60%-a alkalmaz majd MI-alapú teljesítménymenedzsment rendszereket (Gartner, 2023). A mesterséges intelligencia alapú teljesítménymenedzsment rendszerek segíthetnek a munkavállalók teljesítményének folyamatos monitorozásában, a gyengeségek és erősségek azonosításában, valamint személyre szabott fejlesztési tervek kidolgozásában (Strohmeier, & Piazza, 2020). Ezek a technológiák segítenek csökkenteni az emberi előítéleteket, mivel a döntéshozatal a tények és az adatok alapján történik, nem pedig szubjektív véleményekre alapozva. Tesztjeink szerint egy kompetencia- és képzéstervezési rendszer kiegészítve MI-algoritmusokkal jobban tudja előjelezni egy munkavállaló bevalását egy jövőbeli pozícióban, mint az ember. Sőt, ezek az algoritmusok ajánlásokat is tehetnek arra vonatkozóan, hogy kit volna érdemes más munkakörben kipróbálni.

Munkavállalói élmény: AI által vezérelt személyre szabott támogatás

A munkavállalói élmény javítása az egyik legfontosabb feladat a HR-szakemberek számára, és a mesterséges intelligencia itt is fontos szerepet játszik. Az MI-alapú megoldások képesek valós idejű visszajelzéseket gyűjteni a munkavállalóktól és ezek alapján testre szabott válaszokat adni. A 2024-es Deloitte globális humántőke trendekről szóló jelentése szerint a legtöbb munkavállaló véleménye, hogy a jólétük romlott vagy nem változott az elmúlt egy évben, és döbbenetes, hogy a globális munkaerő 59 százaléka „csendben kilép”. Ez a jelenség kritikus problémát jelent a szervezetek életében, amely probléma kezelésére mindent megpróbálnak, többek között az MI használatát is (Deloitte, 2024). A különböző rendszerek által gyűjtött munkavállalói adatokból (mint a pulse felmérésű hangulatelemzés vagy elégedettség-felmérés) MI-algoritmusokkal elemezve jobban megérthetik az érzéseket, és meghatározhatják azokat a területeket, ahol a vállalat célzott kezdeményezésekkel javíthat. A szervezetek kihasználják a viselhető eszközöket és a hozzájuk tartozó mobilalkalmazásokat is, amelyek javaslatokat kínálnak a munkavállalóknak a boldogságérzetük növelésére (pl. személyre szabott meditációs foglalkozások, egészségkövetés, személyre szabott edzés és étkezési tervek), amelyek pozitívan befolyásolják a jólétüket. Mindazonáltal nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy ezeknek a megoldásoknak ki kell egészíteniük a jólétet aktívan támogató szabályzatokat, folyamatokat és gyakorlatokat, azaz a vezetést és a kultúrát. Véleményünk szerint a jól konfigurált és használt vállalati Chatbotoknak nagyon nagy szerepük lehet az azonnali válaszokban, iránymutatásban, támogatásban és on-site tréningekben. A mesterséges intelligen-

cia alapú chatbotok és virtuális asszisztensek segíthetnek a munkavállalóknak a kérdéseik megválaszolásában, a problémáik megoldásában és a szükséges információkhoz való hozzáférésben (Kolbjørnsrud et al., 2016). Ismét kiemeljük azonban, hogy egy rosszul tréningezett vagy bevezetett rendszer nagyobb károkat okoz, mintha bele sem kezdtük volna az automatizációs projektbe.

MI a HR-adminisztrációban: Automatizált feladatok és döntéstámogatás

A HR-adminisztrációban a mesterséges intelligencia különösen az ismétlődő, időigényes feladatok automatizálásában nyújt segítséget. Ezt a segítséget az RPA (Robotic Process Automation – Robotizált Folyamatautomatizálás) is képes biztosítani a HR részére, ugyanakkor az MI használata további lehetőségeket rejt (Markó, & Otti, 2024). Ha jól implementáljuk az MI-megoldást, akkor az automatizáción túlmenően döntéselőkészítési és döntési lehetőségekkel is felruházhatjuk a szoftvert, ezáltal a HR-adminisztrátorok több időt tudnak fordítani stratégiai feladatokra, mint az üzleti célok támogatása, tehetségmentés vagy a munkavállalói jólét javítása. A mesterséges intelligencia és az automatizáció jelentős hatással van a HR területére (PwC, 2024; Deloitte, 2024; Gartner, 2024b). A PwC (2024) felmérése szerint a HR-vezetők 40%-a már használ mesterséges intelligenciát a HR-funkciókban, a Deloitte (2024) szerint pedig a vállalatvezetők 74%-a véli úgy, hogy a mesterséges intelligencia és az automatizáció jelentős változásokat hoz a HR területén. A Gartner (2024) szerint az MI alkalmazása várhatóan 20-30%-os csökkenést eredményezhet a HR-létszámban (Gartner, 2024b). A mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-adminisztrációban számos előnnyel jár az ismétlődő feladatok automatizálása, a hatékonyság növelése és a hibák csökkentése által (Stone et al., 2022). Ezen felmérések megközelítése az, hogy az AI nemcsak hatékonyabbá teszi a folyamatokat, hanem lehetőséget ad arra is, hogy a HR-szakemberek értékesebb feladatokra összpontosítsanak. Ugyanakkor nem mehetünk el szó nélkül azon jelenség mellett, hogy sok vállalatvezető kizárólag a HR-csapat létszámának csökkentési lehetőségét látja. Ennek egyértelmű oka, hogy a legtöbb szervezetben a HR még mindig nem tölti be azt a stratégiai szerepkört, ahová való volna. Még mindig az adminisztráció, a toborzó, a „munkaügyes” és a „branding”-es kategóriájába sorolják őket. Ennek megváltoztatására elsősorban a HR-szakma lenne képes, mégpedig azzal, hogy elkezd megérteni az üzletet, az üzlet stratégiai céljait és fogalmait, és ezek mentén végzi a munkáját.

Nagy nyelvi modellek (LLM – Large Language Model) a HR-ben

A nagy nyelvi modellek, mint a GPT (Generative Pretrained Transformer), óriási potenciállal bírnak a HR világában, különösen a természetes nyelvfeldolgozás (NLP – Natural Language Processing) területén (Brown et al., 2020). Ezek a modellek képesek megérteni és generálni az emberi nyelvet, ami számos lehetőséget teremt a HR-folyamatok automatizálására és fejlesztésére, többek között:

- 1. Toborzás és önéletrajz-szűrés:** Az LLM-ek segítségével a toborzási folyamatokban a beérkező önéletrajzokat gyorsabban és hatékonyabban lehet elemezni. Az olyan rendszerek, mint a ChatGPT vagy a BERT, képesek elemezni az önéletrajzok tartalmát, azonosítani a releváns tapasztalatokat és készségeket, majd összepárosítani ezeket a munkaköri követelményekkel. Ezzel nemcsak a toborzási szakemberek munkája válik hatékonyabbá, de csökkenthető a szűrési folyamatban megjelenő elfoglaltság is. További lehetőség a célzott hirdetések automatizált létrehozása és mérése, ugyanakkor ne felejtjük el a cikk elején leírt kockázatokat sem.
- 2. Kommunikáció automatizálása:** Az LLM-ek kiválóan alkalmazhatók a belső kommunikáció automatizálásában is. Az ilyen rendszerek segítségével a HR-szakemberek gyorsan és könnyedén válaszolhatnak a gyakran ismétlődő kérdésekre (pl. szabályzatok, bérszámfejtés, szabadságok), csökkentve ezzel az adminisztrációs terheket. Az LLM-ek képesek természetes, emberi nyelven reagálni a munkavállalók kérdéseire, ezzel javítva a dolgozói élményt.

- 3. Teljesítménymenedzsment és visszajelzések feldolgozása:** Az LLM-ek felhasználhatók a teljesítményértékelések és visszajelzések elemzésére is. Ezek az eszközök képesek nagy mennyiségű szöveges adat elemzésére, és képesek azonosítani a kulcsfontosságú mintákat, amelyek alapján a HR-szakemberek jobb döntéseket hozhatnak a dolgozók fejlesztésével kapcsolatban. Egy ilyen rendszer felismerheti, hogy egy adott alkalmazott rendszeresen pozitív visszajelzéseket kap egy adott készség terén, és javaslatot tehet annak további fejlesztésére.

Prediktív modellek alkalmazása a HR-ben

A prediktív modellek – amelyek lehetővé teszik a múltbeli adatok elemzését és a jövőbeli események előrejelzését – jelentős változásokat jelentenek a HR menedzsmentben is. Az olyan eszközök, mint a Google SOLVER, Tableau, Power BI vagy a különböző prediktív analitikai platformok, képesek előrejelezni a munkavállalói viselkedést, a munkaerő elvándorlási kockázatát és okait, valamint a toborzási és fejlesztési igényeket. Ezek a technológiák számos területen javítják a HR megítélését, valamint közvetlen összefüggésben vannak az üzleti célokkal, ezáltal elősegítik a HR stratégiai szerepvállalását (Fehér, 2021a).

- 1. Munkavállalói megtartás és -elégedettség előrejelzése:** A prediktív analitika egyik legfontosabb alkalmazási területe a munkavállalói megtartás előrejelzése. Az ilyen modellek képesek elemzéseket készíteni a munkavállalói elégedettségről, valamint azonosítani azokat a faktorokat, amelyek növelik az elvándorlás kockázatát. A múltbeli adatok (pl. munkahelyi teljesítmény, elégedettségi felmérések, munkavállalói visszajelzések) alapján a prediktív algoritmusok képesek előrejelezni, mely alkalmazottak hajlamosak a távozásra, így a HR-csapatok időben beavatkozhatnak és megfelelő lépéseket tehetnek a munkaerő megtartására. Tesztjeink alapján ezek a modellek 95% feletti pontossággal jelzik előre a személyt, a felmondás okát és várható idejét. A Gartner felmérése szerint a prediktív analitika alkalmazása akár 25%-kal is növelheti a munkavállalói megtartást, mivel lehetővé teszi a vezetők számára, hogy proaktív lépéseket tegyenek a munkavállalói elégedetlenség kezelése érdekében (Gartner, 2022).
- 2. Toborzási és kiválasztási folyamat optimalizálása:** A korábbi toborzási adatok alapján ezek a modellek képesek előrejelezni, mely jelöltek lesznek sikeresek egy adott munkakörben. Az adatok alapján azonosíthatják, hogy mely készségek és tulajdonságok vezetnek a hosszú távú sikerhez egy adott pozícióban, így a toborzók pontosabb döntéseket hoznak a jelöltek kiválasztásakor. A LinkedIn által végzett kutatás kimutatta, hogy a prediktív analitikai megoldások használata 35%-kal csökkenti a toborzási időt, mivel a jelöltek jobban illeszkednek a vállalati kultúrához és munkaköri követelményekhez (Fehér, 2021b).
- 3. MI-alapú beosztástervezés:** A beosztások megtervezése – leszámítva a legegyszerűbb klasszikus irodai 5+2 munkarendet – állandó problémát, kockázatot, felesleges munkát és üzleti veszteséget jelent a vállalatoknak. Részt veszünk egy MI-alapú automatikus beosztástervező specifikálásában és tesztelésében, ennek eredményeit bemutatjuk, hogyan lehet egy mesterséges intelligenciával támogatott beosztástervezési rendszert kialakítani, amely figyelembe veszi a különböző szabályokat és korlátozásokat, valamint a gyakorlati kihívásokat, különös tekintettel az algoritmusok emberi használatra való alkalmassá tételére.

A beosztástervezés szempontjai: A beosztástervezés összetett feladat, mivel számos különböző tényezőt kell egyszerre figyelembe venni, amelyek külön rendszerekben állnak rendelkezésre. A folyamat során az alábbi fő szempontokat kell figyelembe venni:

- Üzleti/termelési igények: A termelés vagy szolgáltatás folyamatos működéséhez szükséges munkaerő-igények, amelyek meghatározzák, hogy egy adott időszakban hány dolgozóra van szükség és milyen kompetenciákkal.
- Munkavállalói kompetenciák, készségek, képességek: A munkavállalók képzettsége és kompetenciái határozzák meg, hogy ki milyen pozícióban tud dolgozni. A képességek lejárati ideje, azaz a folyamatos képzés szükségessége szintén figyelembe veendő tényező.
- Törvényi előírások: A munkaidőre, pihenőidőre és túlórákra vonatkozó helyi törvényi előírások betartása elengedhetetlen.
- Kollektív szerződés és szakszervezeti megállapodások: Az egyes iparágakban, országokban vagy cégeknél érvényes kollektív szerződések gyakran további korlátozásokat és jogokat biztosítanak a munkavállalóknak, amelyeket szintén figyelembe kell venni.
- EU-s vagy más előírások (pl. gender equality): A nemek közötti egyenlőség, a munkahelyi diszkrimináció elkerülése és egyéb EU-s szabályozások.
- Egyéni megállapodások: Bizonyos munkavállalók esetén egyéni szerződések vagy megállapodások érvényesek, amelyek személyre szabott feltételeket biztosítanak, például rugalmasság, home office lehetősége vagy egy konkrét példánál maradva, a kolléga keddenként táncolni jár, ezért fél ótör elmegy a munkahelyéről.
- További dimenziók: Az algoritmus bővíthető további szempontokkal, mint az energiatőzsdén vásárolt áram árának kalkulációjával és a beosztások ehhez történő igazításával, amivel nemcsak jelentős költség takarítható meg, hanem hozzájárul a fenntartható működéshez és a környezeti terhelés csökkentéséhez.

Az adatok aggregálása és a szabályrendszer súlyozása:

Az összes fenti tényező integrálása egy komplex folyamat. Az MI-motor akkor tud hatékonyan működni, ha a bemenő adatokat megfelelően strukturáljuk és a szabályokat megfelelő súlyozással látjuk el. Az adatok és szabályok aggregálása során kulcsfontosságú az adatminőség és a különböző rendszerek közötti integráció, amelyek jellemzően elkülönülten kezelik a termelési igényeket, a HR-rendszereket, a jogi- és szabályozási adatokat.

Az MI-motor használata az optimalizációs folyamatban a következőképpen történik:

- Adatok összegyűjtése: A rendszerekből (pl. HR, ERP, jogi adatbázisok) begyűjtött adatok átadásra kerülnek az AI-algoritmusnak.
- Szabályok és feltételek súlyozása: Az egyes szabályokat és feltételeket megfelelő súlyozással látjuk el, az üzleti igények előnyt élvezhetnek a munkavállalói kérésekkel szemben, de a törvényi előírásokat és szakszervezeti megállapodásokat elsődlegesen be kell tartani.
- Optimalizációs futtatás: Az MI-algoritmus futtatása során a rendszer egy adott megoldást keres, amely az összes szabályt kielégíti. Az algoritmus általában több iterációban próbálja meg megtalálni az optimális beosztást.
 - **A sikertelen optimalizáció kezelése:** Az optimalizáció során előfordulhat, hogy a rendszer nem talál megoldást, azaz az összes szabály egyidejű teljesítése lehetetlen. Ilyen esetekben a legnagyobb kihívás az, hogy a rendszer meg tudja magyarázni, miért

nem sikerült az optimalizáció, és mely szabályok vagy feltételek ütköztek. Ez különösen fontos a felhasználók számára, mivel az MI-algoritmusok gyakran „fekete doboz” jellegűek, azaz nem mindig könnyen érthető, miért hozták meg a döntéseiket. Az ilyen esetekben használt UX (felhasználói élmény) megoldásoknak transzparens módon kell kommunikálniuk a felhasználó felé, hogy mely szabályokkal volt probléma, és milyen lehetőségek vannak a rendszer újrafuttatására, például bizonyos szabályok módosításával vagy súlyozásuk megváltoztatásával.

- 4. Teljesítménymenedzsment és munkaerő-tervezés:** A prediktív modellek a teljesítménymenedzsment terén is forradalmasítják a folyamatokat. Az adatelemzés segítségével a HR-csapatok előre láthatják, hogy mely alkalmazottak érhetnek el kiemelkedő teljesítményt, illetve azonosíthatják a fejlődési lehetőségeket. A prediktív analitika lehetővé teszi, hogy a vezetők előre megtervezzék a szükséges képzési és fejlesztési programokat, valamint optimalizálják a munkaerő felhasználását a jövőbeli üzleti célok elérése érdekében.

Következtetések

Bár a mesterséges intelligencia alkalmazása számos előnnyel jár, ugyanakkor jelentős kihívásokkal is szembe kell nézni a HR-szakembereknek. Az egyik legnagyobb kérdés a technológiai fejlődés nyomán felmerülő etikai kérdések és az emberi érintkezés szerepe a HR-ben. A mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben számos etikai kérdést vet fel, mint az adatvédelem, az elfogultság és a diszkrimináció (Davenport et al., 2020). Fontos, hogy a HR-szakemberek tisztában legyenek ezekkel a kérdésekkel és megfelelő intézkedéseket tegyenek a kockázatok minimalizálása érdekében. Fontos, hogy az MI alkalmazása mellett az emberi tényező se vesszen el, hiszen a munkahelyi kultúra és a vezetői támogatás továbbra is elengedhetetlen a munkavállalók elégedettségének és motivációjának fenntartásához. Emellett a munkavállalók egy része aggodalommal tekint az MI alkalmazása felé, mivel tartanak attól, hogy az automatizáció miatt elveszíthetik a munkájukat. A World Economic Forum 2023-as jelentése (Forum, 2023) szerint az automatizáció és a digitalizáció várhatóan 83 millió munkahelyet szüntet meg globálisan 2027-re, miközben 69 millió új munkahely jön létre. A jelentés szerint az adminisztrációs és irodai munkakörök lesznek leginkább érintettek az automatizáció által.

HR-szakemberek új szerepe az MI korszakában

Az MI bevezetésével a HR-szakemberek szerepe is átalakul. Az adminisztratív feladatok automatizálásával a HR-szakértők nagyobb hangsúlyt helyezhetnek a stratégiai tervezésre és az emberierő-forrás-menedzsment hosszú távú fejlesztésére. Az MI lehetőséget ad arra, hogy a HR-szakemberek jobban megértsék a szervezeti igényeket és a munkavállalók motivációit, ezáltal hatékonyabbá tegyék a tehetségmenedzsmentet és a munkaerő megtartását. A Gartner előrejelzése szerint 2030-ra a HR-vezetők 50%-a olyan új szerepkörökben fog dolgozni, amelyek jelenleg még nem is léteznek (Gartner, 2021). Végezetül álljon itt egy jellemző példa: néhány évvel ezelőtt egy nagyvállalat digitalizálta a riporting rendszerét és az egyik kollégától elkértük az Excel-tábláját, ami alapján a Dashboardokat el kellett készíteni, akinek a feladata volt ezeket az Exceleket naponta elkészíteni. Meg is kaptuk, de a cellákban nem voltak képletek, ezért elmentünk hozzá, hogy mutassa meg, miként állnak elő az eredmények. Bizony az Excel-tábla előtt ülve elővette a számológépet és abban adta össze a cellákat és írta vissza az eredményt. Azt gondoljuk, hogy a HR felszabadult erőforrása abba az irányba fog eltolódni, hogy a munkavállalók félelmeit kezelje és megértesse velük, hogyan

tudják felvenni a versenyt az új idők elvárásaival. Amennyiben a HR-es kollégák és vezetők arra használják a fenti MI-megoldások és -eszközök professzionális integrálása következtében felszabaduló idejüket, hogy többet találkozzanak és beszélgessenek a vállalat dolgozóival és vezetőivel, akkor mindenképpen jó irányba haladunk.

Irodalomjegyzék

- Brown, T. B. (2020). *Language Models are Few-Shot Learners*. arXiv preprint arXiv:2005.14165.
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 43-51.
- Deloitte (2024). *The Future of Work: Intelligent Automation in HR*. Deloitte Insights.
- Deloitte (2024. 06 17). *AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity*. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html>
- Fehér A. (2021a). Nagylétszámú termelővállalatok állományi rendelkezésre állása karakterisztikájának leírása ARIMA modellel. *Bánki Közlemények*, 4(1), 40-47.
- Fehér A. (2021b). Nagylétszámú termelővállalatok állományi kapacitás becslése. *Bánki Közlemények*, 4(1), 33-39.
- Forum, W. E. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
- Gartner (2021). *The Future of HR: 2030*. Gartner.
- Gartner (2022). *Predicts 2023: The Impact of AI on HR Technology Transformation*. Gartner.
- Gartner (2023). *Predicts 2024: The Impact of AI on HR Technology Transformation*. Gartner.
- Gartner (2024a). *AI in HR: The Ultimate Guide to Implementing AI in Your HR Organization*. Gartner.
- Gartner (2024b). *The Impact of AI on Human Resources: Trends and Predictions*. Gartner Research.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2016). The future of work: How artificial intelligence will transform the employee experience. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 23-30.
- Kovács L. (2023). A mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben: Magyarországi helyzetkép. *Vezetéstudomány*, 54(1), 12-25.
- LinkedIn (2024). *The future of recruiting 2024*. LinkedIn.
- Markó T., & Otti C. (2024). RPA a HR-ben – mire használjuk és mire figyelünk. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 56. doi:doi: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.6>
- Otti Cs., Pitlik L., Pitlik M., Pitlik M., & Pitlik L., ifj. (2018). Attitűd-kockázatfeltáró robot. *Magyar Internetes Agrárinformatikai Újság*, 21(244), 1-13.
- PwC (2023). *AI and the Future of Work: How AI is Transforming HR*. PwC.
- PwC (2024). *AI and the Future of Work: How AI is Transforming HR*. PwC.
- PwC (2024. 03 13). *PwC's Global NextGen Survey 2024 – Success and succession in an AI world*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/nextgen.html>
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2020). Artificial intelligence and human resources: A conceptual framework. *Business Horizons*, 63(2), 135-146.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.