

Budapest, 2025. október 06.

Moderátor: Dr. Dudás Ferenc szakbizottsági elnök

**Tegyük újra értékke a humán erőforrást, avagy
ne adjuk alább a minőségénél és az emberségénél**

**Prof. Dr. Poór József, MTA doktor, CMC (HSZOSZ elnöke,
BKIK GSZT alelnöke, MATE)**

Készítette:

Prof.Dr. Poór József MTA doktor

Kutató professzor-MATE

Minősített menedzsment tanácsadó (CMC)

Címzetes egyetemi tanár (PTE)

Humán Szakemberek Országos Szövetségének az elnöke

Budapesti kereskedelmi és Ipar Kamara Szolgáltatási tagozat alelnöke

mobil: +36-20-464-9168, e-mail: poorjf@t-online.hu

Témák



- Kiinduló gondolatok
- HR
 - Múlt
 - Jelen
 - Jövő
- Empirikus tapasztalatok
- Hogyan tovább HR?



Kiinduló gondolatok



Kiinduló gondolatok(1)

Megújulni, de hogyan – Herakleitosz



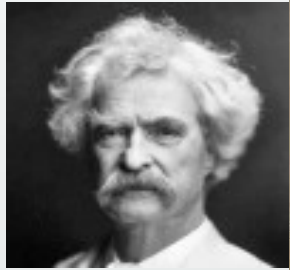
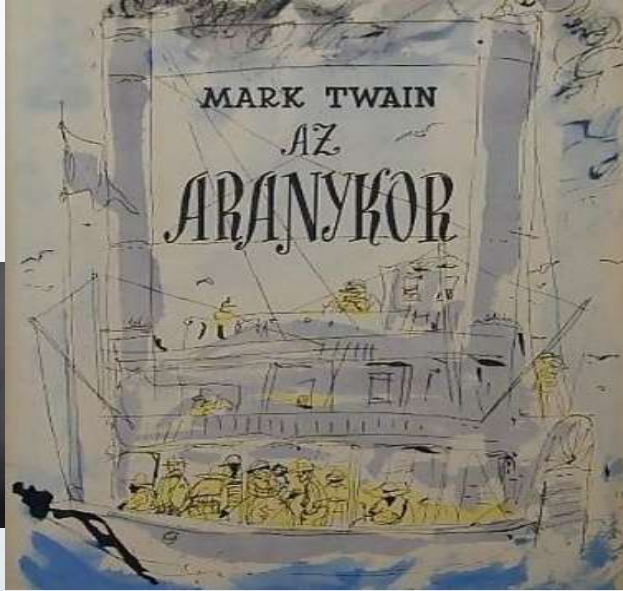
„Semmi sem állandó, csak a változás maga.”



Rafaello Santi's "The School of Athens" ([1510](#))

Kiinduló gondolatok (2)

Megújulni, de hogyan – Mark Twain



(1835-1910)

Mark Twain egyik híres mondata szerint -

„A történelem nem ismétli önmagát, de időnként rímel”. (1876)

Csak ugródeszkának használják Váradot a nepáliak, sorra tünedeznek el a közterület-fenntartó által „importált” vendégmunkások. Krónika, 2023

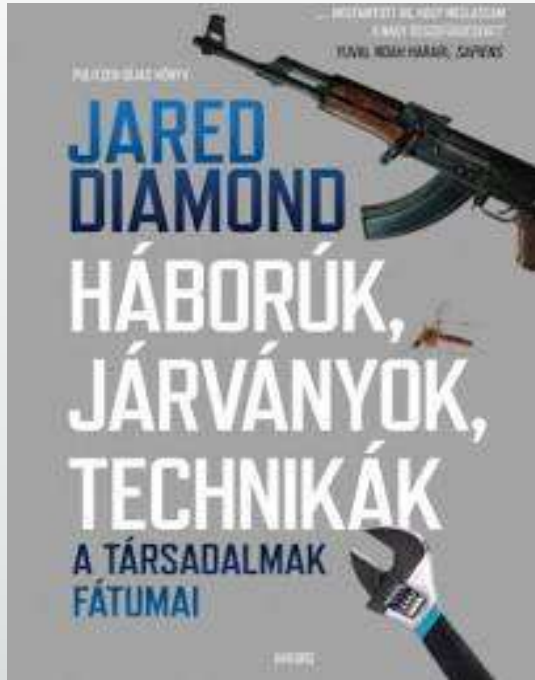
Nem volt bevándorlás-ellenőrzés az országalapítástól egészen a 19. századig az USA-ban.. 1891-es bevándorlási törvény, amely létrehozta a Bevándorlási Hivatalt a Pénzügyminisztériumban. Ekkor születtek meg a szabályok és előírások arra vonatkozóan, hogy kit fogadjon be és kit nem az USA.

Kiinduló gondolatok (3)

Megújulni, de hogyan : Jared Diamond



(1936)



„A jövő kihívásaira akkor tudunk sikerrel felkészülni, ha a múltból mindazt intelligensen megértjük, amit lehet” (2000)

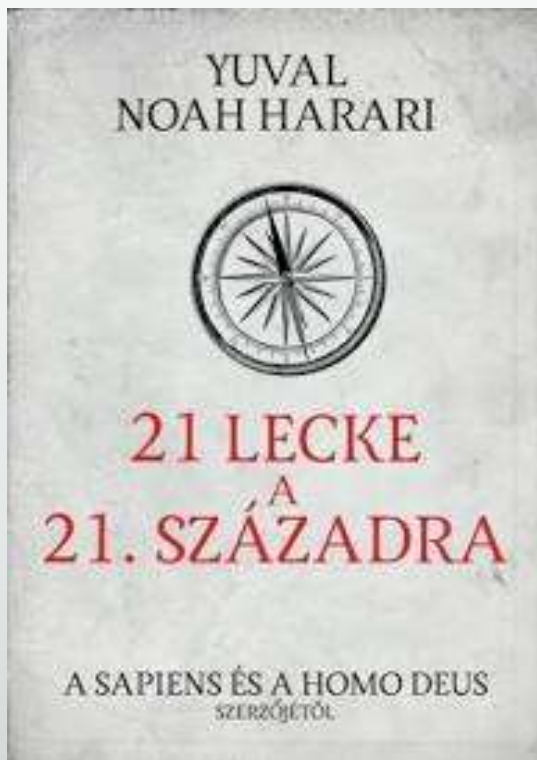
A pestisjárványoknak ugyanakkor volt egy másik, fontos társadalmi következménye is: a rengeteg halálozás hatására felértékelődött a munkaerő értéke, sokkal előnyösebb feltételek mellett köthettek a jobbágyok, parasztok megállapodást földesuraikkal, mint korábban.
Romsics, 2021

Kiinduló gondolatok (4)

Megújulni, de hogyan : Yuval Noah Harari



(1976)



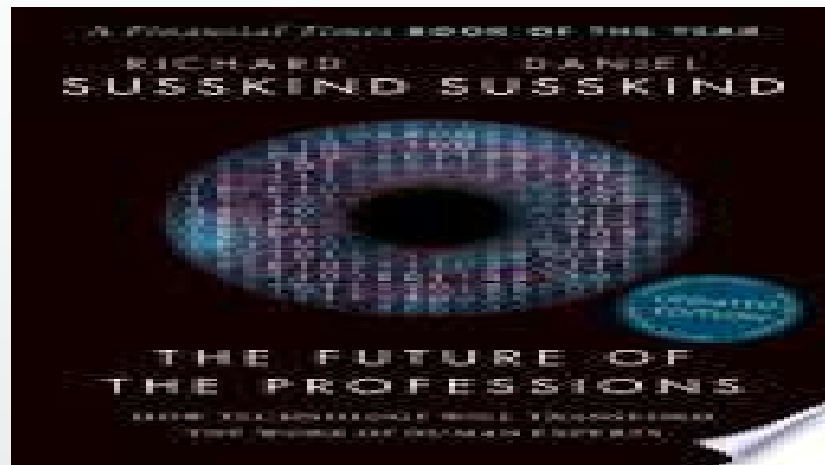
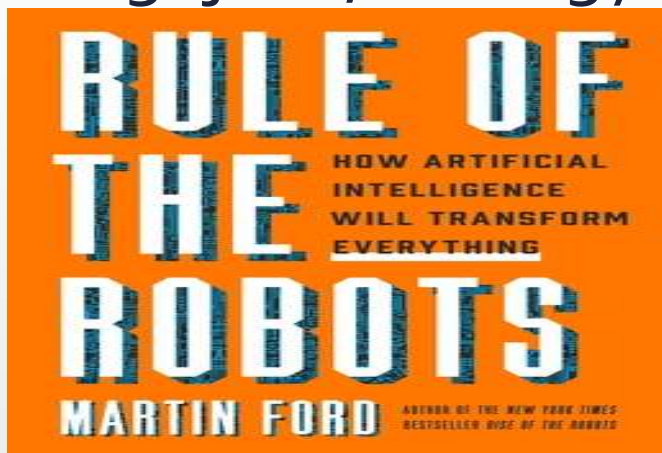
„Fogalmunk sincs, hogyan fog kinézni a munkaerőpiac 2050-ben. Általában egyetértés van abban, hogy a gépi tanulás és a robotika szinte minden tevékenységi kört megváltoztat - a joghurt előállításától a joga oktatásáig” (2018)

A legtöbb technológia munkahelyekre gyakorolt hatása az várhatóan nettó pozitív lesz a következő öt évben. A leggyorsabban csökkenő munkakörök: irodai vagy titkári szerepkörök, a Banknál Pénztárosok és kapcsolódó hivatalnokok, postaszolgálati ügyintézők, pénztárosok és jegykezelők, valamint adatbevitelt végző ügyintézők.
World Economic Forum, 2023



Kiinduló gondolatok (5)

Megújulni, de hogyan : M.Ford és R. és D. Susskind



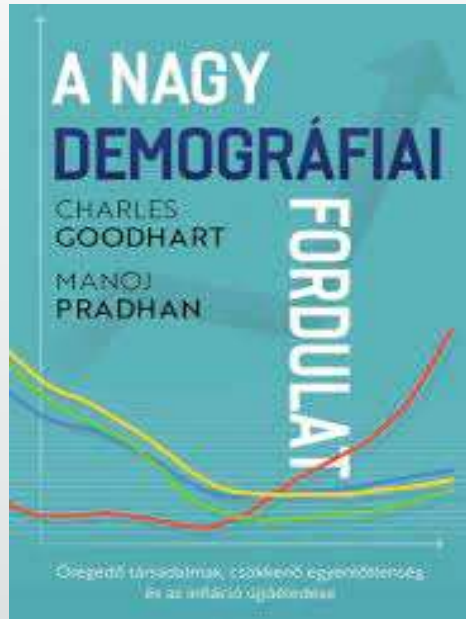
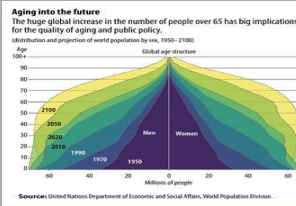
- A technológiai fejlesztések kettős természete:
 - miközben példátlan innovációs és hatékonysági lehetőségeket kínálnak,
 - jelentős kihívásokat is jelentenek a potenciális tömeges munkanélküliség és a gazdasági egyenlőtlenség tekintetében.

Nem lesz szükségünk és nem is akarjuk, hogy orvosok, tanárok, könyvelők, építészek, papság, tanácsadók, jogászok és még sokan mások úgy dolgozzanak, mint a 20. században.

A robotikába történő jelentős beruházások növelhetik a munka és a tőke termelékenységét

Kiinduló gondolatok (6)

Megújulni, de hogyan :Charles Goodhart -Manoj Pradhan



„A következő három vagy négy évtized során sok országban (pl. Japán, Kína, Észak-Ázsia, Európa stb.) jelentősen mérséklődni fog a munkavállalók száma. Ezzel egy időben viszont a várható élettartam növekedése gyorsan meg fogja emelni a 65 év feletti nyugdíjasok számát.” (2020)

Ha lehetőséget biztosítunk az idősek számára arra, hogy hosszabb ideig maradjanak aktívak, valamint önkéntes, gondozási és művészeti tevékenységekben vegyenek részt, az mind társadalmi, mind gazdasági előnyökkel járhat, és enyhítheti az előregedő társadalmakkal kapcsolatos fiskális terhek egy részét (Brooking, 2016, IMF, 2020).

Kiinduló gondolatok (7)

VUCA vs BANI



VUCA világ
(1990 után)

- ❖ Volatile (gyorsan változó)
- ❖ Uncertain (kiszámíthatatlan)
- ❖ Complex (bonyolult)
- ❖ Ambiguous (bizonytalan)

**Az üzleti világban megszokottá
vált a változás**



BANI világ
(2020-as évek)

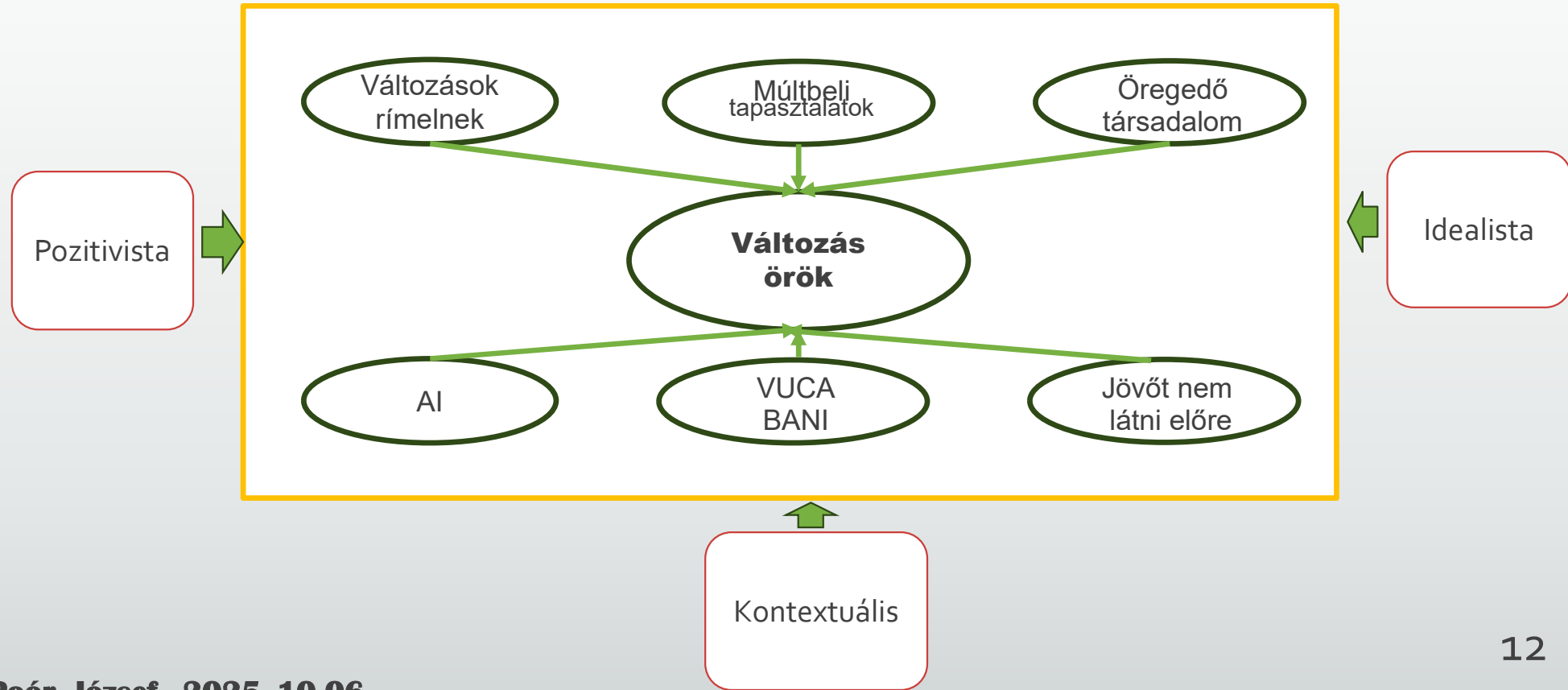
- ❖ Brittle (törékeny)
- ❖ Anxious (szorongó)
- ❖ Non-linear (nem-lineáris)
- ❖ Incomprehensible (érthetetlen)

**Alapvetően különbözik a
hagyományos lineáris modellektől**



Kiinduló gondolatok (8)

Összefoglalás





PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
UNIVERSITY OF PÉCS



SZENT ISTVÁN
EGYETEM

MATE
MAGYAR AGRÁR- ÉS
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

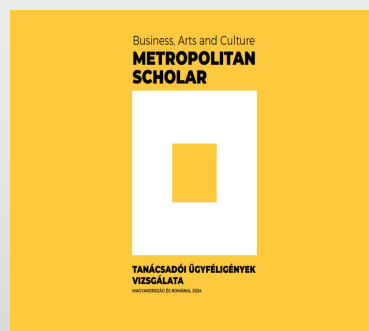
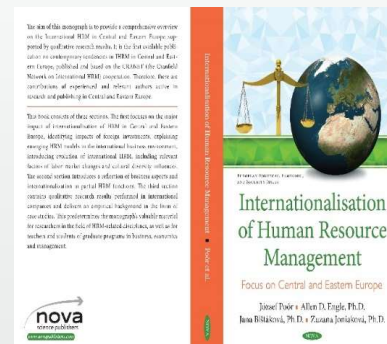
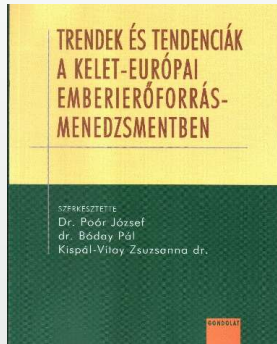


HayGroup®

MERCER
Human Resource Consulting



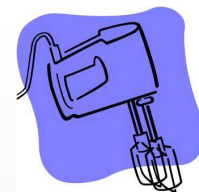
HSZOSZ





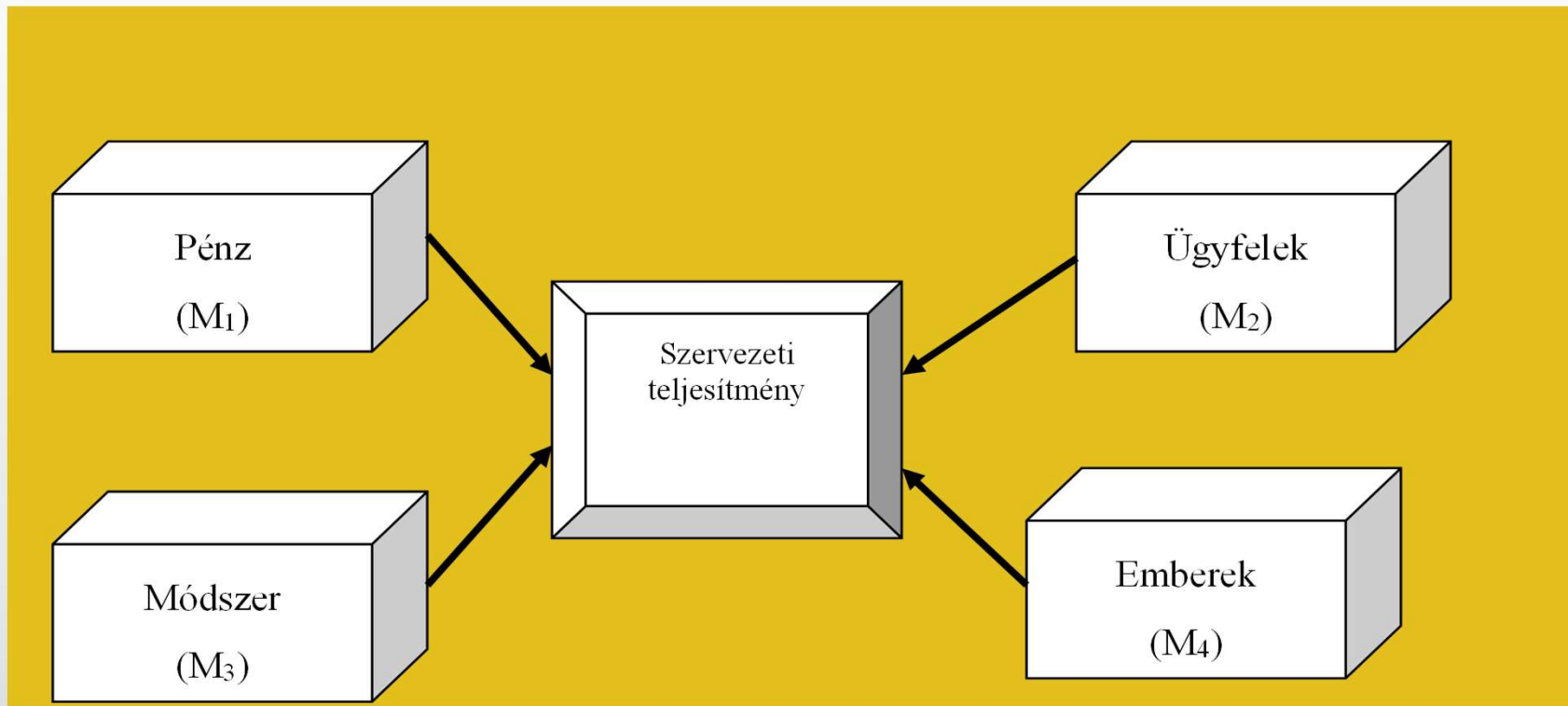
HR





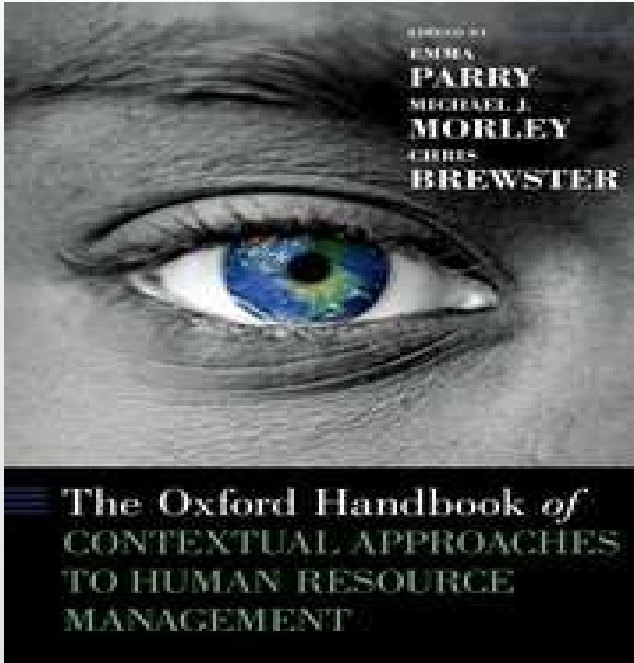
Elméleti alapok (1)

A szervezeti teljesítmény négy alapvető tényezője



Elméleti alapok (2)

Általános, üzleti és HR alapok

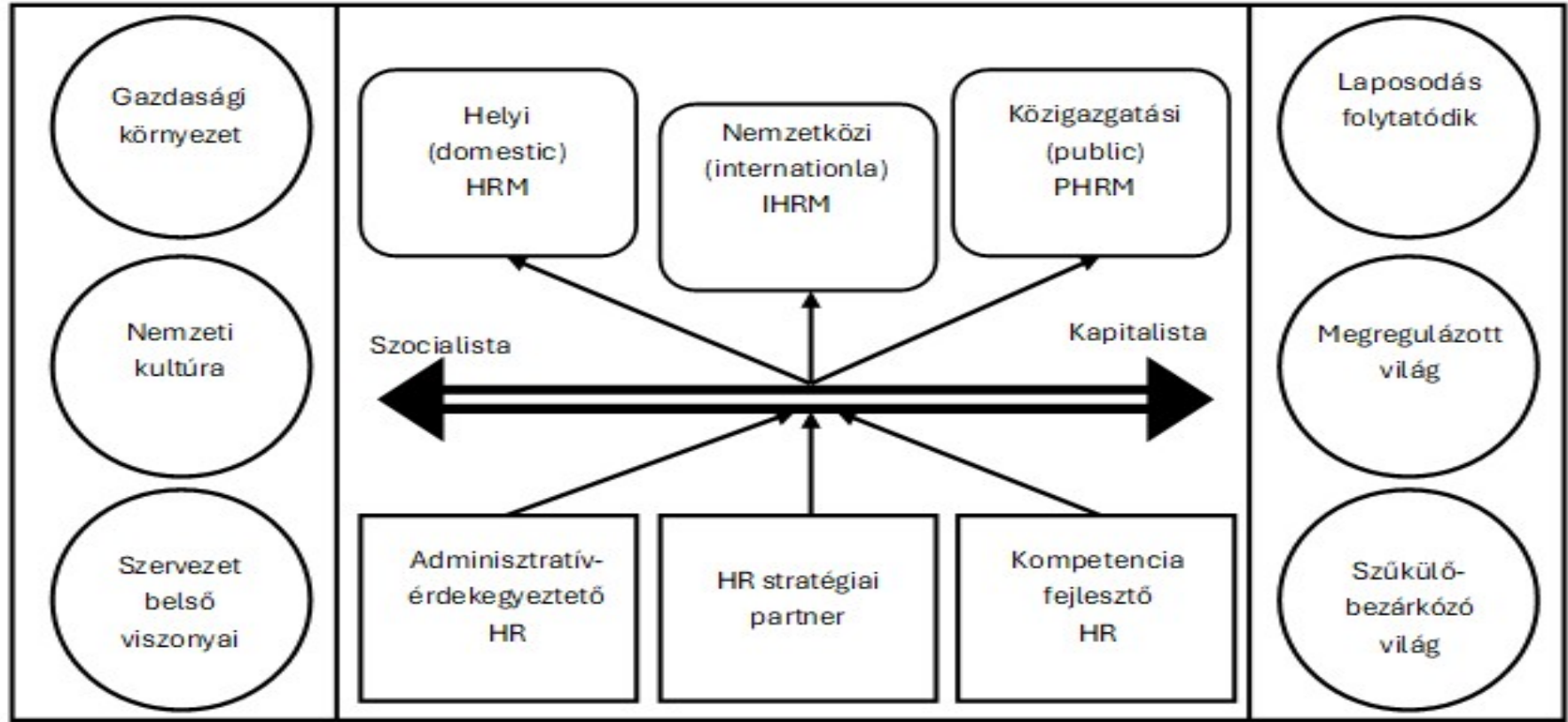


A nemzeti környezet HR rendszerekre gyakorolt hatása döntő jelentőségű (Parry, Morley, Brewster, 2021)



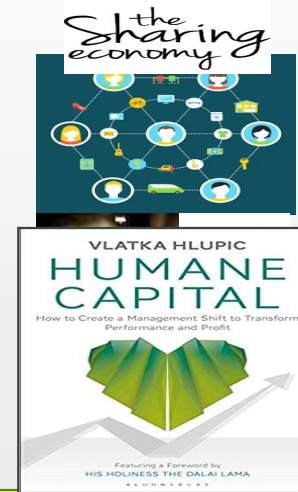
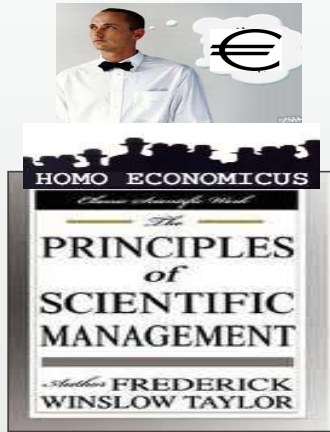
Elméleti alapok (3)

HR modell átalakulása



Elméleti alapok (4)

Paradigmaváltás a munkaerőgazdálkodásban és HR-ben



HR fejlődése

Kompetencia
fejlesztő

Aktív üzleti partner

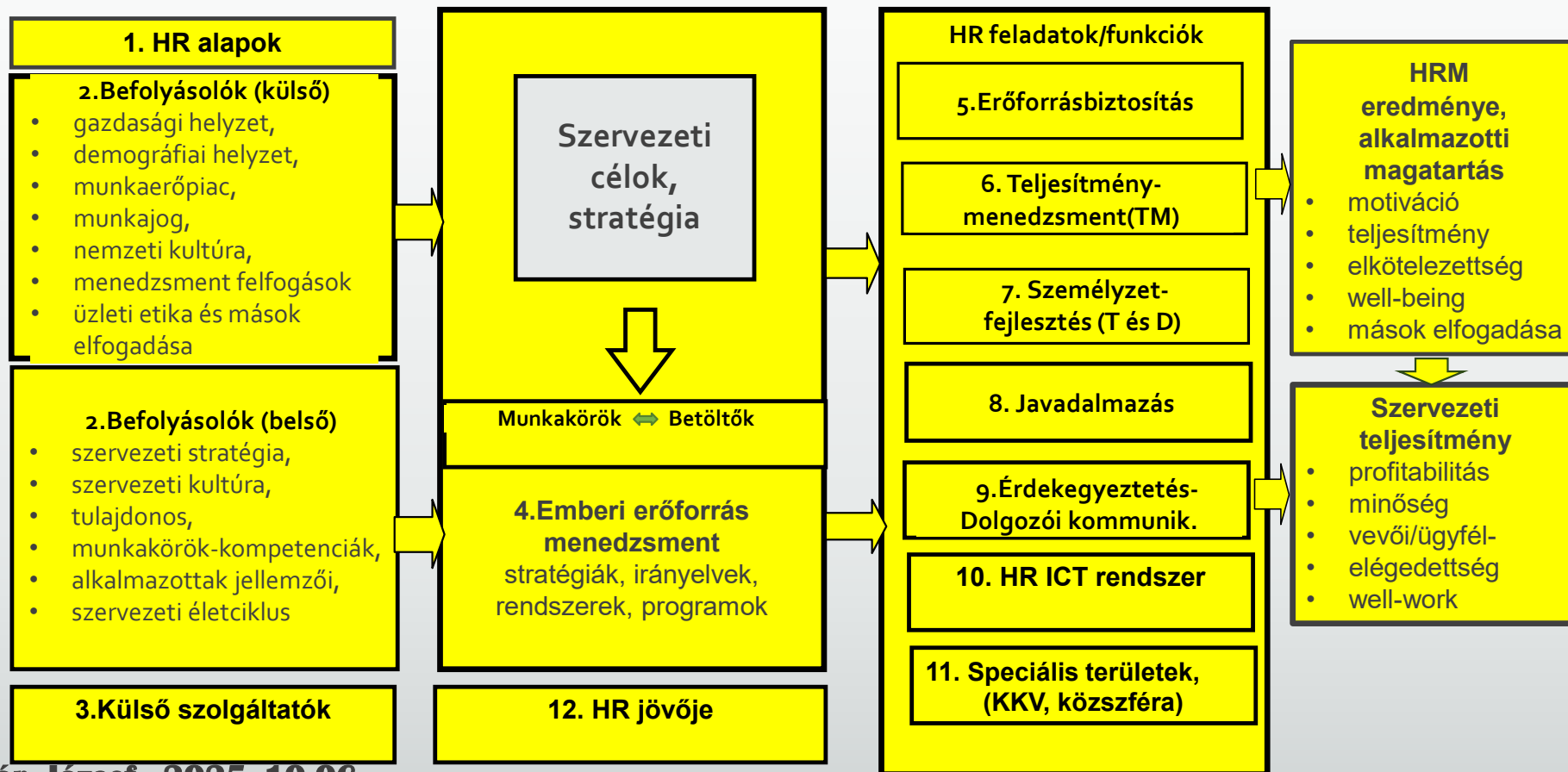
Változás menedzser

Érdekegyeztető

Adminisztratív

Elméleti alapok (5)

Egy tipikus HR modell elemei



Elméleti alapok (6)

Öt északi ország



- ❖ Dánia, Finnország, Izland, Norvégia és Svédország – északi jóléti államok
- ❖ A koordinált gazdaságok szélsőséges eseteinek (CME) nevezik (Farndale et al., 2014; Goergen et al., 2012; Hall és Soskice, 2001).
- ❖ Munkaerőpiacok: erőviszonyok és erősen együttműködő háromoldalú megállapodások
- ❖ Magas szakszervezeti szervezettség



Elméleti alapok (7)

EEM a feltörekvő gazdaságokban



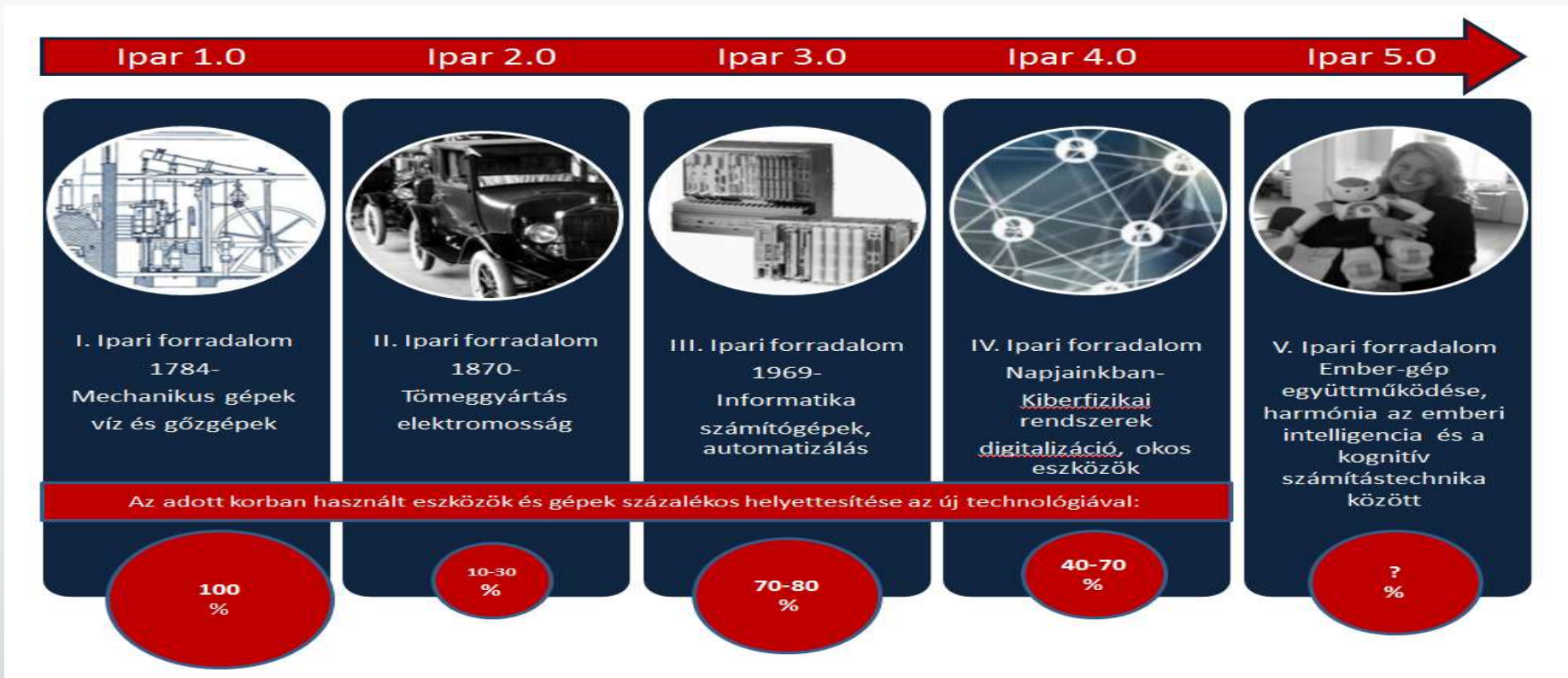
- ❖ EEM a feltörekvő gazdaságokban – „ugyanaz, de különbözik” a „Nyugati nemzetektől”
- ❖ Hasonló EEM feladatok: kiválasztás, T&D, teljesítmény, kompenzáció, szétválasztás,...
- ❖ DE: fiatalabb, kollektivistább, kevesebb K+F, és nagyobb növekedés (elvárások!), több populizmus, nepotizmus, „kapcsolatok”,...





Elméleti alapok (8)

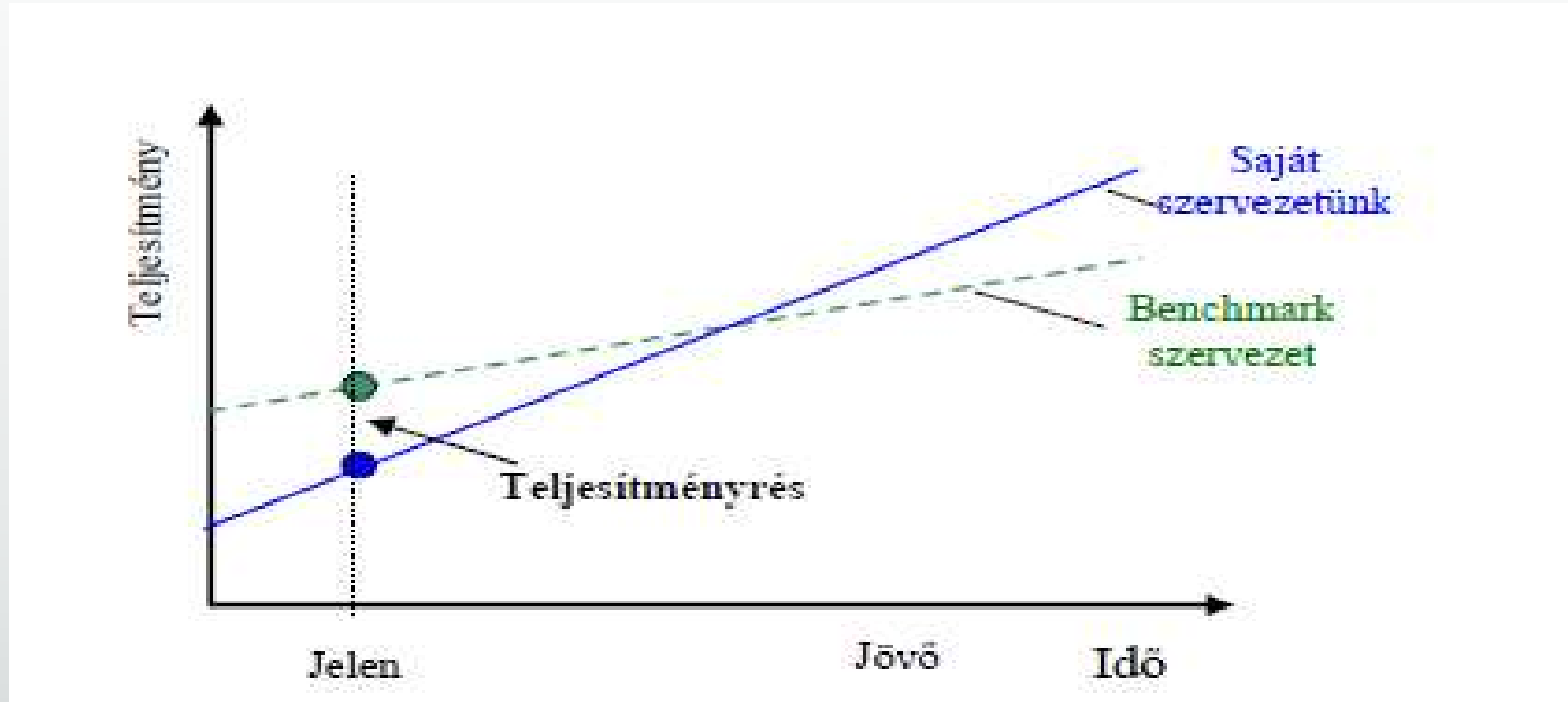
Ipari forradalom





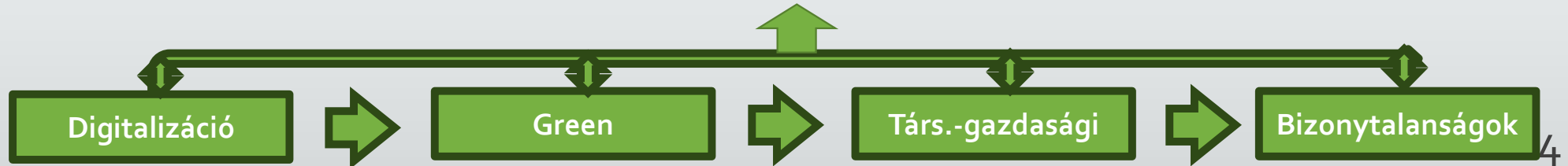
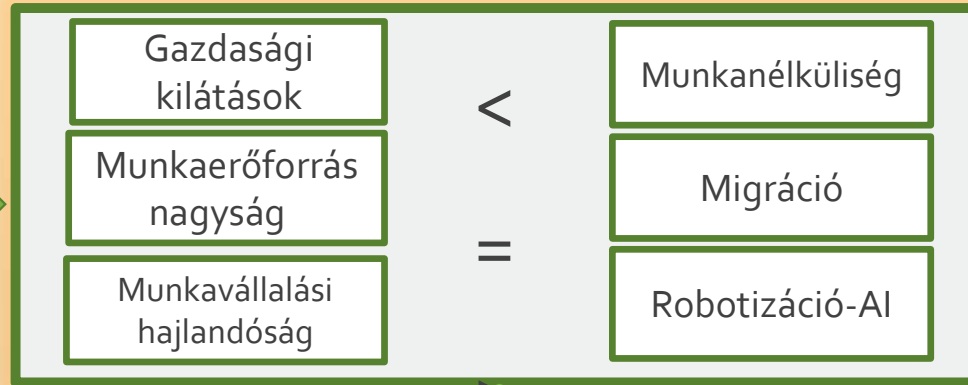
Elméleti alapok (9)

Benchmarking gondolkodás terjedése



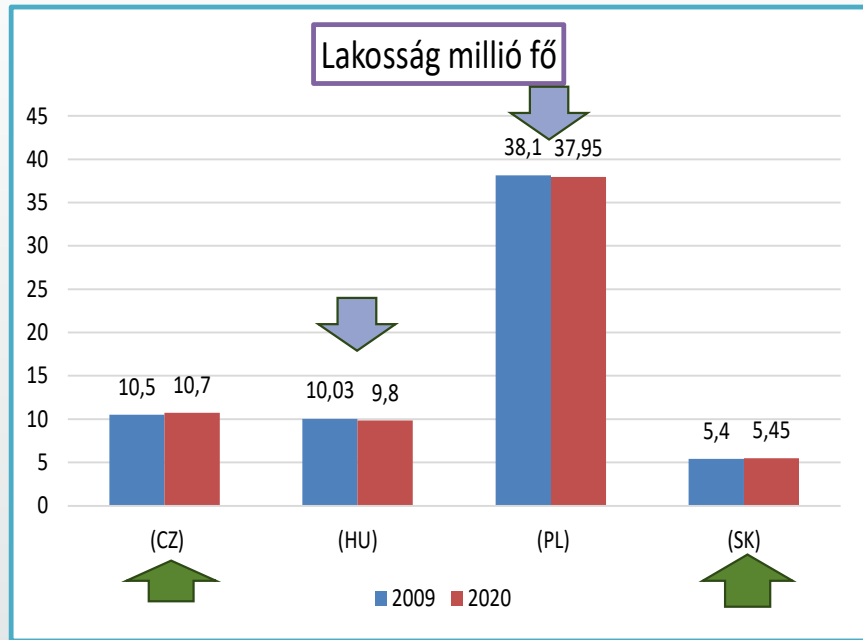
Forrás: Csath, 2001

A map of Central Europe. The countries shown are Germany (pink), Poland (blue), Czech Republic (yellow), Slovakia (orange), Austria (green), and Hungary (light green). Major cities marked with black dots include Berlin, Warsaw, Prague, Vienna, Bratislava, and Budapest. The map also shows neighboring countries like Denmark, Sweden, Finland, and the Baltic Sea. A scale bar at the bottom left indicates distances in kilometers and miles.



Munkaerőpiaci tapasztalatok (2)

Lakosság - migráció (2009-2020/2022)



❖ Csehország az egyetlen V4 ország, ahol nagyobb volt a bevándorlók száma a kivándorlókénál

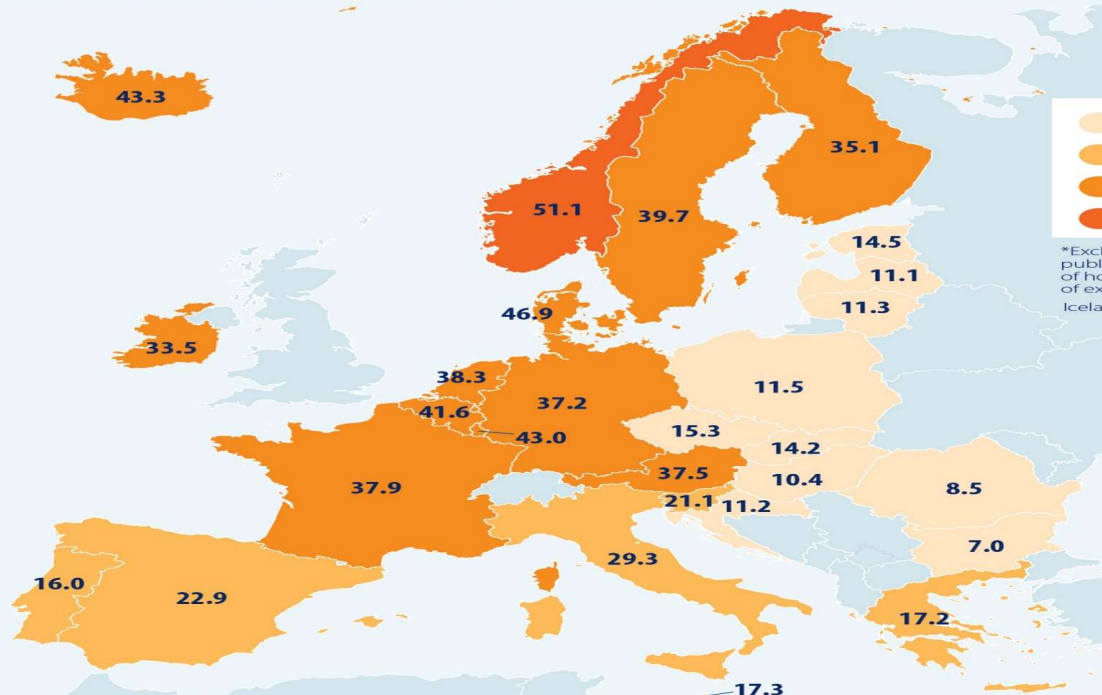
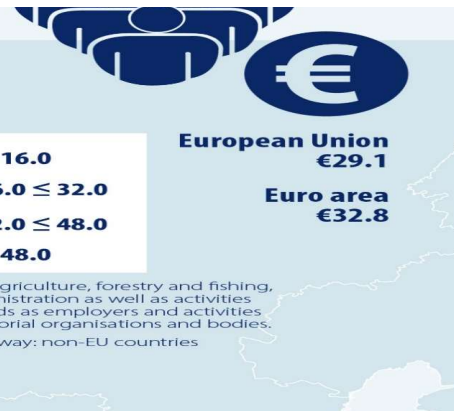
- ❖ Csehország és Szlovákia: Népességnövekedés
- ❖ Magyarország és Lengyelország: népességcsökkenés

Munkaerőpiaci tapasztalatok (3)

Egy órára eső munkabér költség-2021-2022



2021, for whole economy* (enterprises with 10 or more employees)



Administrative boundaries: © EuroGeographics
© UN-FAO © Turkstat
Cartography: Eurostat – IMAGE, 3/2022

ec.europa

Munkabéreköltség 2022

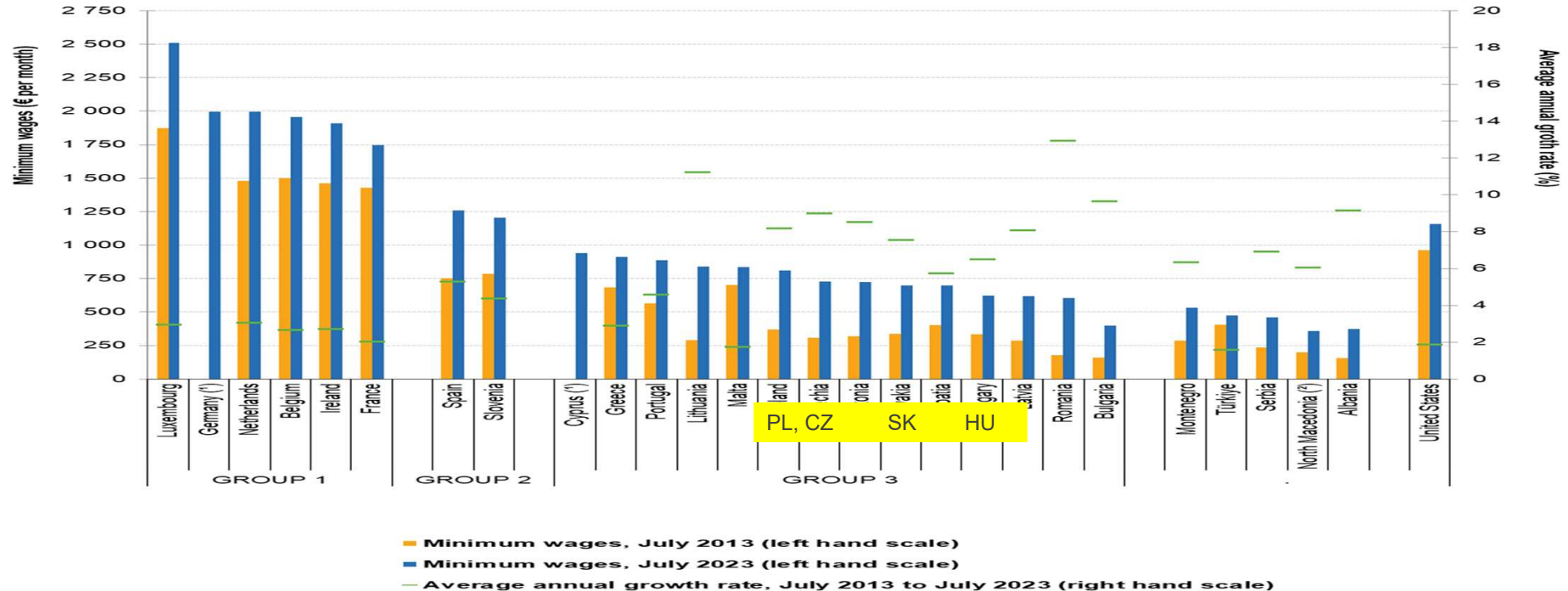


Munkaerőpiaci tapasztalatok (4)

Havi minimálbér (2013-2023)



Minimum wages, July 2023 and July 2013
(levels, in € per month and average annual growth, in %)



Note: Denmark, Italy, Austria, Finland and Sweden have no national minimum wage.

(*) July 2013 data and average annual rate of change not available.

(**) Minimum wage in force on 1 July 2021

Source: Eurostat (online data code: *earn_mw_cur*)

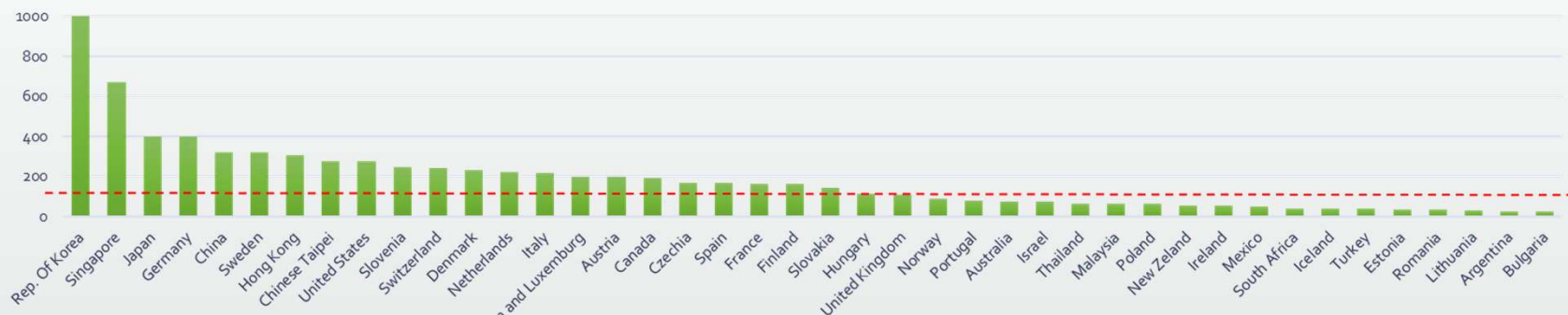
Munkaerőpiaci tapasztalatok (5)

Robotizáció



A robotizálás
terén a legjobb
5 ország a
világon: Dél-
Korea,
Szingapúr,
Japán,
Németország
és Svédország

A 10.000 dolgozóra jutó robotsűrűségi rangsor: CZ, SK, HU és PL



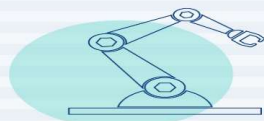
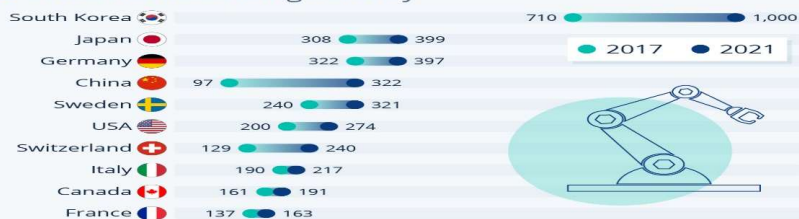
CZ

SK HU

PL

The Countries With The Highest Density Of Robot Workers

Number of robots installed per 10,000 employees in the manufacturing industry



Selected countries. Worldwide average: 141 per 10,000 employees in 2021.
Source: International Federation of Robotics

statista

Forrás: International Federation Robotization, 2022

Más rétje mindig zöldebb (1)

Lengyelország



- Munkanélküliség: 2,89%
- Lakosság 6,3%-a dolgozik külföldön
- Olyan generációk lépnek a munkaerőpiacra, ahol alacsony volt a születésszám
- Külföldi dolgozó:
 - 1,09 millió ukrán (75%) és más külföldi dolgozó
- Munkaerő piac
 - Folyamatosan, de egyre kisebb intenzitással nő a foglalkoztatás
 - Átlag minimálbér 806 euró, átlag nyugdíj 662 euró
 - Nőtt jelentősen az otthon és a hibrid formában dolgozók száma
 - Továbbra is éles különbségek vannak a munkavállalók vágyai és a munkaadók kínálata között,

Más rétje mindig zöldebb (2)

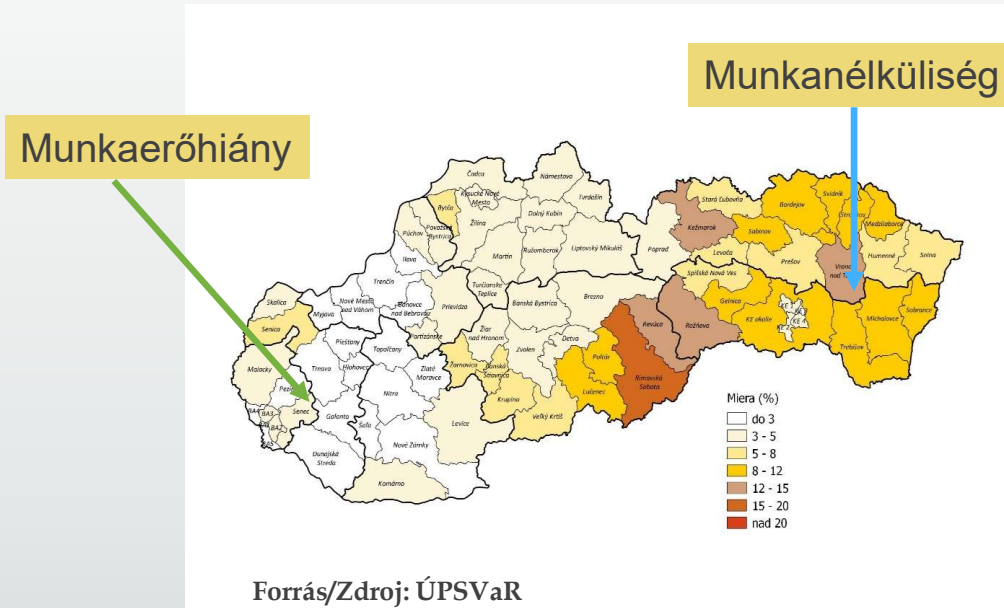
Csehország



- Munkanélküliség: 2,2%
- Lakosság 1,8 %-a dolgozik külföldön
- A krónikus munkaerőhiány a növekedés fő akadályá.
- A Cseh Statisztikai Hivatal által összeállított új adatok szerint tovább nő a Csehországba érkező külföldi munkavállalók száma.
- Külföldi dolgozók aránya 8%-os
- Munkaerőpiac:
 - A munkaerő-migrációs politika nem a képzett külföldi munkaerő bevonására irányul.
 - A vállalatoknak minden eddiginél keményebben kell küzdeniük alkalmazottaik megtartása érdekében
 - Kb. 10%-os foglalkoztatási különbség a férfi és női munkaerő foglalkoztatási rátája között a férfiak javára

Más rétje mindig zöldebb (3)

Szlovákia



- Munkanélküliség: 6,14%
- Lakosság 2,1 %-a dolgozik külföldön
- Szlovákiát egyszerre sújtja a munkanélküliség és a munkaerőhiány
- Külföldi dolgozók aránya 1,2%
- Munkaerőpiac:
 - Foglalkoztatás itt csökkenő ütemben növekszik
 - A vállalatoknak minden eddiginél keményebben kell küzdeniük alkalmazottaik megtartása érdekében
 - A külföldi állampolgárok szlovákiai foglalkoztatása egyre nagyobb figyelmet kap a közbeszédben és politikai szinten.

Más rétje sem zöldebb (4)

Magyarország



- Munkanélküliség: 3,61 %
- Lakosság 3,6 %-a dolgozik külföldön
- Külföldi dolgozók aránya 1,0%
- Munkaerőpiac:
 - A munkaerőpiac növekedése elsősorban a magánszektorban tapasztalható foglalkoztatás növekedésének köszönhető
 - Itt nem jellemző, hogy az új munkatársakat felvevő cégek a hirdetésben közzéteszik fizetési ajánlatukat. Ez az örökség több okból is megváltozik.



Példa a HR módszerek változására



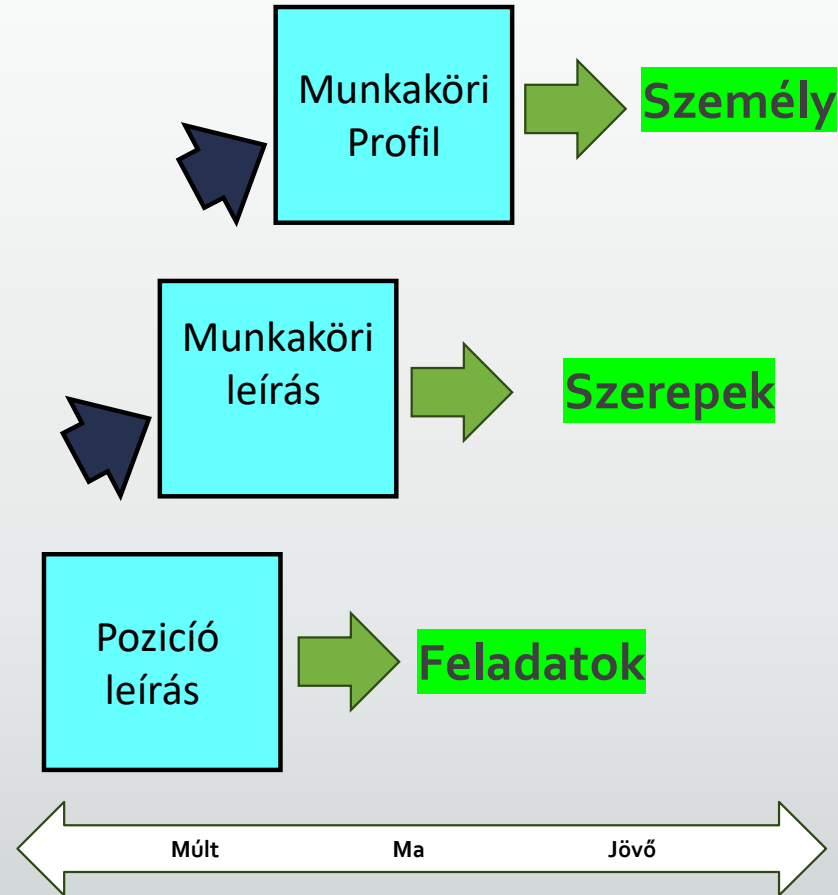
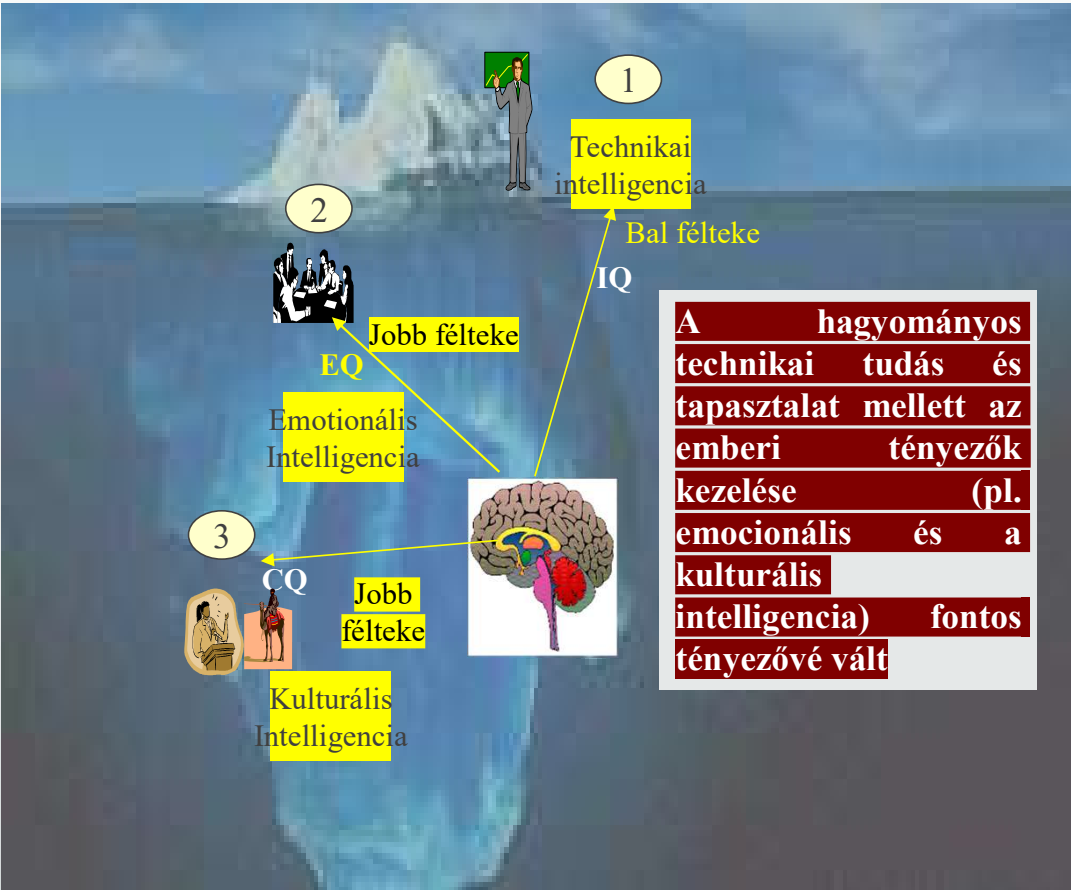
[illegible]

Feladat és tevékenység
orientált
munkaköri leírások
(task orientation)

A horizontal timeline diagram with a central white bar and grey end caps. The word "Múlt" (Past) is on the left, "Ma" (Present) is in the center, and "Jövő" (Future) is on the right.

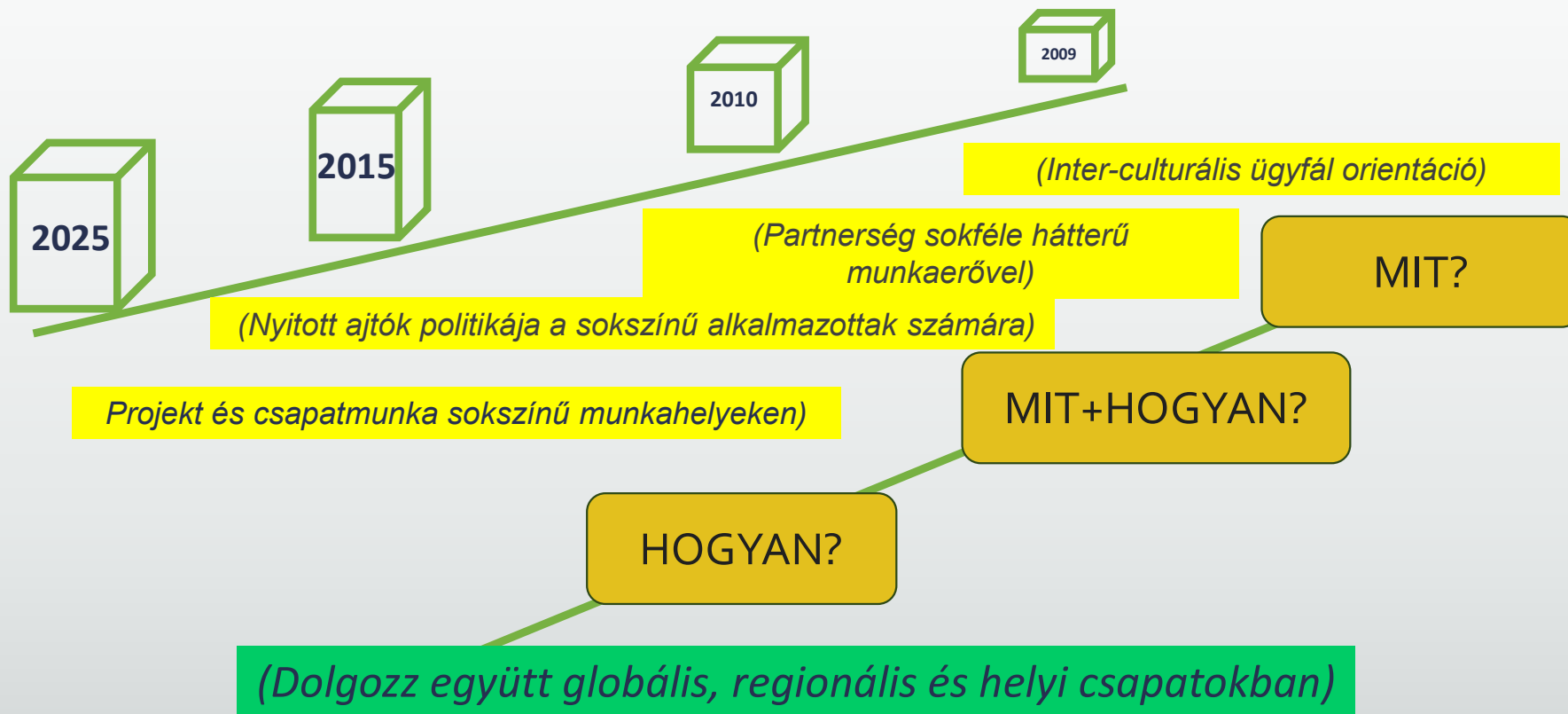
Munkakör (2)

- Jéghegy modell – munkaköri definíciók



Munkakör (3)

Nemzetközi cégek

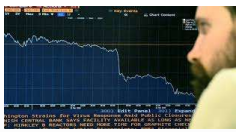




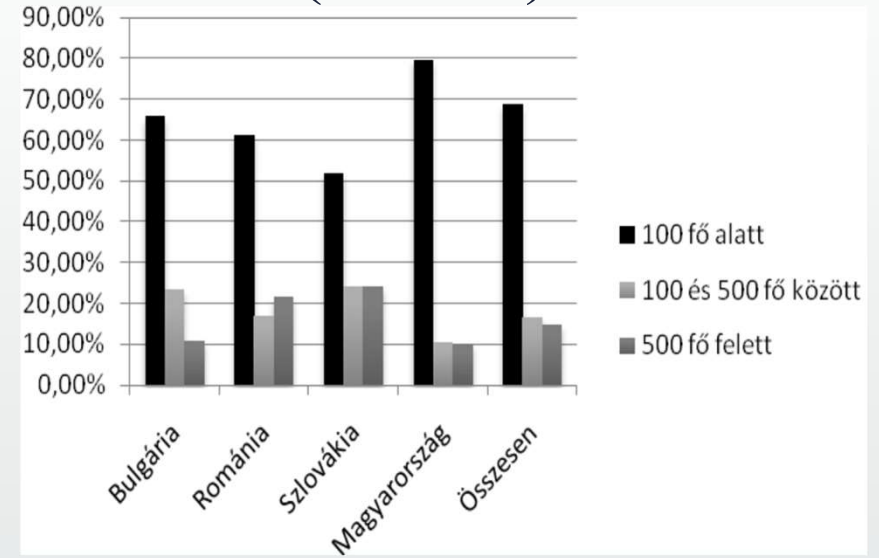
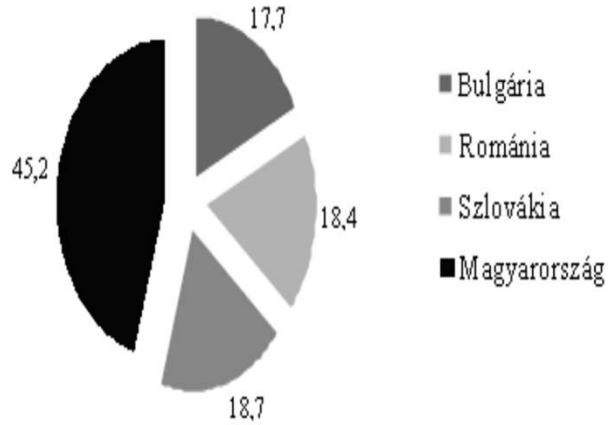
Empirikus tapasztalatok (2008-2025)



1.A válság hatása a HR-re 2008-2009(1)



Négy kelet-európai ország szervezetei(n=566)



1. A válság hatása a HR-re és a 2008-2009(2)

Következtetések

- Nincs egyetlen üdvözítő megoldás
 - Eltérő HR forgatókönyvek (visszaesés, szintentartás és növekedés)
- HR új szerepét kell megtalálni
 - Hozzájáruló
 - Proaktív
- Nem minden a pénzügyi megoldás
 - Hagyományos kompetenciák
 - Új KSA követelmények



1988-2008

- ügyfélorientáció
- teljesítményorientáció
- növekedés-terjeszkedés
- rövidtávú orientáció
- inter-kulturalitás



2008-jövő

- rend-és szabálykövetés
- stabilitás
- költségtudatosság
- hosszútávú-orientáció
- régió-nemzeti orientáció

2. Külföldi tőke hatása HR-re (1)



❖ Változások a külföldi tőke (FDI) piacra lépésében



2. Külföldi tőke hatása HR-re (2)



Országokénti eltérések

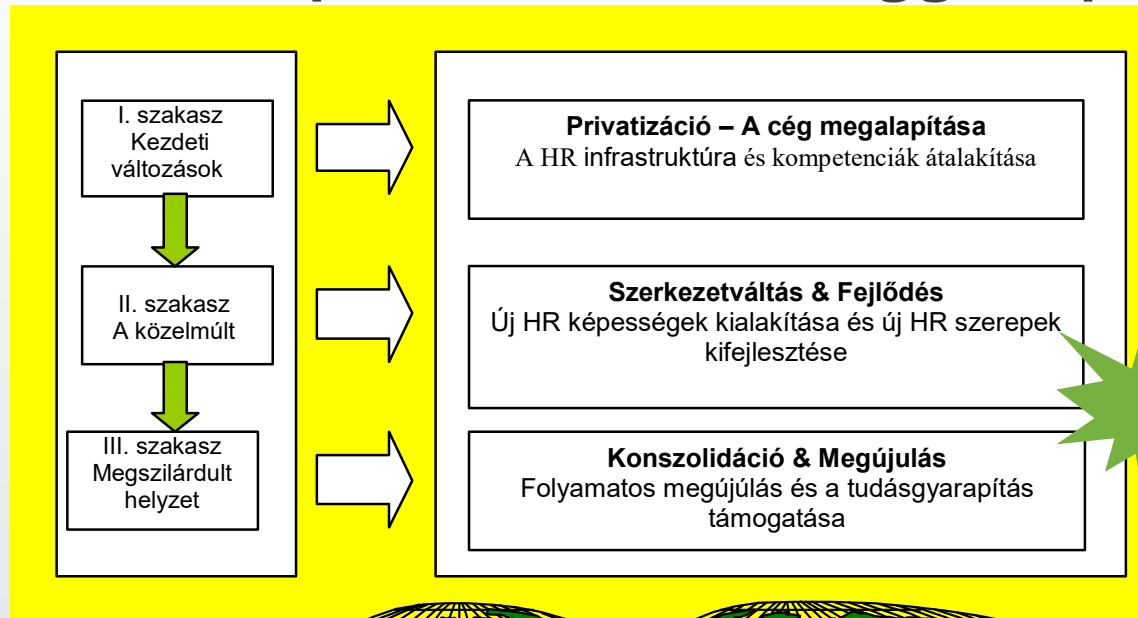
- ❖ A külföldi tulajdonú cégek meghatározóak néhány kelet-európai országban (Nyugati országokban 5-6%, kivétel Írország, 50%)

CEE országok	
Szlovákia	35.0%
Magyarország	24.0%
Csehország	15.9%
	10.0 %
Románia	8.5%
Szlovénia	8.0%
Lengyelország	6.1%

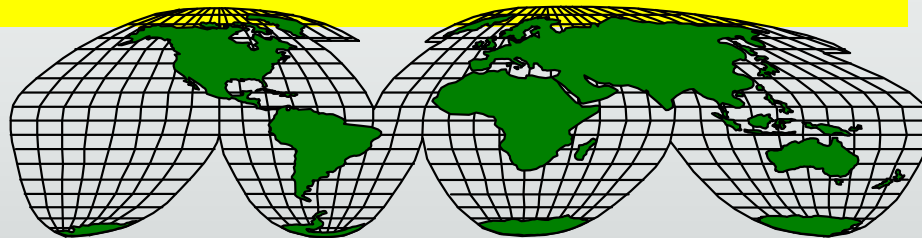


2. Külföldi tőke hatása HR-re (3)

HR változó szerepe az életciklus függvényében



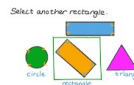
Globális gondolkodás



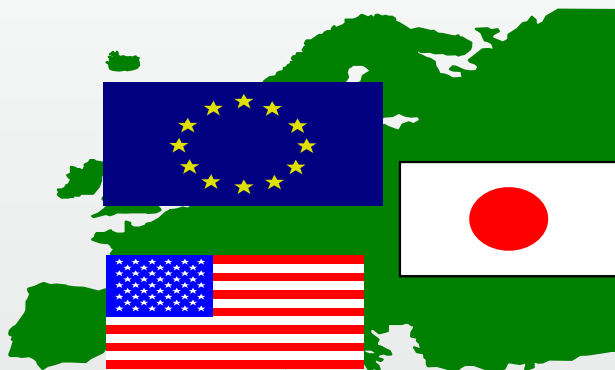
Helyi cselekvés

2. Külföldi tőke hatása HR-re (4)

Eltérő orientációk



Külföldi cégek



Bizonyos konvergencia megfigyelhető

HR rendszerek és
megoldások

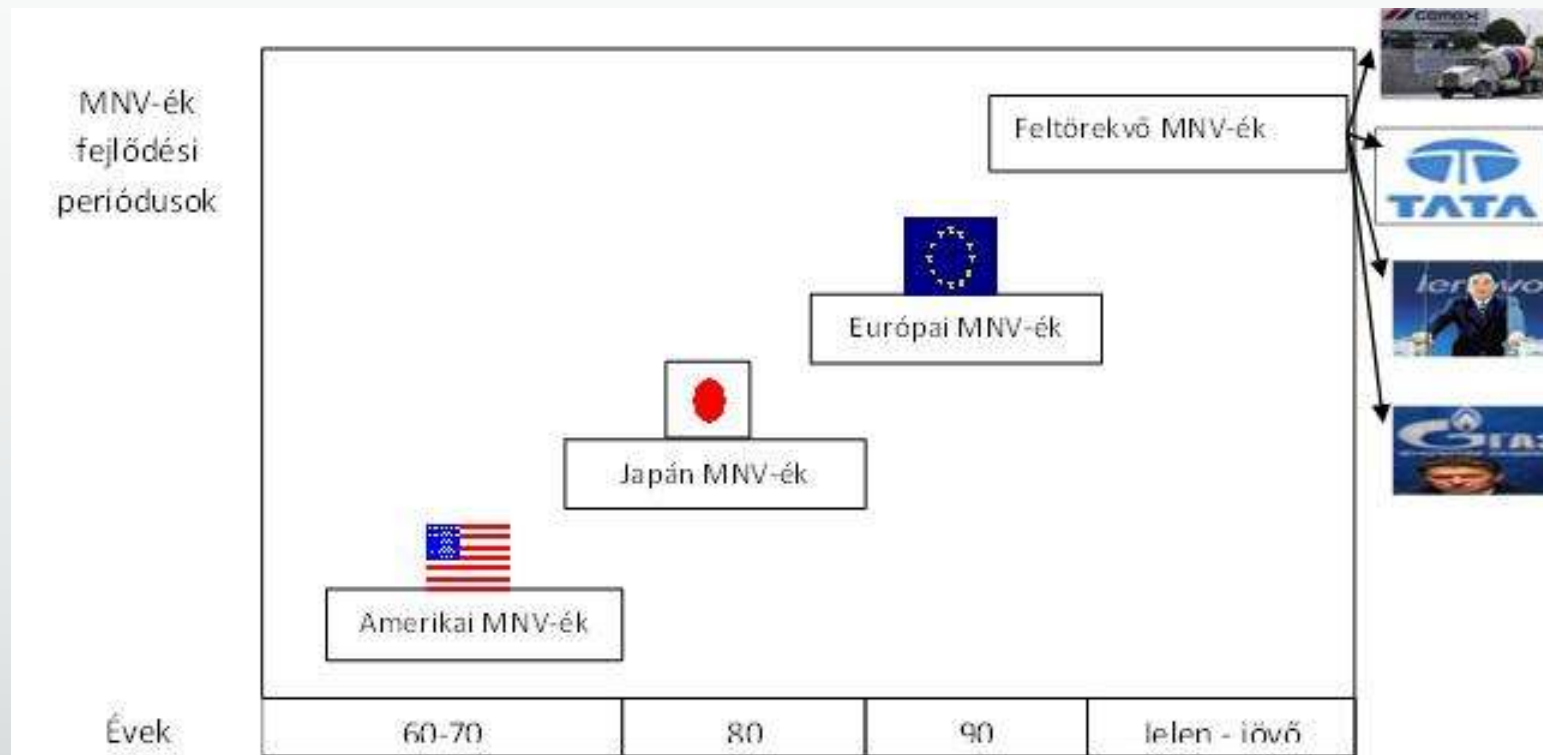
Hazai nagyvállalatok



Érdekegyeztetés és
HR modernizáció

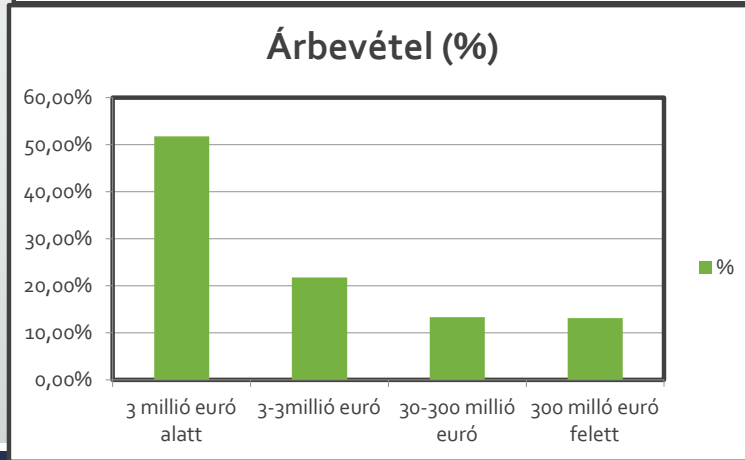
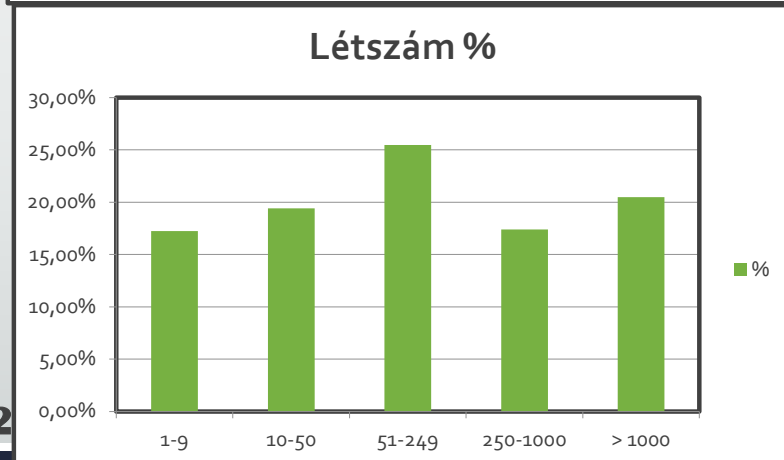
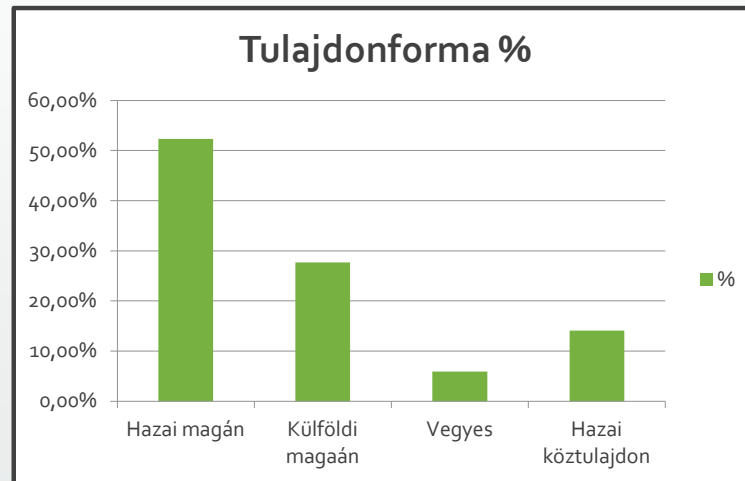
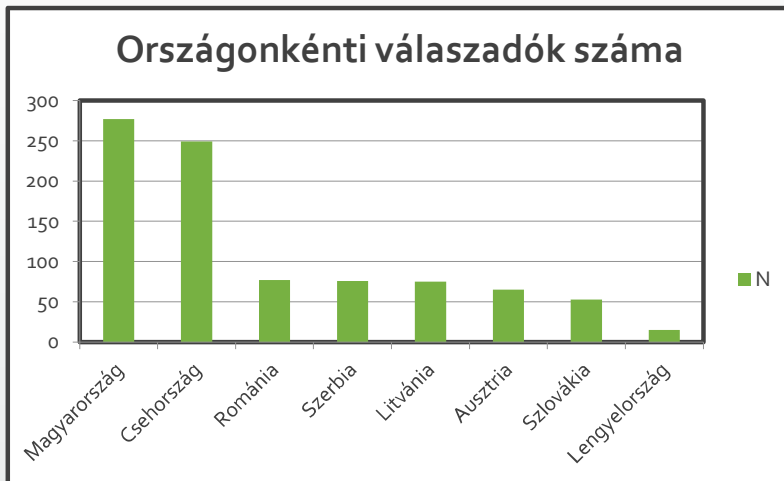
2. Külföldi tőke hatása HR-re(5)

Különböző MNV csoportok



3.Munkaerőhiány hét KKE országban (1) (2019)

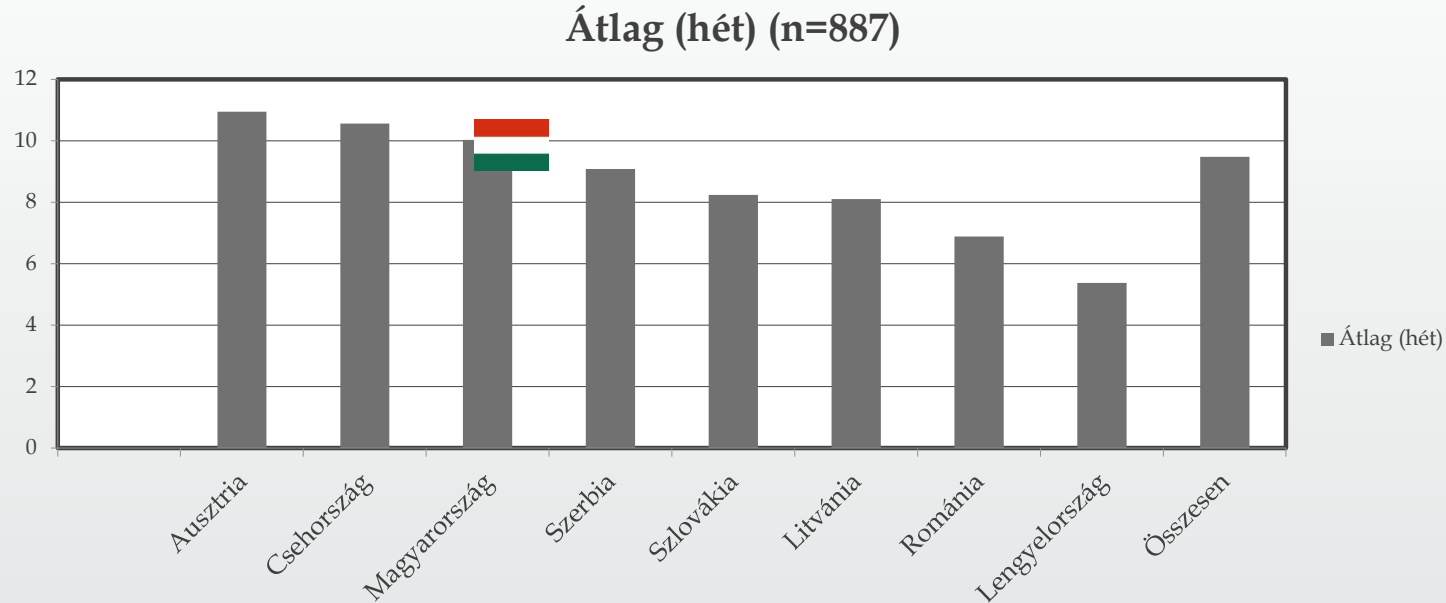
Minta jellemzői(n=887)



3. Munkaerőhiány hét KKE országban (2)(2019)



Üres pozíciók betöltésének az ideje



- ❖ A felső- és középvezetői kategóriákban viszonylag alacsony
- ❖ Főleg a fizikai dolgozóknál és nehezen betölthető munkaköröknél az ennél jóval nagyobb értékek (15-40 hét) sem ritkák

3. Munkaerőhiány hét KKE országban (3) (2019)



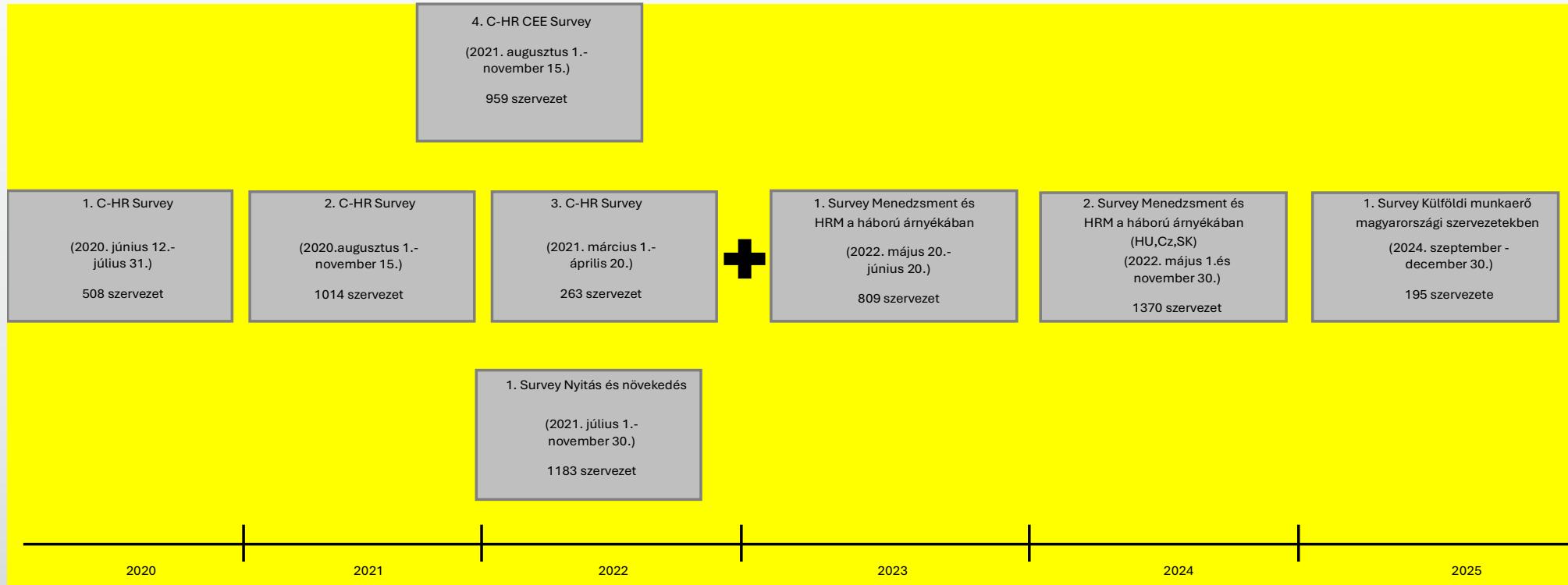
Vállalati szinten alkalmazott eszközök (1...5 skála) (1)

Rangsor	Eszközök
1.	Versenyképes bérezési, fizetési rendszer
2.	Teljesítményértékelési és prémiumrendszer
3.	Rugalmas munkaidő alkalmazása
4.	Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelő programok működtetése
5.	Munkavégzési körülmények javítása

- ❖ a különböző fizetési formák (alap és változó) mellett
- ❖ hatékony eszköznek tartják a válaszadó szervezetek a dolgozói elégedettséget (employee satisfaction) javító különféle olyan eszközöket, mint
 - a rugalmas munkaidő
 - vagy a jó munkavégzési körülményeket is.



4. Covid és a háborús helyzet hatása a HR-re(1) (2020-2025)



4. Covid és a háborús helyzet hatása a HR-re(2) (2020-2025)



Covid

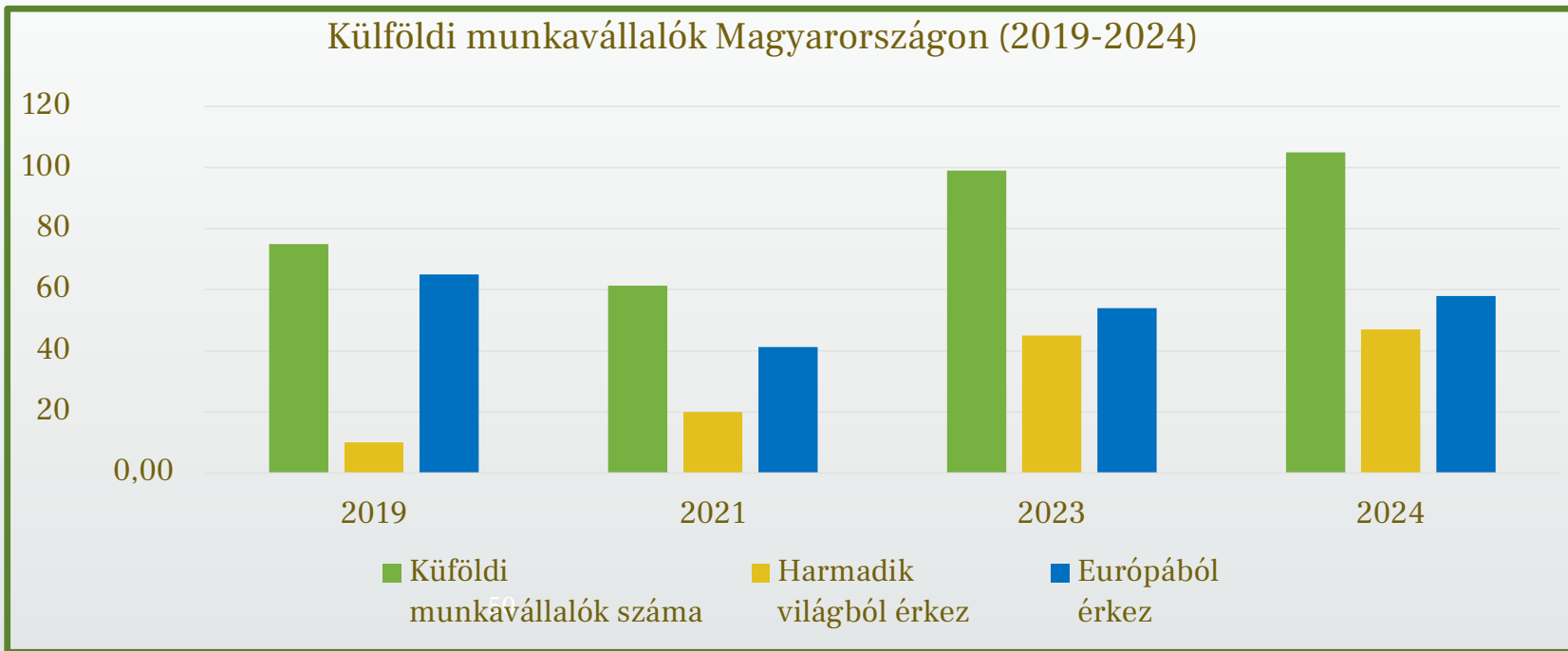
- ❖ A Covid-19 világjárvány okozta kaotikus és összetett helyzet nem követte a gazdasági válság lefolyását, időszakos gazdasági visszaesésnek tekinthető
- ❖ A válaszok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kezdetben az egészségügy szervezése, a kommunikáció és a home-office volt a humánerőforrás-szakemberek munkájának középpontjában.
- ❖ A második és a harmadik hullámban a munkahely biztonsága és megtartása vált fontosabbá a HR-esek munkájában
- ❖ Az újranyitás és a gazdasági fellendülés időszakában a legtöbb gazdaságban nem valósult meg a Jánossy féle trendvonal az infláció, az anyag- és alkatrészhiány miatt



Háborús helyzet

- ❖ A megkérdozett cégek a világjárvány hatását erősebben érzik, mint a háborút.
- ❖ A jövő kilátásait nem a háború hatásai, hanem az általános veszélyek (infláció, munkanélküliség, gazdasági visszaesés) határozzák meg
- ❖ A világjárvány és a háború felgyorsította a HR paradigmaváltását.
- ❖ A külföldi tulajdonú cégek jobban teljesítenek a modern HR módszerek alkalmazásában.

5. Külföldi munkaerő Magyarországon (2024-2025)



- ❖ A külföldi munkaerő szerepe egyre fontosabb Magyarországon.
- ❖ A megfelelő jogi szabályozás és integrációs intézkedések kulcsfontosságúak a gazdasági stabilitás érdekében.



Hogyan tovább HR?



Záró gondolatok (1)

Lényeges jövőbeli készségek és kompetenciák



Jövőbeli IfS

- ❖ Az emberek tovább élnek az orvosi áttöréseknek köszönhetően
- ❖ A technológia mindent megváltoztat a termékek elkészítésétől kezdve az olvasás módjáig
- ❖ Társadalmunk változó értékei és normái



Alapvető jövőbeli készségek és kompetenciák

- ❖ Kreatív gondolkodásmód
- ❖ Érzelmi intelligencia
- ❖ Döntéshozatal
- ❖ Kognitív rugalmasság
- ❖ Digitális írástudás

Legfontosabb állások: Könyvelők és pénzügyi tanácsadók, Adatelemző, Digitális tartalomspecialista, Mérnökök, Információbiztonsági elemző, Ápoló, Rehabilitációs tanácsadó, Szoftver- vagy alkalmazásfejlesztő, Tanár és Állatorvosi ápoló

Source: WikiJob, 2025

Záró gondolatok(2)

AI lehetséges hatásai



Jövőbeli következtetések: A mesterséges intelligencia hatása a HR-re

1

A mesterséges intelligencia elemzi a verbális és nonverbális jelzéseket, állapotokat és vezetési stílusokat.

A mesterséges intelligencia képes felmérni a munkaköri mintákat és a személyes elvárásokat, ezáltal támogatva a személyre szabott szakmai szolgáltatásokat.

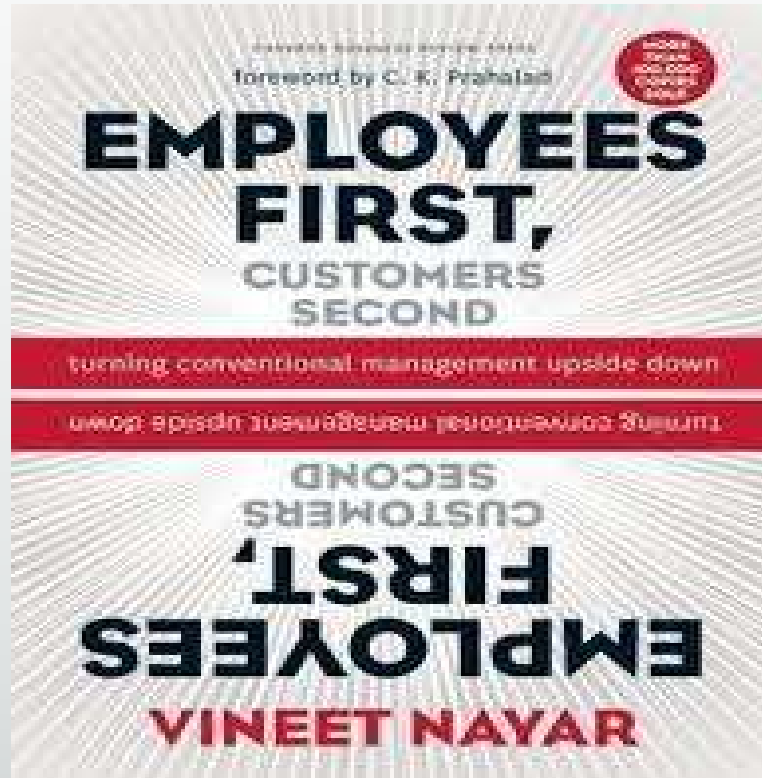
2

A mesterséges intelligencia rendszerek automatizálják a kezdeti értékelést és a folyamatos célok nyomon követését, növelve a hatékonyságot

.....

Fontos tanács

Vineet Nayar



„Csak az tud jól
bánni ügyfeleivel
és vevőivel,
akivel jól
bánnak.”

Gondolatok jövőre



"Az egyetlen dolog, amit tudunk a jövőről az, hogy nem tudjuk, mi lesz."



„Igaz, hogy a globalizáció fantasztikus fejlődést idézett elő a világban, de az ehhez kapcsolódó technológiai fejlődéssel együtt növelte az egyenlőtlenségeket országok, régiók és emberek szintjén”.



„Az illúzió volt, hogy a globalizáció automatikusan a demokrácia terjedéséhez vezet”.

Carlo Masala

Világszintű zűrzavar.
A globális válságok és a
Nyugat illúziói (Welt-
unordnung)



Budapest, 2025. október 06..

Moderátor: Dr. Dudás Ferenc szakbizottsági elnök

Köszönöm a figyelmüket!

**Prof. Dr. Poór József, MTA doktor, CMC (HSZOSZ elnöke,
BKIK GSZT alelnöke, MATE)**

▪ mobil: +36-20-464-9168, e-mail: poorjf@t-online.hu

