

KONFERENCIABESZÁMOLÓ

Az emberi erőforrás tanácsadó szerepe a digitális átállásban

címmel a Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet által
a VI. TANULÁS, TUDÁS, INNOVÁCIÓ KONFERENCIA keretében szervezett
2025. február 27-ei konferenciáról



Kedves Olvasó!

2025. február 27-én került sor a VI. Tudás, Tanulás, Innováció konferenciára, melynek fókuszába a digitális transzformáció következtében az emberi erőforrás menedzsment és a felnőttképzés területén dolgozó szakemberek előtt álló kihívásokat állítottuk. Örömről szolgál, hogy a konferencia több mint 130 résztvevővel sikeresen lezajlott. A konferencia az ELTE PPK Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet (FTI) és az EPALÉ társszervezésében valósult meg.

Dr. habil. Dorner Helga, a rendezvényt szervező intézet igazgatója a konferencia megnyitójában hangsúlyozta, hogy vezetőként fontos céljának tartja szakmai párbeszéd kialakítását az elméleti és vállalati szakemberek közötti. E célt szem előtt tartva programunk összeállítása során arra törekedtünk, hogy a piaci és tudományos kutatási eredményekre, multidiszciplináris megközelítésre és valódi tapasztalatokra építve járjuk körbe a digitalizáció HR területre és felnőttképzésre tett hatását.

A konferenciánkra előadóként és résztvevőként is HR szakembereket, tanácsadókat, képzési szakértőket, egyetemi oktatókat, az emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésen végzett és jelenlegi hallgatóinkat hívtuk annak érdekében, hogy megismerjük egymás véleményét,



tapasztalatait. Ezúton is köszönjük felkért előadóinknak, hogy tapasztalataik és kutatási eredményeik megosztásával hozzájárultak a párbeszéd megindításához.

Beszámolónkban az elhangzott előadások és szekciók főbb gondolatait, valamint a kerekasztal-beszélgetésben elhangzott tapasztalatokat foglaljuk össze.

Reméljük, minden résztvevő új nézőpontokkal és új gondolatokkal távozott.



A konferencia szervezői:
*Hegyi-Halmos Nóra, Kovács Zsuzsa, Lakner Szilvia,
Pongor-Juhász Anna, Tóth-Téglás Tünde*

Az emberi erőforrás tanácsadó szerepe a digitális átállásban

A konferencia háziasszonya **Dr. Hegyi-Halmos Nóra** egyetemi adjunktus, az ELTE PPK FTI oktatója a konferencia bevezetőjében kiemelte, hogy **az emberi erőforrás menedzsment és a felnőttképzés területén dolgozó szakemberek a digitális transzformációban kettős szerepet vállalnak**. A gyorsan fejlődő technológiai megoldások, hasonlóan más szakterületekhez újabb és újabb lehetőségeket nyitnak a munkaerőbiztosítási és humánfejlesztési folyamatok automatizálására, hatékonyságának fokozására. Az emberi erőforrás tanácsadók a szervezetek versenyképességének megőrzését szolgáló digitális transzformációs folyamatok támogatásában is jelentős szerepet vállalnak, ugyanakkor az átállást irányító, alakító vezetők és HR szakemberek maguk is szemléletváltáson mennek keresztül, miközben nehezen átlátható, lehetőségekkel és veszélyekkel egyaránt együtt járó folyamatokat irányítanak és koordinálnak.

A plenáris előadásokon szó esett a HR digitalizációjának jövőjéről, az AI (artificial intelligence) és az adattudomány szerepéről a HR folyamatokban, valamint az emberi és szervezeti tényezőkről a digitális átállás során. A poszter-

szekció, amelyet a HVG Állásbörze támogatott, izgalmas kutatásokat mutatott be a gamifikációtól a munkahelyi informális tanulásig. A párhuzamos szekciókban szakértői előadások és esettanulmányok világították meg a digitális átalakulás lehetőségeit és kihívásait. A napot egy inspiráló kerekasztalbeszélgetés zárta, ahol kutatók és piaci szakemberek osztották meg gondolataikat a HR tanácsadás jövőjéről.



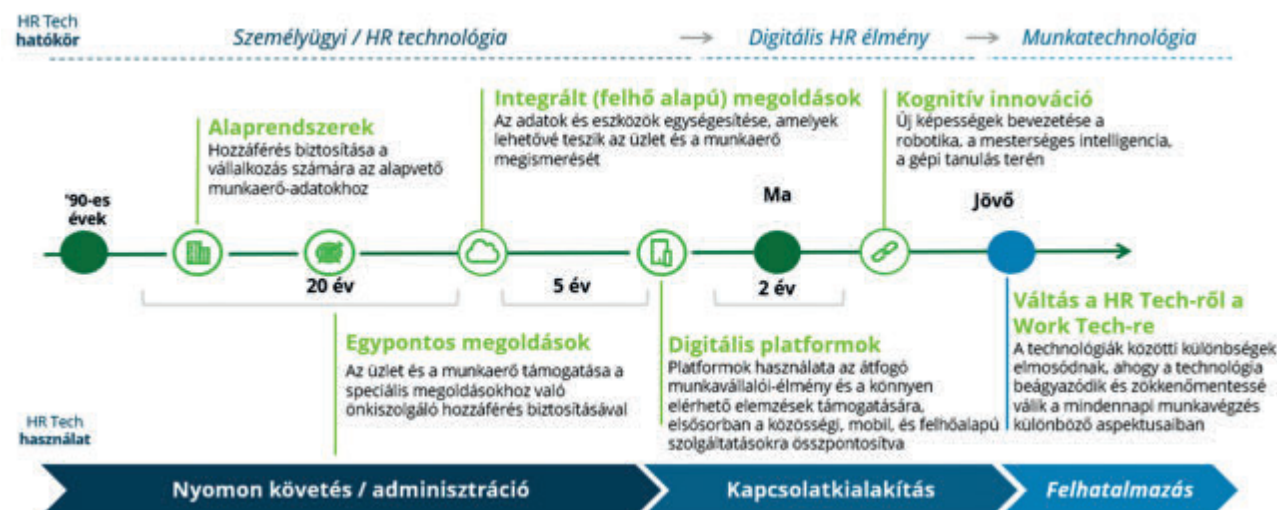
1. PLENÁRIS ELŐADÁSOK

Mennyire lesz digitális a jövő HR funkciója?

Csépai Martin, a Deloitte magyarországi HR tanácsadási üzletágának vezetője előadásában kiemelte, hogy a digitalizáció a HR szakterületen bár elkezdődött, ugyanakkor a technológia gyors növekedése számos új megoldás, illetve merőben új megközelítés alkalmazását teszi lehetővé a jövőben. A korábban alkalmazott egyedi meg-



oldásokat felváltják az integrált, felhő alapú megoldások, napjainkban pedig az olyan innovációk révén, mint a robotika, az AI, a gépi tanulás megoldásai a HR digitalizációja újabb szintre tud lépni. Mindez egy olyan ún. „Work-Tech”-re való váltást tesz lehetővé a jövőben, amelyben a technológia beágyazódik



Forrás: Deloitte

a mindennapi munkavégzésbe, és zökkenőmentesebbé teszi azt. Meghívott előadónk a Deloitte tanácsadó cég tapasztalatait és a hazai piacon három évvel ezelőtt végzett, a HR digitalizációját vizsgáló kutatásuk eredményeit mutatta be.

Csépai Martin kiemelte, hogy az elkövetkező években, haladva a digitális világ fejlődésével, a HR szakmának három területen is gyökeresen új megoldásokat kell kialakítania és ehhez illeszkedő digitális alkalmazásokat kell keresnie.

- A közeljövőben a gyorsan fejlődő technológiai megoldásoknak köszönhetően a munkavégzés átalakul, attól függően, hogy mennyire lehet különböző munkatípusokat vagy részfeladatokat automatizálni.
- A munkaerő szélesebb körét kell kihasználni a hagyományos, teljes munkaidős munkavállalótól az atipikus foglalkoztatási formákon át, a szabadúszók és külső szolgáltatások igénybevételéig.
- A munkavégzés helyére és idejére vonatkozó kérdésekre mára már rugalmasabban tekintünk, hatékony hibrid megoldásokban és rugalmas munkavégzési keretekben gondolkodunk.

„Nehéz úgy digitalizálni, hogyha az emberek digitális képességei nem fejlődnek ezzel összhangban”, emelte ki az előadó. A szervezetek digitális átalálási folyamataiban lényeges, hogy a munkavállalók számára megkönnyítsük a digitalizált folyamatok megértését, és olyan HR rendszert építsünk ki, amelyet a vezetők és a munkavállalók eredményesen és szívesen használnak. A digitális HR stratégia következő generációja a központi,



felhő alapú HR rendszerekbe az alábbi új stratégiai megoldásokat is beépíti:

- **Az egységes munkavállalói élmény** a munkavállalók kapcsolattartási és problémamegoldási igényeihez illeszkedő digitális megoldásokat jelenti. Olyan platform kiépítésére irányul, ahol a munkavállaló minden kérdésére megtalálhatja a választ, segít eligazodni az alkalmazások hálójában. Bevezetését a Deloitte felmérésben feltárt adatok szerint a munkavállalók elégedetlensége, ezen rendszerek széttöredezettsége és a távmunka szerepének növekedése is szükségessé teszik.
- **Az automatizálás és a mesterséges intelligencia** számos alkalmazása megjelenhet a HR funkciókban. Az információkereséssel nagyon sok időt töltenek az alkalmazottak a vállalatokon belül, a munkavállalók többsége elégedetlen az információkereső rendszerek hatékonyságával. A szervezeteken belül alkalmazott chatbotok például sok terhet levehetnek a HR-esek válláról azzal, hogy átveszik egy bizonyos mértékig a kapcsolattartási feladatokat és könnyebben, gyorsabban kaphatnak tőlük választ a munkavállalók.

- **A people analytics adatmenedzsment eszközök** alkalmazása a HR funkciókban még viszonylag éretlen a Deloitte felmérési tapasztalatai szerint. A szervezetek rengeteg adattal rendelkeznek a munkavégzéshez és munkavállalóikhoz kapcsolódóan, de nem használják ki teljes mértékben az abban rejlő lehetőségeket. Az elemzési modellek olyan nagy mennyiségű és összetett, a munkaerőhöz kapcsolódó adat felmérését és elemzését teszik lehetővé, amelyek a munkaerő biztosításához kötődő szervezeti döntéseket alapozhatnak meg. Előre jelezhetik például az elégedetlen, kevésbé elkötelezett munkavállalók kilépési szándékát, vagy segíthetik a megfelelő megtartásmenedzsment eszköztár kialakítását.
- **A HR, mint funkcionális ökoszisztéma** olyan digitális HR portfóliót jelent, amely személyre szabott munkavállalói élményt hoz létre, a HR tevékenységeket beépíti a munkafolyamatokba, támogatja a hatékony munkavégzést és a szervezethez kapcsolódást egyaránt.

Hazai viszonylatban, a magyar vállalatok körében egyelőre kevésbé jellemző a kísérletező, „úttörő” hozzáállás, elsődleges fókusz a hatékonyságnövelésen van. A Deloitte felmérése szerint bár növekednek a beruházások ezen a téren, de inkább az alapvető funkciók és megoldások bevezetése tapasztalható, kevésbé jellemző még az integrált, „Work-Tech” jellegű fejlesztés.

•••

HR és az adattudomány találkozásának aktuális kérdései



Dr. Soós Sándor, az ELTE PPK FTI habilitált egyetemi docense előadásában a humánerőforrás menedzsment és az adattudomány kapcsolatát, valamint a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazásának tudományos trendjeit mutatta be a HR területén. Előadásában kiemelte, hogy tudásmenedzsment szempontból a gépi tanulás jelentősége különösen fontos és érdekes lehet, hiszen ennek köszönhetően lehetővé válik a szakértői tacit tudás megértése és szervezeti memóriában történő rögzítése.

Az AI, vagyis a felügyelt gépi tanulás (machine learning) célja az adatok összefüggéseinek felismerése és modellezése. Soós Sándor rávilágított arra, hogy az AI **egyik meghatározó jellemzője a predikciós képesség,** amely lehetővé teszi például a toborzási folyamatok támogatását azáltal, hogy a releváns szempontok alapján a gépi modell alkalmassá tehető a leendő munkavállalók

beválásának megjósolására. A kérdés ebben az esetben az, hogy az AI-alapú rendszerek valóban a legmegfelelőbb jelölteket választják-e ki. Az előadó rámutatott arra, hogy **a HR szakértőknek kulcsszerepük van az AI-rendszerek megfelelő betanításában, az alkalmazott jellemzők meghatározásában és a modellek validálásában.**



Forrás: Dr. Soós Sándor

Az AI-alapú HR rendszerek többsége felügyelt tanulási modelleken alapul, amelyek képesek **az emberi szakértelem alapján meghatározott mintázatok** hátterének azonosítására és a kapcsolódó döntéshozatal támogatására. A cél az, hogy a gépi tanulás révén az AI ugyanolyan jó vagy esetekben jobb következtéseket, döntéseket tudjon hozni, mint egy szakértő. A predikciós teljesítmény növelése kapcsán azonban egy alapkonfliktusba ütközünk: a hatékonyabb előrejelzés érdekében összetett, magasabb komplexitású modelleket kell alkalmaznunk, ezzel együtt azonban romlik a folyamat értelmezhetősége, a döntések magyarázhatósága. A HR szakemberek ezen rendszerek bevezetése során valójában a **predikciós képesség és a folyamat átláthatósága közötti átváltásról** kell dönteni, amely etikai kérdéseket is felvet és jogi vonatkozásai is vannak.

Soós Sándor megvilágította, hogy a döntéstámogató és a népszerű generatív MI-k mögött lényegében a felügyelt gépi tanulás ugyanazon alapmodellje húzódik meg, amelynek során két prototipikus eset jellemzését érintette:

- **A klasszifikációs AI rendszerek működése** strukturált adatokra épül, amelyekből az előzetes szakértői besorolások alapján azonosítja és tanulja meg azokat az összefüggéseket, amelynek révén a besorolásokat képessé válik előrejelezni. A toborzás és szelekció során alkalmazott eszközök legtöbbször olyan, ide tartozó klasszikus statisztikai és számítástudományi modellekre épülnek, mint a regresszióanalízis vagy a döntési fák. Ezen **jól interpretálható, sokszor szabályalapú, lineáris modellek** esetében egyértelműen magyarázható a bemeneti adatok és a kimenet kapcsolata.
- **A generatív (szöveggeneráló) AI megoldások** input-adatai strukturálatlan adatok, szövegek. A rendszer „alapfeladata”, hogy (nagy) „előre tanult” nyelvi modell alapján megjósolja az aktuális szöveggörnyezetből, beszédhelyzetből adódó legadekvátabb soron következő szót vagy nyelvi elemet. Alkalmazása a HR kommunikáció területén vagy például az onboarding folyamatokban jellemző jelenleg. Ezen **mélytanulási (deep learning) és neurális háló alapú megoldások** olyan döntéseket hoznak, ahol a kimenet nem vezethető vissza egyértelműen a bemeneti adatokra.

Soós Sándor szisztematikus szakirodalmi áttekintésekre, illetve saját bibliometriai felmérésre építve rámutatott, hogy a szaktudományos diskurzusban egyelőre csekély

kölcsönhatás mutatkozik a menedzsment-tanulmányok, ezen belül a HR szakterület és a számítástudomány területek között. A menedzsment tanulmányok területén ugyan fokozódó tudományos aktivitás tapasztalható az adattudomány és a HR kapcsolatának kutatásában, de a tényleges megoldások vizsgálata jellemzően a számítás- és mérnöki tudományok körében mint alkalmazott részterület bontakozik ki. Az elemzések alapján elmondható, hogy a szakirodalmi trend jelenleg a **jól interpretálható, klasszikus modellek dominanciáját demonstrálja a HR klasszikus funkcióiban**. Speciálisan a toborzás területén a klasszikus, lineáris, magyarázható predikációs modellek jellemzőek, ugyanakkor érezhető tendencia, hogy egyre nagyobb teret nyernek a jellemzően hatékonyabb, ugyanakkor komplex és kevésbé transzparens mélytanulási (deep learning), neurális háló alapú, vagy éppen az ún. összetett (ensemble) módszerek a HR stratégiai részterületeivel összefüggésben.

...



2.

PÁRHUZAMOS SZEKCIÓK

A digitális transzformáció szervezeti és emberi oldala a gyakorlatban

A szekcióban a CETIN Hungary Zrt. vezetői, **Erdélyi Emőke** HR igazgató és **Gaszmann György** digitalizációs és transzformációs igazgató osztották meg tapasztalataikat a cég két éve elindított digitális transzformációjával kapcsolatban. A szekciót **Dr. Lakner Szilvia** egyetemi adjunktus, az ELTE PPK FTI oktatója moderálta.

A CETIN független integrált szolgáltatóként mobilhálózati és fejlett adatátviteli szolgáltatásokat nyújt távközlési szolgáltatók, valamint üzleti ügyfelei számára a legkülönbözőbb szegmensekben. A digitális transzformáció motorjaként élvonalbeli kommunikációs infrastruktúrát nyújtanak, létszámuk 200 felett van. A digitális transzformáció célja, hogy a CETIN szolgáltatás-orientált működést valósítson meg, hatékonyságot növeljen, és egészséges terhelést biztosítson munkavállalói számára. Az innováció és a fejlődés a cég DNS-ének része,

és céljuk, hogy a legújabb technológiákat alkalmazzák, valamint a Z generáció bevonásával egy innovatív, ember- és ügyfélközpontú CETIN-t hozzanak létre.



Transzformációs terv, a transzformáció folyamata

A transzformációs tervük három fő szakaszból áll: előkészületek, megvalósítás és folyamatos fejlődés. A transzformáció fő területei:

- folyamatok automatizációja;
- Mesterséges Intelligencia bevezetése;
- adat analitika széles körű, mindennapi használata;
- agilis módszertan bevezetése, ahol ez logikus és releváns.

Mindhárom szakaszban és minden területen kiemelt figyelmet szentelnek a szervezetfejlesztési és változás menedzsment feladatokra. **Annak ellenére, hogy a területek technológiai jellegűnek tűnnek, a digitális transzformáció sokkal inkább szervezetfejlesztési**

feladat, mint technológiai projekt. Az egyes területek kidolgozásába az első pillanattól kezdve bevonták a dolgozókat, az innen érkező ötletekhez vegyítették a vezetői gondolatokat, elvárásokat.

Mind a bevezetés pillanatában, mind az azt követő szakaszban az egyén, a dolgozó van a fókuszban: a változás kulcseleme, hogy az egyén értse, miért hasznos ez számára vagy hogy miért lesz ez jó neki. A transzformációt ennek megfelelően a következő – egymással összehangolt – elemekkel támogatták, segítették:

- Tréningek: menedzsment és dolgozói szinten, agilis módszertanok és AI alapok, Copilot használata. Ebből fejlődött ki az AI nagykövet program.
- Mesterséges Intelligencia felhasználói fórum: információ és tapasztalat megosztó fórum. A szakértő számára egy digitális újdonság úgy a leghitelesebb, ha azt egy más szakértőtől hallja.
- Tehetség program: A tehetségek fejlesztése mind a digitális technológiák, mind a vállalati kultúra és a gondolkodás mentén. Ezek után egy pilot projekt végrehajtása, melynek célja egy folyamat automatizáció, vagy AI fejlesztés.
- Agilis coaching: Az újdonságok bevezetése, és az arra való áttéréshez szükséges az agilis gondolkodás, megközelítés. Ehhez nyújt segítséget az agilis coaching.
- Célok meghatározása, értékelése: A digitalizáció megjelenik a dolgozók éves célkitűzésében és teljesítményértékelésében is.
- Jutalmazás: Évente kétszer jutalmazza a vállalat az innovatív ötleteket. A győztes ötletek megvalósításában megadnak minden segítséget, támogatást.

- Vezetői találkozók: a középvezetői réteg támogatása, ösztönzése annak érdekében, hogy minél hamarabb kialakuljon egy átfogó kép a digitalizációs fejlődésről.
- Folyamatba beépítés: a digitalizációs elvárások megjelennek a jóváhagyási folyamatokban. A digitalizáció és a fejlődés megjelenik, mint szempont a döntésekben.
- Generációs workshopok: megérteni a fiatal generációkat, illetve, hogy milyen módon lehet áthidalni az idősebb és fiatalabb generációk közötti különbségeket.

A fenti, vállalati szintű programok mellett a digitalizáció, az AI markánsan jelenik meg a HR igazgatóságon is, a következő területeken:

- személyes hatékonyság és tanulás fejlesztése;
- folyamatok automatizálása, digitalizálása;
- kommunikációs anyagok, szabályzatok elkészítésének támogatása.

Összességében elmondható, hogy a leírt modell szerint a digitális transzformáció a vállalatnál elindult és jó úton halad. Továbbra is nagyon **nagy figyelmet kell fordítani a gyakori és szisztematikus kommunikációra, a visszajelzések begyűjtésére, elemzésére** és ennek megfelelően ütemezni a további lépéseket. Ezek közé tartozik a nagyköveti szerepkör kiterjesztése szakértői szintre, vezetői szinten elmozdulni a tudatosságból az elvárások megfogalmazásának irányába, a Z generáció bevonása és az alulról jövő és a stratégiai kezdeményezések egyensúlyának megtartása.

A felnőttoktatói /-képzői professzionalizáció kérdései a digitális átalakulás világában



A konferencia felnőttoktatói professzionalizációval foglalkozó szekciója a digitális transzformáció által támasztott kihívásokat és az azokhoz való alkalmazkodási lehetőségeket vizsgálta a felnőttoktatásban. A résztvevők olyan kulcskérdésekre keresték a választ, mint a módszertani megújulás lehetőségei, a technológiai innovációk és a személyes jelenlét optimális egyensúlya, valamint a felnőttoktatók folyamatos fejlődését támogató szakmai közösségek szerepe.

A szekció bevezetőjében **Dr. Kovács Zsuzsa**, az ELTE PPK FTI egyetemi adjunktusa, a szekció moderátora és **Tóthné Vámosi Ágnes**, andragógia mesterszakos hallgató bemutatta az egyetemi oktatók és andragógia mesterszakos hallgatók által létrehozott ÆduSphere Andragógiai Kutatóműhely célkitűzéseit, működését és eredményeit. A kutatóműhely célja a felnőttoktatók

professzionalizációjának előmozdítása, amelyet két meghatározó irány mentén valósít meg: egyrészt egy átfogó tudásbázis kialakításával, másrészt empirikus kutatások révén. A mesterképzés első éves hallgatóinak bevonásával egy olyan adatbázis létrehozására került sor, amely a felnőttoktatók szakmai kompetenciáit, szerepköreit, a hazai és nemzetközi felnőttképzési módszertani anyagokat és a szabályozási hátteret tárja fel. Emellett **Miklós Emese**, az andragógia mesterszak felnőttképzés-kutatás specializációjának hallgatója szakdolgozati kutatásának részeként interjúk segítségével kezdte vizsgálni a felnőttoktatók szakmai fejlődési igényeit és kihívásait. A kutatási eredmények rávilágítanak a felnőttoktatók szakmai fejlődésének és professzionalizációjának kulcsfontosságú tényezőire. A kutatási eredmények egyértelműen rámutatnak arra, hogy **a felnőttoktatók körében kiemelt igény mutatkozik a folyamatos tanulásra és önfejlesztésre**, amely magában foglalja az önreflexió képességének erősítését is. Továbbá elengedhetetlen a digitális kompetenciák fejlesztése, valamint az új oktatási módszerek és technológiák iránti nyitottság, mivel ezek alapvető feltételei a modern oktatási környezetben való hatékony részvételnek. A kutatás eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy **növekvő igény van a szakmai minőségi szten-derdek meghatározására és alkalmazására**, amelyek egységesíthetnék és magas színvonalon tarthatnák a felnőttoktatás gyakorlatát. Ennek érdekében különösen fontos a módszertani tudás és kompetenciák folyamatos bővítése, amely elősegíti a hatékonyabb tanulási-tanítási folyamatok kialakítását. Ezen túlmenően **a szakmai közösségek megerősítése kiemelt**

jelentőséggel bír, hiszen az oktatók igénylik a tudásmegosztásra épülő együttműködési lehetőségeket és a szakmai támogatás rendszerének fejlesztését. Ugyancsak meghatározó szükségletként jelenik meg a képzési lehetőségek szélesebb körű elérhetősége, mivel a releváns és hozzáférhető képzések biztosítása kulcsfontosságú az oktatók folyamatos szakmai fejlődése és az oktatási kihívásokhoz való alkalmazkodóképességük növelése szempontjából.

Dr. Sulyok Tamás, a Milton Friedman Egyetem adjunktusa a felnőttoktatói szerepek és a digitális környezet kapcsolatáról tartott előadásában hangsúlyozta, lényeges, hogy a felnőttképzési szakemberek megfelelő pedagógiai/andragógiai és oktatás-módszertani tudással rendelkezzenek és azokat a kompetenciákat fejlesszék a munkavállalóiknál és az andragógia mesterszakos hallgatóknál is, amelyek a jövő szempontjából meghatározó jellegűek lehetnek. Ilyen kompetencia elvárásként említette **a 4K kompetenciamodellt (kommunikáció, kritikus gondolkodás, kooperáció és a kreativitás)**, valamint kiemelte a digitális kompetenciák fejlesztésének fontosságát a felnőttképzésben. Előadásában azt is hozzátette, hogy a gyors iramban fejlődő digitális technológia átalakítja a tanulási környezetet, ami követelményeket állít a felnőttoktatók elé. A jövő felnőttoktatói szakembereit fel kell készíteni arra, hogy az egyéni tudást fejlesszék és ehhez a legmegfelelőbb módszertani és digitális eszközöket tudják alkalmazni a munkájuk során.

Horváth Miklós, az INSEDO Kft. ügyvezetője előadásában bemutatta a társaság profilját, stratégiai együtt-

működéseiket képzési projektek keretében, cégek, kis- és középvállalkozások képzéseinek szervezésében. Az INSEDO Kft. számos képzési és felnőttképzési program digitális modulokba szervezésének megvalósításán dolgozik, emellett az e-learning képzések kialakításával kapcsolatos tanácsadásokat, képzés-módszertani fejlesztéseket valósít meg. Az ügyvezető betekintést nyújtott a cég árképzési stratégiájába és szemléltette az általuk alkalmazott képzésmenedzsment keretrendszer (LMS), a digitális tananyagok és e-learning képzések felépítését, interaktív elemeit és azok funkcióit. Előadásában azt is elmondta, hogy Magyarországon a duális képzések kialakítása esetében a szakmai oktatás állami monopólium, így csak a KRÉTA keretrendszeren kívüli képzéseket tudják biztosítani belső- és külső képzés formájában a partnereik számára. A Társaság ügyvezetője kiemelte, lényegesnek tartja, hogy **a jövő felnőttoktatóinak, a hallgatónak megfelelő ismeretük legyen a képzések digitalizációjáról, hogy mi az e-learning**, a képzésmenedzsment rendszer, vagy hogyan épülnek fel a digitális tananyagok.

A szekció zárásaként a résztvevők bevonásával lezajlott szakmai diskurzus során több kulcsfontosságú kihívás is megfogalmazódott a felnőttképzés területén. A beszélgetés rávilágított arra, hogy a gyakorlatban jól alkalmazható andragógiai módszertani stratégiák hiánya jelentős nehézséget okoz, valamint a minőségbiztosítás területén meglévő szttenderdek hiánya akadályozza az egységes szakmai irányelvek kialakítását. Ezek az elemek nem csupán az oktatási folyamat hatékonyságát befolyásol-



ják, hanem a felnőttképzési szakemberek szakmai fejlődésének támogatását is korlátozzák.

További nehézségként merült fel a szakmai közösségek és tudásmegosztó fórumok korlátozott elérhetősége, amelyek hiánya gátolja a tapasztalatok strukturált megosztását és a szakmai együttműködés előmozdítását. Emellett a résztvevők rámutattak arra is, hogy a felnőttképzők körében gyakran megfigyelhető a reflektivitás nehézsége saját szakmai fejlődési igényeik felismerésében és tudatos kezelésében, ami szintén akadályozhatja a hatékony önfejlesztési folyamatokat.

...

3.

KEREKASZTAL-BESZÉLGETÉS

Szemléletváltás az emberi erőforrás tanácsadó munkájában



Dr. Schrankó Péter, Martin Gyöngyvér, Dr. Tóth-Téglás Tünde, Dr. Ujhelyi Adrienn, Dr. Otti Csaba

A konferencia negyedik blokkjában zajló kerekasztal-beszélgetésben **Martin Gyöngyvér**, üzleti tanácsadó és interim HR vezető, **Dr. Ujhelyi Adrienn**, az ELTE PPK Szociálpszichológia Tanszékének habilitált egyetemi docense, **Dr. Otti Csaba**, a Login Autonom ügyvezetője, a Metropolitan Egyetem főiskolai docense, valamint

Dr. Schrankó Péter, a Ringier Partner üzletfejlesztési szakértője volt a vendégünk. Beszélgettünk a digitális transzformáció emberi erőforrás menedzsment folyamatokat érintő dilemmáiról, érintve a HR szakterületen dolgozó szakemberek, a vezetők és a munkavállalók hozzáállását egyaránt.

Kerekasztal-beszélgetésünk nyitó körében arról kérdeztük meghívott vendégeinket, hogyan viszonyulnak a digitalizáció kérdéséhez, milyen reményekkel és aggodalmakkal nézik az egyre több területen megjelenő digitális megoldásokat. **Ujhelyi Adrienn** elmondta, hogy szociálpszichológusként elsősorban az foglalkoztatja, hogy a mesterséges intelligencia megjelenése, térnyerése életünk egyre szélesebb spektrumában **miként hat a magánéleti kapcsolatainkra, identitásunkra, illetve milyen új digitális szakadékok képződnek általa az emberek között.** **Martin Gyöngyvér** több éves felsővezetésben eltöltött tapasztalata alapján úgy véli, hogy a technológiai változásokhoz kapcsolódóan egy HR vezető feladata egyrészt a trendek figyelése, a piacon megjelenő új lehetőségek és a vállalat igényei közötti összhang megtalálása, másrészt **részvétel a technológiai stratégia kialakításában és implementálásában**, miközben az ember maga is felhasználója a fejlesztési eredményeknek. A HR vezető egyik legfontosabb feladatának azt tartja, hogy **megteremtse a humán és technológiai egyensúlyt a szervezet belül**, és biztosítsa, hogy a támogató vállalati kultúra, a vezetői hozzáállás és a kommunikáció megfelelő legyen a munkavállalók számára. **Schrankó Péter** úgy véli, hogy **ma már egyszerre kell élnünk a digitális és analóg**

térben, ahol mindennek megvan a helye. Az üzleti világban az a kérdés, hogyan tudjuk kezelni a két tér közötti „forgó ajtót”; minél jobban végezzük a munkánkat, annál kevésbé érzékeljük az átmeneteket. A munkaerőpiacon lassan mindenki túl van egy nagy traumán, először a fehér gallérosok féltek, hogy elveszítik a munkájukat, aztán a kék gallérosok rettegtek az ipar 4.0 hatásaitól. A nagy bizonytalanság ellenére véleménye szerint lassan minden a helyére kerül, a félelmek lassan csökkennek, és fontos, hogy közben vegyük észre a mindennapi élet offline szépségeit. *Otti Csaba* véleménye szerint eljöhethet még az az idő, amikor humanoid robotokkal kell küzdenünk, hiszen nap mint nap olyan innovációk jelennek meg, mintha egy sci-fi-ben élnénk. A mérnökök dolga ebben a helyzetben az, hogy megoldásokat szállítsanak. Sajnos gyakran találkozott már azzal a jelenséggel, hogy pont a digitális megoldások bevezetéséért felelős munkatársak veszítették el a munkájukat a fejlesztés végeztével, ami nem segítette a bevezetett változások elfogadottságát. Otti Csaba arra hívta fel a figyelmet, hogy **a digitális megoldások bevezetéséhez csak stratégiai célok mentén érdemes hozzákezdeni**, és minden esetben be kell vonni olyan szakembert a fejlesztésbe, akinek van e téren tapasztalata.

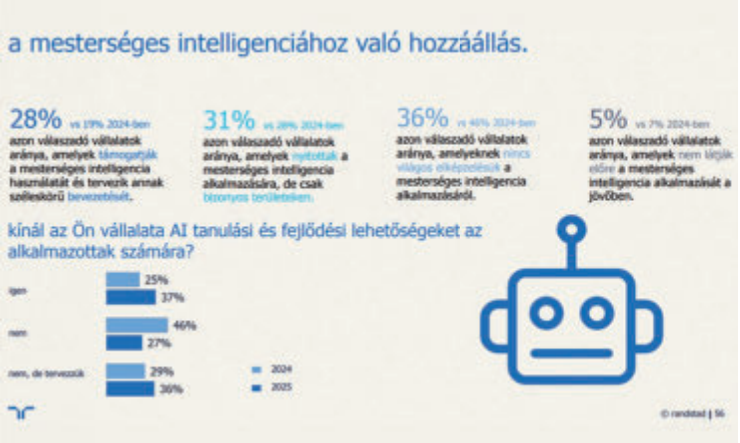
A kerekasztal-beszélgetés résztvevői szerint a HR szakembereknek fontos szerepe van a digitális megoldások bevezetésében és implementációjában. *Martin Gyöngyvér* véleménye szerint egy HR vezetőnek **nyitottnak és proaktívnak** kell lennie a technológiai újítások bevezetésével kapcsolatban. Úgy látja, hogy a HR vezetők és a HR szakemberek hozzáállása ambivalens a technológiai



Forrás: Liboni et al (2019)

transzformációkhoz. Tapasztalatai szerint egy üzletvezérelt HR esetében sokkal könnyebb, gördülékenyebb a folyamat, mert a HR-t ezekben a szervezetekben már a stratégia alkotás folyamatába bevonják, így a HR szakemberek tisztában vannak azzal, hogy miért akar a vállalat technológiai változást, milyen célt szeretne elérni és milyen szerepet szán ebben a munkavállalóknak. A HR vezető és csapata így **azonosulni tud a fejlesztési célokkal**, és hatékonyabban tudja támogatni a folyamatot. *Schrankó Péter* úgy látja, hogy a vezetők még nincsenek teljesen meggyőzve arról, hogy a digitalizáció, illetve a technológiai átállás minden esetben szükséges és jó. A vezetők pozíciójukból adódóan többféle felelősség terheli és figyelembe kell venniük a kockázatokat is. Egyrészt folyamatosan profitot kell termeljenek, ami miatt sok esetben elodázhathatják a digitális átállás bevezetését. Másrészt a gyorsan változó világban gyakran a hétköznapi működés is kiszámíthatatlan, amelyre folyamatos figyelmet és energiát kell fordítani. Harmadrészt több olyan rossz tapasztalat is kapcsolódik a digitalizáció bevezetéséhez, ami óvatosságra inti a vezetőköt látva a lehetséges kockázatokat. *Schrankó Péter* véleménye szerint az elmúlt ötven évben az IT szakemberek – stra-

tégiai szemlélet hiányában – gyakran rossz tanácsokat adtak a vezetőknek, ami olyan beruházásokat eredményezett (pl. adattárházak), amelyek valójában nem voltak indokoltak. Önmagukban az adatok nem hasznosíthatóak. Az adatokat fel kell dolgozni, amihez újabb beruházásokra van szükség, elsősorban emberi erőforrásokba történő beruházásra. Meg kell érteni, hogy a digitalizációs, technológiai folyamat, az a transzhumán kor, amiben élünk, valójában **cél, eszköz vagy maga a környezet**. A vállalatok vezetői szempontjából érthető az óvatosság, míg a HR-es kulcsszereplő, hiszen ő lehet az a hiteles szereplő, aki támogatja az új folyamatok bevezetését. *Otti Csaba* is hasonló tapasztalatokról számolt be a vezetők digitális transzformációkhoz való hozzáállása terén. Úgy véli, hogy amíg egy üzlet jól megy, addig a döntéshozók nehezen vehető rá a változtatásra, hiszen **a változásban mindig benne rejlik a kockázat**. Egy technológiai beruházás, például egy új gyártósor megvásárlása hatalmas anyagi ráfordítás, egy digitális megoldás bevezetése pedig a munkavállalók ellenállásába is ütközhet. Az ilyen típusú transzformációk akkor tudnak gyorsan átmenni a vezetői szinten, ha az üzletmenet miatt szükségesek. A Covid világjárvány előtt is voltak digitális megoldások, de azok inkább „jó, ha van” alapon munkaerőhiány megoldását, munkavállalói élmény fokozását szolgálták. *Otti Csaba* emlékeztetett a 2008-as, komoly leépítéseket hozó gazdasági válságra, amikor a kieső munkaerőt digitális megoldásokkal és automatizálással helyettesítették, illetve a Covid pandémiás időszakra, amikor egyik napról a másikra kellett átállni home office-ra. Ezekben a helyzetekben, amikor az üzletmenet folytonossága veszélybe került, gyorsan kellett lépni és adaptálni



Forrás: Randstad HR Trends Riport 2025

a digitális megoldásokat. A kérdés, hogy ki tud ilyenkor az élére állni a változásoknak. A mérnök érteni fogja, hogy mit szeretne bevezetni, de a HR-nek fontos szerepe van abban, hogy a munkavállalókat felkészítse a változásra és minimalizálja a félelmeket. Belső képzés nélkül nehéz a munkavállalókat motiválni a digitális megoldások használatára, az új technológiák adaptálására. *Ujhelyi Adrienn* megerősítette, hogy McKinsey AI a HR-ben témájú riportja (McKinsey & Company, 2025) is alátámasztja a korábban elhangzottakat. A riport szerint az AI használatára leginkább a 30-45 éves korosztály fogékony, legalábbis ők számoltak be legnagyobb százalékban arról, hogy szakértőnek érzik magukat a mesterséges intelligencia használatában. Megkérdeztek alkalmazottakat és vezetőköt is arról, hogy az alkalmazottak mennyire használják a AI-t a munkájuk során. Az eredmények alapján **a vezetők alábecsülik, hogy a beosztottaik milyen mértékben támaszkodnak a mesterséges intelligenciára**, hiszen háromszor annyi alkalmazott használja azt

napi munkájában, mint amennyit a vezetők gondolnak. Érdekes ugyanakkor, hogy sokan nem vallják be, hogy mi mindenre használják az AI-t, és így kívülről rendkívül produktívnak tűnnek. Kevésbé meglepő, hogy **rövid távon mindenki nagyon bizonytalan**, a vezetők 1%-a mondja csak azt, hogy az AI elég érett már ahhoz, hogy a használatba bevezethető legyen, de hosszú távon már jellemzően szükségesnek ítélik az alkalmazását. *Schrankó Péter* még kiemelte, hogy a kulcs, hogy **olyan vezetőket találjunk, akik akarnak és képesek tanulni**, nyitottak az újdonságokra és motiválni tudják társaikat is a folyamatos fejlődésre.

Kerekasztal-beszélgetésünkön felmerült az AI használatához kapcsolódóan a **felelős AI használat**, illetve a használatához kapcsolódó etikai kérdések. *Schrankó Péter* véleménye szerint az etikai kérdések ebben az esetben inkább szakmai kérdések. Mennyire kapunk jó, hiteles szakmai anyagot a mesterséges intelligenciától? Meg tud-e írni egy üzleti tervet? Visszautalt a szekcióban bemutatott digitális transzformációra, ami bizonyítja, hogy vannak már olyan AI szubkultúrák és ökoszisztémák, zártabb rendszerek, ahol a generált tartalom szakmai minősége inkább garantált. *Otti Csaba* az AI munkahelyeken való alkalmazásának kapcsán úgy véli, hogy egy összetett digitalizációs transzformáció bevezetéséhez képest az AI egy minőségi ugrás. A használata könnyebb és **be lehet vezetni akár egy munkavállalóra vonatkozóan is**, ami egy integrációs szoftver esetében nem lehetséges. Gyakran találkozunk a problémával, hogy a vállalatoknak megtetszik egy-egy algoritmus, de valójában nincsenek összegyűjtött adataik

ahhoz, hogy az algoritmus működjön. A papíron működő folyamataikat szeretnék valamilyen eszközre vagy a digitális térbe áthelyezni, de az apró részletek elveszik a fókuszta stratégiai elemekről. Sok esetben a HR szakember nem tud folyamatokat modellezni, ami megnehezíti a digitális transzformációt. *Martin Gyöngyvér* úgy tapasztalja, hogy erős a lemaradás a magyarországi vállalatoknál a digitalizációs folyamatok bevezetésében. A legnagyobb problémának azt látja, hogy **hiányoznak a naprakészen tartott, friss adatok** ahhoz, hogy az adatalapú döntés előkészítést támogassuk, prediktív elemzéseket tudjunk készíteni és mesterséges intelligencia eszközöket tudjunk használni. Ugyanakkor a HR szakemberekben látja a nyitottságot és az érdeklődést az AI használatára, hiszen szükségük volna a segítségére a rengeteg adminisztratív és operatív feladat elvégzésében, hogy több idő maradhasson a stratégiai feladatokra, szervezetfejlesztésre, szervezeti kultúra fejlesztésre, vezető fejlesztésre, tehetségmenedzsmentre. A HR szerepét abban is jelentősnek látja, hogy **hidat képezzen a technológia és az emberek közé**, a félelmek, előítéletek csökkentésével, a szemléletmód alakításával, melyhez a jó vezetői stílus, a támogató szervezeti kultúra és a transzparens kommunikáció elengedhetetlen. *Otti Csaba* véleménye szerint a HR-es gyakran nem látja át az üzlet működését, és csak a HR folyamatokat szeretné optimalizálni, ami akadályozza őt abban, hogy a szervezet digitalizációját valóban megértse és segíteni tudja. *Martin Gyöngyvér* ugyanakkor felhívta a figyelmet arra, hogy sok esetben a HR vezető hiába szeretne ott lenni a stratégiai tervezésnél, ha a tulajdonosnak nincsenek stratégiai elvárásai vele szemben, csupán HR szolgáltatásokat vár.

A kerekasztal-beszélgetés zárókörében *Ujhelyi Adrienn* az ember jelentőségére hívta fel a figyelmet, arra, hogy **valójában a technológia van az emberért**. Fontosnak tartja, hogy ne helyezzük egymással szembe a produktivitást és az embert. Az AI kérdését közelítsük meg abból a perspektívából, hogy miben segíti a munkánkat, milyen feladatokat old meg helyettünk a mesterséges intelligencia, aminek köszönhetően kreatívabb és izgalmasabb kérdések felé fordulhatunk. A félelmeink kapcsán a legnagyobb kihívás, hogy nem tudjuk valójában mitől kell félni, vagy kitől kell félni, ezért fontos, hogy nyitottak legyünk az új információkra és a tanulásra. Ismerjük fel azokat a helyzeteket, folyamatokat, amiben valóban jó és hasznos a számunkra az AI. *Schrankó Péter* hangsúlyozta, hogy érdemes odafigyelni arra, hogy a digitalizációban az ember mit mutat magáról és mit csinál valójában, hiszen **versenyhelyzetben vagyunk**. *Martin Gyöngyvér* három gondolatot emelt ki. Elsőként, hogy egy vállalatnak mindig legyen technológiai stratégiája és terve, hogy hogyan fogja azt kialakítani. Másodikként a technológia és az emberek közötti hídépítés jelentőségét említette a megértés és az ellenállások leküzdése érdekében. Harmadikként pedig a leendő felhasználók minél korábban történő bevonását szorgalmazta azért, hogy azonosulni tudjanak és nyitottak legyenek az implementálásra. Végezetül *Otti Csaba* leszögezte, hogy **a digitalizáció nincs emberek nélkül, mielőbb be kell vonni az érintetteket a folyamatba**, hogy kit tudjuk alakítani az elköteleződést a projekt iránt. A HR meg kell tanuljon üzleti fejjel gondolkodni, hogy sikerrel támogassa a digitális transzformációkat, ugyanakkor a lehető leggyorsabban fel kell tudni mutatni üzleti értéket is.

FORRÁSOK, IRODALMAK

- Deloitte Global Human Capital Trends 2024. www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html
- McKinsey & Company (2025): Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. Empowering people to unlock AI's full potential. mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work
- Randstad HR Trends Riport 2025. randstad.hu/en/hr-research/hr-trends-survey/hr-trends-survey-2025/
- World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2025. weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiArKW-BhAzEiwAZhWsiLC90XjiLU8Pn1iXR-3WRTzkyDLsC8n5oyCuoSfLvqxq7zF5yKhj9hoCs8YQAvD_BwE
- Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the Role of HR in the Age of AI: Bringing Humans and Machines Closer Together in the Workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, Article 1272823. doi.org/10.3389/frai.2023.1272823
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., & Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 124-146.
- Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., De Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111

4.

POSZTERSZEKCIÓ

A konferencián a HVG Állásbörze támogatásával megvalósuló poszterszekció keretén belül a témához kapcsolódó hallgatói és kutatói tudományos munkák bemutatása történt meg. A poszterpályázatot **Pongor-Juhász Orsolya**, az ELTE PPK FTI oktatója vezette.

Pályázni a konferencia témájához kapcsolódó tudományos munkákról készített összefoglalóval lehetett. PhD-hallgató által végzett doktori kutatás, hallgatók által folytatott tudományos diákköri vagy szakdolgozati kutatómunka keretében, illetve kutatócsoport által szakirodalmi feldolgozás, esettanulmány bemutatása vagy kutatási beszámoló poszteres megjelenítésére adtunk lehetőséget. A szakmai zsűri által kiválasztottak a személyes bemutatkozásuk után előadták a témájukat a kiállított tudományos poszter alapján, majd megválaszták a közönség soraiból érdeklődők kérdéseit.

Konferenciasorozatunk keretében a továbbiakban is tervezzük ehhez hasonló poszterpályázat meghirdetését.



Munkahelyi informális tanulás vizsgálata fejevadász cég toborzási divízió körében
Kassai Bálint Gergely, közösségsszervezés alapszakos hallgató, ELTE PPK
 Témavezető: *Dr. Schiller Emese*

A mesterséges intelligencia korlátai
Markó Éva, emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgató, ELTE PPK
 Témavezető: *Pongor-Juhász Anna Orsolya*

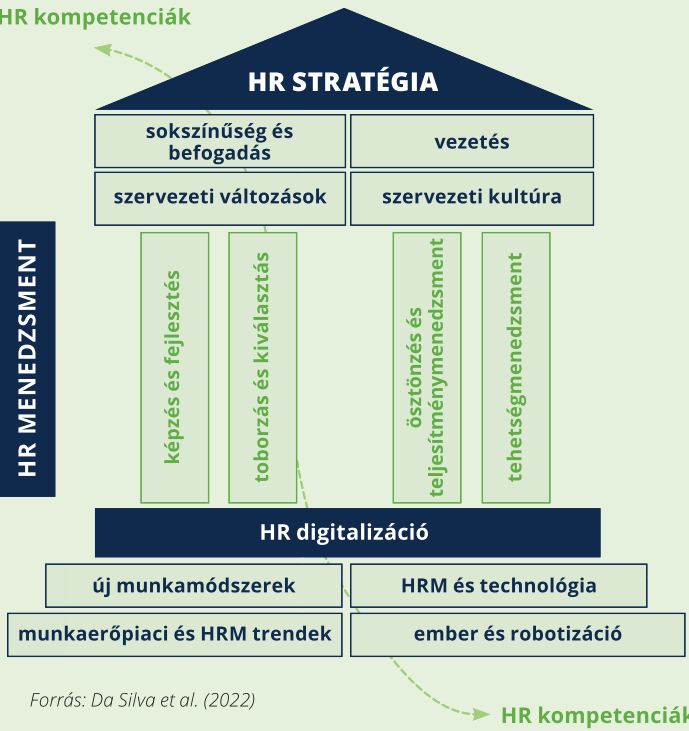
A gamifikáció lehetőségei a HR területén
Kovács Nikoletta, emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgató, ELTE PPK
 Témavezető: *Dr. Kovács Zsuzsa*

Fenntartható fejlődés digitális készségek elsajátításával munkahelyi környezetben
Schmél Boglárka, nemzetközi gazdálkodás (angol) alapszakos hallgató, ELTE GTK

DIGITÁLIS HR KUTATÁSOK

Újjonnan induló kutatásainkban a HR szakterületet érintő változásokat szeretnénk feltérképezni. Az ipar 4.0, a digitalizáció, valamint az MI (mesterséges intelligencia) munkaerőpiacra, foglalkozásokra, a felnőttképzésre és a HR szakterületre is hatást gyakorol, amit lehetőségként és veszélyként vegyesen élünk meg. Az MI új, ismeretlen megoldások kipróbálására ösztönöz, ugyanakkor a kockázatok pontosabb megértését is igényli. Vajon milyen módon és milyen tevékenység során alkalmazhatóak a digitális megoldások a HR szakterületen? Milyen módon kerülhetjük el, hogy az MI a humán vonatkozású döntések meghozatalát személytelenné tegye? Hogyan hat majd a munkavállalókra és a szervezetek eredményességére? Milyen tudásokra, készségekre, kompetenciákra van szükség az MI szakszerű és magabiztos használatához a HR területén? A fenti kérdésekre keressük a választ újonnan induló kutatásainkban.

Célunk az elméleti szaktudás és a gyakorlati tapasztalatok integrálása, szakmailag megalapozott jövőbe mutató megoldások kidolgozása. Kutatási projektjeinkben multidiszciplináris megközelítést alkalmazunk. A Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet oktatói és hallgatói részvételével alakult kutatócsoportunkban különböző szakmai háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező kutatói és tanácsadói szaktudást ötvöztünk. Megítélésünk szerint szakmailag megalapozott emberierőfor-



Forrás: Da Silva et al. (2022)

rás-menedzsment gyakorlat a stratégiai menedzsment, a munkapszichológia és az andragógiai szaktudásra épülve dolgozható ki. Kutatásaink során a szakirodalmi háttér feldolgozását és a hazai munkaerőpiacon tapasztalható sajátosságok, gyakorlatok feltárását egyaránt fontosnak tarjuk.

Érdeklődés

Konferenciasorozatunk 2026-ban folytatódik,
a következő alkalom tervezett témája
a tudásmegosztó közösségek szerepe a digitális korban.

Amennyiben szeretne értesítést kapni rendezvényeinkről, pályázatainkról
és megismerni kutatási eredményeinket, részt venni új kutatásainkban,
kérjük, hogy az alábbi címen jelentkezzen.

hr.kutatasok@ppk.elte.hu

Várjuk egy szakmai párbeszédre!



ELTE | PPK
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR

FELNÓTTKÉPZÉS-KUTATÁSI ÉS
TUDÁSMENEDZSMENT
INTÉZET