

GREENSEARCH · ÖSSZEFOGLALÁS · 2026 / 2027

Bizonytalan kilátások, óvatos optimizmus

Az idei felmérés egy óvatos, de nem visszavonuló mezőnyt mutat: a 2026-os béremelések megvalósultak, a 2027-es tervek egy fokozattal szerényebbek, az üzleti környezetet pedig a cégek többsége jelenleg még kiszámíthatatlannak érzi.

A KITÖLTÉS MEDIÁN IDEJE 16 PERC VOLT: A KÉRDŐÍV VALÓBAN BELEFÉRT A FELKÉRÉSBEN JELZETT 15-20 PERCBE.

DEÁK ANDREA · ÜGYVEZETŐ

01

Összegzés

01 Összegzés
02 Részletes eredmények
03 Trendek
04 Makró

· VEZETŐI ÖSSZEGZÉS

2027 küszöbén – óvatos várakozások, biztató jelek

Amikor minden év őszén összegezzük a bérfelmérésünk eredményeit, mindig kíváncsian nézem, mi változott az előző évhez képest. Nemcsak a béremelések mértéke vagy a létszámtervek érdekelnek, hanem az is, hogy mit árulnak el a válaszok a vállalatok gondolkodásáról, hangulatáról és jövőbe vetett bizalmáról.

Az idei eredményeket olvasva egy gondolat fogalmazódott meg bennem: a cégek nem a bátorságot vesztették el, hanem a kiszámíthatóságot. És ha egy kicsit tovább gondolom, ez nemcsak a vállalatokra, hanem sokunk mindennapjaira is igaz.

Évről évre közel ugyanabban az időszakban kérdezzük meg a vállalatokat a bérekről, a munkaerőpiacról, a gazdasági kilátásokról és az aktuális kihívásokról. Így nemcsak az adott év eredményeit látjuk, hanem azt is, hogyan változnak a várakozások, a döntések és a vállalatok hozzáállása.

01 · AZ IDEI SZÁMOK

A számok mögött ismét érdekes történetek rajzolódnak ki.

A vállalatok többsége nem adta fel a terveit, de jóval óvatosabban gondolkodik a jövőről.

A 2026-ra tervezett béremeléseket a cégek 83%-a végrehajtotta, vagyis amit vállaltak, azt jellemzően teljesítették is. Ez egyébként évek óta visszatérő tapasztalatunk. Ugyanakkor 2027-re már kisebb emelésekkel számolnak, a létszámbővítési kedv tovább csökkent, és a korábbi évekhez képest többen halasztják el a döntéseiket.

A többéves trendekből három változás különösen figyelemre méltó. Megtorpant a béren kívüli juttatások korábbi növekedése, a vártnál gyorsabban csökkent a létszámbővítést tervezők aránya, és megjelent egy jelentősebb csoport, amely még nem döntött a következő évi béremelésről.

Ezek nem feltétlenül egy újabb válság előjelei. Sokkal inkább azt mutatják, hogy a cégek igyekeznek megtartani a stabilitásukat, miközben nem szeretnének olyan kötelezettségeket vállalni, amelyek teljesíthetőségében nem biztosak.

KISZÁMÍTHATÓSÁG

A válaszadók 74%-a szerint a versenyképességüket leginkább egy kiszámíthatóbb gazdasági környezet segítené. Nem az adócsökkentés, nem a támogatások, és nem is az olcsóbb finanszírozás kerültek az első helyre.

Egyértelműen a kiszámíthatóság.

02 · KÖRNYEZET

És itt érdemes egy kicsit kilépnünk a fizetések és a HR világából.

Az elmúlt években szinte hozzászoktunk ahhoz, hogy valamilyen rendkívüli esemény folyamatosan átírja a terveinket. A világjárványt energiaválság, inflációs hullám, háborúk, geopolitikai feszültségek, kereskedelmi konfliktusok és folyamatos technológiai változások követték.

A nemzetközi események ma már sokkal közvetlenebbül hatnak egy magyarországi vállalat működésére, mint azt korábban éreztük. Egy külföldi anyavállalat beruházási döntése, a német ipar teljesítménye, az energiaárak vagy éppen egy kereskedelmi korlátozás rövid idő alatt megjelenhet a hazai megrendelésekben, a létszámtervekben és végső soron a bérekben is.

Különösen igaz ez a magyar gazdaságra, amely erősen kapcsolódik az európai, azon belül is a német iparhoz.

2026 Magyarország számára belpolitikai szempontból is jelentős változást hozott. Az áprilisi országgyűlési választásokat követően új kormány alakult. Egy ilyen változás természetesen várakozásokat és kérdéseket is felvet a gazdasági szereplőkben, függetlenül attól, ki hogyan értékeli a politikai eseményeket.

Vállalati oldalról nézve azonban a legfontosabb kérdések változatlanok: mennyire lesz kiszámítható a szabályozási és gazdasági környezet, hogyan alakulnak a beruházási feltételek, a hazai és nemzetközi kereslet, illetve milyen ütemben válnak ténylegesen felhasználhatóvá az európai uniós források.

03 · UNIÓS FORRÁSOK

Az uniós pénzek kérdését azért is tartom különösen fontosnak, mert a hatásuk jóval túlmutathat a közvetlen támogatásokon.

Az idei évben előrelépés történt a korábban zárolt források felszabadításában. A mintegy 16,4 milliárd eurónyi, feltételekhez kötött összeg jelentős lehetőség a magyar gazdaság számára. A pénzek tényleges felhasználása azonban nem egyik napról a másikra történik, és az egyes programok kifizetési üteme is eltérő.

Ha a források valóban eljutnak a beruházásokig, elsőként az energetikai, infrastrukturális és egyéb fejlesztési projektek kaphatnak lendületet. Ez pedig nemcsak a közvetlen kedvezményezetteknek jelenthet munkát, hanem az építőiparnak, a mérnöki és tervezőcégeknek, a gép- és berendezésszállítóknak, a logisztikai szolgáltatóknak és számos hazai beszállítónak is.

Számomra azonban legalább ilyen fontos kérdés, hogy ebből mennyi jut el a versenyszférához, különösen a magyar kis- és középvállalatokhoz. Hiszen a gazdaság élénkülését nemcsak az mutatja, hogy elindulnak-e nagy beruházások, hanem az is, hogy ezek hány további vállalkozásnak teremtenek megrendelést, fejlődési lehetőséget és végső soron új munkahelyeket.

Igazán érzékelhető fellendülésre inkább 2028-tól lehet számítani. A források rendelkezésre állása, a pályázatok, a tervezés, a döntések és a tényleges kivitelezés között akár hosszabb idő is eltelhet.

Vagyis elképzelhető, hogy 2027 még inkább az előkészítés és az újraindulás éve lesz, míg egyes ágazatokban a látványosabb eredmények 2028-ban jelentkeznek. Természetesen sok múlik azon, milyen gyorsan, átláthatóan és hatékonyan sikerül felhasználni a rendelkezésre álló forrásokat.

Én szeretném hinni, hogy 2027-ben a gazdasági szereplők számára több kapaszkodó és kevesebb kérdőjel lesz. Nem feltétlenül látványos fellendülést várok, sokkal inkább azt, hogy újra lehessen hosszabb távra tervezni.

04 · BIZTATÓ JELEK

Azért biztató jelek már a felmérésben is vannak. A vállalatok 52%-a növekedést vár a saját iparágában, miközben csak 16% számol visszaeséssel. A fejlesztési elképzelések sem tűntek el: hatékonyságjavítás, új termékek, digitalizáció és erősebb értékesítési tevékenység szerepelnek a tervekben.

És van valami, amit most először egy kicsit óvatosabban, de bizakodóbban merek kimondani: a saját piacunkon is érzékelünk némi elmozdulást.

A fejvadászpiac meglehetősen jó jelzője a vállalatok várakozásainak. Ha egy cég bizonytalan, gyakran az új munkatársak felvétele az első, amit elhalaszt. Az elmúlt időszakban sokszor tapasztaltuk, hogy egy távozó kolléga helyét sem tölthették be automatikusan, sőt még a szükséges vezetői cserékkel is kivártak.

Ehhez képest az idei év utolsó negyedévében nálunk már élénkülést látunk. Több a keresési megbízásunk, és ismét megjelentek olyan pótlások, vezetői cserék, amelyekről korábban inkább halasztó döntés született.

Ami pedig számomra különösen érdekes, hogy két olyan nemzetközi vállalat is megkeresett bennünket, amelyek most kezdik meg magyarországi működésüket. Régóta nem tapasztaltunk hasonlót.

Ezek már nem feltétlenül a világ legnagyobb multinacionális vállalatai, amelyek közül sokan korábban megvetették a lábukat Magyarországon. Sokkal inkább erős, nemzetközi háttérrel rendelkező, elsősorban európai vállalatokról beszélünk, amelyek most látnak lehetőséget piaci terjeszkedésben maguk számára, s ezúttal Magyarország a célpiac.

Természetesen két piacra lépésből és néhány hónap élénküléséből még nem lehet általános gazdasági fordulatra következtetni. De jópáréves fejvadász-tapasztalattal a hátam mögött azt gondolom, hogy az ilyen apró változásokra érdemes odafigyelni.

Lehet, hogy a fordulat még nem látszik a nagy számokban, de néhány vállalat már elkezdett újra döntéseket hozni. És ez önmagában is biztató.

05 · AZ EMBEREK

Van azonban valami, amit nem old meg sem a gazdasági növekedés, sem az uniós támogatás, sem egy kedvezőbb piaci környezet. Ez pedig az, hogyan bánunk az emberekkel, és hogyan alkalmazkodunk a munka világának változásaihoz.

Húsz éve dolgozom együtt vállalatvezetőkkel és munkavállalókkal. Sokféle gazdasági időszakot megéltem már, és egy dologban egyre biztosabb vagyok: a megfelelő ember megtalálása és megtartása nem lesz egyszerűbb attól, hogy éppen kevesebb a nyitott pozíció.

Idén a válaszadók 59%-a továbbra is jelentős kihívásnak tartja a megfelelő szakemberek megtalálását. Miközben a cégek többsége nem tervez létszámbővítést, a valóban jó szakemberekért továbbra is verseny van.

Ezért is tartom fontosnak, hogy a költséghatékonyságra való törekvés mellett ne feledkezzünk meg az emberi oldalról. Egy munkavállaló nem pusztán költségsor egy Excel-táblában. Tudást, tapasztalatot, kapcsolatokat és sok esetben olyan vállalati emlékezetet képvisel, amelyet nem lehet néhány hét alatt pótolni.

06 · MESTERSÉGES INTELLIGENCIA

A mesterséges intelligencia térnyerése mindezt új megvilágításba helyezi.

Az idei felmérésben a vállalatok 87%-a jelezte, hogy már használ MI-t valamilyen területen. Ez óriási változás néhány év alatt. Ugyanakkor kidolgozott MI-stratégiával még csak 22% rendelkezik.

Úgy gondolom, 2027-ben már nem az lesz az igazán érdekes kérdés, hogy használunk-e mesterséges intelligenciát, hanem az, hogy mire, hogyan és milyen eredménnyel.

És itt megint visszajutunk az emberekhez. Mert a technológia önmagában nem vezet csapatot, nem teremt bizalmat, és nem vállal felelősséget a döntéseinkért. Segíthet, gyorsíthat, elemezhet, de a vezetői felelősséget nem veszi át.

07 · GENERÁCIÓK

A generációs kérdésekben is találtam egy különösen érdekes eredményt. Miközben a válaszadók 55%-a a Z generáció vezetését tartja a legnagyobb kihívásnak, 72% már azt is érzékeli, hogy az idősebb generációk elvárásai ugyanúgy változnak.

Talán ideje lenne kevésbé generációs címkékben gondolkodnunk, és inkább elfogadni, hogy mindannyian változunk.

A rugalmasság, a megbecsülés, a munka és a magánélet egyensúlya nem kizárólag a fiatalok igénye. Legfeljebb ők hamarabb és hangosabban fogalmazták meg. Mi pedig idővel rájöttünk, hogy tulajdonképpen nekünk is fontos lenne. 😊

08 · BÉRTRANSZPARENCIA

A bértranszparencia szintén komoly feladat elé állítja a vállalatokat. A jogszabályi kötelezettségeken túl azonban talán egy másik kérdést is érdemes feltenni: mennyire tudjuk megmagyarázni és megvédeni a saját bérezési döntéseinket? Mert a munkavállalói bizalomhoz nem elegendő egy jól kialakított bérsáv. Következetesség, igazságosság és őszinte kommunikáció is szükséges.

09 · 2027

Mit kívánnék a vállalatoknak 2027-re?

Elsősorban kiszámíthatóbb környezetet, élénkülő keresletet, megvalósuló beruházásokat és olyan gazdasági feltételeket, amelyek mellett ismét bátrabban lehet dönteni.

A vezetőknek pedig azt, hogy a sok szám, terv, költség és hatékonysági mutató között maradjon idejük az emberekre is.

Mert miközben a technológia egyre gyorsabban fejlődik, az emberi bizalom továbbra is lassabban épül. Elveszíteni viszont pillanatok alatt lehet.

És talán még valamit kívánnék mindannyiunknak: egy kicsit kevesebb aggodalmat és több derűt.

Az elmúlt évek megtanítottak bennünket alkalmazkodni, újratervezni, néha egészen váratlan helyzetekből megoldást találni. Jó lenne, ha a következő évben már nemcsak az alkalmazkodásról, hanem az építkezésről is többet beszélhetnénk.

Hiszen a jövőt nem tudjuk pontosan előre jelezni, de a döntéseinkkel, a munkánkkal és az egymáshoz való hozzáállásunkkal alakítani tudjuk.

Bízom benne, hogy 2027-ben több lehetőségünk lesz építkezni, mint védekezni.

Végezetül szeretném megköszönni mindazoknak, akik kitöltötték a kérdőívet, hogy időt szántak rá. Külön köszönöm azokat a megjegyzéseket, javaslatokat és észrevételeket, amelyekkel segítik, hogy évről évre jobb, hasznosabb tanulmányt készíthessünk.

Köszönöm partnereinknek a bizalmat, akár dolgoztunk már együtt, akár csak szakmai kapcsolatban állunk egymással. Remélem, hogy a következő évben is sok alkalmunk lesz találkozni, beszélgetni, együtt gondolkodni és természetesen együtt dolgozni.

Kívánok mindenkinek sikeres évzárást, nyugodt ünnepeket és egy olyan 2027-es évet, amelyben a jó hírekből végre több jut, mint a váratlan kihívásokból.

És ha már ennyit beszéltünk a kiszámíthatóságról, talán abban is megegyezhetünk, hogy nem baj, ha az élet tartogat meglepetéseket – csak jó lenne, ha jövőre egy kicsit több lenne közöttük a kellemes. 😊

A legjobbakat kívánom mindenkinek!

Andrea



Deák Andrea

Alapító és ügyvezető

20+ éve dolgozom executive search és vezetői tanácsadási projektekben a B2B ipari szektorban. A Greensearch alapja a hosszú távú partneri szemlélet, a diszkréció és a mély iparági piacismeret.

Hetente írunk LinkedIn-en arról, amit a piacon látunk — bérpiaci jelekről, vezetői dilemmákról, anonimizált esetekről. A Greenovative kiadványaink ennek a piaci tudásnak a hosszabb formátumai. Készülnek podcast-ok, rövid szakmai videók sokszor "lazább köntösben" megmutatva, lehet komolytalanul is komolynak lenni.

LinkedIn · Greenovative archívum

02

Részletes eredmények

01 Összegzés
02 Részletes eredmények
03 Trendek
04 Makró

Az idei kérdőívet ismét közel 3000 cégnek küldtük ki, többségük külföldi tulajdonú magyar leányvállalat.

Összkép: óvatos tervezés, eltérő üzleti eredmények. A vállalatok többsége (83%) végrehajtotta a 2026-ra tervezett béremeléseket, 2027-re azonban már visszafogottabb emelésekkel számolnak, és közel minden ötödik cég (18%) még nem hozott döntést. A 2026-os üzleti év megítélése megosztott: a válaszadók 34%-a jobbnak, 39%-a rosszabbnak értékelte az előző évhez képest.

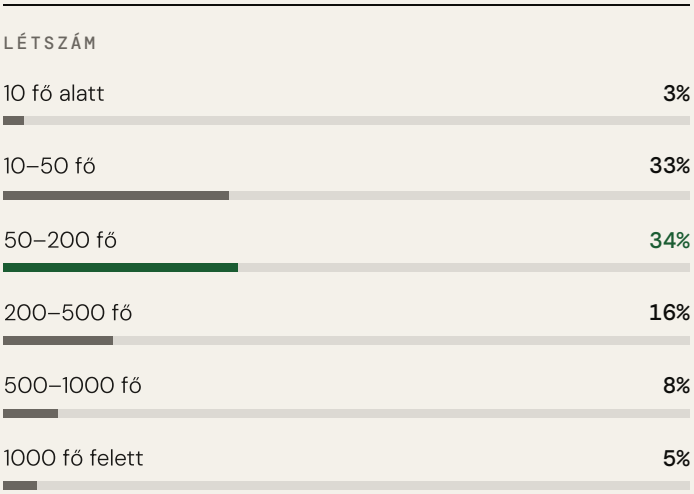
A legerősebb közös nevező a bizonytalanság. A cégek 55%-a nem érzi kiszámíthatónak az üzleti környezetet, és 74% szerint ez segítené leginkább a versenyképességet, messze megelőzve az adócsökkentést vagy a támogatásokat. Mégis: 52% növekedést vár 2027-re a saját iparágában.

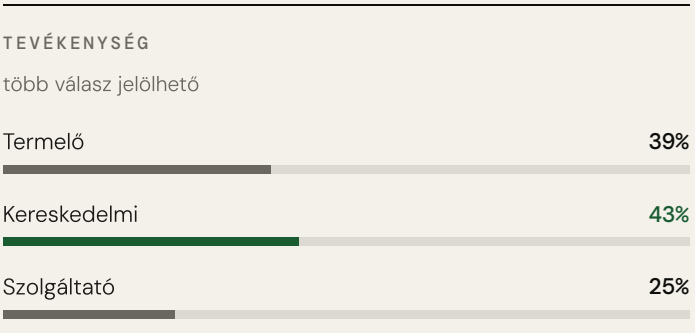
· A MINTA

Kik válaszoltak

A kitöltők 61%-a Budapest és Pest megyei, 24% nyugat-, 14% kelet-magyarországi. Létszám szerint a 10–50 fős (33%) az 50–200 fős (34%) picivel több, 200 fő felett pedig 30% áll.

Tevékenység szerint 43% kereskedelmi, 39% termelő, 25% szolgáltató (egy cég több kategóriát is jelölhetett). A mezőny 70%-a külföldi, 22% magyar magántulajdonú. A leggyakoribb iparágak: kereskedelem (14%), autóipar (13%), gépgyártás (9%), élelmiszeripar (8%).





IPARÁG

Kereskedelem	14%
Autóipar	13%
Egyéb	11%
Gépgyártás	9%
Élelmiszeripar	8%
Vegyipar, gyógyszeripar	7%
Építőanyag	7%
Logisztikai szolgáltatások	7%

VEZÉRADAT

A béremelés egy fokozattal lejjebb

5,5%

átlagos szellemi béremelés 2026-ban, megvalósult

→

4,8%

ugyanez 2027-re tervezve, az emelést tervező cégeknél

Tíz százalék feletti emelés 2026-ban egyik munkavállalói kategóriában sem érte el a cégek 2%-át. 2027-re mind a négy kategóriában alacsonyabb átlaggal terveznek, és a 2027-es emelés legfontosabb szempontja az infláció. A béremelés ma az áremelkedést követi, nem a munkaerőpiaci versenyt.

2026-ban az ígéretek teljesültek, 2027-re óvatosabbak

A cégek 83%-a 2026-ban végre is hajtotta a tervezett béremelést, további 11% részlegesen. 4% nem tervezett emelést, 3%-nál pedig elmaradt a tervezett lépés.

A megvalósult emelés súlypontja az 5% körüli sáv. A fizikai dolgozóknál az átlag 5,7%, a szellemieknél 5,5%, a beosztott mérnököknél 4,8%, vezetői szinten 4,8%. A szellemi állománynál a cégek 53%-a legfeljebb 5%-ot, 44%-a 5–10%-ot adott.

2027-re a cégek 64%-a minden szinten emelést tervez, 11% csak részlegesen: vagy az alacsonyabb jövedelmeket igazítja, vagy egy teljesítményszint felett emel. 18% még nem döntött, 7% nem tervez emelést.

A tervezett mértékek mindenhol az ideiek alatt maradnak: fizikai 5%, szellemi 4,8%, mérnök 4,3%, vezetői 4,4%. A szellemi állománynál a tervezők 69%-a legfeljebb 5%-kal számol.

Az emelés idén az inflációt követi, nem a piacot.

Mi dönti el a 2027-es emelést? Az infláció messze az első: a rangsorolók 68%-a a három legfontosabb szempont közé tette. Utána a vállalati összteljesítmény (42%), az egyéni teljesítmény (39%) és a kettő mixe (32%) következik. Iparági benchmarkra 36% figyel, a szenioritás csak 14%-nál szempont.

Mit jelent mindez a gyakorlatban? Az általános béremelések elsősorban az infláció kompenzálását szolgálják, míg az ezen felüli emeléseket egyre inkább az egyéni teljesítmény határozza meg. A kulcsemberek megtartásához ezért célzott, személyre szabott bérezési megoldásokra van szükség.

Módszertani megjegyzés: több kitöltő jelezte, hogy a csúszkás kérdéseknél nem volt „nem releváns" lehetőség, ezért ahol nincs fizikai vagy mérnöki állomány, 0%-ot jelöltek. A „Nincs emelés" arány ezért ezeknél a kategóriáknál felülbecsült, az átlag kissé alulbecsült.

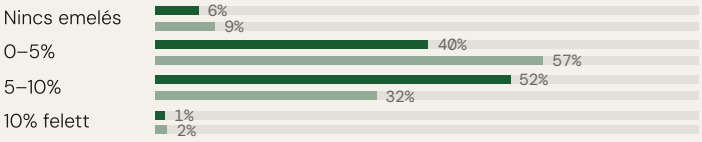
BÉREMELÉS MUNKAVÁLLALÓI KATEGÓRIÁNKÉNT

A cégek megoszlása az emelés mértéke szerint · 2027: az emelést tervező cégek körében

2026 MEGVALÓSULT 2027 TERV

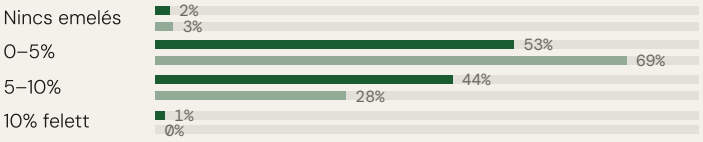
Fizikai

átlag **5,7% → 5%**



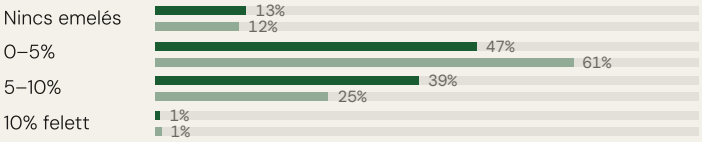
Szellemi

átlag **5,5% → 4,8%**



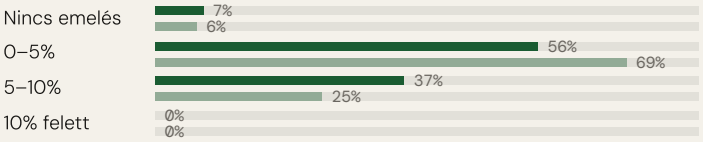
Mérnök

átlag **4,8% → 4,3%**



Vezetői

átlag **4,8% → 4,4%**



A 2027-ES EMELÉS LEGFONTOSABB SZEMPONTJAI

A top 3-ba sorolók aránya · leggyakrabban első helyen: Infláció

Infláció	68%
Vállalati összteljesítmény	42%
Egyéni teljesítmény	39%
Iparági benchmarkok	36%
Reálbérek alakulása	32%
Egyéni és vállalati teljesítmény mix	32%
Általános gazdasági helyzet	25%
Szenioritás, tapasztalat, szakértelem	14%
A csapat teljesítménye	8%
EUR/HUF árfolyam változása	6%

TERVEZNEK-E BÉREMELÉST 2027-RE?

Igen, minden szinten	64%
Részlegesen, csak az alacsonyabb jövedelmeket igazítjuk	5%
Részlegesen, csak meghatározott teljesítményszint felett	6%
Nem tervezünk béremelést	7%
Még nem döntöttünk	18%



02 · BÓNUSZ ÉS CAFETERIA

A bónusz logikája kitartott, a cafeteria a helyén marad

A cégek 70%-a nem nyúlt a bónuszrendszeréhez az elmúlt évben. Ahol változott, ott jellemzően az egyéni teljesítmény kapott nagyobb hangsúlyt (14%), a csapatteljesítmény ritkábban (5%).

2026-ban a bónusz súlypontja az éves bér 0–10%-a (45%) és 10–20%-a (32%). 9% nem fizetett bónuszt, 20% fölé 9% ment, felső korlát nélkül, teljesítményarányosan 5% fizetett. 2027-re a kép szinte változatlan: 43% a 0–10%-os, 30% a 10–20%-os sávval tervez.

A béren kívüli juttatás alapgyakorlat: a cégek 89%-a minden szinten ad valamilyen juttatást. A keret jellemzően 200–600 eFt/fő/év között mozog (65%), 600 eFt fölé csak 13% lép.

2027-re a juttatók 68%-a nem változtat a kereten, 18% emel, és csökkentést egyetlen cég sem tervez. A juttatási oldalon tehát nincs verseny, de visszalépés sem.

A cafeteria nem fegyver többé a munkaerőért, hanem most már alapfelszereltség.

A magánegészségügy továbbra is kisebbségi elem: a juttatók 66%-ánál nem része a keretnek, minden szinten 28%-uknál elérhető. Ahol hiányzik, ott 23% tervezi a bevezetését, 51% nem.

BÓNUSZ AZ ÉVES BÉR ARÁNYÁBAN · 2026

Nem fizettünk bónuszt	9%
0–10% között	45%
10–20% között	32%
20–30% között	7%
30% felett	2%
Felső korlát nélkül	5%

CAFETERIA-KERET / FŐ / ÉV · 2026

0–200 eFt/év	21%
200–400 eFt/év	32%
400–600 eFt/év	33%
600–800 eFt/év	12%
800–1000 eFt/év	1%
1000 eFt/év felett	1%

CAFETERIA VÁLTOZÁSA 2027-RE

Nem változik	68%
0–10% között emeljük	17%
10%-ot meghaladóan emeljük	1%
Még nem döntöttünk	14%

89%

ad béren kívüli juttatást minden szinten

70%

nem nyúlt a bónuszrendszeréhez

68%

nem változtat a cafeteria-kereten 2027-ben

Kevés a jó jelölt, miközben a létszám nem nő

A cégek 59%-a szerint jelentős kihívás a megfelelő szakemberek megtalálása, 33% közepesnek érzi, és csak 8% mondja, hogy kicsi vagy nincs gond.

A legnagyobb akadály nem a pénz, hanem a kínálat: 76% a kevés megfelelő jelöltet nevezi meg, 52% a növekvő bérigényeket, 28% az erős versenyt. A jelöltek gyors döntései (5%) és a hosszú kiválasztás (9%) ritkán gond.

A hiány a szakmai és értékesítési pozíciókban él: szakmunkás és technikusi munkakörökben 34%, értékesítésben 29%, mérnöki területen 30%, fizikai munkakörökben 26% tapasztal nehézséget. A támogató funkciókban (marketing 3%, HR 1%, pénzügy 5%) szinte nincs hiány.

Közben a létszám nem nő: a cégek 55%-a stabil létszámmal számol 2027-re, 29% bővülést, 14% csökkenést vár. A toborzási nehézség így elsősorban a pótlásról és a minőségi cseréről szól, nem a bővítésről.

Nem több ember kell, hanem a megfelelő.

2027-ben a fejlesztési figyelem az MI-re és a digitalizációra (49%), a költséghatékonyságra (41%) és a megtartásra (34%) megy. Az employer branding (9%) és az utánpótlás-nevelés (13%) a lista végére szorult.

HOL A LEGNEHEZEBB EMBERT TALÁLNI?

több válasz jelölhető



A LEGNAGYOBB KIHÍVÁS A TOBORZÁSBAN

több válasz jelölhető



FEJLESZTÉSI FÓKUSZ 2027-BEN

több válasz jelölhető



A szabályt várják, a munka nagyobb része addig is elvégezhető

A cégek 38%-a már elindította a felkészülést, 7% az előkészítést tervezi. 35% a magyar szabályozás részleteire vár, 20% egyelőre nem foglalkozik a témával.

A méret számít: az 50 fő alatti cégek 18%-a, az 50–200 fősök 48%-a, a 200 fő felettiek 49%-a kezdte el a felkészülést.

Akik foglalkoznak vele, a bérrendszer alapjainál tartanak: bérsávokat alakítanak ki (55%), felülvizsgálják a munkaköröket (53%) és munkakör-értékelést végeznek (46%). A vezetők felkészítése (23%) és a belső kommunikáció (22%) még hátrébb van.

A legnagyobb kihívás a szabályozás hiánya vagy bizonytalansága (61%), utána a munkakörök objektív összehasonlítása (41%) és a belső bérkülönbségek kezelése (32%).

A munkakörök összemérése nem a jogszabályon múlik. Ezt ma is el lehet kezdeni.

A hozzáállás inkább védekező. A válaszadók 42%-a nem lát jelentős előnyt a bértranszparenciában, hátrányt viszont csak 13% nem lát. A legtöbben bérfeszültségtől (49%) és munkavállalói konfliktusoktól (45%) tartanak. Akik előnyt látnak, a bizalmat (34%) és az igazságosabb bérezést (29%) emelik ki.

A felkészüléshez részletes magyar jogszabályokra (64%), gyakorlati útmutatókra (53%) és más cégek benchmarkjaira (39%) lenne szükség. 41%-nál van dedikált belső felelős, 30%-nál nincs.

A nyílt bérhirdetés még kisebbségi gyakorlat: a cégek 56%-ánál nem jelenik meg a bér a hirdetésben. 18% feltünteti, és ennek a fele idén vezette be. 13%-nál pozíciótól függ, 13% még vizsgálja.

HOL TART A FELKÉSZÜLÉS?

Már elindítottuk a felkészülést	38%
Jelenleg tervezzük az előkészítést	7%
Várjuk a magyar szabályozás részleteit	35%
Egyelőre nem foglalkozunk vele	20%

A LEGNAGYOBB KIHÍVÁS

legfeljebb 3 válasz · több válasz jelölhető

A magyar szabályozás hiánya / bizonytalansága	61%
A munkakörök objektív összehasonlítása	41%
Belső bérkülönbségek kezelése	32%
Munkavállalói elvárások növekedése	30%
Adminisztratív terhek	13%
Nem látunk jelentős kihívást	13%
A jelenlegi bérrendszer átalakítása	8%
Vezetői kommunikáció	8%

MEGJELENIK-E A BÉR A HIRDETÉSBEN?

Igen, ez több éves gyakorlat	9%
Igen, 2026-ban vezettük be	9%
Nem jelenik meg	56%
Pozíciótól függ	13%
Még vizsgáljuk a lehetőséget	13%



nem tünteti fel a bért az álláshirdetésben



számára a szabályozás bizonytalansága a legnagyobb kihívás



nem lát jelentős előnyt a bértranszparenciában





05 · TECHNOLÓGIA ÉS MI

Az MI bent van a cégekben, a szabályok és a mérés még nem

A cégek 87%-a már használja az MI-t legalább egy területen. A leggyakoribb a marketing és kommunikáció (49%), a vezetői riportok és elemzések (46%), a sales (36%) és az adminisztráció (34%). A termelésben és az operációban még ritka (14%).

Stratégia 22%-nál már készült, 33% most dolgozik rajta, 24% tervezi. A 200 fő feletti cégek 31%-ánál már kész a stratégia, a kisebbeknél 18%-nál. Stratégiát egyelőre nem is tervez 14%.

A használat többnyire önkéntes: 31%-nál ajánlott, de nem kötelező, 26%-nál egyéni kezdeményezésen múlik. Minden munkakörben 13%-nál, bizonyos területeken 20%-nál elvárás.

Vállalati tudásbázis építésére 15% aktívan használja, 20%-nál pilot fut, 38% még nem foglalkozik vele. Ez az a terület, ahol az MI az onboardingot, a tréninget és a munkaköri leírásokat egyszerre teheti gyorsabbá.

Az MI ott ad versenyelőnyt, ahol mérik a hatását. Enélkül az időnyereség anekdota marad.

A következő három évre a többség hatékonyságnövelő eszközt vár (42%), 23% szerint az MI jelentősen átalakítja a működésüket. A 2027-es fejlesztési fókuszban az MI az első (49%), és

HOL HASZNÁLJÁK AZ MI-T?

több válasz jelölhető

Marketing és kommunikáció	49%
Vezetői riportok és elemzések	46%
Sales és üzletfejlesztés	36%
Adminisztráció	34%
Belső tudásbázis és dokumentáció	28%
Pénzügy és controlling	25%
HR és toborzás	24%
Ügyfélszolgálat	17%
Termelés és operáció	14%
Nem használjuk az AI-t	13%

AZ MI HATÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN

Elsősorban hatékonyságnövelő eszköz lesz	42%
Jelentősen átalakítja a vállalat működését	23%
Kisebb, de érzékelhető változásokat hoz	23%
Nem tudom megítélni	8%
Kevés hatással lesz a működésünkre	4%

VAN-E VÁLLALATI MI-STRATÉGIA?

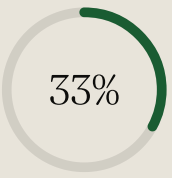
Igen, már van kidolgozott stratégiánk	22%
Jelenleg dolgozunk rajta	33%
Még nincs, de tervezzük	24%
Nincs, és egyelőre nem is tervezzük	14%
Nem tudom megítélni	8%



használja az MI-t legalább egy területen



kész vagy készülő MI-stratégiával



elvárja az MI-használatot legalább egyes munkakörökben

Az új generációk vezetése

A cégek 55%-a szerint ma a Z generáció jelenti a legnagyobb vezetői kihívást, 34% nem tapasztal jelentős generációs különbséget. A nagyobb szervezetekben élesebb a kép: a 200 fő feletti cégek 64%-a nevezte meg a Z generációt, az 50 fő alattiak 49%-a.

A különbség a munkához való hozzáállásban (66%) és a lojalitásban (61%) a legélesebb, ezt követi a munka–magánélet egyensúly megítélése (35%) és a karrierelvárások (34%). A legnagyobb szakadékot is a lojalitásban (62%) és a kommunikációban (45%) látják.

A változás nem áll meg a fiataloknál: a válaszadók 72%-a szerint a régebbi generációk igényei is változnak. Ők is rugalmasabb munkavégzést (66%), home office-t vagy hibrid munkát (58%) és jobb munka–magánélet egyensúlyt (58%) kérnek.

Az új generáció igényei nem maradnak az új generációnál.

A pozitív együttműködés a mentorálásban (43%), a digitális tudás átadásában (41%) és a tudásmegosztásban (35%) működik: a generációk kölcsönösen tanítják egymást.

Az áthidalás receptje a válaszok szerint egyszerű, de nem könnyű: nyílt és rendszeres kommunikáció (73%), vegyes csapatok és közös projektek (55%), és az egyéni motivációk jobb megértése (49%). Formális eszközökre, mentorprogramra (20%) vagy vezetői képzésre (11%) kevesebben építenének. A különbséget a vezető mindennapi kommunikációja hidalja át, nem egy program.

MIBEN ÉRZÉKELIK A GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGET?

több válasz jelölhető

- Munkához való hozzáállás 66%
- Lojalitás 61%
- Munka-magánélet egyensúlyának megítélése 35%
- Karrierelvárások 34%
- Kommunikáció 28%
- Digitális készségek 18%
- Visszajelzés iránti igény 11%
- Vezetőkkel szembeni elvárások 10%
- Rugalmasság 5%

HOGYAN HIDALHATÓ ÁT A KÜLÖNBSÉG?

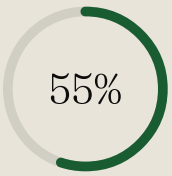
több válasz jelölhető

- Nyílt és rendszeres kommunikáció 73%
- Közös projektek és vegyes csapatok kialakítása 55%
- Egyéni motivációk jobb megértése 49%
- Kölcsönös tanulás támogatása 25%
- Mentorprogramok 20%
- Gyakoribb visszajelzések 16%
- Rugalmasabb munkaszervezés 14%
- Vezetői képzések 11%

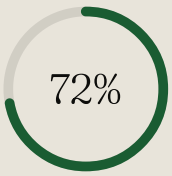
A RÉGEBBI GENERÁCIÓK VÁLTOZÓ IGÉNYEI

akik változást érzékelnek · több válasz jelölhető

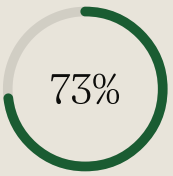
- Rugalmasabb munkavégzés iránti igény 66%
- Munka-magánélet egyensúlyának fontossága 58%
- Home office vagy hibrid munkavégzés iránti igény 58%
- Gyakoribb visszajelzés és elismerés iránti igény 28%
- Gyorsabb karrier- és fejlődési lehetőségek elvárása 20%
- Nagyobb rugalmasság a munkakörökben és feladatokban 16%
- Erősebb igény a vállalati kultúrára és közösségre 7%
- Nagyobb igény a képzésekre és önfejlesztésre 4%



szerint a Z generáció jelenti a legnagyobb vezetői kihívást



szerint a régebbi generációk igényei is változnak



a nyílt, rendszeres kommunikációt tartja a legjobb hídnak

07 · GAZDASÁG ÉS AZ ELMÚLT ÉV

Kettévált mezőny, közös bizonytalanság

A 2026-os üzleti évet a cégek 34%-a értékelte jobbnak az előzőnél, 27% hasonlónak, 39% rosszabbnak, közülük 19% jelentősen. A profitabilitás ugyanígy három egyforma részre szakadt: 32% javult, 36% stagnált, 32% romlott.

A működést leginkább a gyenge kereslet (48%), a nemzetközi gazdasági helyzet (46%) és az árverseny (44%) nehezítette; a bérköltséget 27%, az energiaárakat 23% említette. Az „egyéb" válaszok visszatérő témája az árfolyam, és ahol a profitabilitás változott, ott az okok között is 40% nevezte meg, szinte annyian, mint a kereslet változását (41%).

Az üzleti döntések a cégek 49%-ánál lassultak az elmúlt egy-két évben, 15%-nál gyorsultak. A lassulás fő oka a gazdasági bizonytalanság (84%), a kereslet kiszámíthatatlansága (53%) és a geopolitika (40%).

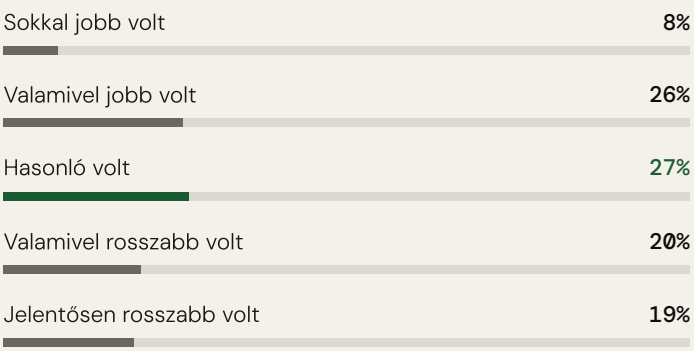
Az üzleti környezetet 55% nem érzi kiszámíthatónak, 39% közepesen, és csak 6% inkább igen.

A növekedés új útjai

A versenyképességet a válaszadók 74%-a szerint a kiszámíthatóbb gazdasági környezet segítené leginkább. Az alacsonyabb adóterhet 32%, a beruházási támogatást 31%, a stabilabb árfolyamot 31%, az olcsóbb finanszírozást csak 5% választotta.

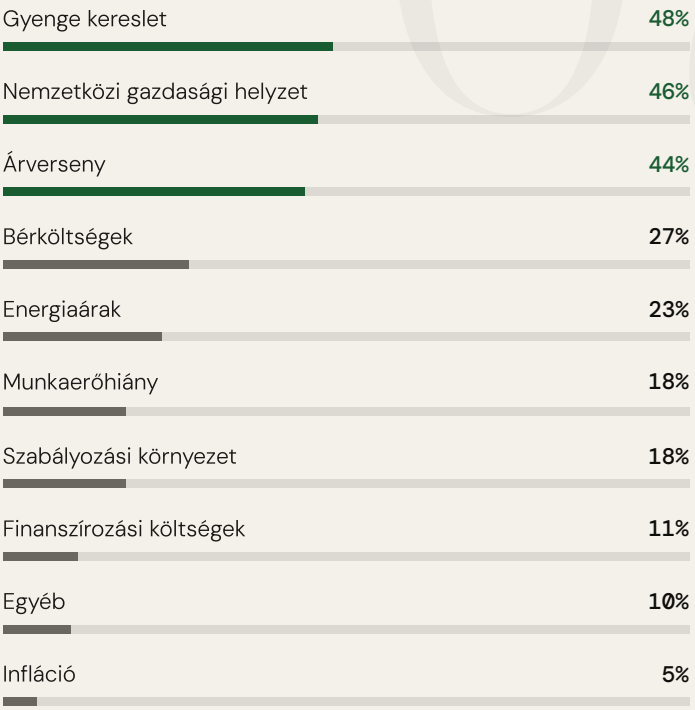
A cégek nem álltak le: az elmúlt évben költségcsökkentésre (36%) és folyamatfejlesztésre (35%) ugyanúgy figyeltek, mint új termékekre (32%) és célzottabb értékesítésre (32%). 21% új piacokat vont be.

A 2026-OS ÜZLETI ÉV AZ ELŐZŐHÖZ KÉPEST



MI NEHEZÍTETTE LEGINKÁBB A MŰKÖDÉST 2026-BAN?

legfeljebb 3 válasz · több válasz jelölhető



MI SEGÍTENÉ LEGINKÁBB A VERSENYKÉPESSÉGET?

legfeljebb 3 válasz · több válasz jelölhető





08 · KILÁTÁSOK 2027-RE

Növekedés a működés fejlesztésével

A cégek 52%-a növekedést vár a saját iparágában 2027-re, de szinte mind mérsékeltet (47%). 32% stagnálással, 16% visszaeséssel számol.

Jelentősebb beruházást 14% tervez biztosan, 18% részben, 29% még nem döntött, 38% nem tervez. Akik beruháznak, kapacitásbővítésre (39%), IT-re és digitalizációra (41%) és MI-megoldásokra (33%) költenek.

2027 legnagyobb kockázata a gazdasági bizonytalanság (59%), a geopolitika (37%) és a költségnövekedés (32%). A szakemberhiányt 27% sorolja a fő kockázatok közé.

2027 fókuszában a hatékonyság és a belső fejlődés

A vállalatok a legnagyobb lehetőséget a működési hatékonyság javításában (57%), a mesterséges intelligencia és a digitalizáció alkalmazásában (41%), az új termékek bevezetésében (37%), valamint az értékesítési tevékenység erősítésében (35%) látják. A válaszok alapján a cégek a növekedést elsősorban saját működésük fejlesztésével és versenyképességük javításával kívánják elérni, nem pedig a piac általános bővülésére alapoznak.

2027-ES KILÁTÁSOK A SAJÁT IPARÁGBAN



2027 LEGNAGYOBB KOCKÁZATA

legfeljebb 3 válasz · több válasz jelölhető



2027 LEGNAGYOBB LEHETŐSÉGE

legfeljebb 3 válasz · több válasz jelölhető





növekedést vár 2027-re a saját iparágában



stabil létszámmal tervez



a hatékonyságjavításban látja a legnagyobb lehetőséget

· KITÖLTŐI MEGJEGYZÉSEK

2027 legnagyobb kihívása, saját szavaikkal

A 2027-re kiemelt kihívások közül nagyjából minden harmadik a munkaerőről szól (megtartás, toborzás, a megfelelő létszám), minden ötödik a gazdasági és politikai bizonytalanságról, és hasonló arányban jelenik meg a növekedés és a hatékonyság kényszere.

„Humán kapacitás adaptív hozzáigazítása a lelassult piachoz, amíg nem érkezik meg egy újabb felszálló ág.”

„Hatékonyság növelése. Minél kevesebb ember, minél nagyobb teljesítményre legyen képes.”

„Munkaerő megtartás a visszaeső forgalom ellenére.”	„Növekedési célkitűzés csökkenő költségráfordítással egy stagnáló piacon.”
„Bérezés kialakítása, ami egyaránt elfogadható a külföldi tulajdonos számára is és a helyi dolgozók számára is, minden szinten.”	„Fiatal munkavállalók hosszabb távú elköteleződése cégünknél.”
„Dolgozók megtartása túlterheltsége miatt szellemi munkakörökben.”	„Próbaidő alatti fluktuáció felszámolása.”
„Megtartás változó környezetben; kompetenciafejlesztés: upskilling, reskilling.”	„Vezetőfejlesztés és elszámoltathatósági kultúra.”
„Stabilizálódjunk vagy fejlesszünk?”	„Keeping traditions while stepping into the future.”

· LEZÁRÓ GONDOLATOK

Óvatos tervezés, tudatos alkalmazkodás

A 2026-os kép nem válsághangulat, hanem kivárás: a cégek teljesítették, amit vállaltak, és 2027-re azt tervezik, amit biztosan vállalni tudnak. A béremelés az inflációhoz igazodik, a juttatások a helyükön maradnak, a létszám stabil.

Közben a többség dolgozik: költséget csökkent, folyamatot fejleszt, új terméket vezet be, MI-t használ, és a nehezen pótolható szakembereit próbálja megtartani. Hogy ebből tartós előny lesz-e, azon múlik, mennyire mérik a hatást, és mennyire tudatosan építik a vezetők a hidat a generációk között.

2027 LEGNAGYOBB LEHETŐSÉGEI

Hatékonyságjavítás | AI és digitalizáció | Új termékek / szolgáltatások

Erősebb sales aktivitás | Új piacok

GREENSEARCH · OLVASAT

A cégek nem a bátorságot vesztették el, hanem a kiszámíthatóságot.

03

Trendek

01 Összegzés
02 Részletes eredmények
03 Trendek
04 Makró

Az idei év a *trendvonalon*

A trendek a 2021–2026 közötti felmérésekre épülnek, mutatónként 3–6 évre. 25 mutatóból 13 a trendet követi, 12 tér el tőle.

TRENDSÁV | TREND SZERINT VÁRT | IDEI, TRENDKÖVETŐ | IDEI, ELTÉRÉS

TRENDOLVASAT

2026 a trendek folytatása, három eltéréssel

A béremelések lassuló ereszkedése, a bónuszok fokozatos visszafogása és a terv–tény összhang pontosan úgy folytatódik, ahogy a korábbi évek alapján várható volt. **Három helyen tört meg a vonal: a juttatások évek óta tartó felfutása megállt, a létszámbővítési kedv a vártnál gyorsabban apad, és a cégek egy része először halasztja az emelési döntést.** Mindhárom ugyanabba az irányba mutat: a cégek nem a béren, hanem a kereten, a létszámon és az időzítésen spórolnak.

T1 · A TRENDVONALON

Béremelés

TRENDKÖVETŐ

Tervezett szellemi béremelés



trend szerint várt: **4,2%** idei: **3,8%**

Az inflációs csúcs utáni lejtmenet harmadik éve tart, és minden évben lassul. Az idei terv ezt a lassuló ereszkedést folytatja, a sáv alsó felében: a talajfogás közel van, de még nem jött el.

TRENDKÖVETŐ

Tervezett vezetői béremelés



trend szerint várt: **4,3%** idei: **3,6%**

Ugyanaz a lassuló ereszkedés, mint a szellemi állománynál, a vezetőknél valamivel meredekebben. A vezetői emelés a trendsáv alsó szélén áll, ez a 2027-es terv legóvatosabb pontja.

TRENDKÖVETŐ

Tervezett fizikai béremelés



trend szerint várt: **3,8%** idei: **4%**

A fizikai emelés-tervek az előző év ütemében csökkennek tovább. Idén se nem gyorsult, se nem lassult a mérséklődés.

TRENDKÖVETŐ

Kétszámjegyű szellemi emelést tervezők



trend szerint várt: **0%** idei: **0%**

A kétszámjegyű emelés tervezése az inflációs hullám után évről évre zsugorodott. Idén a trend a végpontjára ért: szellemi szinten senki nem tervez 10% feletti emelést.

ELTÉRÉS

Emelést tervezők aránya (a döntést hozók között)



trend szerint várt: **95%** idei: **91%**

Évek óta szinte minden cég tervezett emelést. Idén a döntést hozók között is a trend alá csúszott ez az arány, és először jelent meg tömegesen a „még nem döntöttünk” válasz. Ez az idei kör egyik eltérése, részben módszertani: ez a válaszlehetőség idén került be.

TRENDKÖVETŐ

A tervezett emelést teljes egészében végrehajtók



trend szerint várt: **86%** idei: **83%**

A tervezett emelést teljesítők aránya évek óta stabilan öt cégből négy fölött áll. Idén is: a cégek azt teljesítik, amit vállalnak.

T2 · A TRENDVONALON

Létszám és kilátások

GYORSULÓ CSÖKKENÉS

Létszámbővítést tervezők



trend szerint várt: **36%** idei: **29%**

A bővítést tervezők aránya évek óta csökken, idén azonban a vártnál gyorsabban. Ez az idei kör egyik eltérése: a létszámtervek a trendnél is óvatosabbak.

TRENDKÖVETŐ

Létszámcsökkentést tervezők



trend szerint várt: **16%** idei: **15%**

A csökkentést tervezők aránya három éven át nőtt. Idén megállt, a trend szerinti szinten: tovább nem romlik, de nem is javul.

TRENDKÖVETŐ

Iparági növekedést várók



trend szerint várt: **50%** idei: **52%**

A növekedési várakozás ciklikusan mozog. Idén a felívelő ágat folytatja, a trendsáv felső felében.

TRENDKÖVETŐ

Iparági visszaesést várók



trend szerint várt: **20%** idei: **17%**

A pesszimisták aránya évek óta szinte változatlan. Idén kissé a trend alatt van: kevesebb a borúlátó, mint várható volt.

T3 · A TRENDVONALON

Juttatások és bónusz

TRENDFORDULÓ

400 eFt feletti cafeteria-keret



trend szerint várt: **52%** idei: **47%**

Öt éven át minden évben nőtt a magas kerettel dolgozó cégek aránya. Idén először megállt és visszalépett. Ez trendforduló: a juttatási keretek nominális felfutása véget ért.

TRENDFORDULÓ

Magánegészségügy a cafeteriában



trend szerint várt: **37%** idei: **33%**

A magánegészségügy évek óta lassan terjedt a juttatási csomagokban. Idén a felfutás megtorpant, és a trend alá esett.

TRENDKÖVETŐ

Béren kívüli juttatást adók



trend szerint várt: **92%** idei: **90%**

A juttatást adók aránya évekig emelkedett, és az utóbbi két évben a felső platóra ért. Idén is ott maradt: itt már nincs hova nőni.

TRENDKÖVETŐ

10% feletti bónuszt fizetők



trend szerint várt: **45%** idei: **46%**

A magas bónuszt fizetők aránya lassan csökken, idén pontosan a trend szerint.

TREND FELETT

Bónuszt nem fizetők



trend szerint várt: **6%** idei: **10%**

A bónuszt nem fizetők aránya tavaly gyorsan fogyott. Idén a csökkenés lelassult, az arány a trend fölött maradt.

T4 · TERV ÉS TÉNY

A tavalyi tervek idén is teljesültek

A trendek egyik legstabilabb eleme, hogy a cégek a tervezett emelést végre is hajtják. Évek óta a megvalósult emelés legfeljebb fél százalékponttal tér el az egy évvel korábban jelzett tervtől. Idén a szellemi állománynál tizedszázalékra pontosan teljesült a tavalyi terv, a fizikai dolgozóknál kissé felülteljesült, vezetői szinten mintegy fél százalékponttal elmaradt.

Ennek gyakorlati üzenete van: a most jelzett 2027-es tervek jó előrejelzései a jövő évi tényleges emeléseknek. A piac nem ígér többet, mint amit ad.

A tervek megbízhatók: amit a cégek ősszel jeleznek, azt a következő évben megadják.

T5 · RÖVIDEBB IDŐSOROK

Béremelés, rövidebb idősoron

Ezek a kérdések 2023 és 2024 között kerültek be a felmérésbe, ezért a trend kevesebb évre épül, és a sáv is bizonytalanabb, mint a hosszabb idősoroknál.

TRENDKÖVETŐ

Tervezett mérnöki béremelés



trend szerint várt: **4,5%** idei: **3,5%**

A mérnöki emelés-tervek a szellemi állományhoz hasonlóan lassuló ütemben csökkennek. Az idei terv a trendsáv alsó felében áll.

TREND FELETT

Megvalósult szellemi béremelés



trend szerint várt: **3%** idei: **4,8%**

A megvalósult szellemi emelés 2024 óta gyorsan lassult. Idén a lassulás megállt: a tényleges emelés jóval a trend szerint várt érték fölött maradt.

TRENDKÖVETŐ

Megvalósult fizikai béremelés



trend szerint várt: **4%** idei: **5%**

A fizikai dolgozók megvalósult emelése a trend szerint mérséklődött tovább, a sáv felső szélén.

TRENDKÖVETŐ

Megvalósult mérnöki béremelés



trend szerint várt: **3,4%** idei: **4,1%**

A beosztott mérnökök emelése is a várt ütemben lassult, a trendsáv felső felében.

TREND FELETT

Megvalósult vezetői béremelés



trend szerint várt: **2,1%** idei: **4,1%**

Vezetői szinten a legnagyobb az eltérés: a két év meredek esése alapján alig 2% lett volna várható, a megvalósult emelés ennek közel a duplája. A lejtmenet itt is lelassult.

T6 · RÖVIDEBB IDŐSOROK

Bónusz, juttatás és MI, rövidebb időSoron

TREND ALATT

10% feletti bónuszt tervezők (a döntést hozók között)



trend szerint várt: **53%** idei: **47%**

A 10% feletti bónuszt tervezők aránya két évig enyhén nőtt. Idén a trend alá esett, és néhány cég még nem is döntött: a bónusztervezés óvatosabb lett.

TREND ALATT

Bónuszrendszerükön nem változtatók



trend szerint várt: **82%** idei: **70%**

Tavaly egyre több cég hagyta érintetlenül a bónuszrendszerét. Idén ez megfordult: a vártnál többen nyúltak hozzá, jellemzően az egyéni teljesítmény javára.

TREND FELETT

Cafeteria-keretet emelni tervezők (a döntést hozók között)



trend szerint várt: **15%** idei: **21%**

A keretet emelni tervezők aránya két évig változatlan volt. Idén nőtt, miközben a magas keretek felfutása megállt: több cég emel, de kisebb lépésben.

TREND ALATT

Magánegészségügy bevezetését tervezők (ahol még nincs)



trend szerint várt: **37%** idei: **32%**

A bevezetést tervezők aránya évről évre nőtt. Idén a trend alá esett, összhangban azzal, hogy a magánegészségügy terjedése is megtorpant.

TREND FELETT

MI-t használó cégek



trend szerint várt: **76%** idei: **87%**

Az MI-használat egy év alatt megduplázódott, idén pedig a trendnél is gyorsabban terjedt. A 2024-es kérdés szűkebb volt (saját vagy vásárolt MI-rendszer), ezért a növekedés egy része a kérdés változásából adódik.

04

Makró

01 Összegzés
02 Részletes eredmények
03 Trendek
04 Makró

MAKRÓ · 2026

Mit mondanak a hazai, régiós és nemzetközi adatok az idei eredményekről?

MEGERŐSÍT | ÁRNYAL | VEGYES KÉP | CÁFOL

K1 · BÉREMELÉS

A vállalati tervekkel egyezik, a nemzetgazdasági átlag alatt marad

A TANULMÁNY 2026

5,5% → 4,7%

átlagos szellemi béremelés a mintában: 2026-ban megvalósult, illetve 2027-re tervezett

ÁRNYAL

HAZAI	+7,5% / +7,0%	A bruttó átlagkereset, illetve a prémium nélküli rendszeres kereset éves növekedése 2026 júliusában. A versenyszféra rendszeres keresete 6,8%-kal nőtt. KSH, Keresetek 2026. július
HAZAI	~6% / 5% / 6–8%	Vállalati béremelési tervek 2026-ra: a GKI szerint átlagosan 6%, a K&H kkv-felmérése szerint 5%, a Randstad szerint jellemzően 6–8%. GKI vállalati béremelési felmérés 2026 (hvg.hu)
RÉGIÓ	PL 6,8% · RO 5,5% · CZ 4,3%	Nominális bérnövekedés a régióban, 2026 nyarán (Lengyelország és Románia júliusi, Csehország júniusi adat). Trading Economics, bérnövekedés országonként
VILÁG	2,6–2,8% · 3,4%	Euróövezeti tárgyalásos bérnövekedés 2026-ban és 2027 elején (EKB), illetve az amerikai 2027-es fizetésemelési keretek (WTW). EKB wage tracker, 2026. július

A minta a hazai vállalati tervekkel van egy vonalban, a KSH-átlagnál viszont 1,5–2 százalékponttal lassabb. A különbséget főleg a minimálbér és a közszféra húzza. **A régióban a magyar tempó közepes, a nyugati 3% körüli „normál” szintnél továbbra is magasabb.**

K2 · REÁLBÉR

Az idei emelés reálban erős, a 2027-es terv már alig marad infláció fölött

A TANULMÁNY 2026

+3,7 pp

a 2026-os szellemi emelés többlete az MNB szerinti 1,8%-os éves átlagos inflációhoz képest

ÁRNYAL

HAZAI

1,8% → 3,1%

Az MNB szeptemberi előrejelzése szerint az éves átlagos infláció 2026-ban 1,8%, 2027-ben 3,1% lehet. Augusztusban az éves áremelkedés 1,3% volt.

MNB, Inflációs jelentés 2026. szeptember

HAZAI

+1,6 pp

A mintában 2027-re tervezett 4,7%-os szellemi emelés ennyivel haladja meg a 2027-re várt inflációt.

MNB, Inflációs jelentés 2026. szeptember

Az idei béremelés a vártnál alacsonyabb infláció mellett valódi reálbér-növekedést hozott. Jövőre viszont az infláció visszagyorsul, miközben a tervezett emelés tovább lassul. **A reálbér-párna 2027-ben megfeleződik. Ez a megtartás szempontjából a következő év legfontosabb kockázata.**

K3 · BÉRKOMPRESSZIÓ

Az alsó bérek gyorsabban nőnek, a minta ezt jól tükrözi

A TANULMÁNY 2026

5,7% vs 4,8%

megvalósult emelés 2026-ban a mintában: fizikai dolgozók és vezetők átlaga

MEGERŐSÍT

HAZAI

medián +8,5% · átlag +7,5%

A mediánkereset gyorsabban nőtt az átlagnál, vagyis az alacsonyabb keresetek emelkedtek jobban.

KSH, Keresetek 2026. július

HAZAI

+11% (2026) · 14%? (2027)

A minimálbér 2026-ban 11%-kal nőtt. A 2027-re rögzített 14% újratárgyalás alatt van, a munkáltatók egyszámjegyű emelést javasolnak.

Portfolio, minimálbér 2027 (2026. szept.)

A minta a fizikai állománynál emelt a legtöbbet, a vezetőknél a legkevesebbet, és a 2027-es tervekben is ez a sorrend. **A bérolló szűkül. A szakmai és vezetői szinten ez a következő évek egyik feszültségforrása lehet.**

K4 · LÉTSZÁM

Az óvatosságot a KSH igazolja, a rövid távú felvételi kedv nem

A TANULMÁNY 2026

29% / 15%

bővítést, illetve csökkentést tervező cégek a mintában 2027-re

VEGYES KÉP

HAZAI

4,7% · −24 ezer fő

Augusztusban 4,7% volt a munkanélküliségi ráta, a nyári háromhavi foglalkoztatás 24 ezerrel maradt el az egy évvel korábbitól. A tartósan munkát keresők aránya 33,7%-ra nőtt.

KSH, Foglalkoztatottság és munkanélküliség 2026. augusztus

HAZAI

37% bővít · 13% csökkent

A ManpowerGroup negyedéves felmérése 2026 negyedik negyedévére öt éve nem látott felvételi kedvet mér (nettó mutató +24%).

ManpowerGroup MEOS 2026 Q4 (uzletem.hu)

A létszámcsökkentést tervezők aránya a mintában (15%) és a Manpowernél (13%) szinte azonos. A bővítési kedv viszont nálunk jóval kisebb, de mi egész 2027-re kérdeztünk, a Manpower csak a következő negyedévre. **A munkanélküliség nő, mégis „kevés a megfelelő jelölt”: a hiány nem létszám-, hanem képességhiány.**

K5 · KILÁTÁSOK

A mérsékelt növekedési várakozás egybevág az előrejelzésekkel

A TANULMÁNY 2026

52%

vár iparági növekedést 2027-re a mintában, döntő többségük mérsékeltet

MEGERŐSÍT

HAZAI

1,7% → 2,9%

A GDP a második negyedévben 1,7%-kal nőtt. Az MNB 2026 egészére 1,8%-os, 2027-re 2,9%-os bővülést vár.

MNB, Inflációs jelentés 2026. szeptember

A cégek óvatos optimizmusa pontosan a jegybanki pályát követi: lassú gyorsulás, nem fellendülés. **A minta 56%-a ugyanakkor kiszámíthatatlannak érzi a környezetet. A növekedési várakozás nem jár magabiztossággal.**

K6 · BÉRTRANSZPARENCIA

A kivárás a jogalkotás tényleges állapotát tükrözi

A TANULMÁNY 2026

34%

a minta ennyi része a magyar szabályozás részleteire vár; 61% szerint ez a legnagyobb kihívás

MEGERŐSÍT

HAZAI

nincs törvény

A 2026. június 7-i átültetési határidő lejárt, magyar jogszabály azóta sem jelent meg. A csúszást a választás és az azt követő átmeneti időszak okozta.

Nexon, bértranszparencia-szabályozás helyzete

EU

nincs halasztás

Az Európai Bizottság nem tervezi az irányelv elhalasztását. 2026 márciusáig egyetlen tagállam sem ültette át teljeskörűen.

Havasi Ügyvédi Iroda, irányelv-átültetés az EU-ban

A cégek kivárása racionális, mert valóban nincs szabály. Kockázatos is: a kötelezettségek a törvény megjelenésével gyorsan élesednek. **A munkakör-értékelés és a bérsávok kialakítása szabálytól függetlenül elvégezhető, és a minta harmada már neki is kezdett.**

K7 · MESTERSÉGES INTELLIGENCIA

MI használat terjed, a tudatos alkalmazás, stratégia még lemaradásban

A TANULMÁNY 2026

86% / 22%

használ MI-t a mintában / rendelkezik kidolgozott MI-stratégiával

ÁRNYAL

HAZAI

10,4%

Az Eurostat szerint a 10 fő feletti magyar vállalatok 10,4%-a használt valamilyen MI-technológiát 2025-ben, a nagyvállalatok 40%-a.

Eurostat, AI technologies in the EU 2025 (országtábla)

EU

20,0%

Az uniós átlag 2025-ben (2024: 13,5%).

Eurostat, MI-használat a vállalatoknál 2025

VILÁG

88% · 7% skálázott

A McKinsey felmérésében a szervezetek 88%-a használ MI-t legalább egy funkcióban, de csak kis részük skálázta a teljes működésre.

McKinsey, The State of AI 2025

A minta MI-használata messze a magyar átlag fölött van, a nemzetközi nagyvállalati szinthez áll közel. Az eltérés részben definíció kérdése: az Eurostat konkrét MI-technológiákat mér, a mi kérdésünk a mindennapi generatív használatot is lefedi. **A mintázat ugyanaz, mint globálisan: a használat általános, a stratégia, a szabályozott elvárás és a mérés ritka.**

K8 · GENERÁCIÓK

A „lojalitáshiány” mögött nem a stabilitás elutasítása áll

A TANULMÁNY 2026

56% / 61%

szerint a Z generáció a legnagyobb vezetői kihívás / szerint a lojalitásban a legnagyobb a szakadék

CÁFOL

VILÁG

25% · 6%

A Deloitte 2026-os globális felmérésében a Z generációnak csak 25%-a kíván gyors, előléptetésekkel tarkított karriert, és 6%-uk fő célja a vezetői pozíció. Többségük a fokozatos fejlődést és a stabilitást választja.

Deloitte Gen Z & Millennial Survey 2026

VILÁG

74%

A Z generáció és a millenniálok ennyi része használ MI-t a napi munkájában.

Deloitte Gen Z & Millennial Survey 2026

A vezetők a lojalitás hiányát érzékelik, a fiatalok saját bevallásuk szerint viszont stabilitást, tanulást és jóllétet keresnek, nem gyors váltást. **A gyors kilépés inkább illeszkedési, mint lojalitási probléma. A megtartás kulcsa a fejlődési út és a jó vezetői kommunikáció, nem a hűség számonkérése.**

K9 · TELJESÍTMÉNYALAPÚ BÉREZÉS

A célzott, teljesítményhez kötött emelés világtrend

A TANULMÁNY 2026

43% / 39%

sorolja a vállalati, illetve az egyéni teljesítményt a 2027-es emelés három fő szempontja közé

MEGERŐSÍT

VILÁG

3,4% · célzott

A WTW szerint a fizetésemelési keretek stabilak, a hangsúly a mindenkire kiterjedő emelésről a kritikus szerepekre és a teljesítményre irányított emelésre tolódik.

WTW Salary Budget Planning, 2026. július

EU

2,6–2,8%

Az euróövezetben a tárgyalásos bérnövekedés stabil, egyszeri kifizetések alig vannak.

EKB wage tracker, 2026. július

Nálunk az infláció még az első szempont, de mögötte már a teljesítmény áll, és a részleges, szintfüggő emelés is megjelent. **A magyar piac ugyanabba az irányba mozdul, mint a nemzetközi: kisebb általános emelés, több célzott lépés.**

ÖSSZEGZÉS

Mi áll meg a külső próbán?

A béremelés üteme, a bérolló szűkülése, a mérsékelt növekedési várakozás, a bértranszparencia-kivárás és a teljesítményalapú bérezés felé tolódás minden külső forrással összhangban van. Az idei eredmények ezekben megbízható piaci képet adnak.

Két ponton árnyal a külső kép. A minta béremelése a nemzetgazdasági átlag alatt fut, mert azt a minimálbér és a közszféra húzza. Az MI-használat pedig definíciótól függően a magyar átlag fölött van. Egy ponton cáfol: a fiatalok nem a stabilitást utasítják el, hanem a rossz illeszkedést.

A következő évben a vállalatoknak egyszerre kell figyelniük a bérköltségekre, a munkavállalók vásárlóerejére és a megfelelő kompetenciák biztosítására.

Források (lekérdezve: 2026. október 6.)

KSH, Keresetek 2026. július
KSH, Fogyasztói árak 2026. augusztus
KSH, Foglalkoztatottság és munkanélküliség 2026. augusztus
MNB, Inflációs jelentés 2026. szeptember
GKI vállalati béremelési felmérés 2026 (hvg.hu)
K&H kkv-felmérés 2026 (uzletem.hu)
Randstad munkáltatói felmérés 2026 (hvg.hu)
Portfolio, minimálbér 2027 (2026. szept.)
Klubrádió, a VOSZ a 2027-es minimálbérről
ManpowerGroup MEOS 2026 Q4 (uzletem.hu)
Trading Economics, bérnövekedés országonként
EKB wage tracker, 2026. július
WTW Salary Budget Planning, 2026. július
Nexon, bértranszparencia-szabályozás helyzete
Havasi Ügyvédi Iroda, irányelv-átültetés az EU-ban
Jogászvilág, EY–Trenkwalder a csúszásról
Eurostat, MI-használat a vállalatoknál 2025
Eurostat, AI technologies in the EU 2025 (országtábla)
McKinsey, The State of AI 2025
Deloitte Gen Z & Millennial Survey 2026