

## 7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE

(PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR)

„Menedzsernek lenni több kell, mint egy cím, egy nagy iroda és a magas rang külső jelképei. Ehhez munkához hozzáértés és magas szintű teljesítmény szükséges”.

Peter Drucker<sup>10</sup>

A fejezet a pandémiás időszak alatt bekövetkező munkaköri változásokat, létszámcsökkentési tendenciákat, valamint a munkavállalók e helyzetben fontos kompetenciáit vizsgálja.

### 7.1. MUNKAKÖRÖK<sup>11</sup>

Az alfejezet áttekintést nyújt arról, hogy milyen változások történtek bizonyos munkakörök esetén a pandémiás időszak harmadik fázisa alatt. A válaszadó szervezetek körében a legnagyobb arányú létszámcsökkenést mutató munkakörök listáját a 33. táblázat tartalmazza.

33. táblázat: A pandémia harmadik hullámában létszámcsökkentéssel leginkább érintett munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámcsökkenés tapasztalható	
Megnevezés	%
Vendéglátásban dolgozó	23,73
Betanított munkás	11,02
Logisztikai területen dolgozó	9,32
Egészségügyi területen dolgozó	7,63
Eladó	5,93
Értékesítő	5,93

A 33. táblázatban szereplő adatok az összes értékelhető válasz (n=118) figyelembevételével kerültek megállapításra. A minta nem reprezentatív, és a válaszadók egy része (35,60%) nem jelölt meg létszámcsökkenéssel érintett munkakört. A válaszok között elenyésző arányban szerepelt vezetői, döntéshozói pozíció (7,63%, érintett munkakörök: könyvelő, kutató, fejlesztő, HR menedzser, sportvezető elemző), a létszámcsökkenés leginkább fizikai betanított, fizikai, adminisztrátori, szellemi betanított munkaköröket érintve következett be. Amennyiben

<sup>10</sup> Peter Drucker (1909–2005) a modern menedzsment oktatás egyik úttörője. Az egyik legtöbbet publikáló menedzsment guru.

<sup>11</sup> A 7.1. alfejezet Kunos István és Metszősy Gabriella munkája.

ágazati szempontból vizsgálódunk, a turisztikához, vendéglátáshoz és raktári betanított munkákhoz kapcsolódóan találkozhatunk kiemelkedő adatokkal, mely megegyezik az első és második hullám vizsgálata során kapott adatokkal.

A járványhelyzet fennállása továbbra is a csak fizikai bolthálózattal rendelkező kereskedelmi egységeket és a vendéglátással foglalkozó egységeket érintette legsúlyosabban, mely az érintett munkakörök (eladó, értékesítő, pincér, szakács, felszolgáló) létszámcsökkenése által is kimutatható. Az első- és második hullám veszteségei után a továbbra is elhúzódó pandémiás helyzet hatására újabb megszorításokat kellett tenniük a fennmaradással küzdő egységeknek, melynek eredménye a munkaerő létszámában bekövetkező újabb csökkenések. A kijárási korlátozások hatására a vásárlások nagy része áttevődött az online térbe, melynek hatására a fizikai hálózatokban dolgozó eladó és értékesítő munkakörben dolgozó személyek egy részére már szintén nem volt szükség. Ez magyarázza, hogy érzékelhető csökkenés következett be a válaszadó szervezeteink e munkaköreiben.

A pandémiás helyzet hatására a munkavállalói létszám csökkentésén túl bizonyos munkakörök esetén megszűnések, megszüntetések is történtek, a lezárások és korlátozások hatására adott helyzetben a szervezetek fennmaradásuk érdekében több esetben nem csak a létszámcsökkentés, hanem a munkakör teljes megszüntetése mellett döntöttek. A létszámcsökkentéshez képest ezzel a megoldással a válaszadó szervezetek kisebb arányban éltek ugyan, azonban az érintett munkakörök részben azonosak, amit a 34. táblázat szemléltet.

34. táblázat: A pandémia harmadik hullámában megszűnt munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol a leggyakoribb megszűnés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Vendéglátásban dolgozó	7,63
Szórakoztatóipari munkakörök	4,24
Adminisztrátor/back office	4,24
Koordinátor	3,39
Takarító	1,69
Értékesítő	1,69

A válaszadó szervezetek 33,05%-a nyilatkozott arról, hogy munkakör megszüntetésre volt szükség, azonban ez általánosan 1-1 munkakört érintett, így kisebb mértékű koncentráció figyelhető meg. Legnagyobb arányban itt is a vendéglátásban dolgozó munkavállalók munkakörei jelennek meg, mely érinti a pincéreket, szakácsokat, felszolgálókat és egyéb vendéglátásban dolgozó munkavállalókat. A szórakoztatóiparban dolgozó munkavállalók érintettsége is erősebben megfigyelhető a pandémia harmadik hulláma során, a megszűnt munkakörök között színész, táncos és rendezvényszervező is szerepel. Az összes 39 válaszadó alapján, ahol munkakör megszüntetés történt, az esetek 35,90%-ában volt érintett a vendéglátás és szórakoztatóipar. Emellett az adminisztrációs tevékenységet végző munkavállalók, back office illetve koordinátori területen dolgozó munkavállalók munkakörei a válaszadó szervezeteknél 23,08% esetben szűnt meg az adott munkakör.

A létszámcsökkenés és munkakör megszüntetés mellett bizonyos munkakörök esetén létszámnövekedés vagy éppen új munkakör létrehozása is megvalósult, azonban az előzőkénél sokkal kisebb arányban. A létszámnövekedésre vonatkozó adatokat tartalmazza a 35. táblázat.

35. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során a legnagyobb létszámnövekedést produkáló munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámnövekedés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
IT terület	13,56
Operátor	11,02
Kereskedelmi terület	6,78
Futár	5,08
Marketing terület	4,24
Raktáros	4,24

A válaszadó szervezetek 44,92%-a jelölt meg létszámnövekedést érintő munkakört, általánosan 1-2 munkakört érintve. A házhozzállítási szolgáltatások kialakítása, meggyökereztetése a pandémia első és második hulláma során megtörtént, így az ehhez kapcsolódó munkakörök esetén (futár, online kereskedelem, webshop kezelő stb.) visszaesett a létszámnövekedés, a válaszadó szervezetek 11,86%-a esetén voltak érintettek ezen munkakörök. Ezzel szemben megnőtt az IT területen dolgozó munkavállalók iránti kereslet, fejlesztő, informatikus, hálózati szakemberek esetén történt a legnagyobb létszámnövekedés, a létszámnövekedésben érintett szervezetek 30,18%-a nyilatkozott ezen munkakörök bővítéséről. Az első és második hullám után az operátori területeken is növekedés figyelhető meg, az érintett szervezetek 24,53%-a esetén történt munkaerő felvétel a kapcsolódó pozíciókra, mely a pandémiás helyzet kezdetén történő leállások újraindításával magyarázható.

Új munkakör létrehozása a válaszadó vállalatok mindössze 14,41%-ánál fordult elő, mely a létszám-bővítéshez hasonlóan leginkább az IT területhez kapcsolódó munkaköröket érintette, valamint az egyéb szellemi munkaköröket, melynek részleteit a 36. táblázat tartalmazza.

36. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során létrejött új munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb új létrejövés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Adminisztrátor/back office	5,08
Járvány elleni védekezéshez kapcsolódó munkakör	5,08
IT terület	4,24
Manager	4,24
Egyéb szellemi munkakör	4,24
Kereskedelmi terület	2,54

Adminisztrációhoz és back office területhez kapcsolódó munkakör közel azonos arányban került létrehozásra, mint megszüntetésre a válaszadó szervezetek körében. Emellett a járványhelyzetre adott válaszként a védekezéshez kapcsolódó új munkakörök kerültek nagyobb arányban kialakításra, az új munkaköröket létrehozó szervezetek 35,29%-a hozott létre kapcsolódó munkakört (oltási koordinátor, Covid testállomáson dolgozó, önkéntes ápoló), mely a védőoltások népszerűségének növekedésével és a kapcsolódó tesztek számának növekedésével magyarázható. Összességében a legnagyobb arányú újonnan létrejövő munkakörök a szellemi munkavégzés területéhez kapcsolódnak, melyben megjelennek az IT területen dolgozók (fejlesztő, felhő alapú technológiákkal foglalkozó szakemberek, agilis munkakörök), vezetői szintű munkakörök (projektmenedzser, számviteli vezető, e-commerce menedzser, stratégiai vezető, minőségügyi szakértő) és egyéb szellemi munkakörök (marketing, pénzügyi terület, adatelemző).

Összességében elmondható, hogy minden harmadik munkakör megszüntetésre jutott egy új munkakör kialakítása, valamint kettő létszámcsökkentésre egy létszámnövekedés. Arányaiban tehát többen veszítették el a munkájukat, mint amennyi potenciális munkavállalónak lehetősége volt új munkát találni a válaszadó szervezetek esetében, azonban az első és második hullám adataihoz képest ez az arány javult.

## 7.2. KOMPETENCIÁK<sup>12</sup>

A SARS-CoVID-19 hatására teljes életünk, munkakörnyezetünk, munkavégzésünk is átalakulóban van, de ennek mértéke, hatásterülete – egyelőre – még nagyvonalakban sem határozható meg. A járvány, – mint tapasztaljuk – több hullámban érkezik, és ami biztos, hogy a kialakult helyzethez alkalmazkodnunk kell. A kialakult helyzethez úgy a magánéletben, mint a munka világában, olyan kompetencia készletre van szükségünk, ami a kialakult feltételekhez, lehetőségekhez igazodik. Ennek feltérképezésben nyújt támpontot „Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok” kutatás, ezen utolsó tartalmi alfejezete, kompetenciákra vonatkozó része.

A Covid 19 válság következtében úgy, ahogy a teljes életünk, a kompetenciák jelentősége is átértékelődött. Dajnoki Krisztina és Kun András (2020) szerint a válság hatására a szakterületekhez (pl. marketing) kapcsolódó kompetenciák fontossága leértékelődött, míg a rugalmasság, a stresszkezelés, a szociális képességek jelentősége megnőtt. Ezzel egy időben a munkaerőpiacon felértékelődött a mérnök és az IT végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet, míg az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet csökkent.

A Covid válság következtében a megváltozott helyzethez és a kompetenciák fontosságának a változására a cégek a szervezetfejlesztés eszközeivel (pl. munkavállalói képzés) reagáltak. Kópházi Andrea (2020) szerint a gazdasági válság idején a szervezetek számára legfontosabb, hogy az alábbi munkavállalói kompetenciákat fejlesszék:

1. digitális és IT ismeretek, illetve az ezekhez kapcsolódó online technológia magabiztos használata;
2. asszertív kommunikáció, valamint konfliktuskezelés;
3. érzelmi intelligencia és empátia;
4. kooperáció és csapatmunka; alkalmazkodó képesség;
5. stresszkezelő képesség.

A felsorolt kompetenciák fejlesztése azért bír kiemelkedő jelentőséggel, mert a szervezeteket ért kihívásokra adható reakciók alapját a humán kompetenciák (pl. együttműködés és alkalmazkodó képesség) fejleszthetősége jelenti.

<sup>12</sup> A 7.2. alfejezet Pató Gáborné Szűcs Beáta és Hollósy-Vadász Gábor munkája.

Jenei és Módosné (2021) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pandémia okozta gazdasági krízis idején a kompeten-  
ciamenedzsment jelentősége megnő, amely kihívást is jelent a humán erőforrással foglalkozó osztályok számára.  
A HR szakembereknek figyelembe kell venniük, hogy a különböző kompetenciák munkaerőpiaci relevanciája meg-  
változott, illetve a kompetenciák fejlesztésével és vizsgálatával kapcsolatban az alábbi nehézségek merültek fel:

1. A személyes interjúk hiányában megnehezedett a kompetenciák felmérése;
2. Bizonyos képzéseket online módon nem lehet megtartani;
3. A válság előtthöz képest a szociális kompetenciák jelentősége csökkent, ezzel egy időben a számítástechnikai ismeretek jelentősége megnőtt;
4. A távmunkában (pl. home office) dolgozó munkavállaló teljesítményét a korábbi teljesítmény menedzsment eszközökkel nem lehet ellenőrizni;
5. A korábbi munkaerőhiányt felváltotta a munkaerő többlet, azaz jóval többen jelentkeznek egy meghirdetett pozícióra, mint a válságot megelőző időszakban;
6. A jelentkező munkavállalók egyrésze bevételi szempontból szükség helyzetbe került, ezért igyekeznek minél előbb új munkahelyet találni, de gyakran csak átmenetileg a válság végéig, vagyis hosszú távú elköteleződésük megkérdőjelezhető;
7. A válság utáni időszakra tekintettel a szervezetek számára a kulcs emberek megtartása alapvető fontossággal bír;
8. A kiesett külföldi munkavállalókat pótolni kellett a hazai munkavállalókkal, akiket az új munkakörökbe be kellett tanítani.

A fentebb bemutatott kutatások szerzői arra törekedtek, hogy a vizsgálati mintájukba a gazdaság valamennyi szektorából kerüljenek be szervezetek. Ezzel ellentétben Grotte Judit és munkatársai (megjelenés alatt) csak a szállodaiparban működő szervezeteket vizsgálták. Eredményeik szerint a kutatási mintában szereplő szállodaipari szereplőkre megállapítható, hogy a vezetői soft képességek, az EQ (Emotional Quotient, magyarul: érzelmi intelligencia kvóciens) és a szociális kompetenciák jelentősége nőtt meg. A kutatók szerint a szállodaiparban a személyes jelenlétre alapuló kommunikáció és a kapcsolat teremtés jelentősége csökkent.

Az alfejezet további részében azt mutatjuk be az olvasó számára, hogy a pandémia idején a kompetenciák közül az EQ szerepe miként értékelődik fel, hogyan járul hozzá ahhoz, hogy eredményesen tudjunk megküzdeni a stresszel. Extremera (2020) elméleti tanulmánya alapján a pandémia következtében az embereknek a mindennapi életük részévé vált a bizonytalanság érzete, ami stresszt, szorongást és félelmet idéz elő bennük. Ebben a helyzetben az EQ-nak mind az intraperszonális (személyen belüli), mind az interperszonális (személyek közötti) hatása felértékelődik. Az intraperszonális szempontból az EQ három területen válik különösen fontossá: hogyan kezeljük a fenyegetettség érzetét, hogyan védjük meg a mentális és testi egészségünket, hogyan élünk egészségesen. Az interperszonális szempontból az EQ szintén három területen válik különösen fontossá: a társadalmi kohézió, a társadalmi előítéletek csökkentése, a személyek közötti kapcsolatok.

A továbbiakban olyan kutatások eredményeit mutatjuk be az olvasó számára, amelyek Extremera (2020) által meghatározott szempontok szerint interperszonális, vagy intraperszonális szempontból vizsgálják az EQ hatását.

Moron és Moron (2021) Lengyelországban azt vizsgálták, hogy teljes lezárás (lockdown) első hetében az EQ képes-e előre-jelteni a hangulati állapotot. Eredményeik szerint az EQ a lockdown első hetében protektív (védő, oltalmazó) faktort jelentett a pandémia során megélt szorongással és szomorúsággal szemben. A szerzők szerint az EQ fejlesztésére irányuló tréningek során az érzelmi szabályozásra kellene fókuszálni, aminek eredményeként az

egyének hatékonyabban képesek megküzdeni a pandémia során megjelenő fenyegetettség érzetével. A szerzők meglepő eredménye, hogy vizsgálatban résztvevő lengyel személyek a lockdown első hetében erőteljesebbnek érezték a pozitív érzelmeiket, mint a negatívakat.

Egy spanyol kutatás során a szerzők azt vizsgálták meg, hogy az ápolók esetében az EQ hogyan függ össze a kiégéssel, a munkahelyi elégedettséggel, illetve a munkahely iránti elköteleződéssel (Soto-Rubio, et al 2020). A szerzők szerint a pszicho-szociális kockázatok (pl. munkahelyi stressz) és az EQ prediktor (előrejelző) változóknak tekinthetők a kiégés, a munkahely iránti elköteleződés és a mentális betegségek tekintetében. Az emocionális képességek (pl. empátia) protektív változóknak tekinthetők a pszichológiai kockázatokkal (pl. kiégés, munkahelyi stressz) szemben. Ezt az eredményt azért is kell kiemelnünk, mert a kiégés és a munkahelyi stressz képes pszichoszomatikus tüneteket okozni, vagyis közvetett módon az emocionális képességek csökkenteni tudják a pszichoszomatikus betegségek kialakulásának a kockázatát. A kutatók szerint az érzelmi figyelem (ez EQ egyik komponense, ami alapján képesek vagyunk felismerni és megérteni mások érzéseit), megemeli az interperszonális konfliktushelyzetben a kiégés valószínűségét, mivel az ápoló emocionális értelemben involválódik a konfliktusba.

Baba (2020) vizsgálati mintájában négy indiai államban tanuló egyetemisták és egyetemi dolgozók vettek részt. A szerző a kutatásában az EQ alábbi dimenziót vizsgálta: személyes kapcsolatok menedzselése, motiváció, altruizmus, öntudatosság, empátia, érzelmi stabilitás, integritás, érték orientáció, elköteleződés, önfejlesztés. Az eredmények alapján az egyetemi hallgatók és dolgozók magasabb pontszámot értek el az EQ dimenziókon, mint az indiai populáció átlag értéke. A válaszadók a legmagasabb pontszámot az értékorientáció dimenzióan érték el. Ezt követte az integritás, a személyes kapcsolatok menedzselése, az érzelmi stabilitás, az empátia, az elköteleződés, az altruizmus, a motiváció és az öntudatosság. A szerző szerint a pandémia következtében az egyének idegesebbé és szorongóbbá váltak. A pandémia időszakában az empátiának (ami az EQ egyik dimenziója) a szerepe felértékelődik, hiszen ezáltal válunk képessé arra, hogy más személyekkel (pl. kollégák) interakcióba kerülhessünk, annak ellenére, hogy a Covid 19 válság hatására megnövekedett stressz minden egyénre másképpen hat.

Az előző kutatással ellentétben Hussien és munkatársai (2020) kutatásában csak egyetemisták vettek részt, aki Szaúd-Arábiában és Egyiptomban tanultak ápoló BA szakon. A szerzők szerint az EQ az ápolók egyik legfontosabb kompetenciája, hiszen az EQ hatással bír az ápolás minőségére, a problémamegoldó képességre és a mentális teljesítményre. Eredményeik szerint a szaúd-arábiai hallgatókra magasabb EQ jellemző, mint az egyiptomi egyetemistákra, valamint az EQ pozitívan korrelált az online oktatással és vizsgáztatással kapcsolatos elégedettséggel. A szerzők szerint senki se szültetik magas EQ-val, ezért elengedhetetlen, hogy az képzés során fejlesszék a hallgatók EQ szintjét, mivel ez segíthet a saját érzelmeik menedzselésében, fejleszti az empátiájukat és megkönnyíti az érzelmeik kifejezését. A kutatók további eredménye, hogy EQ negatívan korrelál a bizonytalanság kerülésével, ebből következik, hogy a magas EQ szinttel rendelkező személyek kevésbé félnek, kerülnek el a bizonytalan helyzeteket.

Egy másik közel-keleti országban Izraelben készült kutatás során Zysberg és Zisberg (2020) útvonal elemzés módszerét használva egy új modellt alkotott. A kutatás célja, hogy az új modellel meg tudják magyarázni: a pandémia idején az EQ és a társas támogatás (angolul: social support), hogyan befolyásolja a vizsgálatban részt vevő személyek aggodalom érzetét. Eredményeik szerint az EQ-nak nem csak az érzelmi szabályozásban van fontos szerepe, hanem a társas támogatás megteremtésében is. A társas támogatás fontos szerepet játszik a pandémia következtében egyéni szinten megjelenő aggodalom érzet csökkentésében. A kutatók szerint az EQ és a társas támogatás közötti kapcsolat mediálól hatással bír az aggodalom érzetére.

Sturgill és munkatársai (2021) azt vizsgálták, hogy az Ajivar nevű platformon elérhető EQ fejlesztésre és tudatos jelenlétre (mindfulness) fókuszáló tréning anyagok, valamint konzultációs lehetőségek (pl. coaching) képesek-e

a pandémia idején a felhasználók szorongással és depresszióval kapcsolatos tüneteit enyhíteni. 2020 március közepén a pandémia következtében az egyetem pár nap alatt átállt a távoktatásra, ami egy jelentős stressz forrás volt a hallgatók számára, illetve ennek következtében a hallgatók erőteljesebben szorongtak. A kutatásban első éves egyetemisták vettek részt, akiket egy kísérleti és egy kontroll csoportba soroltak. A kísérleti csoport tagjainak hetente kétszer az Ajivar platformon kellett tevékenységeket végezni, pl. részt venni egy tréningen, míg a kontroll csoport tagjai nem vettek részt az Ajivar platform által szervezett eseményeken. Az eredmények szerint a kísérleti csoport tagjai a kontroll csoporthoz képest kevésbé szorongtak és esetükben a depresszióra jellemző tünetek kisebb intenzitással jelentkeztek, mint kontroll csoport tagjai esetében.

Chandra (2021) szerint a pandémia következtében a világ minden táján megemelkedett a stressz szint, amely mögött környezeti, szoció-kulturális és pszichológiai faktorok állnak. Az egyetemi hallgatók esetében ez úgy jelentkezik, hogy megemelkedtek a velük szembeni elvárások (pl. a szülők az várják el az egyetemista gyerekeiktől, hogy szerezzenek jó jegyeket), miközben a tanulási feltételek drasztikusan megváltoztak (pl. a lezárás következtében a diákok nem tudtak laboratóriumi gyakorlatokon részt venni). Ez a helyzet az egyetemisták körében megnöveli a kiégés kockázatát. Ebben a helyzetben különös jelentőségűvé válik az EQ. A szülőknek ebben a helyzetben érdemes megtanítani a gyermekeiknek (ebbe részben az egyetemisták is beletartoznak), hogyan kezeljék az érzelmeiket, hogyan tudják úgy tartani a szociális távolságot (social distancing), hogy az fizikailag válassza el őket és ne pszichológiailag (pl. az IT eszközök segítségével biztonságosan tudják egymással tartani a kapcsolatot). Ha személyes kommunikáció fenntartható (IT eszközökkel, egymástól nagy távolságban lévő személyek között) azzal csökkenthető a negatív érzelmek hatása.

Fahriza és munkatársai (2020) vizsgálatában viszonylag kevés 38 személy vett részt. Ezért az eredmények csak korlátozva érvényesíthetők. Az eredmények szerint a megküzdési stratégiák hatékonyak lehetnek az EQ fejlesztésében, mivel a megküzdési stratégiák segítenek abban, hogy felismerjük más személyek attitűdjeit, illetve, hogy más személyek, hogyan oldják meg a problémákat.

Moreno-Fernandez és munkatársai (2020) kísérletében spanyol egyetemisták vettek részt. Az egyetemisták a pandémia időszakában egy két hónapos EQ-ra fókuszáló tréningen vettek részt. A tréninget megelőző időszakban a hallgatók saját magukkal kapcsolatban arról számoltak be, hogy a kiégés szindróma tüneteit produkálják. A téringek során a hallgatók megtanulták az érzelmek szabályozását, aminek hatására csökkentek a kiégésre jellemző tünetek, valamint elkötelezetté váltak a tanulmányaik folytatása iránt.

Bermejo-Martins és munkatársai (2021) az EQ indirekt és direkt hatását vizsgálták a stresszre, és az öngondoskodásra. Eredményeik szerint az EQ negatívan korrelál a stresszel. Akikre jellemző az érzelmi átláthatóság (emotional clarity), az EQ egyik dimenziója, arra utal, hogy a személy megfelelően tudja-e saját érzelmeit detektálni és megérteni, hogy az adott helyzetben miért azt az érzelmet éli át), azok kevesebb stresszt élnek át. A kutatók vizsgálatukba bevonták az öngondoskodás (self-care activities) változót is. Az öngondoskodást viselkedéses szinten mérték, pl. az egyén eleget sportol-e, megfelelő mennyiségű időt hagy-e az alvásra. Akikre magas öngondoskodás jellemző (pl. sokat sportolnak) ők sikeresebben tudnak megküzdni a stresszel, mint azok, akikre az öngondoskodás nem jellemző. Az eredményeik szerint az EQ pozitívan korrelál az öngondoskodással. A kutatók szerint az EQ fejlesztése képes megemlíni az öngondoskodás gyakoriságát, ezen keresztül csökkenti a stressz negatív hatását, ami hozzá járul az egyén mentális és fizikai egészségének a megőrzéséhez.

Összefoglalásképpen, a pandémia jelentősen átalakította mindennapi életünket, így munkavégzésünket is. A mindennapjaink során meg kell küzdenünk a megemelkedett a stressz és a szorongás szinttel, ebben a helyzetben a kompetenciák relevanciája átértékelődik. Az általunk bemutatott legfrissebb, azaz 2020-ban és 2021-ben megjelent cikkek alapján az EQ szerepe felértékelődött. Ennek az oka, hogy a pandémia miatt szociálisan izolált helyzetbe kerültünk, illetve megnehezült a személyes kommunikáció és a kapcsolattartás. Ehhez a helyzethez való

alkalmazkodás során különösen fontos, hogy a szervezetek kellő hangsúlyt helyezzenek az alkalmazottak EQ-jának a fejlesztésére, akár még online formában is.

A kutatásban résztvevő válaszok alapján azt vizsgáltuk, hogy a járvány harmadik hullámával mely kompetenciáknak a jelentősége értékelődik fel. A válaszok 19 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A különböző kompetenciacsoportok kialakításához, a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzetben fontosabbá váló kompetenciacsoportok rangsora a 37. táblázatban látható.

37. táblázat: A pandémia első hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok

A pandémiás időszak harmadik hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	
Sorszám	Megnevezés
1.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés
3.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia
4.	Empátia, EQ, szociális készségek
5.	Önállóság, felelősségvállalás
6.	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás
7.	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség
8.	Problémamegoldó képesség
9.	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság
10.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat
11.	Fegyelem, szabályok és előírások betartása
12.	Lojalitás, elköteleződés, megtartás
13.	Tervezés, szervezés
14.	Változás és válságmenedzsment
15.	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly
16.	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás
17.	Türelem
18.	Vezetői soft skillek
19.	Motiváció, motiváltság

A kutatási eredményeket tekintve a pandémia harmadik hullámában a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” kompetencia volt a legfontosabb a megkérdezettek válaszai alapján, amelyet az előző hullámokban is kiemelkedő helyet elfoglaló „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” kompetenciák követték.

A vírus okozta „home office”-os munkavégzés bizonyos kompetenciák erősödését generálta. Ez a világmjárvány harmadik hullámának kutatása során a kompetenciaigényeknél is beazonosításra került. Továbbra is kiemelke-



dően fontos kompetencia „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, „Önállóság, felelősségvállalás”, „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás”. „Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség”, tehát az on-line technológiához kapcsolódó kompetenciák iránti igény továbbra is fokozott, ugyanakkor a humán oldalhoz kapcsolódó kompetenciák is egyre jobban elvártak. Az érzelmi intelligencia megjelenése a világjárvány mind három hullámában kiemelkedő helyet foglalt el a felértékelődő kompetenciák listájában.

Fontos eredmény, hogy a COVID-19 pandémiás helyzet 3. hullámának következtében felértékelődő kompetenciák, a kutatás alapján legkevésbé a „Motiváció, motiváltság” „Vezetői soft skillek”, „Türelem” kompetenciák területén volt azonosítható. A kutatás során azt is megvizsgáltuk, hogy a munka világában mely kompetenciák fontossága csökkent a válaszadók szerint a pandémiás helyzet 3. hullámában. A megkérdezettek e kérdésre jelentősen kevesebb – összesen 8 kompetenciát azonosító választ adtak –, mint a felértékelődő kompetenciák esetében. Tehát sokkal kevesebb esetben azonosítottak be a válaszadók fontosságukból veszítő kompetenciákat a világjárvány harmadik hullámában is, mint felértékelődő kompetenciákat.

A különböző leértékelődő kompetencia-elvárásra adott válaszok 8 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok alapján képzett kompetenciacsoportok a 38. táblázatban kerültek összefoglalásra.

38. táblázat: Az első pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok

Sorszám	Megnevezés
1.	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés
2.	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás
3.	Csapatmunka, együttműködés
4.	Mobilitás és közlekedés
5.	Adminisztráció
6.	Tervezés, stratégiai gondolkodás
7.	Igényesség, perfekcionizmus
8.	Prezentációs és előadói készségek

Megállapítható, hogy a leginkább leértékelődő, fonosságukból veszítő kompetencia csoportok – hasonlóan a második hullámhoz – a „Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés” kompetencia csoport. Ezt követi a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kompetenciacsoport, és megjelenik még a „Csapatmunka, együttműködés” „Mobilitás és közlekedés”, „Adminisztráció”, „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, „Igényesség, perfekcionizmus”, „Prezentációs és előadói készségek”, „Munkaerő ellátás” kompetencia csoport is.

A jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok első, második és negyedik csoportjába tartozó kompetenciák elsősorban a megváltozott munkaszituációhoz köthetők, vagyis a személyes jelenlét és az ahhoz kapcsolódó kompetenciák a home office miatt háttérbe kerültek. A „Tervezés, stratégiai gondolkodás” és az „Adminisztráció” csoportjába tartozó kompetenciák fontosságának csökkenése a bizonytalan helyzetből adódóan is várható eredmény volt, míg a „Mobilitás és közlekedés” kompetencia a home office elterjedésével magyarázható. Ugyanakkor a „Csapatmunka, együttműködés” jelentőségének csökkenése továbbra is meglepő, hiszen a felértékelődő kompetencialista előkelő, 6. helyén is azonosításra került.

Ha ezeket a jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportokat párhuzamba állítjuk (39. táblázat) az egyre inkább fontossá váló kompetenciacsoportokkal, azt láthatjuk, hogy a „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciacsoport a felértékelődő kompetenciák és a jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportok között is szerepel, tehát ez egyfajta ellentmondást takar.

39. táblázat: A fel- és leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása

Sorszám	A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémiás időszakban jelentőségükből vesztő kompetencia csoportok
1.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás
3.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	Csapatmunka, együttműködés
4.	Empátia, EQ, szociális készségek	Mobilitás és közlekedés
5.	Önállóság, felelősségvállalás	Adminisztráció
6.	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	Tervezés, stratégiai gondolkodás
7.	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség	Igényesség, perfekcionizmus
8.	Problémamegoldó képesség	Prezentációs és előadói készségek
9.	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	
10.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	
11.	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	
12.	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	
13.	Tervezés, szervezés	
14.	Változás és válságmenedzsment	
15.	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	
16.	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	
17.	Türelem	
18.	Vezetői soft skillek	
19.	Motiváció, motiváltság	

A kompetenciák iránti igények átrendeződésnek a munkavállalók és a munkáltatók irányába egyaránt jelentős üzenete van. Fontos, hogy a képzések során az egyre fontosabbá váló és fejleszthető kompetenciák kerüljenek annak fókuszába, míg a jelentőségükből vesztő kevésbé fontos kompetenciák, vagy nem szükséges kompetenciákat lean szemlélettel közelítsük. További fontos vizsgálati területet jelenthet a kompetenciák tartalmi átalakulása, változása is, ugyanis nem csak a kompetenciák iránti igények változnak, de ugyanazon kompetenciák tartalmi értelmezése is módosul, átalakul. Tehát a kompetenciacserelődés fontosságának átrendeződése mellett megjelenik egyfajta tartalmi átalakulás is. Ez további kutatást igényel.