

6. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A HR VONATKOZÁSÁBAN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOKRA (KŐMÜVES ZSOLT – GROTTÉ JUDIT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR – SZABÓ SZILVIA – JENEI SZONJA)

„Az evolúció fáján az emberi történelem csupán egy rövid ág, de messze a legszokatlanabb.”

Ian Morris¹¹

A COVID-19 járvány kitörésével valamennyi szervezet számos kihívással szembesült, amely a menedzsmentet rákényszerítette arra, hogy közvetlenül kezeljék a vállalat termelésében bekövetkező anomáliákat, és egyúttal olyan menedzsment módszereket alkalmazzanak, amelyek összekapcsolják és hatékonyan működtetik a munkaerőt és a rendelkezésre álló stratégiai lehetőségeket.

A pandémiás válság begyűrzése a gazdasági élet valamennyi szereplőjétől folyamatos alkalmazkodást, sok esetben radikális változtatásokat kíván. Az ilyen gyorsan változó helyzetben az ún. „élő” vagy valós idejű információhoz jutás a munkaerőpiacon létfontosságú a gazdaság helyzetének megértéséhez, a társadalom egyes csoportjainak érintettségi felméréséhez és a megfelelő válaszreakció megtervezéséhez. Különösen nagy kihívást jelentett annak megoldása, hogy miként segítsék a munkatársaikat alkalmazkodni és megbirkózni a munkában és a társadalmi életben bekövetkező változásokkal. Például hogyan valósítható meg a home office oly módon, hogy sem a munkáltató, sem a munkavállaló érdeke ne sérüljön. Felmerül annak kérdése is, hogyan biztosítható a munka és a magánszféra közötti reális feladat- és időmegosztás (Chawla et al., 2020; Carnevalea-Hatak, 2020).

E fejezetben azokkal a kérdésekkel foglalkozunk, amelyek megmutatják, hogy a pandémia megjelenésével és az általa okozott változásokkal szemben a szervezetek milyen válaszokat, megoldási utakat és gyakorlatokat alkalmaztak. Jellemzően problémaként vagy kihívásként, esetleg lehetőségként élik/élték-e meg a mostani válságot?

6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE

A COVID-19 által előidézett kihívások között az egyik legjelentősebb probléma talán a bizonytalanság növekedése a legtöbb szervezet életében, különös tekintettel az emberi erőforrás ellenőrzésére és a munkaerő megtartására vonatkozólag (Khudhair et al., 2020). A COVID-19 globális járványként való megjelenése óta sok szervezet elbocsátotta munkavállalóit, elvesztette ügyfeleit, és ez nagyban befolyásolta a szervezetek jövedelmezőségi szintjét, főleg az emberi erőforrások hatékonyságának és termelékenységének romlása miatt. Válaszként a gazdaságpolitikai döntéshozók szinte példa nélkül álló ösztönzőcsomagokkal reagáltak. A közösségi válaszlépések során már a márciusi („első körös”) intézkedések alkalmával is olyan tabuk dőltek meg, amelyek korábban elképzelhetetlenek voltak, mint a költségvetési hiányra vonatkozó szabályozás (ideiglenes) felfüggesztése

¹¹ Ian Morris (született: 1960) brit történész és archeológus, aki a „Háború!” című könyv szerzője. Tőle származik a fejezet elején olvasható idézet.

vagy az állami támogatások szabályozásának drasztikus enyhítése (Szijártó, 2020). A rövid távú célok mellett a hosszabb távú szemléletmód igénye is megfogalmazódott, hogy úgy alakítsák a gazdasági kilábalást, hogy közben a fenntarthatóságot is figyelembe vegyék. Fontos megemlítenünk, hogy a koronavírus okozta hatások láncszerű sorozata sokként érte a gazdaság szereplőit. A vállalkozások jelentős hányada felkészületlenül sodródik a kialakult helyzettel, azonban az innovatív megoldásokra nyitott cégek sok esetben megtalálták a piaci réseket és lehetőségeket. Az elmondottakból kiderül tehát, hogy a válság számos negatív hatásán túl pozitív hozadékkal is bírt. Az egyik ilyen kedvező hatás az adminisztrációs költségek megtakarítása azáltal, hogy a személyzet home office-ban dolgozik. Dingel és Neimann (2020) szerint, a társadalmi távolságtartó intézkedések hatását enyhíthetné az otthonról történő munkavégzés. Ezért fel kell mérni, hogy mely munkaterületek feladatai végezhetőek otthonról, és mely esetekben nincs erre lehetőség. További előnyök között említhető a veszteségidő csökkenése azáltal, hogy kiesik az alkalmazottak napi ingázásának ideje a munkahely és az otthonuk között. Költségmegtakarítást eredményezhet, hogy a vállalkozásoknak nem kell nagy készleteket fenntartani, irodát bérelni. De fontos azt is megemlíteni, hogy a válság rákényszerítette a vállalkozásokat a digitalizáció fejlesztésére. A technika és a digitalizáció révén lehetővé vált, hogy a korábban megszokott gazdasági, társadalmi tevékenységek egy része helyváltoztatás és személyes találkozások nélkül is megvalósítható legyen a digitális világban, az információs társadalomban (Zádori–Nemeskéri–Szabó, 2020). A 31. táblázat adatai szerint az első hullámban többen voltak azok a szervezetek, amelyek a válságra egyfajta lehetőségként tekintettek. A második fázisban azonban már az arányukban jelentős visszaesés volt tapasztalható (27,3%-ról 16,4%). A cégvezetők a saját helyzetüket a II. hullámban már lényegesen kedvezőtlenebbül látták. A harmadik fázisban bizonyos fokú növekedés volt tapasztalható (18,2%).

A válaszadók véleményei alapján kijelenthetjük, hogy a harmadik hullám idején a megkérdezett vállalkozások és intézmények több mint egyharmada a koronavírus válságra lehetőségként tekintett, és mindössze 7,5%-uk utasította el teljesen ezt a megközelítést. Az 1–7-ig terjedő Likert skálán (ahol az 1: egyáltalán nem ért egyet, a 7: a teljesen egyetért) a válaszadók válaszainak átlagértéke 4,59 volt. Ez az előző fázishoz képest (átlag: 4,22) növekedést jelent.

31. táblázat: A válság, mint lehetőség, értékelés megoszlása az első, a második és a harmadik fázis alatt

A válság mint lehetőség	Egyáltalán nem értek egyet	Részben értek egyet					Teljesen egyetérték	Összesen
		1	2	3	4	5		
Fokozatok	1	2	3	4	5	6	7	
Első hullám (%)	11,3	7,9	8,7	10,4	20,8	13,5	27,3	100%
Második hullám (%)	12,4	7,4	13,7	21,0	19,0	10,0	16,4	100%
Harmadik hullám (%)	7,5	8,3	10,3	17,8	21,7	16,2	18,2	100%

Az általunk kapott eredmények egybecsengenek a nem állami nagyvállalatok növekedési lehetőségeit vizsgáló K&H kutatással, ahol megállapították, hogy a járvány második hulláma alatt, a hazai nagyvállalati növekedési index az előző negyedévhez képest –2 pontról –10 pontra zuhant. Ezzel a felmérés 2014-es indulása óta az index az eddigi legalacsonyabb értékét vette fel (piacesprofit.hu 2021).

6.2. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI

Azok a szervezetek, amelyek a válság idején szem előtt tartják a munkavállalóik természetes emberi igényeit, mint pl. a biztonság, a stabilitás, a kiszámíthatóság, azok jó úton járnak. A HR a koronavírus válság begyűrűzése óta számos kihívással küzd, ezek közé tartozik az időgazdálkodás, a munkaerő-megtartás, az ösztönzés, a karriertervezés, a home office, az egészségügyi intézkedések összefogása, az emberi erőforrás fejlesztés, és néhol a belső kommunikáció irányítása. A második hullám sem hozott könnyítést a cégek számára, hiszen új megoldandó feladatok jelentkeztek, amelyeket a humán szakembereknek azonnal orvosolniuk kellett, köztük említhetjük a tesztelés koordinációját, a kontaktkutatási folyamatok kézbentartását, az alkalmazottak munkahely elvesztésétől való félelmeinek kezelését. Ezeknek a feladatoknak a koordinálása és szervezése nagyfokú kreativitást, rugalmasságot és nyitott gondolkodást igényel minden cég HR vezetőjétől. Fontos azonban megemlítenünk, hogy a pandémia által teremtett HR szintű megoldások közül kiemelkedik a belső kommunikáció fejlesztése. Az Adó-online (2020) tanulmánya rávilágít arra, hogy a járványhelyzet alapvetően megváltoztatta a vállalatok működési rendjét, szükségesnek ítélik a HR szintű folyamatok optimalizálását, fejlesztését. A PWC kutatása (2020) pedig a videokonferencia platformok (Zoom, Microsoft Teams, VPN Super Unlimited Proxy and Hangouts Meet by Google) térnyerésére hívja fel a figyelmet.

32. táblázat: A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek az első, a második és a harmadik fázis alatt

Sorrend	Első fázis		Második fázis		Harmadik fázis	
	Megnevezés	%	Megnevezés	%	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	56,3	belső kommunikáció	55,5	belső kommunikáció	57,2
2.	atipikus foglalkoztatás/ home office	53,6	munkavédelem, egészségmegőrzés	47,3	atipikus foglalkoztatás/ home office	45,1
3.	munkavédelem egészség- megőrzés	35,7	atipikus foglalkoztatás/ home office	44,6	munkavédelem, egészségmegőrzés	43,6
4.	létszámtervezés, utódlásterv	31,6	munkakörelmzés és -tervezés	35,0	munkakörelmzés és -tervezés	39,3
5.	munkakör-elemzés és -tervezés	30,8	létszámtervezés, utódlásterv	31,7	létszámtervezés, utódlásterv	31,9
6.	megtartás-menedzsment	28,0	megtartás-menedzsment	28,7	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztése	28,8
7.	teljesítmény-menedzsment	24,7	ösztönzés- és javadalmazás- menedzsment	26,9	megtartás-menedzsment	27,6
8.	ösztönzés- és javadalmazás- menedzsment	23,6	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	26,7	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	26,5
9.	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztés	23,6	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztése	24,9	teljesítmény-menedzsment	26,1
10.	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	20,3	teljesítménymenedzsment	23,0	ösztönzés- és javadalmazás- menedzsment	25,3
11.	emberi erőforrás fejlesztés	18,7	emberi erőforrás fejlesztés	22,4	emberi erőforrás fejlesztés	24,5
12.	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	11,3	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	15,7	karriertervezés	12,8

Sorrend	Első fázis		Második fázis		Harmadik fázis	
	Megnevezés	%	Megnevezés	%	Megnevezés	%
13.	generáció-menedzsment	11,3	karriertervezés	12,4	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	12,1
14.	karriertervezés	9,1	esélyegyenlőség	9,8	esélyegyenlőség	10,1
15.	sokszínűség-menedzsment	6,3	generáció-menedzsment	7,4	generáció-menedzsment	7
16.	esélyegyenlőség	5,8	sokszínűség-menedzsment	6,9	sokszínűség-menedzsment	5,8
17.	egyéb	2,2	egyéb	0,6	egyéb	1,9

A 32. táblázatban a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek megoszlása látható. Az eredményeket elemezve megállapíthatjuk, hogy az új rendszerekre való átállás és az abban való folyamatos működés hatékony biztosítása érdekében a cégek (az első fázisban 56,3%, a második fázisban 55,5%, a harmadik fázisban 57,2%) rákényszerültek a belső kommunikációs rendszer fejlesztésére. Az első hullám végére a vállalatok e fejlesztéseket végrehajtották, a második és harmadik hullámban pedig ennek korszerűsítése, az esetleges hibák kijavítása történt. Fontos hangsúlyoznunk azt is, hogy a kormányzati szándék a II. hullám ideje alatt arra irányult, hogy a gazdasági életet megbénító korlátozások helyett az ország működőképességét fenntartsa a vírus elleni védekezés során. Így valamennyi vállalkozás fókuszába a munkavédelem és az egészségmegőrzés került (maszkviselés, társadalmi távolságtartás), erre utal a táblázatban az előkelő második és harmadik hely. Mindemelett az is jól látható, hogy a szervezetek jelentős része a HR stratégia zászlójára a „Health and safety” jegyében az egészség és a biztonság kérdését tűzte ki, és kiemelt figyelmet szentelnek e területnek. A munkáltatói márka egyik fő alkotó eleme a belső kommunikáció és a humán tőke biztonsága lett a vírus indukálta új szervezeti környezetben.

A gyorsan változó gazdasági helyzetben az atipikus foglalkoztatási formák segítséget jelentenek a munkaadóknak. Az első hullámban a munkáltatók megteremtették a home office munkavégzés lehetőségét. A táblázat adatait vizsgálva szembevetődő az atipikus foglalkoztatás/home office csökkenő aránya a második hullámra. Ennek magyarázatát az előzőekben említett kormányzati szándékban látjuk. A válság hatására erősödő, fejlődő HR feladatok közül a harmadik fázisban az élen állók között szerepelnek az atipikus foglalkoztatás/home office (26,5%), a munkakörelemzésre (31,9%) és a létszámtervezésre (31,9%) irányuló tevékenységek.

Az első hullámhoz képest nőtt a jelentősége a szociális, mentális, és családtámogatás fejlesztésének (I. fázisban 23,6%, II. fázisban 24,9%, III. fázisban 28,8%). Fókuszba került a munkatársak lelki egészségvédelmére tett intézkedések fontossága. A második fázisban a toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek növekvő szerepe is megfigyelhető. A harmadik fázisban ennek aránya változatlan maradt. A toborzást az I. hullám idején nagyon sok cég leállította, ez a tendencia később megfordult; a járvány előtti számokhoz képest helyenként megduplázódott az egy-egy állásra jelentkezők száma. Sokan épp a járványhelyzetből kifolyóan döbbsenek rá, hogy váltani szeretnének, sok esetben azért, mert a cégük nem bizonyult elég rugalmasnak a járványhelyzet kezelésében.

A koronavírus járvány pozitív hozadékaként – kihasználható lehetőségként – említhetjük azt is, hogy megmutatta a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. Ezek a javítandó feladatok a felmérés adatai alapján turbulens módon jelentkeznek. Egyik ilyen kihívást jelentő feladatként a válaszadók a harmadik fázisban ismét a rangsor élére helyezték a belső kommunikációt, amelynek fejlesztésével a munkavállalói bizonytalanság és a munkahelyek biztonsága miatti emóciók nagyban kezelhetőek lennének.

33. táblázat: A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok területei az első, a második és a harmadik fázis alatt

Ssz.	Első fázis		Második fázis		Harmadik fázis	
	Megnevezés	%	Megnevezés	%	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	46,7	belső kommunikáció	50,4	belső kommunikáció	46,7
2.	adminisztráció	30,2	bérezési/ösztönzési gyakorlat	32,8	képzés	33,9
3.	képzés	27,7	képzés	31,5	adminisztráció	31,5
4.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	26,6	foglalkoztatás	27,9	utánpótlástervezés	29,2
5.	foglalkoztatás	23,6	adminisztráció	27,5	kulcsembert program	28,0
6.	kulcsembert program	22,0	utánpótlástervezés	25,1	bérezési/ösztönzési gyakorlat	26,8
7.	munkavállalói jóllét programok	21,7	munkavállalói jóllét programok	21,5	foglalkoztatás	26,1
8.	utánpótlástervezés	18,7	kulcsembert program	20,4	munkavállalói jóllét programok	23,3
9.	adatmenedzsment	18,7	adatmenedzsment	11,1	adatmenedzsment	14
10.	egyéb	1,4	egyéb	0,6	egyéb	0,4

Minden szervezetnek szüksége van egy egyértelműen meghatározott stratégiára, amely rámutat a szervezet jövőképeire és küldetésének irányára (John-Eke-Chika, 2020). A stratégiai tervezés ugyanis javítja a szervezeti teljesítményt, ami hosszú távon hatással van mind a jövedelmezőségre, mind a humán erőforrás megtartására és működtetésére (Monye-Ibegbulem, 2018).

A megfelelő stratégiatervezéssel egy válsághelyzet könnyebben kezelhető. Továbbá az is egyértelművé vált, hogy az alkalmazott válságkezelési mód hatással van a katasztrófa kimenetelének mértékére. Ez azt jelenti, hogy azon szervezetek, melyek stratégiai megközelítést alkalmaznak a krízis kezelésére, proaktívva válnak a válság menedzselésében. A krízismenedzsment még soha nem került ennyire fókuszba, mint a COVID-19 kapcsán, hisz jelen helyzet megmutatta a világ sebezhetőségét, miután a járvány tönkretette a globális gazdaságot. Ezért nagy szükség van a vállalatoknál a krízismenedzsment és a stratégiai tervezők közös együttműködésére a legjobb megoldás kidolgozása érdekében. A megfelelő stratégiai tervezéssel a vállalatok képesek lesznek a különböző krízisek típusának megállapítására, ahhoz kapcsolódó források hozzárendelésére és a legalkalmasabb válságkezelési mód kiválasztására (John-Eke-Eke, 2020).

A leírtaknak megfelelően tehát az emberi erőforrás menedzsmentnek számos feladatot kell újra gondolnia a hatékonyság jegyében. Ezek közé a feladatok közé tartozik az emberek motivációja, képzése és fejlesztése, az adminisztrációs feladatok optimalizálása (Kaushik-Guleria, 2020). A vállalkozások valamennyi munkatársért felelősséggel tartoznak (Berke-Tóth, 2020; Al Danaf-Berke, 2020; David, 2019; Szabó-Szentgróti-Gelencsér, 2020). Ramlall (2004) szerint a jó alkalmazottak elvesztése a tudás elvesztését jelenti, míg megtartása segíthet a szervezeteknek megőrizni a korábban megszerzett ismereteket és tapasztalatokat. A 33. táblázat adatait értékelve megállapíthatjuk, hogy a három adatfelvételi időszak eredményeiben jelentős változás nem állt be. A belső kommunikáció komoly fejlesztésen ment keresztül a válság által szült kényszerhelyzetben, de a szervezetek még lehetőségeket látnak ezen a területen, így ezek kiaknázása a hatékonyságnövelés egyik fontos záloga lehet. Az első adatfelvételhez képest a fejlesztendő területek második helyére az adminisztráció helyett a bérezés, az ösztönzési gyakorlat javítása került. Ezt a harmadik fázisban felváltotta a képzések fontossága.

A cégvezetőknek és a humán szakembereknek korábban még nem tapasztalt helyzetekkel kell megküzdeniük. Olyan kérdéseket kell megválaszolniuk, hogy miként lehet motiválni a dolgozókat a járvány idején, az otthoni munkavégzés során. Lehet-e, kell-e a távmunka eredményességét, hatékonyságát mérni? Egyáltalán, hogyan lehet

valaki jó főnök a válság idején? Milyen módszerekkel figyelnek arra, hogy a munkatársak a lehető legkevesebb pszichés sérüléssel vészeljék át ezt az időszakot? Elsafty és Ragheb (2020) megállapították, hogy vannak bizonyos stratégiák, amelyeket a vezetés alkalmazhat a munkavállalók ösztönzésére, az elégedettségük, biztonságérzetük növelésére kifejezetten a pandémia idején. Így említésre kerül az információkhoz való hatékony hozzáférés, a megfelelő minőségű tájékoztatás. A gyorsított ütemű átállás és reagálás nagy kihívás elé állította a magyar gazdaságot. Ennek következtében előtérbe került a képzések átalakítása, szükségessége. A képzés a fejlesztendő területek listáján mindhárom hullámban megőrizte kiemelt szerepét. Ezen területek között jelölték meg a válaszadó szervezetek az utánpótlástervezés, a munkavállalói jóllét programok, a kulcsemberek programok és az adatmenedzsment feladatkörét is, amelyek szerepe a három adatfelvételi időszakban jelentősen nem változott.

6.3. A VÍRUSSEL SZEMBENI VÉDETTSÉGHEZ VALÓ VISZONYULÁS A HARMADIK HULLÁM SORÁN

A koronavírus elleni oltóanyagok megjelenése kapcsán számos munkáltatóban merülhet fel az igény arra, hogy munkavállalói beoltassák magukat. A munkaadónak az az érdeke, hogy dolgozói a lehető legrövidebb időre essenek ki a munkából, illetve egyes munkahelyeken, például az egészségügyi és szociális intézményekben még fontosabb a fertőzések elkerülése. A koronavírus elleni oltás önkéntes, ebből adódóan nem tehető kötelezővé annak felvétele, ezáltal a munkáltatók szembesülhetnek ellenállással, negatív véleményekkel és elutasítással is. De mit tehet a munkáltató, annak érdekében, hogy csökkentse a kockázatokat? A leggyakoribb munkáltatói válaszokat az alábbi felsorolásban láthatjuk.

- » Minden, a jogszabályok által megengedett eszközzel igyekszünk elérni, hogy amint lehetséges, minden munkavállaló vegye fel a védőoltást.
- » Nem kontrolláljuk a vakcinációt és nem diszkriminálunk, de kommunikáljuk a munkavállalók felé elvárásainkat.
- » Támogatólag állunk hozzá, hogy a munkavállalók oltassák be magukat, amint lehetséges, de nem tesszük kötelezővé.
- » Tájékoztatással, információval vagy más módon segítjük a munkavállalókat az oltással kapcsolatos pozitív kép kialakulása érdekében.
- » A jogszabályok adta keretek között előnyt élvez / fog élvezni az a hozzánk jelentkező álláskereső, aki be van oltva és/vagy átesett már a fertőzésen.
- » A jelenlegi munkatársak között is előnyt élveznek azok, akik már beoltatták magukat vagy gyógyultként szereztek védettséget (szintén a jogi keretek betartása mellett).
- » Pozitív kommunikációs kampányt folytatunk a munkatársaink között az oltási kedv növelése érdekében.
- » A munkatársak védőoltással kapcsolatos magatartását nem vizsgáljuk.
- » Semmilyen módon nem teszünk különbséget védett (beoltott vagy gyógyult) és nem védett munkatársaink között.
- » Szervezetünkben negatív megítélése van a vírustól való túlzott félelemnek.