

# **COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG MÁSODIK FÁZIS KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK**

## **MAGYARORSZÁG 2020**

augusztus–november

---

Kutatási jelentés

Budapest  
2020. december 20.

## COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok

(Poór József–Balogh Gábor–Dajnoki Krisztina–Karoliny Mártonné–Kun András István–Szabó Szilvia) (szerk.)

### Készítették:

- › Dr. Bajnok Andrea, egyetemi adjunktus, NKE – MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- › Dr. Balogh Gábor,<sup>1</sup> egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (2. fejezet)
- › Balogh Kata, PhD hallgató, Szent István Egyetem (SZIE) (8. fejezet)
- › Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › Boros József, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (3. 4. és 7. fejezet)
- › Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 3. fejezet és 4. fejezet)
- › Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › Dr. Hegedüs Henrik, PhD, NKE, HDI oktatója, Nemzeti Közszerológiai Egyetem (NKE) (2. fejezet)
- › Horváth Adrienn, tanársegéd, Nyíregyházi Egyetem (NYE) (4. fejezet)
- › Dr. Jarjabka Ákos, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem (PTE), (1. fejezet)
- › Dr. Kajtár Edit, egyetemi docens, NKE – MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- › Dr. habil. Karácsony Péter, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- › Karoliny Mártonné dr. habil., egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (vezetői összefoglaló)
- › Kálmán Botond Géza, kutató, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)
- › Dr. Király Zsolt, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU)
- › Kósáné Dr. Bilanics Ágnes, intézetigazgató, főiskolai docens, Nyíregyházi Egyetem (NYE) (4. fejezet)
- › Dr. Kovács Ildikó Éva, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem (SZIE) (1. fejezet)
- › Dr. Kópházi Andrea, egyetemi docens, Soproni Egyetem (SE) (2. fejezet)
- › Dr. Köműves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Kaposvári Campus, Szent István Egyetem (SZIE) (6. fejezet)
- › Dr. habil. Krizbai János, címzetes egyetemi magántanár, NKE – MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- › Dr. Kun András István, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (3. és 4. fejezet)
- › Dr. habil. Kunos István, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (7. fejezet)
- › Dr. Majó-Petri Zoltán, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (5. fejezet)
- › Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem (7. fejezet)
- › Palotai Mariann, HSZOSZ Miskolci klub vezetője (1. fejezet)
- › Pató Gáborné, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Szent István Egyetem (SZIE), (vezetői összefoglaló és 1. fejezet),
- › Princzné Ördögh Katalin, HSZOSZ Szegedi klub vezetője (2. fejezet)
- › Dr. Szabó Katalin, egyetemi adjunktus, tanszékvezető, Szent István Egyetem (SZIE) (4. fejezet)
- › Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- › Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Szent István Egyetem (SZIE) (5. fejezet)
- › Dr. Szenes Zoltán, egyetemi tanár, MHTT elnöke (1. fejezet)
- › Dr. Szretykó György, egyetemi docens, Győri Széchenyi István Egyetem (SZE)
- › Szüts Ildikó, Országos Humán Menedzsment Egyesület elnöke (OHE) (1. fejezet)
- › Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)

<sup>1</sup> Az egyes fejezet koordinátorait jelzi az aláhúzás

## **A kutatócsoport tagjai**

Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Széchenyi István Egyetem (SZE), Miskolci Egyetem (ME), Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), (NYE), Nyíregyházi Egyetem Pécsi Tudományegyetem (PTE), Soproni Egyetem (SE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Szent István Egyetem (SZIE), SZIE Kaposvári Campus, Pannon Egyetem (PE), Selye János Egyetem (UJS).

## **A kutatást szakmailag támogató szervezetek**

a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK), a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK), a Frissdiplomás Kft., a Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BHKIK), a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara (JNSZMKIK), a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Miskolci Szakképzési Centrum, a Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK), a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (VMKIK) és a „Leader’s Habits Kutatói Hálózat – Humanagement – Human Value” nemzetközi kutatócsoport.

## **A kutatás szponzorai:**

- › Login Autonom Kft.
- › Talk-A-Bot Kft.
- › Wolters Kluwer Hungary Kft.

## **Lektorok:**

Dr. Kenderfi Miklós egyetemi docens, Szent István Egyetem Humánmenedzsment Intézet  
Dr. Németh Gergely menedzsment tanácsadó, SZMT elnöke, Corporate Value Kft.

## **Web programming:**

Dr. Sinka Róbert, e-learning szakértő

## **Kutatás vezetője:**

Dr. Poór József MTA doktor, CMC

## **Kiadó: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ**

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

**Publikáció éve:** 2020

**ISBN:** 978-963-269-936-3

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	5
<b>2 BEVEZETÉS</b>	8
<b>3 A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI</b>	13
3.1 A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	13
3.2 SZERVEZETI MÉRET	14
3.2.1 Létszám	14
3.2.2 Árbevétel	15
3.3 FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	16
3.4 A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA	17
3.5 PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTÉG	18
3.6 HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI	19
<b>4 A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE</b>	20
4.1 MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	20
4.2 A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	21
4.3 MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	23
<b>5 A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEEL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK</b>	25
5.1 ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	25
5.2 HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	26
<b>6 A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK</b>	28
6.1 KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK	28
<b>7 A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI</b>	33
7.1 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE	33
7.2 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	34
<b>8 MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE</b>	36
8.1 MUNKAKÖRÖK	36
8.2 KOMPETENCIÁK	38
<b>9 MELLÉKLETEK</b>	44
9.1 MELLÉKLET: A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	44
9.2 MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	51
9.3 MELLÉKLET: KORONHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA	52
9.4 MELLÉKLET: KUTATÁSI JELENTÉSBEN HIVATKOZOTT SZAKIRODALMI FORRÁSOK	54
9.5 MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONSORAI	55

## 4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

„A rossz cégeket tönkreteszi a válság. A jó cégek túlélnek. A kiváló cégek jobban teljesítenek általa.”

Andrew Grove

### 4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A felmérésben vizsgáltuk, hogy a résztvevő szervezetek a koronavírus járvány második hullámában milyen általános válságkezelő intézkedéseket vezettek be.

20. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Stratégia átdolgozása	21,7%	31,0%	25,4%	21,9%	100%
Szervezeti hatékonyság növelése	19,1%	26,1%	34,4%	20,5%	100%
Beszerzések, kiadások elhalasztása	36,3%	30,7%	19,6%	13,4%	100%
Általános költségcsökkentés	30,2%	32,3%	19,8%	17,7%	100%
Létszámcsökkentés	70,2%	16,4%	7,0%	6,4%	100%
Dolgozók évi szabadságának kiadása	42,7%	28,6%	16,2%	12,6%	100%
Fizetés nélküli szabadságok adása	71,9%	17,3%	6,3%	4,5%	100%
Stratégiai beruházások leállítása	54,1%	25,5%	12,6%	7,8%	100%
Innovációs projektek leállítása	59,6%	21,7%	11,5%	7,2%	100%
Kommunikációs kiadások csökkentése	58,3%	23,1%	11,4%	7,2%	100%
Új technológiák és eljárások bevezetése	39,5%	27,7%	19,0%	13,7%	100%
Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	32,9%	25,6%	25,4%	16,2%	100%
Új piacok megcélzása	49,9%	22,3%	16,8%	11,0%	100%
Üzleti területek kiszervezése	78,2%	13,3%	6,1%	2,5%	100%
Üzleti területek visszaszervezése	77,1%	14,3%	5,9%	2,7%	100%
Beszállítói hálózat megerősítése	55,8%	24,5%	14,2%	5,5%	100%
Erőteljesebb/megújított marketing	51,8%	22,5%	15,2%	10,5%	100%
Egyéb	86,3%	7,2%	2,8%	3,6%	100%

A legjellemzőbb intézkedések (lásd 20. táblázat), amelyeket a minta több mint háromnegyede legalább kis mértékben alkalmazott az a szervezeti hatékonyság növelése (81%) és a stratégia átdolgozása (78,3%) volt.

Ezen intézkedéseket a válaszadó szervezetek legalább 20%-a „nagyon jellemzőnek” ítélte. Az eredmények alapján nagyon elterjedt általános válságkezelő intézkedésnek, áthidaló megoldásnak tekinthető az általános költségcsökkentés (69,8%), a megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése (67,2%), beszerzések, kiadások elhalasztása (63,7%). Az új technológiák és eljárások bevezetését (60,4%), a dolgozók éves szabadságának kiadását (57,4%), új piacok megcélzását (50,1%) és egy erőteljesebb/megújított marketing tevékenység alkalmazását (51,8%) a minta jelentős része választotta legalább kis mértékben. Igen kevés válaszadó szervezetre volt jellemző ebben az időszakban, hogy a válságra az üzleti területek kiszervezésével (21,9%), visszaszervezésével (22,9%), vagy fizetés nélküli szabadsággal (28,1%) reagáltak volna. Ezeket tehát viszonylag ritkán alkalmazottnak tekinthetjük. Létszámcsökkentést a résztvevő szervezetek 29,8%-a jelölte legalább kis mértékben jellemzőnek, ebből alig 6% alkalmazta nagymértékben, mint válságkezelő intézkedést. Viszont a minta több mint kétötöde élt az innovációs projektek leállításának (40,4%), a kommunikációs kiadások csökkentésének (41,7%), a beszállítói hálózat megerősítésének (44,2%), és a stratégiai beruházások leállításának (45,9%) eszközével is.

## 4.2. HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A 21. táblázat a második fázis adatait összegezve mutatja be, hogy milyen HR válságkezelő intézkedések jellemezték a válaszadó szervezeteket, illetve a felsorolt intézkedések a szervezetek mekkora hányadára terjedtek ki.

A szervezetek jelentős része (69,1%) ítélte úgy, hogy a HR-nek feladata van a járvány hatásaival kapcsolatban. Vagyis kevesebb, mint egyharmaduk kis- közepes- vagy nagymértékben nem látott okot a HR terület beavatkozására. Ebből 8,3 százalék volt azon válaszadók aránya, akik nagyon határozottan nem érzeték HR feladatokat megjeleníteni a pandémiával kapcsolatban.

A legtöbb válaszadó által legalább kismértékben jellemzőnek megjelölt intézkedések az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (86%), az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelése” (74%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (66%) és a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (65%) voltak. De a szervezetek szűk 50%-ára (45-50%) jellemző volt még az „Önfejlesztés támogatása”, a „Létszámstop” és „A járványveszély mérséklése képzéssel” is. A szervezetek 30-41%-ánál volt valamilyen mértékben jellemző az „Ösztönzési rendszer átdolgozása”, a „Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása” (ezek egymáshoz közeli mértéke jó jel, és e két terület integrált megközelítésére utalhat) és a „Munkaidő csökkentés”. A válaszadók 30%-ánál kevesebbnél jelent meg a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás/műszaki megoldás)”, a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés/fejlesztés)”, a „Létszámcsökkentés és leépítés”, az „Esélyegyenlőségi terv/stratégia átdolgozása”, a „Kölcsönzött munkaerő leépítése”, a „Béren kívüli juttatások csökkentése”. A két sereghajtó, 25%-alatti megjelenéssel a „Bérbefagyasztás” és a „Bérek csökkentése” voltak. Ezek az arányok azt mutatják, hogy (legalábbis a kitöltők válasza alapján) a proaktív és előre mutató, a kiutat a fejlesztésben látó megoldások voltak a gyakoribbak. Külön kiemelhető, hogy látszik a sorrendből az arra való törekvés, hogy a termelőkapacitást fizikai vagy emberi tőke beruházással biztosítsák (technológiai fejlesztés, képzések). Ezek a járványhelyzettől függetlenül is előremutató megoldások, de talán lökést adhatott nekik a jelen helyzet.

21. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	69,1%	13,9%	8,7%	8,3%	100%
Létszámstop	50,9%	18,6%	12,2%	18,3%	100%
Munkaidő csökkentés	63,3%	17,5%	9,4%	9,9%	100%
Létszámcsökkentés, leépítés	72,7%	14,9%	6,5%	5,9%	100%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	25,6%	18,7%	18,5%	37,1%	100%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	73,7%	12,5%	5,7%	8,1%	100%
Bérbefagyasztás	77,5%	9,8%	5,9%	6,8%	100%
Bérek csökkentése	79,7%	9,6%	6,0%	4,7%	100%
Béren kívüli juttatások csökkentése	74,2%	13,9%	5,2%	6,7%	100%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	34,6%	27,9%	24,1%	13,4%	100%
A járványveszély mérséklése képzéssel	55,0%	23,7%	11,7%	9,6%	100%
Új munka- és egészség-védelmi intézkedések	14,3%	16,8%	28,3%	40,6%	100%
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	33,8%	28,2%	22,1%	15,9%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás / műszaki megoldás)	70,3%	18,1%	7,9%	3,7%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés /fejlesztés)	71,7%	17,0%	8,5%	2,8%	100%
Önfejlesztés támogatása	50,4%	23,9%	15,2%	10,6%	100%
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	61,8%	21,0%	12,2%	5,0%	100%
Ösztönzési rendszer átdolgozása	59,4%	22,0%	12,8%	5,7%	100%
Esélyegyenlőségi terv/stratégia átdolgozása	72,7%	15,9%	8,8%	2,5%	100%
Egyéb	93,5%	3,5%	3,0%	0,0%	100%

Ha csak a nagy mértékben jellemző megjelölést vesszük alapul, akkor a leggyakoribb intézkedések az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (28%), a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (24%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (22%) voltak. 10-20% közt kapott még megjelölést az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelés”, az „Önfejlesztés támogatása”, az „Ösztönzési rendszer átdolgozása”, a „Létszámstop”, a „Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása” és „A járványveszély mérséklése képzéssel”. A többi HR megoldás ezen a fontossági szinten csak 10% alatti arányban jelent meg. A sorrend tehát nagyjából megegyezik az össze megjelölésnél tapasztalttal, csak néhány esetben módosult kissé a sorrend.