

Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok

Első és második fázis összehasonlítása

Szerkesztők:

- › Poór József – Dajnoki Krisztina – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó Szilvia

Szerzők:

- › Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár Pannon Egyetem (PE) (8. fejezet)
- › Boros József, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (2. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 2. fejezet)
- › Dr. habil. Jarjabka Ákos egyetemi docens intézetigazgató, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (1. fejezet)
- › Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › Kálmán Botond Géza, egyetemi hallgató-kutató, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) (3. és 4. fejezet)
- › Dr. Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (6. fejezet)
- › Dr. Kun András István, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (2. fejezet)
- › Dr. habil. Kunos István, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (7. fejezet)
- › Dr. Majó-Petri Zoltán, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (5. fejezet)
- › Dr. Otti Csaba, Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (8. fejezet)
- › Pató Gáborné, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › Dr. Poór József, DSc. egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (1. fejezet)
- › Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- › Dr. Szabó Katalin, egyetemi docens Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (9. fejezet)
- › Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (5. fejezet)
- › Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (3. és 4. fejezet)

Lektorok:

- › Dr. Berde Csaba egyetemi tanár, Debreceni Egyetem
- › PhDr. Antalik Imrich PhD. egyetemi adjunktus, dékánhelyettes, Selye János Egyetem

Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
2100 Gödöllő Páter Károly u. 1.

Kiadás éve: 2021

ISBN: 978-963-269-940-0.

Koronavírus-válság

Kihívások és HR válaszok

2020 –2021

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)



Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)



Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT)



kezdményezésére és támogatásával, *tizennégy magyarországi és egy határon túli egyetem* kutatóinak összefogásával létrejött *kutatócsoport*, arra keresi a választ, hogy:

A koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idézett elő a hazai vállalati, intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában?

Karoliny Mártonné
egyetemi m. tanár
Balogh Gábor
egyetemi adjunktus
PTE



Szabó Szilvia
egyetemi docens
METU



Kunos István
egyetemi docens
ME



Balogh Gábor
egyetemi adjunktus
projekt titkár
PTE



Dajnoki Krisztina
egyetemi docens
Kun András István
egyetemi docens
DE



Szretkyó György
egyetemi docens
SZE



Szűts Ildikó
OHE elnöke



Pató Gáborné
Szűcs Beáta
egyetemi docens
Bencsik Andrea
egyetemi tanár
PE



Csehné Papp Imola
egyetemi docens
Karácsony Péter
egyetemi docens
Kálmán Botond
egyetemi hallgató, társkutató
ELTE



Szenes Zoltán
egyetemi tanár
MHTT elnöke



Poór József
egyetemi tanár,
HSZOSZ elnöke
kutatócsoport vezető
UJS
MATE



Szabó Katalin
egyetemi adjunktus
Szabó-Szentgróti Gábor
egyetemi docens
Kőműves Zsolt
egyetemi docens
MATE



Kópházi Andrea
egyetemi docens
SE



Majó-Petri Zoltán
egyetemi docens
SZTE



Kun András István
egyetemi docens
projekt titkár
DE



Hegedűs Henrik
doktori iskola
oktatója
NKE



Kósáné Bilanics Ágnes
főiskolai docens
Horváth Adrienn
tanársegéd
NYE



Tóth Arnold
egyetemi docens
BGE



A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes.
A kutatást terveink szerint elvégeztük más V4 országban is.
A kérdőív 14 fő kérdéscsoportból áll. Kitöltése kb. 10-15 percet vesz igénybe.

A kutatás szponzorai:

Login Autonóm Kft., Talk a Bot Kft. és Wolters Kluwer Hungary Kft.

A kutatást szakmailag támogatják: 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 (HBKIK), a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara (JNSzKIK), 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 és a „Leader’s Habits Kutatói Hálózat - Humanagement – Human Value” nemzetközi kutatócsoport. (<https://leadershabits.wordpress.com>)

A kutatással kapcsolatban kérdés esetén kérjük, keresse:
Poór Józsefet (+36-06-20-464-9168, e-mail: poorj@t-online.hu) vagy
Balogh Gábort (+36-20-206-6290, e-mail: balogh@ktk.pte.hu) és
Kun Andrást (+36-20-561-0912, e-mail: kun.andras@econ.unideb.hu)

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	5
1 KUTATÁSI ALAPOK ÉS KERETEK (JARJABKA ÁKOS–POÓR JÓZSEF)	6
1.1 KINDULÓ HELYZET-ELMÉLETI ALAPOK	6
1.2 KORONÁHR KUTATÁS	10
2 VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÖSSZEHOSONLÍTÓ JELLEMZŐI AZ ELSŐ ÉS A MÁSODIK IDŐSZAKBAN (DAJNOKI KRISZTINA–BOROS JÓZSEF–KUN ANDRÁS ISTVÁN)	14
2.1 A MINTA JELLEMZÉSE A TULJADONOSI SZERVEZET ÉS MÉRET ALAPJÁN	14
2.2 A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI	18
3 A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD–KÁLMÁN BOTOND GÉZA)	23
3.1 MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	23
3.2 A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	25
3.3 MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	28
4 A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEEL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD–KÁLMÁN BOTOND GÉZA)	33
4.1 JELLEMZŐ VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	33
4.2 A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS)	36
5 A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, LEHETŐSÉGEI A PANDÉMIA ALATT (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS) (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN–SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR)	39
5.1 KIHÍVÁSOK, ELVÁSÁROK ÉS REAKCIÓK	39
5.2 VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A HR TERÜLETEN	42
6 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE (KŐMŰVES ZSOLT-GROTTE JUDIT-SZABÓ SZILVIA)	48
6.1 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE	49
6.2 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	50
7 A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIAÉRINTETTSÉGE AZ ELSŐ ÉS A MÁSODIK FÁZIS ALATT (PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA–KUNOS ISTVÁN)	53
7.1 KOMPETENCIA IGÉNY A PANDÉMIA ELSŐ ÉS MÁSODIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉS	53
8 NÉGY VÁLLALAT KORONA HR GYAKORLATÁNAK BEMUTATÁSA (BENCNIK ANDREA)	60
8.1 CÉL	60
8.2 SZERVEZET: OPEL SZENTGOTTHÁRD KFT.	60
8.3 SZERVEZET: AMERIKAI MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT	62
8.4 SZERVEZET: SPANYOL MULTINACIONÁLIS KERESKEDELMI VÁLLALAT	63
8.5 SZERVEZET: HAZAI SZOLGÁLTATÓ KISVÁLLALKOZÁS	64
9 A KORONÁHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA–SZABÓ KATALIN)	65
9.1 COVID INTÉZKEDÉSI TERV	65
9.2 VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK	65
9.3 OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAGONDOLÁSA	66
9.4 DIGITALIZÁCIÓ	66
9.5 KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE	67
10 MELLÉKLETEK	68
10.1 MELLÉKLET: A KUTATÁS ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	68
10.1.1 Első fázis válaszadói	68
10.1.2 Második fázis válaszadói	73
10.2 MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	80
10.3 MELLÉKLET: KORONÁHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA	81
10.4 MELLÉKLET: SZAKIRODALMI FORRÁSOK	83

3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD-KÁLMÁN BOTOND GÉZA)

„A nyolcvanas évek válsága jól jött
a jó éttermeknek, főképpen azért,
mert a rossz éttermek tönkrementek.”

John Lanchester⁷ (1962)

3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A koronavírus-HR projekt egyik legfontosabb kérdése, különösen a HR szempontjából, hogy miként hatott a gazdaság kényszerű leállása a betöltött munkahelyek számának alakulására. Ez azért is kiemelt kérdés, mert mára beigazolódott az a tétel, amelyet évtizedekkel ezelőtt fogalmazott meg Schultz (1994) és Fogel (1961) a humán erőforrás szerepével kapcsolatban. Eszerint a gazdasági fejlettség egy bizonyos szintjére érve a növekedés további tőke befektetésével már nem fokozható hatékonyan, ezért a humán tényező szerepe, minősége kulcsfontosságúvá válik. A koronavírus okozta pandémia tehát éppen ezt az értéket fenyegeti (Caligiuri et al., 2020; Carnevale & Hatak, 2020)

A kutatás két fázisában alapvetően eltérő ismeretekkel rendelkezünk a járvány természetéről, ezért az egyes kérdésekkel kapcsolatos várakozások is másként alakultak a két időszakban (12. táblázat). A gazdasági visszaesés várható hosszát az első szakaszban sokkal optimistábban becsülték a megkérdezettek, több mint háromnegyedük 2021-re várta a kialakult nehézségek megoldását, 2025-öt vagy annál is későbbi időpontot kevesebb mint 16%-uk jelölt meg. Ezzel szemben a második fázis idején már köztudott volt, hogy a járvány hullámokban érkezve többször is ismétlődhet mindaddig, amíg az akkor még csak fejlesztés alatt álló oltások bevezetésével az immunitás ki nem alakul. Ezért a válaszadók ebben a szakaszban pesszimistább várakozásokat fogalmaztak meg: a válság legalább 2025-ig tartó elhúzódását már 30% feletti arányban tartották valószínűnek, miközben a 2021-es lezárásra számítók aránya nyolc százalékponttal csökkent, a legoptimistább, néhány hónapot jósló várakozók aránya pedig a korábbi érték egynegyedére esett vissza. Eredményeink ebben az összefüggésben megfelelnek a szakirodalomnak (Malliet et al., 2020; Wachter, 2020).

12. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Néhány hónapig, 2020-at érinti	12,5	3,1
A válság eltart 2021-ig	66,1	58,3
A válság eltart 2025-ig	14,0	26,1
2025 után is érezhető lesz	1,7	4,2
Nem tudom	5,7	8,3
Összesen	100	100,0

⁷ John Lanchester (született:1962) angol újságíró és regényíró.

A munkanélküliség alakulásával kapcsolatos várakozások szintén attól függően alakultak, hogy melyik fázisban tettük fel erre vonatkozó kérdésünket. Ez megegyezik a szakirodalommal kapcsolatos megfigyelésünkkel. Az első fázis idején megjelent cikkek (Rainone & Grootendorst, 2020) szerzői ugyanis úgy becsülték a munkanélküliségi trendet, hogy a 2020-as mélypont után lassú csökkenéssel még 2025-re sem jön létre a 2019. évihez hasonló egyensúlyi állapot. A második fázisban, 2020 júliusában (Chodorow-Reich & Coglianesi, 2020) viszont a járvánnyal kapcsolatos ismeretek bővülése és az oltás fejlesztési üteméről szóló hírek következtében a munkaügyi szakemberek is optimistábban látták a jövőt. Ők a tanulmányukban a 2020 áprilisi munkanélküliségi csúcs utáni gyors, néhány hónapos csökkenést követően a vírus előtti munkanélküliségi rátához való visszatérést már korábban, 2022 első negyedévére becsülik. A korcsoportos megoszlási adatok azt is mutatják, hogy elsősorban a diákok és a 65 év felettek között csökkent legjelentősebben a foglalkoztatás, legkevésbé pedig a 25-34 éves korosztályban (Ruth, 2020).

Saját vizsgálatunk adatai ugyanezt igazolják (13. táblázat). A legoptimistább válaszadók aránya a második fázisra megkétszereződött, miközben a megugró munkanélküliség-növekedésre számító válaszadók aránya 7,5 százalékponttal csökkent. A legnagyobb arányban mindkét időszakban azzal a véleménnyel találkoztunk, hogy a 2020-as évben összességében kis mértékben nő a munkanélküliség.

13. táblázat: A munkanélküliség várható alakulása Magyarországon 2020-ban az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Kis mértékben csökken, a 2019-es szint alatt lesz	2,5	5,0
Marad a 2019-es szinten	2,7	5,2
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	34,5	35,4
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	56,6	48,8
Nem tudom	3,7	5,5
Összesen	100	100,0

3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Természetesen a kutatásban használt kérdőív nemcsak a szűkebben értelmezett HR-területet, hanem a szélesebb szervezeti és gazdasági változásokat is mérte. Szorosan összefügg a pandémia okozta leállással a vállalatok, vállalkozások bevételeinek alakulása is. A külföldi szakirodalmi becslések borúlátók. A McKinsey kérdőíves felméréssel végzett vizsgálata szerint a 2019-es várakozások jelentősen romlottak a járvány hatására, mivel a bevételcsökkenésre számító cégek aránya megnégyszereződött, míg a jövedelemnövekedésben bizakodóké csaknem tizedére csökkent (Albonico et al., 2020). A mi kérdőívünk válaszadóinak becslése szerint cégük éves bevételei átlagosan tíz százaléknál nagyobb mértékben esnek vissza (14. táblázat).

14. táblázat: A válaszadó szervezetek évi árbevételének/költségvetésének várt alakulása 2020/2019 az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
A 2019-es évihez hasonlóan alakul	21,4	22,1
10% körüli lesz a csökkenés	17,2	19,5
10%-nál erősebb csökkenés várható	40,1	24,5
10% körüli növekedésre lehet számítani	6,7	9,0
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	4,5	4,8
Nem tudom megítélni	10,0	20,1
Összesen	100	100,0

Változott azonban az erre számítók aránya: az első fázisban még a kutatásban részt vevők 40 százaléka várt ilyen mértékű csökkenést, a második fázisban már csak a kitöltők egynegyede jelölte ezt a válaszlehetőséget. A BGE kutatócsoportja a magyar KKV-szektorra mérte fel kérdőívvel (Portfolio, 2020). Eredményeik szerint a válaszadók majdnem fele 25 százalékos vagy annál is nagyobb bevételcsökkenésre számított az előző évi bázishoz képest. A jobb hazai eredményekhez nagy valószínűséggel hozzájárult az is, hogy a pandémia első szakaszában sikerült lassítani a járvány terjedését. További magyarázatként említhető, hogy a gazdaságvédő intézkedések munkahely-megőrző hatása következtében sem a foglalkoztatás, sem a fogyasztás nem esett vissza olyan drámaian, mint a járványügyiileg érintettebb országokban.

A vizsgálat következő kérdése a szektorális hatásokra irányult és azt vizsgálta, hogy az adott szervezet milyen munkanélküliséget vár a saját szektorában (15. táblázat). Az első fázisban a válaszadók egyharmada kisebb, közel egynegyede jelentős növekedést prognosztizált. A második fázisban viszont a cégek több mint 37 százaléka már csak a 2019-es évvel azonos mértékű munkanélküliséget jósolt, részben a már említett járványügyi és munkahelyvédelmi intézkedéseknek köszönhetően, de minden bizonnyal a HR-területen tett céges intézkedések sikeres megvalósításának fényében is.

A külföldi szakirodalmi adatok (Anderson et al., 2020) az összes szektorra nézve a munkanélküliség kismértékű, 2% körüli növekedését jelölték meg legvalószínűbb scenárióként, ami jól illeszkedik mind az Állami Számvevőszék becsléséhez (Szappanos, 2020), mind ahhoz a saját eredményhez, hogy a mi válaszadóink többsége ugyanezt a becslést fogalmazta meg. Természetesen ez a 2 százalékos adat összesített eredmény, az egyes szektorokban a várakozások szélesebb skálán mozognak.

15. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Kis mértékben a 2019-es szint alatt lesz	6,7	10,0
Marad a 2019-es szinten	31,1	36,9
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	34,1	29,0
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	22,4	13,4
Nem tudom	5,7	10,8
Összesen	100	100

A COVID-19 miatti kényszerű leállásokra adott leggyorsabb reakció számos cég esetében a létszámleépítés volt. Különösen az első hullám idején, korábbi tapasztalatok hiányában számos cég vált meg dolgozóitól világszerte. Az általunk megkérdezett szervezetek közel 85 százaléka, minden bizonnyal a kormányzati kommunikáció és a munkahelyvédelmi és munkáltatói támogatások hatására, túljutott a leálláson jelentősebb leépítések nélkül és mindössze egytizedük alkalmazta problémái kezelésére a jelentősebb arányú elbocsátásokat (16. táblázat). Jellemzően inkább a szabadságok kiadásával és a munkaidő csökkentésével kezelték a problémát, ahogyan ezt később részletesebben is ismertetjük majd. A második szakaszban a jelentősebb leépítéseket végrehajtó cégek aránya csökkent. Még fontosabb azonban, hogy a vállalkozások közel tíz százalékánál még létszámnövekedés is volt. Természetesen a munkaerőpiaci hatások gazdasági áganként jelentős eltéréseket mutattak. A legnagyobb vesztes a szállás- és vendéglátás volt az itthoni és a külföldi szakirodalmi adatok alapján egyaránt (Larcker, 2020; Pulay, 2020; Shen et al., 2020). A legnagyobb nyertesek pedig azok a cégek voltak, amelyek tudtak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Ilyenek az online kereskedelemmel foglalkozó vagy arra átállni képes cégek, az informatikai vállalkozások és a gyógyszerek, higiéniai termékek gyártói, valamint az élelmiszer-kereskedők (Forbes, 2020; Perger et al., 2020).

16. táblázat: A válaszadó szervezet létszámának alakulása koronavírus válság az első és a második fázisa alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Erősen (20% felett) csökkent	9,4	6,9
Kissé csökkent	22,8	20,9
Nem változott	62,3	56,6
Kissé növekedett	2,0	9,1
Erősen (20% felett) növekedett	2,2	1,4
Nem tudom	1,2	5,1
Összesen	100	100

3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Megvizsgáltuk azt is, hogy a vállalkozások véleménye szerint melyek voltak azok a tényezők, amelyeket a visszaesésért a leginkább felelőssé tehetők (17/A és 17/B táblázat). A járvány első hulláma alatt megkérdezettek kétharmada elsősorban a kijárási korlátozásokat és a hazai kereslet csökkenését jelölt meg vezető okként. Jóval kevesebben, csupán egyötödük jelölte fontosnak a külföldi kereslet csökkenését és mindössze egytizedük az ellátási láncok korlátozások miatti megszakadását. A kijárási korlátozások a második hullám alatt is fontos oknak bizonyultak, a megkérdezettek egynegyede jelölte jellemző okként, a hazai és a külföldi kereslet visszaesését már csak nagyjából tíz-tíz százalékuk, az ellátási láncok fontossága pedig felére csökkent. A keresletcsökkenés mértékét méri az úgynevezett keresletingadozási index (Demand Variable Index DVI), ami a kereslet alakulását mutatja be egy referenciaidőszakhoz képest (Bahmanyar et al., 2020). A pandémiás kijárási korlátozások alatt a legszigorúbb szabályokat megvalósító Spanyolországban és Olaszországban 25, illetve 17 százalékos volt a kereslet visszaesése, míg a korlátozást be nem vezető Svédországban ugyanezen idő alatt két százalékos növekedés volt kimutatható. Más vizsgálatok is alátámasztják a csökkenő hazai kereslet és visszaesett export szerepét (Möhring et al., 2020). A külföldi kereslet esését különösen Olaszország gazdasága érezte meg, amely jelentős mértékben támaszkodott a turizmusra, ezért 2020 nyarán különösen nagy csapást kellett elszenvednie, ami karácsonykor megismétlődött (Coldiretti, 2020; Szakálos, 2020). Hasonló csapás érte a magyar idegenforgalmi szektort is, de itt kompenzatórikus (kiegyenlítő) hatása volt a hazai turizmus jelentős nyári fellendülésének a járvány két hulláma között (MSZÉSZ, 2020a, 2020b). A kijárási korlátozások és lezárások jelentőségét számos szerző igazolta (Gopinath, 2020; Ku et al., 2020; Taskinsoy, 2020)

17/A táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára az első fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Hazai kereslet csökkenése	36,4	16,0	17,0	30,6	100
Külpiazi kereslet csökkenése	53,7	14,0	9,4	22,9	100
Kijárási korlátozások bevezetése	24,2	22,0	16,3	37,5	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	45,3	27,1	16,0	11,6	100
Egyéb	70,6	5,9	8,3	15,2	100

17/B táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára a második fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Hazai kereslet csökkenése	43,3	25,9	14,9	15,9	100
Külpiazi kereslet csökkenése	56,0	18,4	13,5	12,1	100
Kijárási korlátozások bevezetése	28,7	22,3	24,5	24,5	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	51,1	26,2	14,8	7,9	100
Egyéb	73,8	9,9	7,0	9,3	100

A lezárások az alkalmazottak munkalehetőségeit is korlátozták, mivel a termelőegységek nagy része leállt, a szolgáltatók is bezártak. A fenyegető munkanélküliség egyesek számára valósággá vált, de számos vállalkozás tekintett tovább az „itt és most” érdekeknél és törekedett arra, hogy munkavállalóit megtartsa a várhatóan közeli újraindulásig. A legtöbb munkáltató kiadta az éves szabadságokat, csökkentette a munkaidőt és a béreket vagy távmunkára küldte alkalmazottait (Budapest LAB, 2020; Portfolio, 2020). Ugyanez volt a helyzet a világ más országaiban is (ILO, 2020; OECD, 2020). Saját mintánkban (18. táblázat) az első hullámban a vállalkozások egyharmada állt le legalább egy hétre vagy hosszabb időre, és a leállók fele 2-3 hónapra bezárt. A második hullámban az előző hónapok tapasztalataira alapozva és a HR-intézkedések hatékonyságának köszönhetően már csak a cégek negyed részénél kellett leállást elrendelni és csupán minden tizedik cég kényszerült hosszabb szünet elrendelésére.

18. táblázat: A termelési, szolgáltatási tevékenység szüneteltetése a koronavírus okozta gazdasági helyzetben az első és a második fázis idején

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Nem szüneteltettük	68,8	72,6
Néhány napra szüneteltettük	7,6	11,6
1-5 hétre szüneteltettük	8,4	5,6
6-10 hétre szüneteltettük	9,4	6,8
Több, mint 10 hétre szüneteltettük	5,8	3,3
Összesen	100	100

A 19/A és 19/B táblázatban összefoglaltuk, hogy miként hatottak az alkalmazottak családi és magánéletére a leggyakrabban alkalmazott HR-intézkedések, azaz a szabadságolások, valamint a munkaidő- és bércsökkenés. A kérdés tehát a munka-magánélet egyensúly (Work-Family Conflict, WFC) változása volt a vírushelyzet hatására. A kényszerű leállások és kényszerszabadságolások megnövelték az otthon, a családdal együtt töltött időt. Ennek elméletileg számos előnye van, a vizsgálatok alapján azonban a hosszúra nyúló összezártság sok esetben a WFC erősödéséhez vezetett.

Különösen érdekes ebből a szempontból a nők helyzetének alakulása, hiszen ők a vírusmentes időkben is második munkahelyként dolgoznak a háztartásban és általában nagyobb mértékben veszik ki részüket a gyermeknevelésből is. A vizsgálatok alapján (Boca et al., 2020) a nők esetében a több otthon töltött idő növelte a házimunkával járó terheket, mivel a férfiak jellemzően inkább a gyerekekkel foglalkoztak. Ugyanakkor a távoktatásban való részvétel nem minden szülőpár tudta megoldani. A legveszélyeztetettebbeknek azok a nők bizonyultak, akiknek öt év alatti gyerekük van, mert az ő gondozásában az apák sem tudnak igazán tevékenyen részt venni. A WFC szerepét igazolták az a nemzetközi kutatás (Holst, 2020) is, amelyek szerint a válaszadóknak csak mindössze egytizede jelölte előnyként, hogy több időt tölthet a családjával.

Saját eredményeink szerint az első szakaszban az válaszadóink 15 százaléka volt kénytelen kivenni a szabadságát, további 5 százalékot küldtek el fizetés nélküli szabadságra. Ez az arány a második hullám idején sem csökkent jelentősebb mértékben. A legnagyobb terhet mindkét hullám alatt a munka-magánélet konfliktus okozta, amelyet a kutatásban részt vevők egyrészt a több otthon töltött időre, másrészt a család pénzügyi helyzetének romlására vezettek vissza. 2020 tavaszán a válaszadók egynegyede volt érintett, ez az arány a második lépcsőre tíz

százalékponttal csökkent. Ennek oka lehet a két fázis közötti gazdasági nyitás, az általános iskolai oktatás jelenléti formában maradása, továbbá az otthonlét okozta problémák kezelésében megszerzett nagyobb tapasztalat is.

19/A táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél az első fázis idején

Alkalmazott megoldások, kialakult helyzetek	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat	48,2	23,2	14,3	14,3	100
fizetés nélküli szabad-ságra kellett menniük	78,3	14,7	2,4	4,5	100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	46,0	25,6	12,1	16,3	100
megnőtt egészségük veszélyeztetése	46,2	30,3	14,1	9,4	100
megnőttek a munkahelyi terheik	48,4	23,7	16,9	10,9	100
megnőttek a családi terheik	25,1	25,1	25,6	24,3	100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás /közlekedés	53,9	24,0	12,0	10,2	100
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése	27,8	28,3	20,8	23,1	100

19/B. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél a második fázis idején

Alkalmazott megoldások, kialakult helyzetek	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat	46,8	26,1	14,1	12,9	100
fizetés nélküli szabad-ságra kellett menniük	77,3	13,4	5,3	4,0	100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	52,7	26,8	12,1	8,4	100
megnőtt egészségük veszélyeztetése	33,9	32,7	20,8	12,7	100
megnőttek a munkahelyi terheik	40,3	27,1	18,8	13,8	100
megnőttek a családi terheik	31,8	26,6	26,0	15,5	100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás /közlekedés	57,3	22,8	13,7	6,2	100
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése	37,6	28,0	20,2	14,2	100

Már a járvány kezdeti szakaszától születtek azok a kormányrendeletek és törvénymódosítások, amelyek a gazdaságvédelmi akcióterv részeként a munkahelyek megmentését és a jövedelmi helyzet romlásának megelőzését, kompenzálását szolgálták. Az igénybe vehető lehetőségek közül az első hullám idején a legnagyobb segítséget kérdőívünk eredményei alapján a bértámogatások jelentették, amelyet a válaszadók közel negyede (24%) vett igénybe. Tekintettel arra, hogy a magyar vállalkozások többsége működéséhez hitelből fedezett forrásokat is használ, nem meglepő, hogy a második leggyakrabban alkalmazott megoldás a hitelmoratórium volt, ezt a kutatásunkban részt vevő cégek 11%-a használta ki forrás-ellátottságának javítására. Az egyéb pénzügyi könnyítéseket, mint például a bérleti díjak befagyasztását jóval kevesebben, mindössze 3,5%-ban vették igénybe. Meglepőnek tűnik viszont, hogy ugyanilyen arányban szerepelnek azok, akik a válsághelyzet ellenére, a felmerült problémákat hitelfelvétellel oldották meg. Ebben minden bizonnyal jelentős motivációs szerep jutott annak a nem elhanyagolható ténynek, hogy éppen a nehéz helyzetre való tekintettel a bankok ugyan csökkentették hitelkihelyezéseiket, de az állami hitel- és garanciaprogramok hatékonyan támogatják a vállalkozások forráshoz jutását: a kkv-k esetében az NHP Hajrá mellett a Széchenyi Kártya program jelenti a fő finanszírozási forrást (Drabancz et al., 2020). A hosszú lejáratú banki hitelek törlesztési moratóriuma több, mint 33 ezer vállalkozást érint, de mivel a moratórium a rövidlejáratú banki hitelekre is kiterjed, ezért ez a szám ennek akár többszöröse is lehet. országos átlagban a hitelek aránya 16,3 százalék. Ez az arány néhány ágazatban jelentősen magasabb: így a mezőgazdaság esetében 69,5 százalék, a kereskedelem és gépjárműjavítás tekintetében 53 százalék, a szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás esetében 43,1 százalék, valamint a feldolgozóiparban 40 százalék. Ezeken a területeken a moratórium hatása erőteljesebben jelentkezik majd (Pénzcentrum, 2020). A második hullám idején tapasztalható változások egyetlen megoldási módot érintettek igazán: a bértámogatások igénybevétele lett kisebb 9 százalékponttal. Ez attól függően lehet siker vagy kudarc, hogy miért nem vettek igénybe ilyen támogatást azok, akik az első hullám idején még éltek ezzel a lehetőséggel. Amennyiben az ok a gazdasági tevékenység fenntarthatósága volt, akkor ez az intézkedések sikerét jelzi. Lehet azonban az ok az is, hogy a megszűnt munkahelyekre már nem igényelhető támogatás. Ez viszont negatív eredmény. A kérdés megválaszolása további kutatást igényel. Nagyon kedvező eredmény viszont, hogy egyes cégek a járvány ellenére is beruháznak, amit a 2,5-3,5 százalékos arányban megfigyelhető hitelfelvétel jelez.

20. táblázat: A vizsgált szervezetek által igénybe vett kormányzati válságkezelő intézkedések az első és a második fázis idején az összes válaszadó százalékában

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
bértámogatás	24,0	15,7
bérleti díjak befagyasztása	3,5	3,3
hitel moratórium	10,9	10,1
kedvezményes hitelek felvétele	3,5	2,6
egyéb	4,7	4,1
nem vettek igénybe	1,5	0,3

Összegezve a járvány hatását a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre elmondhatjuk, hogy mind gazdasági, mind szervezeti szinten jelentős érintettséget mutattak a feldolgozott kérdőívekből nyert adatok. A munkahelyek védelme fontos feladat volt állami és vállalati (HR) szinten is. Ennek érdekében a cégek elsősorban a szabadságokat adták ki vagy csökkentették a munkabérrrel együtt a munkaidőt is. A kijárási korlátozások és a jövedelmek csökkenése számos esetben vezetett munka-magánélet konfliktus kialakulásához is. A munkáltatók által igénybe vett bértámogatások, továbbá a munkáltatókat és a munkavállalókat is segítő hitelmoratórium nagy szerepet játszott az anyagi visszaesés mérséklésében. A gazdaság működésének fenntartása és a beruházások következtében a válságból növekedéssel kilábaló országok közé kerülhetünk.



Forrás: ilo.org