

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 SZERVEZETEKNEK 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 SZÜCS BEÁTA–KUNOS ISTVÁN)	53
7.1 KOMPETENCIA IGÉNY A PANDÉMIA ELSŐ ÉS MÁSODIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉS	53
8 NÉGY VÁLLALAT KORONA HR GYAKORLATÁNAK BEMUTATÁSA (BENCSIK 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

4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD-KÁLMÁN BOTOND GÉZA)

*„Bár a háborúkat fegyverekkel vívják,
de emberekkel nyerik meg”.*

George Patton⁸

Ebben a fejezetben a vizsgált szervezeteknél alkalmazott válságkezelő megoldásokat tekintjük át. Megvizsgáljuk az általános megoldásokat és különös figyelmet szentelünk a HR-válaszok témakörének. Ezek az intézkedések szervesen kapcsolódnak azokhoz a kormányzati válságkezelő lépésekhez és munkavállalókat érintő gyakorlatokhoz, amelyeket a 3. fejezet elemzett részletesen.

4.1. JELLEMZŐ VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A járványhelyzetre adott általános szervezeti reakciókat foglalja össze a 21/A és a 21/B táblázat. Az adatok elemzése során azokra a változtatásokra fókuszáltunk, amelyeket közepes vagy annál nagyobb mértékben hajtottak végre a megkérdezett szervezetek („Közepes mértékben jellemző” és „Nagy mértékben jellemző” oszlopok). Összehasonlítva a járvány első és második hullámában meghozott döntéseket megállapítható, hogy az első időszakra a beszerzések és kiadások elhalasztása volt a legelső reakció, amellyel a vizsgált cégek több mint egynegyede élt jelentős mértékben (28,3%). Ugyanakkor a közepesenél nagyobb mértékben meghozott legjellemzőbb intézkedés a szervezeti hatékonyságnövelő tevékenység és az általános költségcsökkentés volt, amit a válaszadók fele végrehajtott. A második hullámra a helyzet változott, mert bár a szervezeti hatékonyság javítása maradt továbbra is a leggyakrabban alkalmazott válasz, de egyben az egyedüli olyan intézkedés is, amelyről a cégek több mint fele beszámolt. A második leginkább megvalósított változtatás ebben a fázisban a stratégia átdolgozása, a harmadik pedig a megfelelő kommunikációs eszköztár kialakítása volt. Viszonylag ritkán fordult elő ugyanakkor a nagy mértékű létszámleépítés. Az első hullám idején is csak a cégek egytizede (9,8%) tette meg ezt a lépést, a második fázisra pedig további 3,4 százalékponttal csökkent az ilyen válaszadók száma. A szervezetek egyharmada jellemzően inkább az éves rendes szabadságokat adta ki, nyolc százalékuk fizetés nélküli szabadságra küldte dolgozóit. A második hullám idején ez a tendencia összességében gyakorlatilag nem változott. Majdnem 11%-ra nőtt viszont a fizetés nélküli kényszerpihenők aránya, ami valószínűleg egyik oka a fizetett szabadságok elfogyása, másrészt pedig az a 3. fejezetben bemutatott adat, amely szerint a második hullám idején több mint nyolc százalékponttal csökkent a kormányzati bértámogatásokat igénybe vevő cégek aránya.

⁸ George Patton (1885–1945) az amerikai hadsereg tábornoka a II. világháborúban.

Nagyon fontos kérdés egy a jelenlegihez hasonló váratlan válság esetén az innováció kérdése. Ahogyan erről az előző fejezetben Fogel (1994) és Schultz (1961, 1980) elméleteivel kapcsolatban volt szó, ma már a fejlett gazdaságok növekedésének motorja nem a tőke további közvetlen befektetése, hanem az innováció és a humán tőke. Az innováció fogalma már nyolcvan éves (Schumpeter, 1939), igazán jelentőssé napjainkban, az Ipar 4.0 időszakában vált. A koronavírus – az általa okozott számos probléma mellett – lehetőséget jelent arra, hogy felkészüljünk a jövőben bekövetkező hasonló váratlan helyzetekre. A koronavírus okozta lezárások miatt a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta. Ez részben az általános költségcsökkentés részeként is értelmezhető. A pandémia második hullámában mindkét tevékenységben pozitív változást tapasztaltunk: a programok jelentősebb befagyasztásáról a korábbi harminc százalék helyett már csak a válaszadók húsz százaléka számolt be.

21/A táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések az első fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Stratégia átdolgozása	24,5%	28,5%	24,3%	22,7%	100%
Szervezeti hatékonyság növelése	22,4%	25,3%	31,7%	20,5%	100%
Beszerezések, kiadások elhalasztása	23,1%	26,0%	22,6%	28,3%	100%
Általános költségcsökkentés	22,5%	27,9%	21,7%	27,9%	100%
Létszámcsökkentés	63,1%	19,5%	7,7%	9,8%	100%
Dolgozók évi szabadságának kiadása	42,9%	23,9%	17,1%	16,1%	100%
Fizetésnélküli szabadságok adása	77,2%	14,9%	3,4%	4,5%	100%
Stratégiai beruházások leállítása	49,1%	19,7%	12,3%	18,9%	100%
Innovációs projektek leállítása	57,8%	15,8%	11,8%	14,7%	100%
Kommunikációs kiadások csökkentése	54,5%	19,7%	12,8%	13,0%	100%
Új technológiák és eljárások bevezetése	40,2%	24,2%	19,4%	16,2%	100%
Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	31,8%	21,9%	23,3%	23,0%	100%
Új piacok megcélzása	49,7%	22,9%	16,2%	11,2%	100%
Üzleti területek kiszervezése	86,3%	8,4%	2,2%	3,2%	100%
Üzleti területek visszaszervezése	79,5%	12,5%	4,8%	3,2%	100%
Beszállítói hálózat megerősítése	59,8%	25,7%	8,8%	5,6%	100%
Erőteljesebb/megújított marketing	51,7%	21,4%	16,4%	10,5%	100%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	92,3%	2,2%	3,3%	2,2%	100%

21/B táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések a második fázis alatt

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

A kérdés azonban az, hogy mitől növekedett az innováció, ha nem új technológiák és eljárások bevezetése okozta ezt (ez ugyanis a II. fázisra csökkent!), és a marketing-innováció területén sem történt érdemi változás. Lehetséges magyarázat, hogy a felmérésben részt vevő cégek közül a kereskedelmi, az adminisztratív szolgáltatói és az oktatási szektorban működők esetében az online térbe költözés jelentette az újítást. A telekommunikációs cégek szolgáltatásait bővítették, a vegyi, gyógyszer, gyógyászati gyártók fertőtlenítőszer, higiéniai termékek, maszkok, védőeszközök előállítására tudtak átállni. Az egészségügyi ellátóknál pedig a telemedicina jelenti az innováció lehetséges irányát. Az itt felsorolt ágazatokban működő cégek közé tartozik válaszadóink közel negyven százaléka. A marketing-innováció kapcsán ugyanakkor lényeges megemlíteni azt is, hogy a cégek többségénél az általános költségcsökkentés nem terjedt ki a marketingköltségekre abból a megfontolásból, hogy a piaci pozíciók későbbi visszaszerzése törvényszerűen többre kerül a marketing visszafogásával elérhető megtakarításnál.

Jelentős volt viszont az innováció és a piaci expanzió helyett a meglévő erőforrásokhoz és piacokhoz való ragaszkodás. A második hullám idején is aktívan működő cégek ugyanis megkezdték megmaradt beszállítói hálózatuk újjászervezését és megerősítését (öt százalékpontos növekedés történt az első hullámhoz képest). Sem a kiszervezési, sem a visszaszervezési tevékenységek aránya nem változott, hiszen a pandémia külföldön is hasonló korlátozásokkal és nehézségekkel jár, mint Magyarországon. Az első fázisban mindössze a cégek egytizede

csökkentett létszámot, a második fázisra ez az arány a felére (5%) csökkent. Bár a közgondolkodás szerint a válsághelyzetek első reakciója általában az elbocsátás és leépítés szokott lenni, ez korántsem igaz. Nemcsak a koronavírus-pandémiában, hanem a 2008-as recesszió idején is a költségcsökkentés, a hatékonyságnövelés és a stratégia átdolgozása jellemezte a bajba jutott cégeket. Akkor is kevés volt a problémákra leépítéssel reagáló vállalatok aránya (Fodor et al., 2010). Ennek oka elsősorban nem a vállalatok humanitárius elkötelezettsége, hanem az a jól felfogott érdek, hogy az elbocsátások későbbi ára a tudásvagyon csökkenése lesz, ennek minden negatív következményével együtt.

4.2. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS)

A fejezet következő részében a HR területére fókuszálunk (22/A és 22/B táblázat). A COVID-19 okozta válság legfontosabb eltérése a 2008-as recessziótól az, hogy itt az ok egészségügyi: betegségről van szó, amely a humán tőkét támadja. Nem véletlen tehát, hogy ennek megvédése lett a HR-tevékenység fő frontvonala is. Ahol lehetőség volt rá, elrendelték a távmunkát, a közszolgáltatások, élelmiszer-ellátás, közlekedés és más működni kényszerülő ágazatok pedig új munka- és egészségvédelmi intézkedésekkel reagáltak fel a dolgozóik és vezetőik védelmében.

Az első hullám idején a távmunka volt a leggyakoribb, majd azt követte az egészségvédelem. A második hullámra a sorrend megfordult. Ennek lehetséges magyarázata a gazdaság újranyitása és az a tény, hogy a tavaszihoz hasonló teljes leállás meghaladta volna a gazdasági szereplők teherbírását és még mozgósítható tartalékait. Nagyon fontosnak tartjuk annak kiemelését, hogy a harmadik leggyakoribb HR-tevékenység mindkét hullám során a munkavállalók támogatása volt szociális problémáik megoldásában. Ez nagyon jól jelzi azt a tényt, hogy a jól működő HR nem létszámban, hanem emberben gondolkodik és a humán faktort annak teljességében védi és segíti, nemcsak a munkafeltételek biztosítása révén. Ezt jelzi az a tapasztalatunk is, hogy az első leállások idején is csak minden hatodik cég hajtott végre létszámleépítést és ezeknek is csak kisebb része szüntette meg magát a munkahelyi státuszt is. Ugyanakkor nemcsak Magyarországon, hanem nemzetközi kitekintésben is elmondhatjuk, hogy munkahely- vagy létszám bővítés jóval kevesebb területen fordult elő, ezek többségükben az e-kereskedelemből kapcsolódó informatikai (Kwan, 2020; Lesi, 2020) és logisztikai munkakörök voltak (Pantelimon et al., 2020; Shahzad et al., 2020). A leépítések kezdetben elsősorban a szállodai szolgáltatás (Gursoy & Chi, 2020), az éttermi (Kashif et al., 2020), mozgó és egyéb vendéglátás, a személyszállítás (Tirachini & Cats, 2020), valamint a villamos berendezések, készülékek gyártását (Harris et al., 2020), fémmegmunkálás ágazatokat érintették, később a számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet is (Albitar et al., 2020).

Az ipar teljesítménye 2020 áprilisában érte el a mélypontot, amikor egy hónap alatt közel 45 százalékponttal esett. Ugyanebben a hónapban a kiskereskedelmi üzletek forgalma is átlagosan 16 százalékpontos átlagos csökkenést produkált, különösen jelentős volt a nem élelmiszer- és az üzemanyag-kiskereskedelem visszaesése. Ezen a területen elsősorban a csak fizikai üzlethálózattal rendelkező kiskereskedelmi cégeket érintette, mivel a korlátozások hatására a kereskedelem súlypontja az online térbe tevődött át, és számos eladói, értékesítési, pénztárosi álláshely feleslegessé vált (Kim, 2020; Poór et al., 2020).

A legnagyobb veszteségek azonban a kereskedelmi szálláshelyek voltak. Ezek 2020 áprilisában a vendégéjszakák 99%-os és a bevételek 97%-os csökkenését jelentették (MSZÉSZ, 2020a) és a helyzet augusztusra is csak részben rendeződött (MSZÉSZ, 2020b). Az általunk megkérdezett magyar vállalkozások a létszámkérdést jellemzően nem elbocsátásokkal, hanem létszámstop bevezetésével kezelték.

Az első lépcsőben a cégek közel negyven, a másodikban pedig harminc százaléka élt. Leépítést elsősorban csak a kölcsönzött munkaerő körében hajtottak végre. A dolgozókat inkább átszervezéssel, helyettesítési rendek

megújításával, képzésbe tereléssel foglalkoztatták. Mivel a vállalkozások költségeinek jelentős részét alkotja a munkaerőköltség, ennek csökkentése vonzó lehetőség szokott lenni a pénzügyi szakemberek számára. A COVID-válságkezelés fő célja a munkahelyek megtartása volt, ezt a költségcsökkentésben is figyelembe kellett venni.

Ezért először bérbefagyasztásra került sor. Amennyiben további megszorítások váltak elengedhetetlenné, akkor a béren kívüli juttatások elmaradása következett. A munkabér csökkentését csak legvégső esetben választották a fizetési nehézségekkel küzdő vállalkozások. Ilyenkor is elsősorban a munkaidőt csökkentették arányosan a munkabérrel együtt, vagy fizetés nélküli szabadságra küldték dolgozóikat. Az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszer átalakítása is több cégnél megtörtént, a cégek közel egyötöde élt ezzel mindkét hullám során. Fel kell hívnunk ugyanakkor a figyelmet, hogy a teljesítményértékelést mára már felváltotta a korszerűbb teljesítménymenedzsment, ami nemcsak értékeli, hanem többek között motivál, fejleszti a gyenge pontokat és kiemeli és használja az erősségeket minden alkalmazottnál személyre szabottan (Karoliny & Poór, 2019).

22/A táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések az első fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	61,7%	16,4%	8,1%	13,8%	100%
Létszámstop	45,4%	13,5%	11,4%	29,7%	100%
Munkaidő csökkentés	56,6%	15,8%	12,6%	15,0%	100%
Létszámcsökkentés, leépítés	64,9%	17,8%	7,3%	10,0%	100%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	19,1%	10,5%	17,5%	53,0%	100%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	75,7%	8,7%	3,0%	12,6%	100%
Bérbefagyasztás	62,1%	8,4%	9,3%	20,2%	100%
Bérek csökkentése	77,7%	7,9%	4,9%	9,5%	100%
Béren kívüli juttatások csökkentése	72,8%	7,3%	5,7%	14,1%	100%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	31,0%	26,7%	24,3%	18,1%	100%
A járványveszély mérséklése képzéssel	55,7%	21,6%	13,2%	9,5%	100%
Új munka- és egészség-védelmi intézkedések	18,3%	18,3%	21,2%	42,2%	100%
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	39,0%	29,0%	18,2%	13,8%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás / műszaki megoldás)	73,4%	14,7%	7,3%	4,6%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés /fejlesztés)	75,1%	15,6%	6,0%	3,3%	100%
Önfejlesztés támogatása	43,0%	26,5%	16,5%	14,1%	100%
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	70,0%	15,3%	10,1%	4,6%	100%
Ösztönzési rendszer átdolgozása	64,9%	18,9%	12,2%	4,1%	100%
Esélyegyenlőségi terv /stratégia átdolgozása	82,2%	11,5%	3,6%	2,7%	100%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	95,8%	3,2%	0%	1,1%	100%

22/B. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések a második fázis alatt

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

Összefoglalva a válaszadók által meghatározott HR intézkedéseket megállapíthatjuk, hogy a cégek többsége – bár először általában megszorító intézkedéseket vezetett be (reaktív vállalatípus) – később azonban inkább proaktív módon, a stratégia átdolgozásával és a hatékonyság növelésével válaszoltak. Találkoztunk végül egy harmadik csoporttal, a passzívakkal, akik szerint semmilyen külön intézkedésre nincsen szükség a járványhelyzet alatt. Szerencsére ezen vállalatok aránya a második fázisra 5 százalékpontos csökkenést mutatott.