

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

ELSŐ-MÁSODIK-HARMADIK HULLÁM ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos – Pató Gáborné Szűcs Beáta –
Szabó Szilvia – Szabó Katalin – Tóth Arnold

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

**ELSŐ-MÁSODIK-HARMADIK
HULLÁM ÖSSZEHASONLÍTÁSA**

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

ELSŐ-MÁSODIK-HARMADIK HULLÁM ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos – Pató Gáborné Szűcs Beáta –
Szabó Szilvia – Szabó Katalin – Tóth Arnold

Szerzők:

- › *Dr. Balogh Gábor*, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (2. fejezet)
- › *Balogh Katalin*, PhD jelölt, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, (9. fejezet)
- › *Dr. Bencsik Andrea*, egyetemi tanár Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › *Boros József*, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (4. fejezet)
- › *Csehné dr. habil. Papp Imola* PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina*, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 4. fejezet)
- › *Dr. habil. Jarjabka Ákos* egyetemi docens intézetigazgató, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (1. fejezet)
- › *Dr. Grotte Judit*, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › *Jenei Szonja*, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (2., 4. és 6. fejezet)
- › *Dr. habil. Karácsony Péter* PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem (3. fejezet)
- › *Kálmán Botond Géza*, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, (2. fejezet)
- › *Dr. Köműves Zsolt Sándor*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)
- › *Dr. Kun András István*, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (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)
- › *Módosné Szalai Szilvia Valéria*, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (3., 5. és 7. fejezet)
- › *Dr. Otti Csaba*, Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (ÓE) (8. fejezet)
- › *Pató Gáborné*, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) (7. fejezet)
- › *Dr. Poór József*, DSc. egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, (1. fejezet és előszó) (MATE)
- › *Dr. habil. Szabó Szilvia*, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- › *Dr. Szabó Katalin*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (8. fejezet)
- › *Dr. Szabó-Szentgróti Gábor*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (5. fejezet)
- › *PhDr. Szeiner Zsuzsanna*, PhD. egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (UJS) (8. fejezet)
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (8. fejezet)

Szerkesztők:

- › *Prof. Dr. habil. Poór József* DSc, egyetemi tanár, Selye János Egyetem és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina* PhD, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem
- › *Dr. habil. Jarjabka Ákos* egyetemi docens intézetigazgató, Pécsi Tudományegyetem
- › *Pató Gáborné*, *Dr. habil. Szűcs Beáta* PhD, egyetemi docens, Eötvös Lóránd Tudományegyetem
- › *Dr. habil. Szabó Szilvia*, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem
- › *Dr. Szabó Katalin*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem

Lektor:

- › *Dr. habil. Papp-Váry Árpád* egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

Kutatás vezetője:

- › *Dr. Poór József* egyetemi tanár, MTA doktor, CMC

Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. • Telefon: +36-28/522-000 • Honlap: <https://www.uni-mate.hu>

Felelős kiadó: Prof. Dr. Gyuricza Csaba PhD, rektor

ISBN: 978-963-269-967-7 (pdf)



© Szerkesztők, 2021

© Szerzők, 2021

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0

A kutatócsoport tagjai

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

A kutatást szakmailag támogató szervezetek

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

Kutatás vezetője:

Dr. Poór József MTA doktor, CMC egyetemi tanár

A kutatás szponzorai:

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

TARTALOM

ELŐSZÓ	9
1. KUTATÁSI ALAPOK ÉS KERETEK (JARJABKA ÁKOS – POÓR JÓZSEF)	11
1.1. KINDULÓ HELYZET – ELMÉLETI ALAPOK	11
1.2. KORONAHR KUTATÁS	14
2. VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÖSSZEHOSONLÍTÓ JELLEMZŐI AZ ELSŐ, A MÁSODIK ÉS A HARMADIK HULLÁM IDŐSZAKÁBAN (BALOGH GÁBOR – JENEI SZONJA – KÁLMÁN BOTOND GÉZA)	19
2.1. A MINTA JELLEMZÉSE A TULAJDONOSI SZERKEZET ÉS MÉRET ALAPJÁN	20
2.2. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI	24
2.3. HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉSRE VALÓ ÁTÁLLÁS – OTTHONI MUNKAVÉGZÉS	30
3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (CSEHNÉ PAPP IMOLA – KARÁCSONY PÉTER – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)	31
3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	31
3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	33
3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	35
4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEK JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – KUN ANDRÁS ISTVÁN – JENEI SZONJA)	43
4.1. JELLEMZŐ VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	43
4.2. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS)	47
5. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, LEHETŐSÉGEI A PANDÉMIA ALATT (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS) (MAJÓ PETRI ZOLTÁN – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)	53
5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK	53
5.2. VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A HR TERÜLETEN	57
6. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELESE KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A HR VONATKOZÁSÁBAN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOKRA (KÖMŰVES ZSOLT – GROTTÉ JUDIT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR – SZABÓ SZILVIA – JENEI SZONJA)	63
6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELESE	63
6.2. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	65
6.3. A VÍRUSSAL SZEMBENI VÉDETTSÉGHEZ VALÓ VISZONYULÁS A HARMADIK HULLÁM SORÁN	68
7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE AZ ELSŐ, A MÁSODIK ÉS A HARMADIK HULLÁM ALATT (PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA – KUNOS ISTVÁN – BENCSIK ANDREA – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)	69
7.1. MUNKAKÖRÖK	69
7.2. VÁLTOZÁSOK A KOMPETENCIAIGÉNYEK ALAKULÁSÁBAN A PANDÉMIA ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉS	70
8. A KORONAHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA – SZABÓ KATALIN – SZEINER ZSUZSANNA – TÓTH ARNOLD)	79
8.1. COVID INTÉZKEDÉSI TERV	79
8.2. VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK	80
8.3. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAGONDOLÁSA	80
8.4. DIGITALIZÁCIÓ	80
8.5. KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE	81
8.6. ÖSSZEFOGLALÁS	81
9. MELLÉKLETEK (BALOGH KATALIN)	83
9.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	83
9.1.1. Első fázis válaszadói	83
9.1.2. Második fázis válaszadói	88
9.1.3. Harmadik fázis válaszadói	94
9.2. MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	97
9.3. MELLÉKLET: SZAKIRODALMI FORRÁSOK	98

ELŐSZÓ

„A civilizációra valós fenyegetést nem a Covid jelent, hanem az éghajlatváltozás, az erőforrások kimerülése és a globalizációs egyenlőtlenség.”

(Jared Diamond)¹

Az elmúlt időszakok történetéből jól ismert, hogy járványok kezdetén legtöbbször valamilyen fertőző mikroba azonosításában és legyőzésében látták a sikeres epidémia kezelés alapját. Pedig a háborúk vagy más járványokozó jelenségek csak a közvetlen okok. Nagyon fontos, hogy „érdeklődésünket ne szűkítsük le valamilyen ragadozó mikroorganizmusra”, fontos, hogy lássuk meg „a nagyobb összképet” (Honigsbaum, 2021:15). Az előző gondolatmenetet folytatva érdemes kiemelni azt, hogy az „ilyen betegségeknek mindig szélesebb környezeti és szociális okai is vannak (Honigsbaum, 2021:15)”.

A mostani pandémia kezdetén is megfigyelhető volt, hogy a különböző kormányok és nemzetközi szervezetek (pl. WHO) rövidebb-hosszabb várakozás után ismerték el a világkrízis meglétét. Mihelyt viszont felismerték annak globális és drámai jellegét, azonnal cselekedtek. Az IMF (2021) úgy látja, hogy „a koronavírus-válságra soha nem látott gyorsasággal és nagyságrendekkel reagált a tagországoknak nyújtott pénzügyi támogatásra, különös tekintettel a legkiszolgáltatottabbak védelmére, és megteremtette a befogadó és fenntartható gyógyulás színterét”. Hasonlóan kedvező döntés előkészítését indította el az Európai Unió az EU Szolidaritási Alapja növelése kezdeményezésével, ami a későbbi kilábalás alapját teremtheti meg. Ezzel kapcsolatban érdemes itt idézni Jean Monnet híres szavait, amelyek szerint „Európát, az európai egységet válsághelyzet alakíthatja ki” (Baldwin-Weder di Mauro, 1920). A különböző országok kormányai – beleértve a magyar kormányt is – viszonylag hamar felismerték azt, hogy ez a világválság leginkább a munkavállalókat, a szegényeket és a kevésbé képzetteket sújtja. A korábbi válságokra nem jellemző módon példátlan bezárások eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot igényeltek és indítottak el (IMF, 2021; Chen & Qui, 2020).

Az első hullám lezajlása után és a második hullám megjelenésekor világossá vált, hogy a világjárvány következtében – Kína növekedését kivéve (+2%) – nagyon jelentős, 4–6%-os gazdasági visszaesés következik be az egész világon (COVID-19, 2020). Viszont az időközben beindult erőteljes oltási kampányok nyomán felcsillant a fény – a visszaeséseket követő 4–6 százalékos növekedés lehetősége – az alagút végén (Macon-Conney et al., 2020).

A mostani tanulmányunk elkészítésének idején a vírus harmadik hulláma lecsengett hazánkban. De tisztában vagyunk azzal, hogy a vírus nem tűnt el, itt van közöttünk, bármikor berobbanhat (Hornyák, 2021). Tanulmányunkban összefoglaljuk az első, a második és a harmadik hullám során elkészített három kutatási jelentésünk legfontosabb következtetésit.

Gödöllő, 2021. szeptember 1.

Dr. Poór József
egyetemi tanár, MTA doktor, CMC
a kutatás vezetője

¹ Jared Diamond (született: 1937) Pulitzer-díjas geográfus szakíró. Több magyar nyelven olvasható, és a tanulmányunkban is idézett szakkönyv szerzője.

Koronavírus-válság

Kihívások és HR válaszok

2020–2021

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)



Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)



Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT)



kezdemenyezésére 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

Dajnoki Krisztina
egyetemi docens
Kun András István
egyetemi docens
DE



Szretykó György
egyetemi docens
SZE

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



Kunos István
egyetemi docens
ME



Balogh Gábor
egyetemi adjunktus
projekt titkár
PTE



Szűts Ildikó
OHE elnöke



Szenes Zoltán
egyetemi tanár
MHTT elnöke
UJS



Poór József
egyetemi tanár,
HSZOSZ elnöke
kutatócsoport vezető
UJS
MATE



Szabó Katalin
egyetemi adjunktus
Szabó-Szentgróti Gábor
egyetemi docens
Kömüves 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 elvégezzük 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 - Humánmanagement – Human Value” nemzetközi kutatócsoport.
(<https://leadershabits.wordpress.com>)

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

Megjegyzés*:

Koronavírus kutatócsoport új tagjai:
Dr. Hazafi Zoltán, egyetemi docens, NKE
Dr. Jarjabka Ákos, egyetemi docens, PTE
Dr. Otti Csaba társkutató, ÓE

1. KUTATÁSI ALAPOK ÉS KERETEK (JARJABKA ÁKOS – POÓR JÓZSEF)

„A szolidaritás és a tehermegosztás hiánya 2020-as járvány és gazdasági válság első szakaszában önmagában rossz üzenet volt, amit a szolidaritás és a tehermegosztás jótett, a járvány generálta válság idején erősítve az Uniót.”

Berend T. Iván²

1.1. KINDULÓ HELYZET – ELMÉLETI ALAPOK

Az új évezred kezdete óta több mint 35 súlyos konfliktus és mintegy 2500 katasztrófa – beleértve a különböző vírusjárványokat³ – érte az emberek milliárdjait szerte a világon. Ezek a válságok tönkre teszik az infrastruktúrát, veszélyeztetik a populációt és az egész ökoszisztémát, valamint azokat az embereket, akik túlélésükben erre támaszkodnak (UNEP, 2020). Viszont, a mostani koronavírus-járványhoz hasonló globális katasztrófa csak 100 évvel ezelőtt – az 1918–1919-es spanyolnátha idején – fordult elő a világon. A természeti katasztrófák főleg a fizikai, de amellet a politikai, gazdasági és társadalmi kereteket és struktúrákat rombolják és gyengítik (One Earth, 2017). A vírusjárványok azonban egészségügyi hatásaik mellett, a társadalmi és gazdasági szerkezetet is torzítják és károsítják (UNDP, 2020).

A SARS-CoV-2 vírus okozta világjárvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, ami igen súlyos társadalmi-gazdasági következményekkel jár (EB, 2020). A koronavírus-járvány jelenleg mindenkit érint az egész világon, hatással van az egyénre és a társadalom egészére is. A vírus minden ember életét megváltoztatta egyik napról a másikra. Egyének, városok, gazdaságok, országok és kontinensek tapasztalták, milyen elzárva lenni a külvilágtól és félni az ismeretlentől (Caligiuri et al., 2020).

Budhwar és Cumming (2020) szerint a COVID-19-válság felhívta a figyelmet a nemzetközi perspektíva fontosságára. Véleményük szerint a világjárvány emlékeztetett minket a világ globalizáltságának rendkívüli mértékére. Így az egyes régiókból származó tanulmányok fontos lokális betekintést nyújthatnak pl. a járvány szervezeti menedzselése kapcsán, egyúttal segíthetnek minket a globális megoldások megtalálásában (Sipos – Jarjabka – Kuráth & Venczel-Szakó, 2020:73).

Jelenleg nincs hiány apokaliptikus jövőt előrejelző tanulmányokban (Remchukov – Rozhok, 2020), ám nagy az érdeklődés olyan modellek iránt, amelyek komplexen próbálnak a vírushelyzetben az üzleti világ egészének, vagy egyes alrendszerének működtetésre javaslatokat és megoldásokat kínálni.

Alexander kifejezései szerint a társadalmi leválás (socialisation) akkor következik be, amikor a problémák „hirtelen feltörik a szféra specifikus határait és robbanásveszélyes helyzetekké válnak a társadalom egészében” (Alexander, 2018:1049). A társadalmi leválás során „...a problémák válságokká válnak ... amikor a sajátjukon kívülre lépnek a társadalom különböző szféráiban, és úgy tűnik, hogy veszélyeztetik a társadalom egészét” (Alexander,

² Berend T. Iván (született 1930) Kossuth-díjas magyar történész, egyetemi tanár, a Magyar Tudományos Akadémia volt elnöke. Jelenleg az Európai Unióról írt legújabb könyvében fogalmazta meg a fejezet elején olvasható gondolatát.

³ A szerzők saját megjegyzése

2018:1050). Nagyon sok olyan probléma keletkezhet a társadalomban, amelyek társadalmi robbanásokhoz vezetnek. Alexander elmélete a társadalmi leválást okozó problémák között említette a hajléktalanok helyzetét, a globális hackelést, az egyházakon belüli pedofíliát, vagy a pénzügyi válságot.

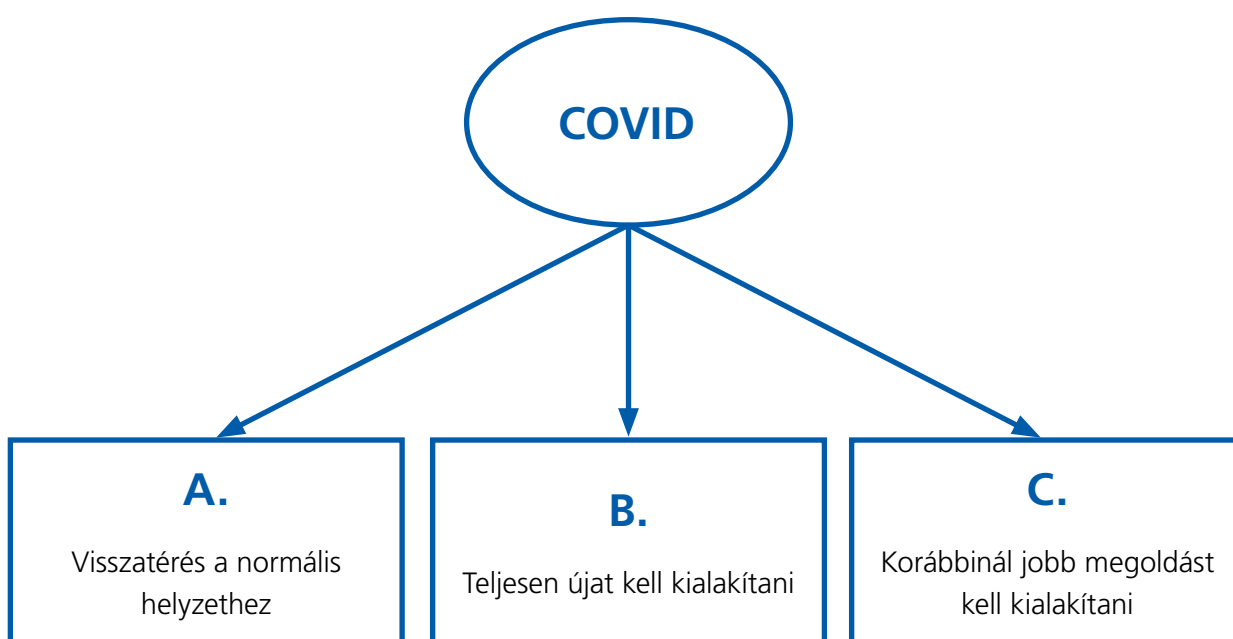
A társadalmi leválás folyamatára a COVID-19-es válsággal összefüggésben Brammer-Branicki-Linnenluecke (2020:21) három különböző forgatókönyvet javasol:

Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal), amikor azt vonalat képviseljük, hogy gyorsan abba kell hagyni a védekezést és meg kell nyitni a gazdaságot. Ezen irány képviselői gyakran bírálják a kormányokat az általuk feleslegesnek vélt járványügyi védekezések miatt.

Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There's no going back to normal) felfogás azt jelenti, hogy olyan új szabályozásokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat arra, hogy hasonló globális járvány ne törhessen ki a világban.

A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let's strive for a new and better normal) irányvonal azon a tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott szabályozásokat lehet építeni.

1. ábra: Lehetséges rendszer/rendszer megoldások



Forrás: A szerzők saját szerkesztése Brammer-Branicki-Linnenluecke (2020) alapján

Az első két scenárióhoz (A. és B. megoldások) szorosan kapcsolhatóan érdemes utalni arra, hogy az evolúciós biológia, a jövőkutatók és más társadalomtudományok hazai és nemzetközi képviselői (Maynard-Eörs, 1995; Wallace-Wells, 2020) újra „kongatják a vészharangot”. Felvetik ugyanis, hogy lehet-e tovább folytatni azt a társadalmi-gazdasági „életvitelt”, melyet az egyre kiterjedtebb globalizáció, az emelkedő hőmérséklet, vagy a környezetrombolás miatt számos veszély kezd fenyegetni (Lugosi, 2020). A jövő iránt aggódó szakértők arra is felhívják a figyelmet, hogy ez a válság néhány területen könnyebbséget hozott, mert pl. a globális vállalati leállások miatt csökkent környezetünk terheltsége, kevesebb ásványkincs fogyott, kevesebb káros anyagot bocsátottak ki a gyárak, csökkent a gépjármű- és logisztikai forgalom és ezzel együtt a közlekedés okozta légszennyezés, csökkent a fogyasztás, és így a hulladékképződés is. Emellett, az emberi élettér összeszűkülése miatt nőtt más

élőlények mozgástere, pl. olyan állatok és növények jelentek meg egy-egy vidéken, amelyeket ott már nagyon régen nem láttak, de kiemelik, hogy ezek a változások nem az organikus fejlődés eredményei. A jelzett források szerint, bár jelenleg nincs hiány apokaliptikus jövőt előrejelző jóslatokban, a helyzetből való kilábalás csak úgy történhet, hogy együtt kell átgondolni a világnak a környezet, a társadalom és a kormányzat (Environment-Social és Governance) területeinek összefüggését és felelősségi komplexumát a következő ismérvek mentén:

- » *Környezetvédelmi kritériumok*, amelyek jelzik, hogy az üzleti vállalkozások hogyan teljesítenek természetes környezetünk gondnokaként, és mennyire összpontosítanak a következőkre:
 - › hulladékgazdálkodás és szennyezés,
 - › erőforrások kimerülése,
 - › üvegházhatású gázok kibocsátása,
 - › erdőirtás,
 - › klímaváltozás.
- » *Társadalmi kritériumok*, amelyek azt mutatják meg, hogy a vállalat hogyan bánik az emberekkel, és ezek a mutatók a következőkre koncentrálnak:
 - › munkavállalói kapcsolatok és sokszínűség,
 - › munkakörülmények, ideértve a gyermekmunkát és a rabszolgaságot is,
 - › helyi közösségek; melyek kifejezetten olyan projektek és intézmények finanszírozására törekednek, amelyek globálisan a szegény és elmaradott közösségeket szolgálják,
 - › egészség és biztonság globális kérdései,
 - › konfliktusok kezelése.
- » *Irányítási kritériumok*, amelyek jelzik, hogy egy szervezet hogyan rendezi magát, s hogyan irányítja a folyamatokat, a következőkre összpontosítva:
 - › adózási stratégia,
 - › vezetői javadalmazás,
 - › adományok és politikai lobbizás,
 - › korrupció és megvesztegetés,
 - › a sokféleségek kezelése (Remchuko-Rozhok, 2020).

Ezt a három kritériumot vizsgálják a vállalatok társadalmi felelősségével (Corporate Social Responsibility – CSR) foglalkozó kutatók. A szervezeteket belülről mélyen érintő fenti irányítási kritériumok kapcsán megállapítható, hogy a COVID-19 világszerte egyelőre beláthatatlan hatással van a társadalom és a gazdaság szereplőire. A járvány terjedésének megakadályozására hozott intézkedések, így pl. a határázárak bevezetése, a közlekedési korlátozások és a tömegközlekedési kapacitások (pl. a repülés terén) csökkentése, az országokba való ki- és belépéskor kötelező karantén, a tömeges összejövetelek korlátozásai, valamint az önkéntes szeparáció és a társas érintkezési távolságok betartatása komoly kihívást jelentenek a szervezetek számára működésük, illetve működésük ideiglenes szüneteltetése és újraindítása során (Sipos et al., 2020:73).

Nem minden céget és szervezetet érintett egyformán a világválság. Voltak nyertesek és vesztesek egyaránt. Például a globális technológiai (tech) vagy az online kereskedelmet bonyolító cégek számára jelentős profit növekedést eredményezett a 2020-as év, miközben a turisztikai szektor jelentős veszteségeket volt kénytelen elviselni.

A COVID-19 először hivatalosan 2019. december 31-én jelent meg Kínában, és ezután terjedt át többek között az európai országokra. Magyarországot 2020 márciusában érte el a járvány, melynek következményeképp a Magyar Közlönyben 2020. március 11-én tették közzé a 41/2020 (III.11.) Kormányrendeletet az elrendelt veszélyhelyzeti intézkedésekről.

A világjárvány hatásait vizsgáló nemzetközi kutatások keretében az Eurofound (2020) „COVID-19 E-Survey” nevű kérdőíve segítségével 2020. április 30-ig több mint 85 ezer embert kérdeztek meg az EU tagállamaiban. A kérdőív a járvány szubjektív életminőségre gyakorolt hatásait, egészségpercepciókat, intézményekben való bizalmat, a munkával és munkahellyel kapcsolatos aggodalmakat vizsgálta. Az „International Survey on Coronavirus” (2020) nevű nemzetközi online felmérés eddig több mint 110 000 válaszadó elérésével a járvány egészségi hatásait, a félelmeket, a helyzettel való megküzdési módokat vizsgálta. A The Global Research Data Alliance egy önkéntes közösség, mely több mint 10 500 szakemberből áll, világszerte 145 országból, és céljuk az összefogás, a különböző tudományterületek adatainak, eredményeinek egymás közti megosztása (RDA 2020).

A hazai kutatások közül kiemelhető a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Koronavírus dossziéja (KSH 2020), amely a friss információkat, kutatási eredményeket gyűjt össze és teszi közzé a vírus kapcsán. A TÁRKI „A járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon”⁴ címmel hozott létre egy online felületet, ahol listázták a hazánkban jelenleg futó COVID kutatási projekteket A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán pedig kifejezetten a pandémia felsőoktatásra gyakorolt hatását vizsgálták behatóan (Jarjabka et al, 2020).

1.2. KORONHR KUTATÁS

A COVID-19 okozta első európai megbetegedések után néhány hónappal, 2000. májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával tizennégy magyarországi és egy határon túli egyetem (Budapesti Metropolitan Egyetem – METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem – ELTE, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem – MATE⁵, Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, Nyíregyházi Egyetem (NYE), az Óbudai Egyetem-OE, a Pécsi Tudományegyetem – PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Pannon Egyetem – PE és a Selye János Egyetem – UJS (Szlovákia) kutatóinak összefogásával Magyarországon létrejött a **KoronaHR kutatócsoport**, melynek fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze, sajátos krédóként:

1. Kövessük nyomon, hogy milyen változásokkal reagál a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás (Human Resources – továbbiakban: HR) menedzselési gyakorlata a koronavírus okozta válság kihívásaira a pandémia első és második fázisában!
2. Segítsük az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolat fejlesztését!
3. Egyetemi együttműködések keretében alapozzuk meg a válsághoz és kilábaláshoz kapcsolódó HR ismeretkörök továbbfejlesztését, tananyagba illesztését!
4. Együttműködésünkkel támogassuk a koronavírus elleni országos erőfeszítések minél jobb megalapozását, úgy is, hogy lehetővé tesszük, hogy a résztvevők az eredmények disszeminációját minél magasabb szintű publikációk révén tegyék elérhetővé!

⁴ <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/> (letöltve: 2021.7.26)

⁵ 2021. február 1-től a Szent István Egyetem – SZIE jogutódja

Kutatásunk stratégiai célja a jelen helyzet bemutatása mellett az, hogy a HR gyakorlat és a HR tudomány eszközeivel hozzájáruljunk a gazdasági-társadalmi életünk hosszútávú fenntarthatóságához.

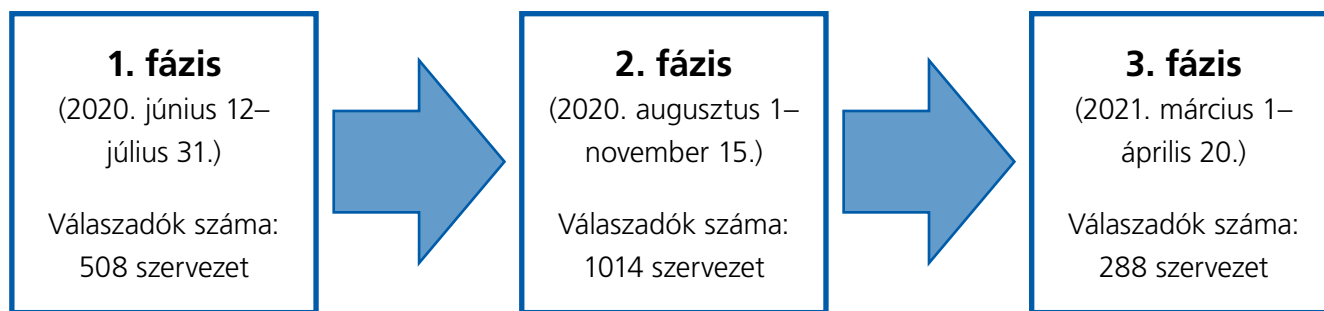
A fentiekben jelzett célok megvalósításához a következő szervezetektől kaptunk jelentős szakmai támogatást: Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK), Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK), Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (HBKIK), Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara (JNSZMKIK), Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, Miskolci Szakképzési Centrum, Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK) és a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (VMKIK).

A kutatásunkat több szponzorunk is támogatta:

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

Online kutatásunk első fázisát 2020. június 12. és július 31. között bonyolítottuk le, ezt követte a második fázis 2020. augusztus 1. és november 15. között, míg a harmadik felmérési kört 2021. március 1. és április 20. közt végeztük. Jelen, sorrendben ötödik kutatási monográfiánk az első, a második és a harmadik kutatási szakasz legfontosabb tapasztalatait hasonlítja össze egymással. Az első időszakban 508 értékelhető kérdőív érkezett vissza, a második, online lekérdezés során 1.014 elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől, főként vállalatoktól és intézményektől, végül a harmadik kutatási szakaszban 288 szervezet tisztelt meg minket válaszaival⁶.

2. ábra: KoronaHR kutatás három fázisa és főbb összefoglaló adatai



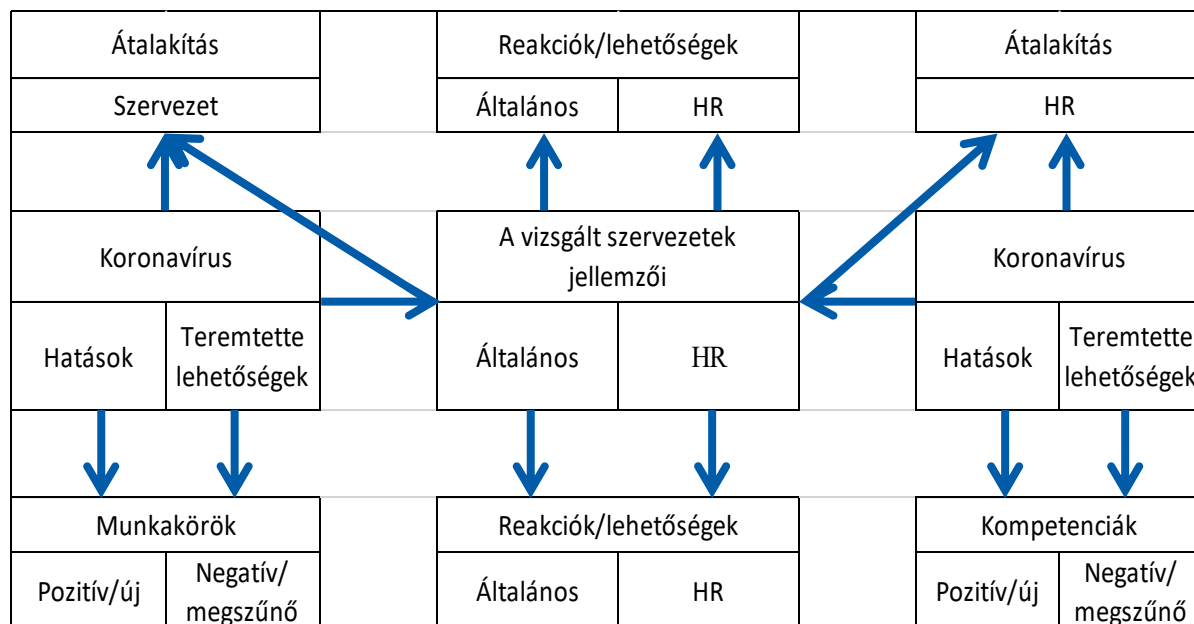
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

⁶ Szerzői megjegyzés: Alapvetően azért nem a „hullám” kifejezést használjuk a kötetünkben, mivel a második kutatási szakaszunk nem teljesen fedi le a hazai második vírushullám teljes időszakát.

Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex-post* (Usunier et al., 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszakokkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a „Covid-19 koronavírus okozta válság hazai vállalati/ intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejtett hatását”. Az általunk használt kérdőívben (lásd 1. melléklet) zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük ún. egyválaszadós (one – respondent) módon. A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal (lásd 3. ábra) foglalkozott, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait gyűjtve össze, úgymint:

- » a koronavírus okozta válság jelenlegi és várható hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetre,
- » a vizsgált szervezetre leginkább jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések,
- » a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen kezdeményezett (megvalósult vagy tervezett) változások/változtatások,
- » a koronavírus válság által teremtett fejlesztési, fejlődési lehetőségek a vizsgált szervezetnél és annak HR szervezetében,
- » a válság hatásai által pozitívan és/vagy negatívan érintett munkakörök és kompetenciák,
- » a vizsgált szervezet, a válaszadó HR-terület és a válaszadó személy jellemzői.

3. ábra: A KoronaHR kutatási keretmodell



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

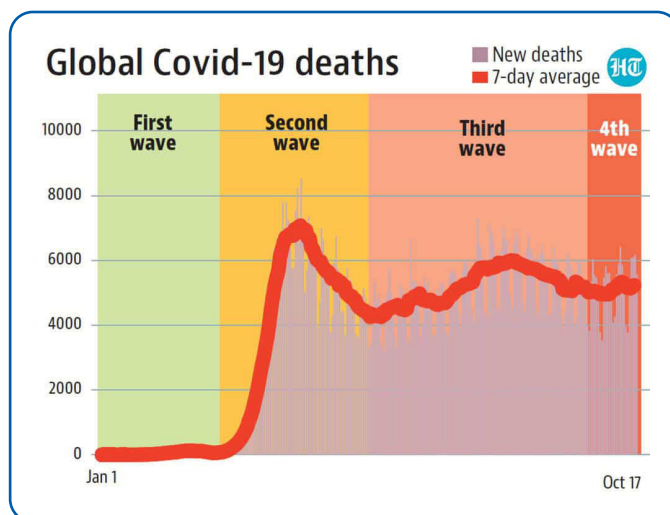
A válaszokat egyváltozós statisztikai módszerekkel elemeztük, s ezek alapján készítettük el kutatási jelentésünket, mely az alábbi fejezetekből áll:

- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit a három időszak alatt.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit arról, hogy a koronavírus válság milyen változásokat hozott és várhatóan mit fog okozni a magyar gazdaságban és a vizsgált szervezetekben a három időszak alatt megadott válaszai alapján.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél a három időszakban jellemző általános és HR-specifikus válságkezelő intézkedéseket.
- » Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a három időszakban tapasztalt, HR-területen történt változásokhoz/változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- » Az 6. fejezetben a pandémia kapcsán a három elemzési periódusban fókuszba került szervezeti, menedzsment, és HR jellemzőkre és lehetőségekre mutatunk rá.
- » A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadóknál a három időszakban bekövetkezett, munkaköröket és kompetenciákat érintő változásokról adunk képet.
- » A 8. fejezetben a KoronaHR kutatásainkból leszűrhető legfontosabb tapasztalatokat foglaljuk össze.

A kutatás a területi korlátok és a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt természetesen nem foglalhat magába minden, a témával összefüggő szempontot. Nem volt továbbá célunk az sem, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem az, hogy az új információk minél gyorsabb, hatékonyabb és célirányos módon közreadásra kerülhessenek. A kutatás sorozattal kapcsolatos jövőbeli terveink közé tartoznak a következők:

A kutatás kiszélesítése, nemzetközi dimenzióban: elkezdtük a vizsgálatokat online kérdőívünk segítségével a Magyarországgal párhuzamosan Kelet-Közép-Európa más országaiban, Ausztriában, Szlovákiában és Romániában is.

A kutatás eredményeinek minél szélesebb körű nemzetközi disszeminációja: több cikket készítünk a kutatásról magyar és idegen nyelveken, hogy a szakmai és tudományos szféra mind szélesebb köre számára is elérhetővé tegyük tapasztalatainkat.



Forrás: <https://www.hindustantimes.com/world-news/start-of-the-fourth-global-covid-19-wave/story-4jwp8sj51gLTZ9NrUfctVK.html>

2. VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÖSSZEHASONLÍTÓ JELLEMZŐI AZ ELSŐ, A MÁSODIK ÉS A HARMADIK HULLÁM IDŐSZAKÁBAN (BALOGH GÁBOR – JENEI SZONJA – KÁLMÁN BOTOND GÉZA)

„A kölcsönös létezés állapotában viszont tisztában vagyunk azzal, hogy a saját egészségünk biztosítása nem lehetséges az összes többi élőlény egészségének a biztosítása nélkül.”

Charles Eisenstein⁷

A KoronaHR kutatás három fázisának eredménye közvetlenül nem hasonlítható össze, hiszen a válaszadók köre nem maradt változatlan, illetve az egyes koronavírus hullámokra is másképp reagáltak a szervezetek (növekvő tapasztalat, fásultság, attitűdváltozás), valamint a fázisok kezdeti, csúc- és lezáró szakaszában is másképp élhetik meg a kitöltők a pandémiát, valamint annak hatásait a saját szervezetükre, munkájukra.

Az 1–7. táblázat és a 10–11. táblázat mutatja, hogy mennyiben változott meg a lekérdezések során a minta összetétele, melyből arra következtethetünk, hogy milyen szervezeti kör véleményét tükrözi az első, a második és a harmadik fázis. A 8–9. táblázat „kilóg” ebből a sorból, hiszen ezek már a szervezetek kihívásra adott reakcióját is mutatják, legalábbis a második és a harmadik fázisban (az első adatfelvételnél még feltételezhető, hogy nem minden szervezetnek volt ideje intézkedési tervet kialakítani, így azt vagy hozták magukkal, vagy nem rendelkeztek vele; ám a második és harmadik hullám idején már a korábbi tapasztalatok hatására is létrehozhattak ilyen dokumentumot).

Bár a három minta összetétele az alább bemutatásra kerülő eredmények szerint eltér, azért bizonyos kérdések megválaszolására így is alkalmas. Hasonlóan a folytatólagos mintavétel céljához (Hunyadi – Vita, 2008), amelyet azért alkalmaznak, hogy az esetleges hibákat felderítsék, a mi megismételt adatfelvételünk is lehetővé teszi, hogy bizonyos újszerű, szokatlan, normálistól eltérő jelenségeket kimutassunk. Vagyis megfelelő arra, hogy feltárjuk, milyen újszerű folyamatokat indított el a COVID pandémia a vizsgált három időszak alatt.

⁷ Charles Eisenstein (született: 1967) amerikai író és szónok, a magyarul is megjelent „Klíma” című szakkönyv szerzője.

2.1. A MINTA JELLEMZÉSE A TULAJDONOSI SZERKEZET ÉS MÉRET ALAPJÁN

A második kutatási fázisban a válaszadó szervezetek száma megduplázódott (ami jelzi egyrészt a kutatás adatfelvételi hatékonyságának javulását, de egyben meg is erősíti az első két fázis közvetlen összehasonlításával kapcsolatos nehézségek valódiságát). Az első fázisban 508, míg a másodikban 1014, a harmadikban pedig 288 szervezet töltötte ki a kérdőívet. A válaszadók jelentős része hazai magánszervezet volt (58,7%, 46,9% és 51,7%) és nagyjából egynegyede külföldi vagy vegyes tulajdonban állt (1. táblázat). A második fázisban a válaszadó állami és önkormányzati szervezetek aránya megkétszereződött (11,6%-ról 22,3%-ra nőtt). Ez az arány a harmadik fázisban csak minimális csökkenést mutatott (19,8%). A nonprofit szervezettípus természetesen nem tulajdoni formát jelöl. E szervezettípus külön csoportként kezelését azért határoztuk el, mert eltérően a többitől, a nonprofit szervezet elsődleges célja nem a nyereségszerzés, ezért valószínűsítettük, hogy másképpen kezelik például a szociális és HR-problémákat is.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása az első, második és a harmadik kutatási fázis alatt

Tulajdonforma	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Állami, önkormányzati	11,6	22,3	19,8
Hazai magán	58,7	46,9	51,7
Külföldi vagy vegyes	26,6	27,6	24,0
Nonprofit szervezet	3,1	3,2	4,6
Összesen	100	100	100

A szervezeti méret vizsgálata során két szempontot vettünk figyelembe – ahogy teszi többek közt az Európai Bizottság (2020) is –, a létszámot és az árbevételt.

A következőkben bemutatott adatok és eredmények értelmezéséhez viszonyítási alapként közöljük az országos adatokat. A KSH (2020b) legfrissebb, 2019-es adatai alapján a magyarországi vállalkozások számát tekintve túlnyomó többségükben (91,4%) 1–10 fő közötti foglalkoztatotti létszám jellemző, az összes vállalkozás 3,8%-a 10–49 fő közötti létszámú foglalkoztat alkalmazottat. Az 50–249 fős létszám 0,6%-ban, a 250 fő feletti 0,1%-ban jellemző, míg 4%-ban nincs foglalkoztatott a nyilvántartott vállalkozások esetén.

Magyarországon 2020-ban 12 800 költségvetési szervezetet és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervezetet tartottak nyilván, ez a regisztrált gazdasági szervezetek 0,7%-át adja (KSH, 2020e).

A foglalkoztatotti létszám alapján a válaszadó szervezetek legnagyobb arányban (az első fázisban 72,1%-uk, a második fázisban 63,6%-uk, a harmadik fázisban 72,3%-uk) a kis- és középvállalkozások (KKV) kategóriába tartoztak (2. táblázat).

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Alkalmazotti létszám	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Nincs foglalkoztatott	6,7	3,1	2,7
1-9 fő	28,6	17,5	25,9
10-49 fő	18,3	21,5	24,7
50-250 fő	18,5	21,6	19,0
251-500 fő	10,3	8,8	7,6
501-2000 fő	9,5	14,0	9,9
2000 fő felett	8,1	13,6	10,3
Összesen	100	100	100

A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya a második fázisban volt a legmagasabb (36,4%) az első és a harmadik fázis közel azonos (27,9% és 27,7%) reprezentáltságához képest. Az 500 fő feletti létszámmal működő szervezetek aránya 10 százalékponttal nőtt a 2. fázisban, majd a 3. fázisban 7,4 százalékponttal csökkent.

A foglalkoztatottakhoz kapcsolódóan a felmérésben arra is rákérdeztünk, hogy átlagosan hány főt foglalkoztattak atipikus formában (kölszönzött munkaerő, diákszövetkezeten keresztül, vállalkozási vagy megbízási szerződés keretében történő munkavégzés stb.) a vizsgált szervezeteknél 2019-ben (3. táblázat).

Az atipikus munkavégzés fogalma kezdetben a határozott időtartamra és a részmunkaidőre létesített munkajogviszonyra, majd később a foglalkoztatási formák bővülése következtében a szezonális munkavégzésre, a munkaerő-kölszönzésre és a távmunkára is kiterjedt (Hovánszki, 2005). Összefoglalóan azonban minden olyan foglalkoztatási formát atipikusnak tekintünk, amely a „normálistól”, az adott viszony- és szokásrendszerben tipikusnak számító megoldásoktól eltér (Szabó és Négyesi, 2004; Antalík és munkatársai, 2014).

3. táblázat: Atipikus formában foglalkoztattak aránya a válaszadóknál az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Atipikus foglalkoztatottak száma	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Nincs ilyen foglalkoztatott	31,9	29,1	26,2
1–9 fő	29,7	24,1	9,8
10–49 fő	19,8	22,2	15,6
50–250 fő	10,8	14,7	19,5
251–500 fő	4,0	4,0	16,8
501–2000 fő	3,2	3,7	5,5
2000 fő felett	0,6	2,3	6,6
Összesen	100	100	100

A válaszadó szervezetek közel harmadánál (fázisonként 31,9%, 29,1% és 26,2%) nem volt ilyen jellegű foglalkoztatott, ugyanakkor közel hasonló arányban szerepeltek azok a válaszadók is (29,7% és 24,1%), ahol ez a létszám 1–9 fő közötti. A harmadik fázisban ez utóbbi szervezetek aránya jelentősen csökkent (9,8%). Tendenciaszerűen csökkent azoknak a szervezeteknek a száma is, melyek kategorikusan elzárkóznak az atipikus foglalkoztatási formáktól, és a harmadik hullám idejére azok a szervezetek is változtattak hozzáállásukon, melyek az első két fázisban csak néhány kulcspozícióban lévő munkavállaló számára engedélyezték az atipikus munkavégzést. A kérdőívet kitöltők mindhárom fázisban a legnagyobb arányban (30,6%, 36,9% és 35,1%) a 10–250 fő atipikus foglalkoztatásának kategóriáját jelölték meg. A második fázisban 29 válaszadó szervezetnél a 2000 főt is meghaladta az atipikus formában foglalkoztatottak száma. A harmadik fázisban az ilyen szervezetek száma 17. Ez a számbeli csökkenés azonban tekintettel arra, hogy ebben a fázisban jóval kevesebb szervezetet tartalmazott a minta, az arányok 2,3%-ról 6,6%-ra történt növekedését jelenti.

A szervezetek méret szerinti kategorizálásának másik széles körben (lásd Európai Bizottság, 2020) alkalmazott mutatója árbevétel szerint elemzi a mintákat (4. táblázat). A KSH adatai alapján 2019-ben az egy gazdálkodó szervezetre jutó átlagos árbevétel körülbelül 141,6 millió Ft volt (KSH, 2020b). Az első fázisban a válaszadói kör 37,4%-ának volt ennél alacsonyabb árbevétele, a második fázisban 32,4%-nak, a harmadikban 36%-nak, vagyis először 5 százalékponttal csökkent az átlagosnál kisebb árbevételű résztvevők aránya a mintában, majd a harmadik fázisban 3,6 százalékponttal növekedett. Az országos átlagnál jelentősen nagyobb bevételű (500 millió Ft feletti árbevétel) szervezetek aránya az első adatfelvételnél 45,5% volt, ami a második fázisra 50,9%-ra emelkedett, a harmadik fázisra pedig 48,4%-ra csökkent. Az első és második fázis között növekedés figyelhető meg, 5,4 százalékponttal, majd a harmadik fázisban 2,5 százalékpontos csökkenés következett be. Egyben pedig azt is megállapíthatjuk, hogy mindhárom fázisban inkább a magasabb árbevételű szervezetek válaszadási hajlandósága volt a legnagyobb (őket sikerült leghatékonyabban megszólítanunk).

4. táblázat: A válaszadók árbevétel szerinti megoszlása az első, második és a harmadik kutatási fázis alatt

Árbevétel	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
50 millió Ft alatt	27,6	22,0	26,2
51 – 100 millió Ft	9,8	10,4	9,8
101 – 500 millió Ft	17,1	16,8	15,6
501 millió Ft – 2,5 milliárd Ft	11,4	17,8	19,5
2,51 – 25 milliárd Ft	19,6	15,1	16,8
25,1 – 120 milliárd Ft	7,6	7,8	5,5
100 milliárd Ft fölött	6,9	10,2	6,6
Összesen	100	100	100

2.2. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI

A méret után a következő szervezetedemográfiai jellemző, aminek változását górcső alá vesszük, a fő működési terület (5. táblázat). Mivel a jelen pandémia, és a természeti katasztrófák általában is aszimmetrikus hatást gyakorolnak a gazdaságra (ld. többek közt Barro et al., 2020), a minták megoszlása ebből a szempontból különösen lényeges. Bár a minta nem reprezentatív (mivel a mintavételi eljárás a kutatók személyes kapcsolati tőkéjén alapult), a mindhárom fázist jellemző magas elemszámra tekintettel a központi határeloszlás tétele alapján a mintaátlagok normalitása feltételezhető, ezért a megoszlás ismerete mégis hasznos információforrássá teheti eredményeinket.

5. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt*

Gazdasági ágazat	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	3,7	6,2	3,4
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	5,1	7,6	4,9
Vegyipari, gyógyszer-, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	1,4	3,4	1,1
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	3,7	4,1	4,6
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	2,8	3,7	2,7
Gépek és berendezések gyártása	4,3	3,6	2,7
Járműgyártás	4,9	4,3	2,7
Egyéb feldolgozóipar	2,8	2,0	1,5
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	2,6	2,6	3,4
Építőipar	8,7	6,0	5,3
Nagy- és kiskereskedelem	10,2	14,5	14,8
Szállítás és raktározás	3,5	7,2	8,7
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	8,1	7,7	4,2
Könyvkiadás, műsorszórás	0,4	0,6	1,1
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	6,5	4,8	8
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	3,1	6,6	3,8
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	18,3	9,9	12,2
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	2,4	5,2	4,9
Oktatás	9,4	9,0	9,5
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	3,3	4,5	8
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	2,8	4,5	1,5
Egyéb	4,5	3,9	4,6

*Megjegyzés: A százalékos összesítésnek ebben az esetben nincs értelme (ezért is hiányzik az „Összesen” sor, mert voltak olyan válaszadók, akik több területet is megneveztek, arra pedig nem volt módunk, hogy minden esetben ellenőrizzük, melyik a tényleges főtevékenység).

Az első fázisban a legtöbb válaszadó a tudományos, műszaki és tanácsadási tevékenység területéről érkezett, amit a kereskedelem, az oktatás, az építőipar, a vendéglátás és idegenforgalom követett (ebben a sorrendben). Ezen ágazatok tettek ki a mintából egyenként legalább 8%-ot. A második fázisra a kereskedelem jelentős aránynövekedést mutatva került az első helyre, amit a tudományos-műszaki-tanácsadási tevékenység és az oktatás követett, és a többi terület 8%-os részesedés alá szorult vissza. A két legnépesebb ágazat cserélt tehát helyet. Az előbb említett sorrend a harmadik fázisban is változatlan maradt, az öt élenjáró szektor összesített aránya kissé (3,1 százalékponttal) nagyobb lett a második fázishoz viszonyítva. A KSH (2020c) adatai alapján ezeken a területeken működött a legtöbb vállalkozás 2019-ben. Az első fázisról a második fázisra 3 százalékpont feletti növekedést mutatott fel a már említett kereskedelmi terület, a szállítás-raktározási és a pénzügyi-biztosítási szféra. Jelentősebb és tendenciaszerű csökkenés figyelhető meg az építőipar, a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom, a gépek, berendezések gyártása és a járműgyártás területén. A három fázis alatt az egyes említett területeken sorrendben a következő csökkenések tapasztalhatók: 3,4, 3,9, 1,6, illetve 2,2 százalékpont.

A minta területi megoszlását tekintve fővárosközpontú maradt, a budapesti válaszadó szervezetek aránya a második fázisban 13,3 százalékponttal növekedett, majd a harmadik fázisban tekintve 12,6 százalékponttal csökkent (6. táblázat). A második fázisban a főváros túlsúlya a Pest megyei 12,3%-os értékben is megmutatkozik. A harmadik fázisban a Hajdú-Bihar megyei válaszadó szervezetek aránya jelentős emelkedést mutatott (22,3 százalékponttal nőtt a második fázishoz képest). Hasonló, bár kisebb mértékű növekedés figyelhető meg Szabolcs-Szatmár-Bereg megye esetében, 9,5 százalékponttal.

6. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Telephely	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Budapest (főváros)	35,3	48,6	36,0
Bács-Kiskun	1,4	3,0	2,3
Baranya	0,6	2,6	0,8
Békés	0,4	0,5	0,4
Borsod-Abaúj-Zemplén	13,2	1,8	2,7
Csongrád-Csanád	6,2	1,0	0,4
Fejér	1,6	2,7	1,5
Győr-Moson-Sopron	5,5	2,4	0,4
Hajdú-Bihar	4,0	5,3	27,6
Heves	1,2	2,1	1,1
Jász-Nagykun-Szolnok	1,4	2,0	1,5
Komárom-Esztergom	0,6	2,9	1,1
Nógrád	1,0	1,2	0,0
Pest	4,3	12,3	8,4
Somogy	3,2	3,4	1,1
Szabolcs-Szatmár-Bereg	0,8	2,8	12,3
Tolna	0,6	1,9	0,4
Vas	1,8	1,0	0,4
Veszprém	16,0	2,2	0,4
Zala	1,0	0,7	1,1
Összesen	100	100	100

Az első fázisban a válaszadók valamivel kevesebb, mint harmada (31,8%) nyilatkozott valamely szervezet részegységének nevében (lásd 7. táblázat). A második fázisban ez az arány 14,4 százalékponttal nőtt, a harmadik fázisban pedig minimális csökkenés figyelhető meg a másodikhoz képest. Az önálló szervezeti válaszadók meghaladták a minta felét mindhárom fázis során.

7. táblázat: Válaszadó szervezetek komplexitás (telephely vagy teljes szervezet) szerinti megoszlása az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Komplexitás	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Nagyobb vállalat vagy intézmény része	31,8	46,2	41,6
Önálló szervezet	68,2	53,8	58,4
Összesen	100	100	100

A vizsgálatok során arra is rákérdeztünk, hogy a szervezetek mennyire készültek fel a pandémiás helyzetre, rendelkeznek-e erre vonatkozóan intézkedési tervvel, és ha igen, akkor ki készíti el az iránymutatásokat.

A 8. táblázatban látható eredmények alapján a vizsgálatba bevont szervezetek közül az 1. fázisban 14,2%, a 2. fázisban 27,2%, a 3. fázisban 21,7% jelölte meg, hogy rendelkeztek a vírushelyzetet megelőzően kifejezetten a pandémiára kidolgozott intézkedési tervvel, melyet változatlan formában, vagy módosításokkal alkalmazni tudtak a járvány okozta károk mérséklésére. A válaszadók több, mint fele (1. fázisban 54,2%, 2. fázisban 55,8%, 3. fázisban 56,9%) nyilatkozott úgy, hogy a vírushelyzet miatt szükségesnek tartották az intézkedési terv kidolgozását, míg kevesebb, mint 10%-uk válaszolt úgy mindhárom fázisban, hogy tervezi annak létrehozását. A válaszadó szervezetek a pandémia előrehaladtával megváltoztatták gondolkodásmódjukat. Az első fázisban még 21,9% nem látta szükségesnek intézkedési terv kidolgozását, a második fázisban ez az arány 9,2%-ra csökkent. A harmadik fázisban tapasztalható újabb növekedés oka lehet az optimista jövőkép, mely szerint rövidesen véget ér a pandémia. Ugyanakkor a háttérben szkepticizmus is állhat, mely szerint a legmondosabb tervezéssel sem tudják a makrogazdasági folyamatokat befolyásolni. A harmadik fázisban tapasztalható növekedés további lehetséges oka, hogy a minta elemszáma a második fázisának nagyjából egynegyede és ezek között a cégek között több olyan is van, amelyek nem érzik szükségét vészhelyzeti terv kidolgozásának.

8. táblázat: Kidolgozott intézkedési terv megléte a pandémiás/vírushelyzetre az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Rendelkezik intézkedési tervvel?	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is volt, amit változatlan formában használunk	2,4	10,6	7,6
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően volt is, ami módosításra szorult	11,8	16,6	14,1
Korábban nem volt, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	54,2	55,8	56,9
Nincs, de tervezünk	9,7	7,8	7,6
Nincs és nem is látjuk szükségét	21,9	9,2	13,7
Összesen	100	100	100

A válaszadó szervezetek tulajdonosi háttéréből kiindulva azt is megvizsgáltuk, hogy amennyiben rendelkeztek intézkedési tervvel, akkor azt ki készítette el (9. táblázat). Az eredmények alapján a válaszadó szervezetek jellemzően maguk dolgozták ki a terveket, a helyi sajátosságokat figyelembe véve (1. fázisban 57,5%, 2. fázisban 46%, 3. fázisban 53,5% válaszolt így), ugyanakkor több szervezet az anyavállalat, illetve a tulajdonos központilag megadott iránymutatásait követte (1. fázisban 19,1%, 2. fázisban 43%, 3. fázisban 28,9%).

9. táblázat: A pandémiás/vírushelyzetre vonatkozó intézkedési terv készítője az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Ki készíti a vészhelyzeti tervet?	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük	19,1	43,0	28,9
Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	57,5	46,0	53,2
Nincs válasz	23,4	11,0	17,9
Összesen	100	100	100

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy a szervezetek rendelkeznek-e HR részleggel, illetve amennyiben igen, akkor az mekkora létszámmal működik. A kutatási eredmények összhangban vannak a szakirodalomban leírtakkal, miszerint 50–75 fő alatti foglalkoztatotti létszámmal rendelkező szervezeteknél nem jellemző az önálló HR részleg (Karoliny, 2009). Érdekes eredményeket mutatnak a HR munkatársak leterheltségére vonatkozó kutatási adatok is. Farkas et al. (2007) alapján Amerikában és Nyugat-Európában végzett vizsgálatok szerint átlagosan 100 fő alkalmazottra jut 1 fő HR munkatárs. Poór et al. (2014) nemzetközi kutatási eredményei alapján átlagosan 69 fő foglalkoztatott jutott egy HR munkatársra. A leterheltség szektorálisan is eltérő adatokat tár fel. Karoliny–Poór (2015) vizsgálatai alapján átlagosan 67 fő jut egy HR munkatársra, ugyanakkor ez az arány a privát szférában átlagosan 55, míg a közszférában 70 főt jelent. Hasonló eredményeket mutat Héder–Rima (2021) Hajdú-Bihar megyei szervezetek körében végzett kutatása, miszerint a HR munkatárs leterheltsége a gyártással foglalkozó szervezeteknél a legmagasabb (55–89 fő foglalkoztatott/1 fő HR munkatárs). A szervezeti méret kapcsán megállapították, hogy a méretnövekedéssel összhangban emelkedik a humán szakemberek terheltsége (nagyvállalatoknál 71–108 fő/1 fő HR munkatárs).

Az összesített értékek (10. táblázat) azt mutatják, hogy míg az 1. fázisban azon válaszadó szervezetek voltak nagyobb arányban, amelyek nem rendelkeztek önálló személyzeti/emberi erőforrás részleggel (53,8%), addig a 2. fázisra ez az arány megfordult, és 50,9%-ban vettek részt a kutatásban olyan szervezetek, ahol önálló HR részleg működik. Ennek hátterében az állhat, hogy a 2. fázisra a válaszadó szervezetek között nagyobb arányban voltak a közepes- illetve nagyméretű szervezetek. A harmadik fázisban a méret szerinti eloszlás visszarendeződése miatt ismét túlsúlyba kerültek azok a szervezetek, amelyek HR részleg nélkül működnek (50,6%).

10. táblázat: Személyzeti/Emberi erőforrás részleg létezése az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Megnevezés	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Van	46,2	50,9	46,4
Nincs	53,8	45,1	50,6
Nincs válasz	0,0	4,0	3,0
Összesen	100	100	100

Megvizsgáltuk a HR részleg létszámát is (11. táblázat), a három fázis során mért eredmények hasonló arányokat mutatnak. Megállapítható, hogy azon válaszadó szervezetek, amelyek önálló személyzeti/emberi erőforrás részleggel rendelkeznek, a legnagyobb arányban 1–5 fő HR-es munkatársat foglalkoztatnak (1. fázisban 27,2%, 2. fázisban 25,5%, 3. fázisban 26,4%). A 6–10 fős HR-részleggel rendelkező szervezetek aránya a három fázisban közel azonos (8,6%, 8,7% és 9,4%). A 11–30 fő HR szakembert foglalkoztató szervezetek aránya az első fázishoz képest a második fázisban nőtt, majd a harmadik fázisban szinte változatlan maradt (6,5%, 9,2% és 9,1%). A 30 fő feletti emberierőforrás-részleggel rendelkező szervezetek aránya csaknem megháromszorozódott a 2. fázisra, majd ismételen visszaesett az 1. fázis szintje alá (3,8%-ról 9,5%-ra nőtt, majd 2,8%-ra csökkent). Ennek hátterében, ahogy korábban is említettük, az áll, hogy a harmadik fázisban a válaszadó szervezetek száma közel egyötöde a második fázisának, és közöttük nagyobb arányban voltak a nagyméretű szervezetek.

11. táblázat: HR szervezet létszáma az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

Megnevezés	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Nincs HR	53,8	47,2	52,4
1–5 fő	27,2	25,5	26,4
6–10 fő	8,6	8,7	9,4
11–30 fő	6,5	9,2	9,1
30 fő fölött	3,8	9,5	2,8
Összesen	100	100	100

2.3. HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉSRE VALÓ ÁTÁLLÁS – OTTHONI MUNKAVÉGZÉS

Ezt a munkavégzési formát nem vizsgáltuk az első és a második fázis során. Rebecca Seal (2021) írja könyvében, hogy az otthoni munkavégzésre való átállás új világot nyitott meg számunkra. A távmunka (home office, vagy más néven work from home – WFH) növeli az önállóságot és az egyéni feladatvállalást. A szerző szóhasználatával élve, olyanok leszünk, mint az önfoglalkoztatók. A home office-ről azt is érdemes tudni, hogy nem napjaink találmánya, a „bejárós munkahelyek a 20. század elején váltak egyeduralkodóvá” (Bence, 2021).

12. táblázat: A szervezet dolgozóinak/alkalmazottainak hány százaléka volt, van és lesz érintve az otthoni munkavégzésben (home-office)

Távmunka	Senki	1–25%	26–50%	50% fölött
Dolgozott a pandémia előtt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	55,1	30,4	8,0	6,5
Dolgozik most a pandémia alatt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	28,1	24,0	12,9	35,0
Véleménye szerint a pandémia megszűnése után a munkavállalók hány százaléka fog otthoni munkavégzésben (home-office-ban) dolgozni	46,8	24,7	14,8	13,7

Bár a home office gyakoriságát az első két fázisban valóban nem vizsgáltuk, annyit már az első fázis kérdőíve is megmutatott, hogy ennek a munkamódszernek a megszervezése és megoldása a belső kommunikáció és a munkaerő megtartása után a harmadik legfontosabb HR-feladat lett. A kérdés fontosságát jól jelzi, hogy az első kutatási fázisban a válaszadók 53,6 százaléka tartotta a jövő második leginkább fejlődő területének az otthoni munkavégzést. A második fázisban a WFH-t már megelőzte az egészségvédelem, és egy hellyel hátrébb szorulva harmadik lett a rangsorban, miközben aránya is 44,6 százalékra csökkent. A harmadik fázisban visszaszerezte a második helyet a munka- és egészségvédelemtől, és aránya is nőtt 45,1 százalékra. Ennek egyik lehetséges oka, hogy az oltás ellenére úgy tűnik, hosszú ideig közöttünk lesz még a vírus. Ezért fel kell készülni a WFH tartós alkalmazására, ami idő-, energia- és tőkeráfordítást is igényel a cégek részéről.

A home office-ban dolgozók aránya a pandémia előtt nem volt jelentős. A válaszadó szervezeteknek csupán 6,5 százalékára volt jellemző, hogy alkalmazottainak több mint fele távmunkában dolgozott. Ez az adat valamelyest magasabb a KSH által 2019-ben mért 3,5%-nál. A pandémia alatt jelentősen megugrott az arány, 35 százalékra emelkedett, ami nagyon közel van az Európai Unió által publikált EU átlaghoz (Fernandes, 2021). Vannak olyan gazdasági ágak, ahol az otthoni munkavégzés hatékonynak bizonyult, de ennek tudatában is nagymértékű teljes visszarendeződést várnak a pandémiás időszak megszűntével (46,8%). Az 1–25%-nyi otthonról dolgozó alkalmazottal rendelkező szervezetek arányát változatlanul prognosztizálják, a 26–50% közötti arány előfordulásának növekedését várják. A vállalatok 13,7%-a esetében tartották válaszadóink elképzelhetőnek a home office olyan későbbi gyakorlatát, ahol az alkalmazottak fele nem jár be munkahelyére.



Forrás: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>

3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS ÖSSZEHASONLÍTÁSA) (CSEHNÉ PAPP IMOLA – KARÁCSONY PÉTER – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)

„A SARS-CoV-2 számos lenyűgöző tulajdonsággal bíró gyilkos, amely képes észrevétlenül terjedni, szinte mindenkit megfertőz, akivel kapcsolatba kerül, és szabadon szaporodik, mielőtt másik emberre kerül át.”

Dr. Michael Mosley⁸

3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A koronavírus-HR projekt egyik legfontosabb kérdése, különösen az emberi erőforrás 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 tőkének a termelési folyamatba történő 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 három fázisában alapvetően eltérő ismeretekkel rendelkezünk a járvány természetéről, ezért az egyes kérdésekkel kapcsolatos várakozások is másként alakultak a három időszakban (13. 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 befejeződésre számító 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). A kutatás harmadik fázisa már 2021-ben zajlott. Így a kérdések átalakítására is szükség volt. Az első tétel annyiban módosult, hogy a megjelölhető válasz az volt, hogy a kutatás évét érinti-e a visszaesés. A második lehetőség úgy alakult át, hogy a gazdasági problémák még a követő évben is érzékelhetőek lesznek. Érdeemes megemlíteni, hogy a harmadik fázisban 15,6% gondolta úgy, hogy a vakcinációnak és a lezárások elmaradásának következményeként a 2021-es évben mutatható ki utoljára visszaesés. A másik szélsőséges időmeghatározásnál is növekedést láthatunk, hiszen 7,6% véli úgy, hogy a gazdaságban 2025-ben is érezhető lesz a recesszió. Úgy látjuk a válaszok erősen függtek a szektorális érintettségtől: míg az építőipar lendületesebb talpra állása elképzelhető, addig a szépségiparnak és a turizmus-vendéglátásnak nehezebb lesz visszanyernie prosperitását, illetve visszafizetni a felhalmozott kölcsönöket.

⁸ Dr. Michael Mosley (született: 1957), angol újságíró és szakíró. Nemrégben megjelent Covid-19 című könyvéből származik a fejezet elején olvasható idézet.

13. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

A gazdasági visszaesés időtartama	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
A kutatási fázis évét érinti	12,5	3,1	15,6
A kutatást követő évet még érinti	66,1	58,3	46,9
A válság eltart 2025-ig	14,0	26,1	24,8
2025 után is érezhető lesz	1,7	4,2	7,6
Nem tudom	5,7	8,3	5,0
Összesen	100	100	100

A munkanélküliség alakulásával kapcsolatos várakozások szintén attól függően változtak, 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 áll helyre 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 korábbra, 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 (14. táblázat). A legoptimistább válaszadók aránya a második fázisra megkétszereződött, majd a harmadik fázisra 5%-ról 16%-ra emelkedett. Mindeközben a megugró munkanélküliség-növekedésre számító válaszadók aránya 7,5 majd 28,8 százalékponttal csökkent. A legnagyobb arányban mindhárom időszakban azzal a véleménnyel találkoztunk, hogy összességében várhatóan kismértékben fog növekedni a munkanélküliség (34,5%, 35,4% és 36,5%).

14. táblázat: A munkanélküliség várható alakulása Magyarországon az első, a második és a harmadik kutatási fázis alatt

A munkanélküliség alakulása	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Kismértékben csökken, az előző évi szint alatt lesz.	2,5	5,0	16,2
Marad az előző évi szinten.	2,7	5,2	23,5
Kismértékben nőni fog az egész évet tekintve.	34,5	35,4	36,5
Az előző évhez képest jelentősen megugrik.	56,6	48,8	20,0
Nem tudom.	3,7	5,5	3,8
Összesen	100	100	100

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). Kérdőívünk válaszadóinak becslése szerint 2020-ban szervezetük éves bevétele átlagosan tíz százaléknál nagyobb mértékben esik vissza (15. táblázat). Változott azonban az erre számító aránya: az első fázisban még a kutatásban résztvevők 40 százaléka várt ilyen mértékű csökkenést, a második fázisban már csak a kitöltők egynegyede jelölte ezt a válaszlehetőséget.

15. táblázat: A válaszadó szervezetek évi árbevételének/költségvetésének várt alakulása az első és a második (2020/2019), valamint a harmadik (2021/2020) kutatási fázis alatt

A szervezet éves árbevétele	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
A előző évihez hasonlóan alakul.	21,4	22,1	36,6
10% körüli lesz a csökkenés.	17,2	19,5	12,2
10%-nál erősebb csökkenés várható.	40,1	24,5	12,2
10% körüli növekedésre lehet számítani.	6,7	9,0	15,3
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani.	4,5	4,8	11,1
Nem tudom megítélni.	10,0	20,1	12,6
Összesen	100	100	100

A BGE kutatócsoportja a magyar KKV-szektorra mérte fel kérdőívével (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. Az első és második kutatási fázisban a 2020-as várható bevételt mérték, viszonyították válaszadóink 2019-hez képest. A harmadik fázisban azonban már a 2020-as, alacsonyabb értékhez hasonlították a 2021-es kilátásokat. Így a 15. táblázat utolsó oszlopát külön is érdemes elemezni. A legtöbben az a választ jelölték, hogy az éves bevétel az előző évi szinten marad (36,6%). A mérsékelten és erősebben pesszimisták aránya azonos (12,2 és 12,2%). Mérsékelten optimista, tehát 10%-os növekedésre számított a válaszadó szervezetek 15,3%-a, míg 11,1% több mint 10%-os növekedésben bizakodott. A bizonytalanok aránya a második fázishoz képest jelentősen csökkent (20,1%-ról 12,6%-ra).

A vizsgálat következő kérdése a szektorális hatásokra irányult, és azt vizsgálta, hogy az adott szervezet milyen mértékű munkanélküliséget vár a saját szektorában (16. 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 szervezeti 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, miszerint a válaszadóink többsége ugyanezt az előrejelzést fogalmazta meg. Természetesen ez a 2%-os érték átlagos eredmény, az egyes szektorokban a várakozások szélesebb skálán mozognak.

A harmadik fázist ismét külön szükséges vizsgálni, hiszen a második recessziós évet hasonlítja az előző évhez. A válaszadók több mint fele úgy ítélte meg, hogy szektorában a munkanélküliség az előző esztendő szintjén marad (53,4%). Kismértékű pozitív és negatív változásra hasonló arányban számítanak a megkérdezett szervezetek (15,6% és 16%). 5,3% véli úgy, hogy az előző évhez képest is jelentősen nőni fog a munkanélküliség. Ezek a szervezetek valószínűleg már kihasználtak minden támogatást, és ennek ellenére elfogytak a tartalékaik. Már nem képesek előtérbe helyezni a hosszú távú munkaerő-megtartó gondolkodást, és a saját helyzetüket kivetítik a szektor egészére.

16. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban az első, a második és 2021-ben, a harmadik kutatási fázis alatt

Az ágazati munkanélküliség alakulása	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Kismértékben az előző évi szint alatt lesz.	6,7	10,0	15,6
Marad az előző évi szinten.	31,1	36,9	53,4
Kismértékben nőni fog az egész évet tekintve.	34,1	29,0	16,0
Az előző évhez képest jelentősen megugrik.	22,4	13,4	5,3
Nem tudom.	5,7	10,8	9,5
Összesen	100	100	100

A COVID-19 miatti kényszerű leállásokra adott leggyorsabb reakció számos szervezet 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 (17. táblázat). Jellemzően inkább a szabadságok kiadásával és a munkaidő csökkentésével kezelték a problémát, ahogyan ezt később részletesebben is ismertetjük. A második szakaszban a jelentősebb leépítéseket végrehajtó vállalatok/intézmények aránya csökkent. Még fontosabb azonban, hogy a vállalkozások közel tíz százalékánál létszámnövekedés is volt. A harmadik fázisban a tendencia folytatódott. A 20%-os létszámcsökkentést végrehajtó és az ennél kevesebb elbocsátást felvállaló szervezetek száma tovább csökkent 1,6 illetve 3,4 százalékponttal. Ezzel egyidejűleg növekedett a csekély és nagyobb létszámbővítést végrehajtó vállalkozások aránya, 5 illetve

1,3 százalékponttal. Természetesen a munkaerőpiaci hatások gazdasági áganként jelentős eltéréseket mutattak. A legnagyobb vesztes a szálláshely-szolgáltatás 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, amelyek tudtak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Ilyenek az online kereskedelemmel foglalkozó vagy arra átállni képes szervezetek, az informatikai vállalkozások és a gyógyszerek, higiéniai termékek gyártói, valamint az élelmiszer-kereskedők (Forbes, 2020; Perger et al., 2020).

17. táblázat: A válaszadó szervezet létszámának alakulása a koronavírus válság első, második és harmadik kutatási fázisa alatt

Szervezeti létszám változása	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Erősen (20% felett) csökkent.	9,4	6,9	5,3
Kissé csökkent.	22,8	20,9	17,5
Nem változott.	62,3	56,6	56,7
Kissé növekedett.	2,0	9,1	14,1
Erősen (20% felett) növekedett.	2,2	1,4	2,7
Nem tudom.	1,2	5,1	3,8
Összesen	100	100	100

3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Megvizsgáltuk azt is, hogy a vállalkozások véleménye szerint melyek voltak azok a tényezők, amelyek a visszaesésért a leginkább felelőssé tehetőek (17/A, 17/B és 17/C táblázat). A járvány első hulláma alatt megkérdezett szervezetek kétharmada elsősorban a kijárási korlátozásokat és a hazai kereslet csökkenését jelölte meg vezető okként. Jóval kevesebben, csupán egyötödük tartotta 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 ezeket jellemzőként, a hazai és a külföldi kereslet visszaesését már csak nagyjából tíz-tíz százalékuk, az ellátási láncok fontossága pedig felére csökkent. A harmadik fázisban a legtöbb válaszadó a kijárási korlátozások bevezetését említette (62%). A kereslet és kínálat térbeli és időbeli összeegyeztetése véleményük szerint nagyobb probléma, mint a fizetőképesség csökkenése. Tendenciaszerűen csökkent azon szervezetek aránya, amelyek ezt nagymértékben jellemző problémaként értékelték (15,9%). A szervezeteknek több mint fele (52%) tett említést az ellátási lánc megszakadásáról, de csak 7,5%-uk szerint jelent mindez nagymértékű problémát. Az említések növekedésének hátterében az áll, hogy az ellátási lánchoz tartozó vállalkozások csődjéhez, bezárásához hosszú út vezet. Egy év veszteséges működés után azonban már megszülethetnek a bezárási vagy profilváltási döntések. A belföldi kereslet visszaesése több szervezet számára jelent közvetítő tényezőt, mint a külföldi vevők elmaradása (49% és 32,4%). Mindkét visszaesést generáló oknál csökkent azonban a számolt átlagos érték. 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 kompenzatorikus (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)

18/A. táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára az első hullám alatt

A válságot közvetítő külső tényezők	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

18/B. táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára a második hullám alatt

A válságot közvetítő külső tényezők	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

18/C. táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára az harmadik hullám alatt

A válságot közvetítő külső tényezők	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Hazai kereslet csökkenése	51,0	21,4	14,4	13,2	100
Külpiazi kereslet csökkenése	67,6	15,6	9,8	7,0	100
Kijárási korlátozások bevezetése	38,0	19,4	20,9	21,7	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	48,0	28,7	15,7	7,5	100
Egyéb	71,3	8,1	8,1	12,5	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 (19. 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 beiktatására. A harmadik hullámban 8,9 százalékponttal növekedett azoknak a szervezeteknek a száma, ahol egyáltalán nem kényszerültek a tevékenység leállítására. Szinte minden kategóriában csökkenést észleltünk. Kivételt képez a több mint tíz hetes leállítás, mely a második fázis csökkenése után ismét nőtt 0,2 százalékponttal. A tavaszi lezárások szigorú intézkedéscsomagja és a gazdálkodási realitások kényszerítették ki a hosszabb leállást.

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

A tevékenység szüneteltetése	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Nem szüneteltettük.	68,8	72,6	81,5
Néhány napra szüneteltettük.	7,6	11,6	8,5
1–5 hétre szüneteltettük.	8,4	5,6	4,2
6–10 hétre szüneteltettük.	9,4	6,8	2,4
Több, mint 10 hétre szüneteltettük.	5,8	3,3	3,5
Összesen	100	100	100

A 20/A, a 20/B és a 20/C táblázatokban összefoglaltuk, hogy miként hatottak az alkalmazottak családi és magánéletére a leggyakrabban alkalmazott HR-intézkedések, azaz a szabadságolások, valamint a munkaidő- és bércsökkentés. 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 részvételt nem minden szülőpár tudta megoldani. A leginkább veszélyeztetettnek azok a nők bizonyultak, akiknek öt év alatti gyermekük van, mert a gondozásban az apák nem tudnak igazán tevékenyen részt venni. A WFC szerepét igazolta az a nemzetközi kutatás (Holst, 2020) is, amely szerint a válaszadóknak csak mindössze egytizede jelölte előnyként, hogy több időt tölthet a családjával.

Saját eredményeink alapján az első szakaszban a válaszadó szervezetek alkalmazottainak 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 fázis során a munka-magánélet konfliktus okozta, amelyet a kutatásban résztvevők egyrészt a több otthon töltött időre, másrészt a család pénzügyi helyzetének romlására vezettek vissza. 2020 tavaszán a válaszadó szervezetek egynegyede volt érintett, ez az arány a második fázisra 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.

A harmadik hullám idején a járványhelyzet rövid időre ismét szükségessé tette az általános iskolák bezárását. Mindeközben a munkahelyeken 12,9%-ról 10,4%-ra csökkent az éves szabadság kötelező kivételének aránya, és minimálisan ugyan, de visszaesett a kényszerű fizetés nélküli szabadságra vonatkozó intézkedések aránya. A házimunka mennyisége, a gyermeknevelésre fordítandó idő nőtt, de az erre való lehetőség csökkent. Mindennek egyértelmű következménye, hogy megnőttek a családi terhek (nagyértékben jellemző, 15,5%, majd 17,8%), valamint nehezebbé vált a munka és magánélet összeegyeztetése (nagyértékben jellemző, 14,2%, majd 17,1%). Pozitív irányú változás, hogy a második hullámhoz képest a harmadik hullámban kevésbé jellemző a családi jövedelmek csökkenése (nagyértékben jellemző, 8,4% és 6,2%), valamint kevésbé említik a munkahelyre való nehezebb eljutást (nagyértékben jellemző, 6,2% és 5%). Ennek oka, hogy a közlekedési vállalatok a járatszám csökkentése helyett az egészséget veszélyeztető zsúfoltság megszüntetését helyezték előtérbe.

201A. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél az első hullám 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 szabadságra 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

20/B. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél a második hullám 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 szabadságra 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

20/C. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél a harmadik hullám idején

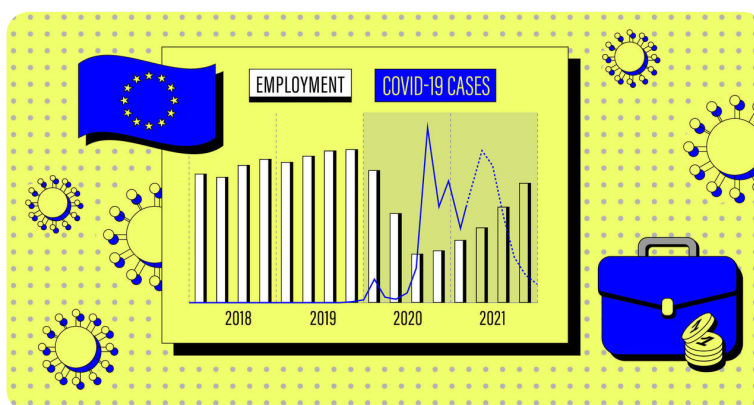
Alkalmazott megoldások, kialakult helyzetek	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat	55,4	21,2	13,1	10,4	100
fizetés nélküli szabadságra kellett menniük	81,1	10,0	5,0	3,9	100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	53,9	26,0	14,0	6,2	100
megnőtt egészségük veszélyeztetése	19,3	32,0	27,8	20,8	100
megnőttek a munkahelyi terheik	33,7	30,2	18,6	17,4	100
megnőttek a családi terheik	21,2	27,4	33,6	17,8	100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás/közlekedés	57,1	25,5	12,4	5,0	100
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése	30,2	29,5	23,3	17,1	100

Már a járvány kezdeti szakaszától születtek olyan 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 (21. táblázat). 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 résztvevő cégek 11%-a használta ki forrás-ellátottságának javítására. Az egyéb pénzügyi könnyítéseket, mint például a bérleti díjak befagyasztását jóval kevesebben, a válaszadó szervezetek mindössze 3.5%-a vette igénybe. Meglepőnek tűnik viszont, hogy ugyanilyen arányban szerepelnek azok a vállalkozások, amelyek 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. Ezekben a területeken a moratórium hatása erőteljesebben jelentkezik majd (Pénzcentrum, 2020). Különösen azért, mert a moratórium csak a törlesztésekre biztosít haladékot, a szüneteltetés alatt összegyűlt kamatot egyenlő részletekben elosztják a hátralévő törlesztőrészletek között. Mivel a fizetési moratóriummal kapcsolatban fontos elvárás volt, hogy a lejáratot követően a szüneteltetés miatt ne emelkedhessen a havi törlesztőrészlet, az érintett hitelek futamideje meghosszabbodik. A második hullám idején tapasztalható változások egyetlen megoldási módot érintettek igazán: a bértámogatások igénybevétele csökkent 9 százalékponttal. Ez attól függően lehet siker vagy kudarc, hogy miért nem vettek igénybe ilyen támogatást azok a szervezetek, amelyek az első hullám idején még éltek ezzel a lehetőséggel. Amennyiben az ok a gazdasági tevékenység fenntarthatósága volt, akkor ez az intézkedések sikerét jelzi. Állhat azonban a háttérben az is, hogy a megszűnt munkahelyekre már nem igényelhető támogatás. Ez viszont negatív eredmény. A kérdés megválaszolása további kutatást igényel. Nagyon kedvező viszont, hogy egyes cégek a járvány ellenére is beruháznak, amit a fázisonkénti 3,5–2,6–3,8 százalékos arányban megfigyelhető hitelfelvétel jelez. Kutatásunk harmadik fázisában a bértámogatások igénybevétele ismét növekedést mutat, bár nem olyan mértékben, mint az első pandémiás hullám alatti vizsgálatkor, ami a nagyobb szükségesség és a kevesebb jogosultság jele lehet. A bérleti díjak befagyasztásának esetében minimális változás figyelhető csak meg. Csökkent a hitelmoratórium igénybevétele, talán azért is, mert az intézkedés miatt később a kamatterhek növekednek, a hitelmoratórium hosszú távon magas költséget eredményez.

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

Válságkezelés	1. fázis	2. fázis	3. fázis
	%	%	%
bértámogatás	24,0	15,7	17,1
bérleti díjak befagyasztása	3,5	3,3	3,4
hitel moratórium	10,9	10,1	5,7
kedvezményes hitelek felvétele	3,5	2,6	3,8
egyéb	4,7	4,1	3,0
nem vettek igénybe/nem nyilatkozik	53,4	64,2	67,0

Összegezve a járvány magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre gyakorolt hatását 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 munkabérral 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 fenntartásával és a beruházások következtében a válságból növekedéssel kilábaló országok közé kerülhetünk.



Forrás: <https://digitalistudastar.ajtk.hu/en/video/outlook-for-europe-the-impacts-of-covid-19-on-the-european-economy-and-labour-market>

4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS ÖSSZEHASONLÍTÁSA) (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – KUN ANDRÁS ISTVÁN – JENEI SZONJA)

„Ha mi a nép nem követeljük, hogy a koronapolitika hibáit minden területen nyíltan megvitassák, a hatalmon lévők a titok leplével borítják majd be azokat.”

Dr. Karina Reiss – Dr. Sucharit Bhakdi⁹

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 22/A, a 22/B és a 22/C táblázat. Az adatok elemzése során azokra a változtatásokra fókuszáltunk, amelyeket közepes vagy annál nagyobb mértékben voltak jellemzőek az adott szervezetekre („Közepes mértékben jellemző” és „Nagymértékben jellemző” oszlopok). Összehasonlítva a járvány első, második és harmadik hullámában meghozott döntéseket, megállapítható, hogy az első időszakban a beszerzések és kiadások elhalasztása volt a legelső reakció, amellyel a vizsgált cégek több, mint egynegyede élt jelentős mértékben (28,3%). A következő időszakokban azonban folyamatosan csökkent a beszerzések és kiadások elhalasztásának fontossága (míg az első fázisban a válaszadók több, mint fele legalább közepesen fontosnak ítélte, addig a második fázisban ez az arány egyharmadra, míg a harmadik fázisban 30% alá csökkent). Ugyanakkor, összesítve a közepes és a nagymértékben jellemző intézkedéseket, a szervezeti hatékonyságnövelő tevékenység (az első fázisban 52,3%) és az általános költségcsökkentés volt (az első fázisban 49,6%), amit a válaszadók fele végrehajtott. A második hullámra a helyzet változott, mert bár a szervezeti hatékonyság javítása maradt továbbra is a leggyakrabban alkalmazott reakció (54,8%), de egyben az egyedüli olyan intézkedés is, amelyről a cégek több mint fele beszámolt. Ez a terület a harmadik vizsgált időszak során is a leginkább fontosnak tartott tényező maradt, a válaszadók közel fele (49,2%) legalább közepesen fontosnak találta. A következő leginkább megvalósított változtatás a második fázisban a stratégia átdolgozása (47,3%), a harmadik pedig a megfelelő kommunikációs eszköztár kialakítása (41,5%). Viszonylag ritkán fordult elő ugyanakkor a nagymértékű 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 aránya, és a csökkenés a harmadik fázisban is folytatódott (4,3%-ra esett vissza ez az érték). Az első fázisban a szervezetek egyharmada jellemzően inkább az éves rendes szabadságokat adta ki, 8%-uk fizetés nélküli szabadságra küldte dolgozóit. A második hullám idején ez a tendencia összességében gyakorlatilag nem változott. Majdnem 11%-ra nőtt viszont a fizetés nélküli kényszerpihenőket alkalmazó szervezetek aránya, melynek valószínűleg egyik oka a fizetett szabadságok felhasználása, másrészt pedig a 3. fejezetben bemutatott adat, amely szerint a második

⁹ Karina Reiss (1974) és Sucharit Bhakdi (1982) mindketten biokémikusok, akik a magyarul is megjelent „Koronavírus vaklárma?” című könyv szerzői, amiben olvasható a fejezet elején feltüntetett idézet.

hullám idején több mint nyolc százalékponttal csökkent a kormányzati bértámogatásokat igénybe vevő cégek aránya. A dolgozók éves szabadságának a kiadását a harmadik fázisban valamivel több, mint a válaszadók ötöde (21,6%) választotta és a fizetés nélküli szabadságot alkalmazó szervezetek aránya is csökkent a válaszadók között (6,7%-ra). A harmadik fázisban nem volt olyan intézkedés, melyet a szervezetek több mint fele közepes vagy nagymértékben jellemzőnek ítélt volna meg. Legnagyobb arányban a szervezeti hatékonyság növelését (49,2%) és a stratégia átdolgozását (47,9%) tartották fontosnak a válaszadó szervezetek. A nagymértékben végrehajtott elbocsátás aránya ebben a fázisban tovább csökkent, 4,3%-ra. A harmadik hullám idején a kényszerintézkedések közül a fizetés nélküli szabadság kiadása háttérbe szorult (6,7%). Érdemes megjegyezni, hogy ebben a fázisban az új piacok megcélzása (4 százalékponttal nőtt) és az új technológiák és eljárások bevezetése (1,45 százalékponttal nőtt az előző fázishoz képest) előtérbe került. Emellett erőteljesebbé vált a marketingtevékenység ebben az időszakban (közel 30% legalább közepesen fontosnak ítélte meg).

Nagyon fontos szempont a jelenlegihez hasonló váratlan válság esetén az innováció kérdése. Ahogyan erről az előző fejezetben Fogel (1994) és Schultz (1961, 1980) elméleteivel kapcsolatban esett szó, ma már a fejlett gazdaságok növekedésének motorja nem a fizikai tőke mennyiségi növelése, hanem az innováció és a humán tőke. Az innováció bevezetése a növekedési tényezők közé már nyolcvan éves (Schumpeter, 1939), igazán jelentőssé napjainkban, az Ipar 4.0 időszakában vált. A koronavírus – az általa okozott számos probléma mellett – lehetőséget teremtett arra, hogy felkészüljünk a jövőben bekövetkező hasonló váratlan helyzetekre. A járvány(veszély) miatti korlátozó intézkedések hatására a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta. Ez a lépés némileg az általános költségcsökkentés részeként is értelmezhető. A pandémia második hullámában mindkét tevékenységben pozitív változást tapasztaltunk: a programok jelentősebb befagyasztásáról a korábbi 30% helyett már csak a válaszadók 20%-a számolt be. Az arányok mindkét intézkedés tekintetében a harmadik hullámra tovább csökkentek. A stratégiai beruházások leállítására a válaszadók 16,3%-a, míg az innovációs projektek szüneteltetésére 16%-uk kényszerült.

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

Válságkezelés	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%
Beszerzések, 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%
Fizetés nélküli 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%

Válságkezelés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
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%

22/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%
Szervezeti hatékonyság növelése	19,1%	26,1%	34,4%	20,5%	100%
Beszerezések, 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%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	86,3%	7,2%	2,8%	3,6%	100%

22/C. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések a harmadik fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Stratégia átdolgozása	26,2%	25,9%	31,3%	16,6%	100%
Szervezeti hatékonyság növelése	21,0%	29,8%	31,0%	18,2%	100%
Beszerezések, kiadások elhalasztása	37,3%	33,5%	19,5%	9,7%	100%
Általános költségcsökkentés	34,1%	34,5%	18,2%	13,2%	100%
Létszámcsökkentés	76,2%	15,2%	4,3%	4,3%	100%
Dolgozók évi szabadságának kiadása	52,9%	25,5%	16,2%	5,4%	100%
Fizetés nélküli szabadságok adása	83,5%	9,8%	4,3%	2,4%	100%
Stratégiai beruházások leállítása	58,9%	24,8%	10,5%	5,8%	100%
Innovációs projektek leállítása	63,4%	20,6%	8,6%	7,4%	100%
Kommunikációs kiadások csökkentése	85,9%	10,2%	2,7%	1,2%	100%
Új technológiák és eljárások bevezetése	36,6%	29,2%	21,0%	13,2%	100%
Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	35,2%	27,7%	24,2%	12,9%	100%
Új piacok megcélzása	45,9%	22,4%	18,4%	13,3%	100%
Üzleti területek kiszervezése	81,9%	11,0%	4,7%	2,4%	100%
Üzleti területek visszaszervezése	85,9%	10,2%	2,7%	1,2%	100%
Beszállítói hálózat megerősítése	51,6%	28,3%	12,0%	8,1%	100%
Erőteljesebb/megújított marketing	50,0%	21,7%	18,6%	9,7%	100%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	91,2%	1,8%	3,5%	3,5%	100%

Érdekes kérdés, hogy mitől csökkent kisebb mértékben az innováció a második és harmadik hullám alatt, mint az első esetben, ha ezt nem az új technológiák és eljárások fokozottabb bevezetése okozta (ez ugyanis a második és a harmadik fázis alatt is 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 működő szervezetek esetében az online térbe költözés jelentette az újítást (ami, bár szintén az új technológiák és eljárások alá tartozik, de külön sorban szerepelt a kérdőívben, kommunikációs eszköztárként). A telekommunikációs cégek szolgáltatásaikat bővítették, a vegyi, gyógyszer- és gyógyászati gyártó üzemek fertőtlenítőszer, higiéniai termékek, maszkok és 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 (5 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-pandémia alatt, 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.

Másként is értelmezhetjük az új technológiák és eljárások bevezetését, valamint az innovatív marketing tevékenység második fázisban tapasztalható csökkenését. A válságkezelő eljárások kidolgozása több időt igényel, ezért a harmadik fázisra sikerült a szervezeteknek megfelelő új eljárásokat és marketingstratégiát kifejleszteniük. Ezt támasztja alá, hogy az arányok a harmadik hullám idején (1,4 és 2,6 százalékponttal) növekedtek. Az elhúzódsó válság miatt pedig az is szerepet kaphatott, hogy egyes újításokat, projekteket egyszerűen nem lehetett már tovább halasztani.

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

A fejezet következő részében a HR területére fókuszálunk, a 23/A, 23/B és 23/C táblázatok adatai alapján. A legfontosabb eltérés a COVID-19 okozta válság és a 2008-as recesszió között az, hogy jelen esetben az ok egészségügyi: betegségről van szó, amely az emberi erőforrásokat támadja. Nem véletlen tehát, hogy ennek megvédése lett a HR-tevékenység fő frontvonala. Ahol lehetőség volt rá, elrendelték és/vagy lehetővé tették a távmunkát, a közszolgáltatások, élelmiszer-ellátás, közlekedés és más működni kényszerülő ágazatok pedig új munka- és egészségvédelmi intézkedésekkel reagáltak dolgozóik és vezetőik védelmében. Az első hullám idején a távmunka volt a leggyakoribb, majd azt követte az egészségvédelem. A második hullámra a sorrend lényegében változatlan maradt, sőt, talán kis mértékben meg is fordult (de ilyen kis eltérésnek nem reprezentatív mintán komoly jelentőséget nem érdemes tulajdonítani). Az esetleges sorrendváltozás egy lehetséges magyarázata a gazdaság újranyitása, melynek fő oka, hogy a 2020 tavaszához hasonló közel teljes leállás meghaladta volna a gazdasági szereplők teherbírását és a még mozgósítható tartalékiakat. A harmadik fázisra a két feladat fontossága kiegyenlítődött (ami megerősíti, hogy a második fázis kis eltérése is inkább csak látszólagos).

Fontosnak tartjuk annak kiemelését, hogy a harmadik leggyakoribb HR-tevékenység az első két hullám során a munkavállalók támogatása volt szociális problémáik megoldásában. Ez nagyon jól jelzi azt a tényt, hogy a jól működő HR saját jól felfogott érdekében „nem létszámban, hanem emberben” gondolkodik, és a humán faktort annak teljességében védi és segíti, nemcsak a munkafeltételek biztosítása révén. Ezt alátámasztja az a tapasztalatunk is, hogy az első leállások idején csak mintegy minden hatodik cég hajtott végre létszámleépítést, és ezeknek csak kisebb része szüntette meg magát a munkahelyi státuszt. Ugyanakkor, nemcsak Magyarországon, hanem nemzetközi viszonylatban is elmondhatjuk, hogy munkahely- vagy létszám bővítés jóval kevesebb területen fordult elő, ezek többségükben az e-kereskedelemhez 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, majd 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 csökkenést produkált, különösen jelentős volt a nem élelmiszer- és az üzemanyag-kiskereskedelem visszaesése.

A harmadik hullám idején a munkavállalók szociális problémáinak segítése az ötödik helyre csúszott vissza (10,2%). Ezt megelőzte a létszámstop (14,9%) a leépítések elkerülése érdekében, illetve a várt kilábalási időszakra tekintettel az utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása. Mindebből következik, hogy a szervezetek a legrosszabb esetben is meglévő állományokra hagyatkozva kívánják folytatni tevékenységüket, de felkészülnek arra az eshetőségre, hogy új tudástöke és gyakorlati ismeretek vállalatba integrálásával tudnak versenyképesek maradni.

23/A. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések az első hullám alatt

HR-válságkezelés	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 egészségvédelmi 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%

23/B. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések a második hullám alatt

HR-válságkezelés	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 egészségvédelmi 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%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	93,5%	3,5%	3,0%	0,0%	100%

23/C. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések a harmadik hullám alatt

HR-válságkezelés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	67,1%	14,2%	8,9%	9,8%	100%
Létszámstop	62,0%	13,3%	9,8%	14,9%	100%
Munkaidő csökkentés	71,0%	14,9%	9,4%	4,7%	100%
Létszámcsökkentés, leépítés	76,1%	14,9%	4,3%	4,7%	100%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	26,9%	18,8%	16,8%	37,5%	100%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	79,2%	13,8%	3,5%	3,5%	100%
Bérbefagyasztás	80,0%	10,6%	3,9%	5,5%	100%
Bérek csökkentése	87,5%	5,5%	3,5%	3,5%	100%
Béren kívüli juttatások csökkentése	83,1%	8,3%	3,5%	5,1%	100%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	31,4%	33,3%	25,1%	10,2%	100%
A járványveszély mérséklése képzéssel	58,6%	23,0%	14,1%	4,3%	100%
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	15,9%	21,8%	24,9%	37,4%	100%
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	35,1%	26,9%	26,5%	11,5%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás/műszaki megoldás)	72,9%	14,6%	9,4%	3,1%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés/fejlesztés)	76,8%	15,7%	5,1%	2,4%	100%
Önfejlesztés támogatása	41,0%	30,7%	17,3%	11,0%	100%
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	58,6%	23,4%	12,5%	5,5%	100%
Ösztönzési rendszer átdolgozása	58,2%	24,2%	12,9%	4,7%	100%
Esélyegyenlőségi terv /stratégia átdolgozása	71,1%	19,1%	8,2%	1,6%	100%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	90,7%	7,4%	1,9%	0,0%	100%

A kereskedelem területén a létszámleépítés elsősorban a csak fizikai üzlethálózattal rendelkező szervezeteket érintette, mivel a korlátozások hatására a kereskedelem súlypontja az online térbe tevődött át, és számos eladói, értékesítói, pénztárosi álláshely feleslegessé vált (Kim, 2020; Poór et al., 2020). A legnagyobb vesztesek azonban a kereskedelmi szálláshelyek voltak, melyek 2020 áprilisában a vendégéjszakák 99%-os és a bevételek 97%-os csökkenését jelentették (MSZÉSZ, 2020a). A helyzet augusztusra is csak részben rendeződött (MSZÉSZ, 2020b). A korlátozások 2021 áprilisában is hasonlóan katasztrofális gazdálkodási adatokat eredményeztek. A 2019 áprilisában regisztrált vendégéjszakákhoz képest az 56 ezer külföldi vendégéjszaka 94,9%-kal, a Budapesten regisztrált 23 ezer külföldi vendégéjszaka 96,9%-kal volt kevesebb 2021 áprilisában (MSZÉSZ, 2021).

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 ezzel az intézkedéssel. A harmadik fázisra még inkább csökkent a létszámstop alkalmazása, közelítőleg 25%-ra. Leépítést legtöbbször 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. A COVID-válságkezelés fő célja a szervezetek többségénél a munkaerő megtartása volt, ezt a költségcsökkentésben is figyelembe kellett venni. Ezért először bérfefagyasztásra került sor. Amennyiben további megszorítások váltak elengedhetetlenné, akkor a béren kívüli juttatások elmaradása következett. A munkabér nominális csökkentését csak legvégső esetben választották a fizetési nehézségekkel küzdő vállalkozások. Ilyenkor is elsősorban a munkaidőt csökkentették arányosan a munkabérral együtt, vagy fizetés nélküli szabadságra küldték a dolgozókat. Az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszer átalakítása több cégnél megtörtént, a szervezetek közel egyötöde élt ezzel mindhárom hullám során. Fel kell hívnunk ugyanakkor a figyelmet arra, hogy a teljesítményértékelést mára már nem önmagában, hanem a teljesítmény-menedzsment részeként szokás értelmezni, ami nemcsak értékkel, hanem többek között motivál, fejleszti a gyenge pontokat, kiemeli és használja az erősségeket minden alkalmazottnál személyre szabottan (Karoliny & Poór, 2019).

Érdekes tapasztalat, hogy a munkaerő szükséglet csökkentése a három hullám alatt nagyjából azonos szinten mozgott (23-30% közt tartották jellemzőnek), és alig volt eltérés a mennyiségi munka fizikai tőkével/technológiával (műszaki megoldások), illetve emberi tőke fejlesztésével történő kiváltása között. A különbségük 1,5 és 4,0 százalékpont közt változott, a harmadik fázisban volt a legnagyobb. Viszont az eltérés iránya konzekvensnek látszik: mind a három adatfelvételi időszakban az emberi tőkével való kiváltást tartották többen jellemzőnek (ez nyilván könnyebben és alacsonyabb költségek mellett valósítható meg).

Összefoglalva a válaszadók által meghatározott HR intézkedéseket megállapíthatjuk, hogy a cégek többsége – bár először általában megszorító intézkedéseket vezetett be (reaktív vállalattípus) – később azonban inkább proaktív módon, a stratégia átdolgozásával és a hatékonyság növelésével válaszolt. Találkoztunk végül egy harmadik csoporttal, a passzívakkal, akik szerint semmilyen külön intézkedésre nincsen szükség a járványhelyzet alatt. Ezen szervezetek aránya a második fázisra 5 százalékpontos csökkenést mutatott. A harmadik fázisra ugyan kissé nőtt azon szervezetek aránya, amelyek semmilyen válságkezelő intézkedést nem láttak indokoltnak, de ennek oka valószínűleg az, hogy a szükséges lépéseket már a korábbi hullámok idején megtették.



5. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI A PANDÉMIA ALATT (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS) (MAJÓ PETRI ZOLTÁN – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)

„A fenntartható fejlődés elvének ugyanis csak akkor tudunk megfelelni, ha beavatkozásainkkal nem újabb megoldandó problémákat okozunk, hanem megelőzzük azokat.”

Kondorosi Ferenc¹⁰

A koronavírus világjárvány eddig nem látott kihívások elé állította a munkaszervezeteket is. Az elmúlt években Európa és azon belül Magyarország munkaerőpiacát leginkább a munkaerőhiány jellemezte, és ebből kifolyólag a HR vezetők alapvetően a munkatársak megtartását tekintették a legfőbb kihívásnak. Azonban 2020 tavaszán a világméretű korlátozások átalakították a munkaerőpiaci folyamatokat, és az egyes ágazatok, szegmensek között jelentős különbségek rajzolódtak ki. Bizonyos területeken a létszámcsökkentés vált szükségessé, míg más területeken erőteljes munkaerőigény mutatkozott. Fejezetünkben a Magyarországon működő vállalatok életében bekövetkezett HR kihívásokat, azok hatásait elemeztük. **A kutatási eredményeink alapján kijelenthető, hogy a világjárvány új HR funkció megjelenését eredményezte: a vállalati pandémiás terv elkészítése és végrehajtása (munkahelyi higiénia, egészségvédelem, izoláció) stratégiai jelentőségű területté alakult.** Ennek következményeként a szervezeteknek fel kell készülniük hosszú távon is a rugalmas munkaszervezési megoldások „üzemszerű” működtetésére.

5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A COVID-19 járvány kihívást jelentő, speciális környezetet teremtett az emberi erőforrás menedzsment számára: a HR vezetőknek gyorsan kellett reagálniuk az ismeretlen helyzetekre, hogy egyrészt segítsék a munkavállalókat alkalmazkodni a munkában bekövetkező radikális változásokhoz (Carnevale-Hatak, 2020), másrészt támogatniuk kell a szervezetek vezetőit egy biztonságos („COVID-Ready”) munkahelyi környezet kialakításában és fenntartásában.

Az elmúlt időszakok válságaiból tanulva már tudjuk, hogy a szervezetek reagálása alapvetően meghatározza a kapcsolatukat a jelenlegi és a jövőbeli alkalmazottakkal és ügyfelekkel (Agarwal, 2021), mindez végső soron versenyképességük egyik záloga.

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat nyílt kérdésekkel gyűjtöttük össze: megkértük kitöltőinket, fogalmazzák meg a legjelentősebb, HR területen keletkező kihívásokat (legfeljebb hármat), amelyekkel a vírusválsággal kapcsolatban szembe kellett nézniük.

¹⁰ Kondorosi Ferenc (született: 1954) a „Kolerától a koronáig” c. könyv szerzője, amelyben a fejezet elején olvasható idézet is található.

Az eredményeket a 24. táblázat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg. Ebből láthatjuk, hogy a legnagyobb kihívások a járvány mindhárom hullámában megmaradtak, azonban fontosságuk, azaz a rangsor egy-egy helyen változott: **amíg az első fázisban a fókusz a belső kommunikációra, a munkaerő megtartására és a távmunka működtetésére irányult, a második fázisban a munkaerő biztosítása, a megfelelő dokumentáltság és a motiváció fenntartása került dobogós helyekre. A pandémia harmadik hullámában a létszámgazdálkodás megőrizte első helyét. A második helyre sorolódott a hatékony belső kommunikáció, a dolgozók motiválása, ösztönzése pedig továbbra is a harmadik helyen maradt.**

24. táblázat: A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén az első, a második és a harmadik hullám alatt

Rang-sor	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	Megnevezés	Megnevezés	Megnevezés
1.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás ↓ 1-4-2	Létszámtervezés és biztosítás toborzás, kiválasztás, fejevadászat,	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása, toborzás
2.	Létszámgazdálkodás, a munkaerő megtartása / biztosítása ↑ 2-1-1	Adminisztráció, munkajog, munkaügy	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
3.	Home office, távmunka bevezetése, működtetése ↓ 3-8-4	Megtartás, motiváció, ösztönzés, jut-tatások, elkötelezettség, elégedettség	Motiváltság, ösztönzés, elégedettség és elkötelezettség fenntartása
4.	Egészségvédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása ↓ 4-7-5	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás	Home-office, távmunka bevezetése, működtetése
5.	Motiváltság és elkötelezettség fenntartása ↑ 5-3-3	Oktatás, (online) képzés és fejlesztés, e-learning	Egészségvédelem, munkavédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása
6.	Bérgazdálkodás, bértámogatás feladatai	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség megőrzése
7.	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség megőrzése	Pandémiával összefüggő feladatok (védőeszközök, tesztek, intézkedések, koordináció, szociális / pszichés problémák kezelése stb.)	Képzés, fejlesztés
8.	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás	Csapat összetartása, koordináció, együttműködés
9.	Munkaidő-gazdálkodással, -beosztással, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás egészségügy	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása
10.	Csapat-összetartás, koordináció, együttműködés	Munkakörelemzés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások	Munkaidőgazdálkodással, -beosztással, munkaszervezéssel, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok
11.	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása	Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése	Megnövekedett adminisztrációs teher

Rang-sor	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	Megnevezés	Megnevezés	Megnevezés
12.	Létszámleépítés, elbocsátás	Teljesítményértékelés, TM	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása
13.	A vírushelyzet miatt munkából kiesők (pl. iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése	Online toborzás, online interjúk	Vírus helyzet miatt munkából kiesők (pl. betegség, iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése
14.	Egyéb	Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment	Teljesítményértékelés, TÉR
15.		HR digitalizáció	Létszámleépítés, elbocsátás
16.		Egyéb	Szociális támogatás

A nemzetközi trendek alapján is megfigyelhető, ahogy a világjárvány hatásai átszövik a gazdálkodást, egyben a HR funkciók fontossága is átértékelődött. Aurelia és Momin (2020) nemzetközi dimenzióban úgy értékelte, hogy a pandémia idején a munkaerőbiztosítás, a képzés-fejlesztés, valamint az alkalmazottak egészségének és jólétének fenntartása vált kulcsterületté, amelyet a dinamikusan fejlődő HR technológiák erőteljesen támogatnak. A táblázat első oszlopában külön piktogramok (↓ ↑) és számok jelzik a három hullámban tapasztalt átrendeződés legfontosabb irányait és mértékét. Az általunk feltárt eredmények mintázata hasonló az Aurelia és Momin (2020) által azonosított kulcsterületekhez: lényeges új elem a magyar adatsorokban az első hullámban a hatékony belső kommunikáció támogatása, a második hullámban a digitalizációs feladatok, ezen belül az online képzés, az e-learning témájának felszínre kerülése (lásd különösen második oszlop, ötödik sor), a harmadik fázisban pedig a motiváltság és az elkötelezettség fenntartásának állandósulása.

Már az előző fejezetekben is azonosíthattuk, hogy a HR számos tevékenysége, különösen az egészségvédelmi funkció a válság második hullámában megerősödött: amíg az első és második hullámban a járvány terjedését mérséklő higiéniai és távolságtartási intézkedésre volt szükség, addig a harmadik hullámban a válaszok tartalomelemzése alapján a mentális egészség (vitalitás, lojalitás, elkötelezettség, kreativitás, problémaérzékenység) figyelemmel kísérése és annak fenntartása került előtérbe egy többszörösen összetett munkakörnyezetben. A mentális egészség védelme, különösen a munkavállalók félelmének minimalizálása a COVID válságban a nemzetközi szakirodalomban is megjelent, mint egyfajta HR menedzser feladat (Ripamonti et al, 2020), amit eredményeink is alátámasztanak. Általánosságban elmondható, hogy a Magyarországon tapasztalt HR funkciók átértékelődése összhangban van Agarwal (2021) megállapításaival, aki kutatásában elsők között említi a munkahelyek biztonságát és a személyes egészség fontosságát.

A munka világában nap mint nap hangoztatott toposz, hogy a pandémiás helyzet jelentős változásokat indukált. Felmérésünkben ezért feltártuk a HR terület hatékonyságával kapcsolatos belső elvárások változását is. A válaszadó szervezetek mintegy harmada ugyan nem kezeli külön szervezeti egységben a HR feladatokat (25. táblázat), azonban eredményeinek alapján a humán szakemberek hatékonyságával kapcsolatos elvárások érdemben nőttek a válság első, második és harmadik hullámában is.

25. táblázat: A HR-részleg, a HR-tevékenység hatékonyságával kapcsolatos elvárások alakulása az első, a második és a harmadik fázis alatt

A HR területtel szembeni elvárások alakulása	1. hullám	2.hullám	3. hullám
	%	%	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	36,8	30,5	35,8
Csökken	2,9	1,1	2,3
Nem változott	27,2	39,0	29,2
Nőtt	33,2	29,4	32,7
Összesen	100	100	100

Ahol működik önálló HR részleg, ott a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartósnak bizonyult mindhárom fázisban. A második hullámban is közel harmaduknál (29,4%) nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos szervezeti elvárás, 39%-nál nem változott és csak 1%-nál csökkent. A harmadik hullám idején az elvárások a válaszadó szervezetek 32,7%-a esetében növekedtek, 29,2%-nál nem változtak, 2,3%-a esetében pedig csökkentek.

A HR hatékonyságával kapcsolatos növekvő elvárásokkal párhuzamosan a feladatok mennyisége is érdemben növekedett az első, második és harmadik hullám alatt: a válaszadók több mint fele szerint a HR részlegre nagyobb feladatmennyiség hárult, mint a vírusválság előtt (26. táblázat).

A feladatok mennyiségének növekedése mögött számos magyarázó változó húzódhat meg: ilyen lehet a gyors reagálás a folyton változó szabályozási, üzemi és üzleti környezetre, vagy a munkaidő-gazdálkodással, munkaidő-beosztással, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok megszervezése, akár a digitális workflow kialakítása.

26. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása az első, a második és a harmadik fázis alatt

A HR-feladatok alakulása	1. hullám	2.hullám	3. hullám
	%	%	%
Csökken	5,8	3,9	3
Nem változott	33,1	44,0	43
Nőtt	61,2	52,1	54
Összesen	100	100,0	100

Mindemelett az első hullám idején a megkérdezett szervezetek 5,8%-a, a második hullám során 3,9%-a, a harmadik fázisban pedig mindössze 3%-a tapasztalt munkamennyiség csökkenést.

Ez a két táblázat összességében azt mutatja, hogy a HR terület komoly „terheléses támadásnak” van kitéve egy pandémiás válság alatt. Másképp fogalmazva **a vizsgált szervezeteknél a HR tevékenység minőségi és mennyiségi expanziós szakaszba került az elmúlt időszakban.**

5.2. VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A HR TERÜLETEN

A HR hosszú távú sikerességét alapvetően az határozza meg, hogy miként tud reagálni a mai válság indukálta változásokra. Ugyan az emberközpontú menedzsment rendszerek tartósan és pozitívan befolyásolják a munkavállalók szervezeti elkötelezettségét (Agarwal, 2021; Grotte et al., 2020, Király et al., 2020), felmerül a kérdés, hogy vajon egy ilyen járvány okozta válság milyen módon befolyásolja a munkavállalók munkához fűződő hozzáállását, elkötelezettségét.

A változások komplex nyomon követése érdekében további nyitott kérdések keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknél várhatóan melyik az a három-három HR funkció vagy tevékenység, melynek növekszik, illetve csökken a jelentősége. A 27. táblázatban a növekvő jelentőségű HR tevékenységek listája látható említési gyakoriság szerint rendezve az első, a második és a harmadik fázisban. A tradicionális HR funkciók közül a létszámbiztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés került mindhárom fázisban az első helyre.

Az első hullámban a második helyen szerepelt a belső kommunikáció. Ez érthető, hiszen jelentős átalakítások voltak szükségesek az online térben történő egyeztetések, értekezletek lebonyolításához. A második fázisban jelentős változás, hogy közel száz említéssel dobogós lett a megnövekedett HR adminisztráció, és megmaradt a legfontosabbak között a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése. Ebben az időszakban a lista érdemben bővült: a válaszadók a HR digitalizációján belül több területet is azonosítottak az online oktatástól, az online toborzáson át az online kommunikáció fejlesztéséig. A harmadik fázisban ismét előtérbe került a belső kommunikáció, melynek a technikáját ugyan már 2020-ban begyakorolhatták a munkavállalók, de szükségszerű volt magasabb színvonalra emelni.

Ha az online térben zajló tevékenységeket egy önálló kategóriaként kezeljük, akkor összességében a digitalizáció (elektronikus HR funkció) lesz a válaszadók szerint a változások kulcsa. A HR terület technológiai támogatását és az újszerű megoldások alkalmazását kétséget kizáróan felgyorsította a pandémiás időszak (Aurelia és Momin, 2020). A digitális technológiák mélyreható változást gyakorolhatnak a szervezeti működésre, az értékteremtésre, és végső soron az egész vállalati üzleti modellre (Minbaeva, 2020). Ezek alapján a HR terület jelentős változás előtt áll, amelyet meghatároz a digitalizáció és a rugalmasság. A rugalmasság magában hordozza az elmúlt évtizedekben meglehetősen alacsony arányban alkalmazott foglalkoztatási és munkaszervezési megoldások térnyerését, mint például: a távmunka, részben vagy teljes egészében otthonról végezhető munka, online találkozók és képzések. Gyorsan ment végbe az a változás, hogy a munkavállalók tömegesen otthonról dolgoznak, ami egyaránt érintette a munkatársakat és a vezetőket is. Newman és Ford (2020) tanulmányában ezzel kapcsolatban felhívja a figyelmet arra, hogy annak érdekében, hogy a „virtuális alkalmazottak” továbbra is elérjék a legjobb eredményeket, a vezetőknek szükséges változtatni kommunikációs és irányítási rutinjaikon. Így a válság alapvetően hozzájárul vezetői paradigmák megváltozásához is, mivel a jelenléthez nem kötött munkavégzés feltételezi a szervezeti bizalomnak egy magasabb szintjét, amelyben mind vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása és toleranciája meghatározó jelentőségű. Valószínűsíthetően ebben a változási folyamatban a vezető szerepe is átértékelődik, és egészen új, az eddigiektől eltérő vezetési kultúrát szükséges kialakítani.

27. táblázat: A 2020/21-ben várhatóan fokozódó szerepet betöltő a HR funkciók az első, a második és a harmadik fázis alatt

Rangsor	1. hullám	2.hullám	3. hullám
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedés, létszámtervezés és -biztosítás 1-1-1	Toborzás, kiválasztás, fejedés, létszámtervezés és -biztosítás	Toborzás, kiválasztás, fejedés, munkaerőfelvétel, létszámgazdálkodás
2.	Belső kommunikáció ↓ 2-4-2	Adminisztráció, munkajog, munkaügy	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás
3.	Megtartás, motiváció, ösztönzés, elkötelezettség 3-3-3	Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség	Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség
4.	Oktatás, képzés és fejlesztés, e-learning ↓ 4-5-4	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás	Képzés és fejlesztés, online oktatás, e-learning
5.	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés ↓ 5-6-5	Oktatás, (online) képzés és fejlesztés, e-learning	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés
6.	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás ↓ 6-7-6	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás
7.	Adminisztráció, munkajog, munkaügy ↑ 7-2-7	Pandémiával összefüggő feladatok (védőeszközök, tesztek, intézkedések, koordináció, szociális/pszichés problémák kezelése stb.)	Adminisztráció, munkajog, munkaügy
8.	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkozás egészségügy	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás.	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás egészségügy
9.	Teljesítményértékelés, TM	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás egészségügy.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
10.	HR digitalizáció	Munkakörelemzés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások	HR digitalizáció, eHR
11.		Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése	Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment
12.		Teljesítményértékelés, TM	Online toborzás, online interjúk
13.		Online toborzás, online interjúk	Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése
14.		Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment	Munkakörelemzés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások
15.		HR-digitalizáció, eHR	Pandémiával összefüggő feladatok (védőeszközök., tesztek, intézkedések, koordináció, szociális/pszichés problémák kezelése)
16.			Munkaerő átcsoportosítása, helyettesítések, munkaidő-tervezés

Érdemes mindezt összevetni a csökkenő jelentőségű HR tevékenységekkel, ahol csak minimális változás érzékelhető a sorrendben, melyet a 28. táblázat mutat. Mindhárom fázisban a toborzás, kiválasztás, fejedészet, munkaerő-felvétel bizonyult a leginkább csökkenő jelentőségű HR funkciónak. A második és harmadik helyen álló funkciók az első két hullám idején azonosak, majd a harmadik hullámra sorrendjük megfordult. 2021 tavaszán a szervezetek úgy ítélték meg, hogy a céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok erőteljesen csökkenő fontosságúak, melyet a sorban a képzések, tréningek szervezése követ. A rangsor változásának lehetséges oka, hogy a vállalati belső fejlesztések és oktatások egy ideig halaszthatók, de hosszútávon nélkülözhetetlenek a működéshez.

A két táblázat adatainak összevetése után az adatsor furcsának és ellentmondásosnak tűnhet, hiszen a fokozódó, illetve a csökkenő jelentőségű HR funkciók között is a toborzás, kiválasztás és fejedészet szerepel az első helyen. Azonban ennek is van érdemi magyarázata: a munkaerőpiacon turbulens helyzet alakult ki a válság alatt. Egyfelől a vírusválság az ágazatok egyik felében „létszámstop dominancia” jelenséget váltott ki: emiatt lényegében lefagyott (megszűnt) a toborzás, kiválasztás. Másrészt a tervezett újraindulás miatt a toborzás, kiválasztás, munkaerő biztosítás az egyik legnagyobb kihívás a HR munkájában. Harmadrészt egyes ágazatokban (pl. gyógyszeripar) a válság piacbővülést eredményezett, és ebből kifolyólag a munkaerőigény is megnövekedett.

A 28. táblázat adatai alapján a válság nagy vesztesei között fogjuk elkönyvelni a munkahelyi tréningeket, képzéseket és a munkahelyi közösségi programokat szervező cégeket, mely egy egész szakmára hosszú, távú negatív kihatással lehet.

28. táblázat: A 2020-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR funkciók az első, a második és a harmadik fázis alatt

Rangsor	1. hullám	2. hullám	3. hullám
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedészet, munkaerőfelvétel	Toborzás, kiválasztás, fejedészet, munkaerőfelvétel	Toborzás, kiválasztás, fejedészet, munkaerőfelvétel
2.	Képzések, tréningek	Képzés-fejlesztés, tréningek	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok
3.	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok	Képzés-fejlesztés, tréningek
4.	Employer branding	Személyes állásinterjúk (jelenléttel)	Adminisztrációs feladatok
5.	Béren kívüli juttatások, cafetéria	Teljesítményértékelés, teljesítmény-menedzsment	Leépítés, elbocsátás
6.	Teljesítményértékelés	Béren kívüli juttatások, javadalmazási rendszer, ösztönzés,	Teljesítményértékelés, teljesítmény-menedzsment
7.	Munkaerőtervezés	Adminisztráció	Javadalmazási rendszer, ösztönzés, béren kívüli juttatások
8.		Leépítés, elbocsátás	Személyes interjúk, személyes kapcsolatfelvétel
9.		Employer Branding	Employer Branding

Ebben a kérdőíves blokkban arra is választ kerestünk, hogy miként alakulnak a munkaügyi kapcsolatok, a munkáltató-munkavállaló viszonyok a vizsgált szervezeteknél.

A szakszervezeti mozgalmak szerte a világban az együttműködésre alapozott szervezeti működés mozgatórugói. Kulcsfontosságú feladatuk az, hogy a munkavállalók számára a legjobb munkafeltételeket érjék el a munkahelyi érdekvitákban (Furaker, 2020). A szakszervezetek jelentősége azonban az elmúlt évtizedekben hazánkban jellemzően csökkent. A KSH adatai szerint egyrészt egyre kevesebb taggal rendelkeznek, másrészt egyre kevesebb munkáltatónál vannak jelen. A KSH adatgyűjtése szerint 2001-ben az alkalmazottak 37%-a állította, hogy biztosan tud szakszervezet működéséről, azonban 2015-ben ez az arány már csak 25% volt (KSH, 2015). Felmérésünkben az első hullámban a megkérdezettek 66%-a, a második hullámban 52%-a, a harmadik hullámban 60%-a jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintáinkban valamivel magasabb, mint a KSH adat. A magasabb szakszervezeti reprezentativitás minden bizonnyal az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

29. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása első, a második és a harmadik fázis alatt

Szakszervezeti jelenlét	1. hullám	2. hullám	3. hullám
	%	%	%
Nálunk nincs szakszervezet	66,1	52,4	60
Csökkent	3,1	2,9	3
Nem változott	28,3	41,5	35
Nőtt	2,4	3,2	2
Összesen	100	100,0	100,0

Az 29. táblázat adatai alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a koronavírus válság idején. A második hullámban a szakszervezetek magasabb jelenléte annak is köszönhető, hogy ebben a kutatási fázisban több nagyvállalatot sikerült megszólítanunk. A harmadik fázisban a vizsgált szervezetek 40%-ánál működik szakszervezet, melyből 35%-nál nem változott a szakszervezetek befolyása, 2%-nál nőtt, és 3%-nál csökkent. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezettek több mint 80%-nál nem változott a szakszervezetek befolyása, és csak egyszámjegyű növekedés vagy csökkenés figyelhető meg. Tény, hogy a szakszervezetek szerepe konjunktúra idején lehet meghatározóbb, mivel a munkaerő-kínálat relatív alacsony szintje miatt a munkavállalói oldal alkupoziója erősödik. A koronavírus válság előtti évben jelentős eredményeket értek el a magyar szakszervezetek béremelés tekintetében (lásd például: Audi sztrájk és 18%-os béremelés 2019-ben). Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon egyfajta tolerancia alakult ki 2020-ban, mindkét fél fokozott együttműködést mutatott a munkahelyek megtartása érdekében.

A nyugat-európai szakszervezetek azonban jóval befolyásosabbak a hazaiaknál, számos esetben még a cégek vezetésében is képviseltetik magukat. A jelenlegi viszonylag nyugodt időszakot a pandémia leküzdését követően akár egy fokozott, vitákkal terhelt időszak követheti, amiben a szakszervezeteket erősíti a munkaerőpiaci kereslet növekedése is.

Végül a 30/A, 30/B és 30/C táblázatok tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek több mint a fele azt állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölthetnek be a koronavírus válság mindhárom hullámában. Bár a második hullámban ez a szerep gyengülni kezdett, a harmadik fázisban mért adatok ismét erősödést mutatnak.

30/A. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke az első hullám alatt

Állítás	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára	11,1%	7,4%	18,5%	63,0%	100%
A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk	14,7%	29,2%	35,3%	20,8%	100%
A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik	29,9%	15,4%	22,7%	32,0%	100%
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból	18,9%	17,4%	31,7%	32,0%	100%
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket	51,9%	13,1%	12,8%	22,2%	100%
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	14,0%	8,9%	23,2%	53,9%	100%
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	35,8%	25,4%	19,7%	19,1%	100%
Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása	22,5%	26,3%	26,9%	24,3%	100%

30/B. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke a második hullám alatt

Állítás	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára	12,0%	14,7%	23,6%	49,7%	100%
A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk	23,0%	30,9%	30,1%	16,1%	100%
A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik	29,6%	20,0%	24,9%	25,5%	100%
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból	23,4%	24,5%	29,0%	23,1%	100%
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket	44,7%	17,1%	15,7%	22,5%	100%
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	13,7%	14,4%	23,4%	48,5%	100%
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	35,2%	24,6%	22,1%	18,1%	100%
Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása	22,2%	29,7%	25,0%	23,0%	100%

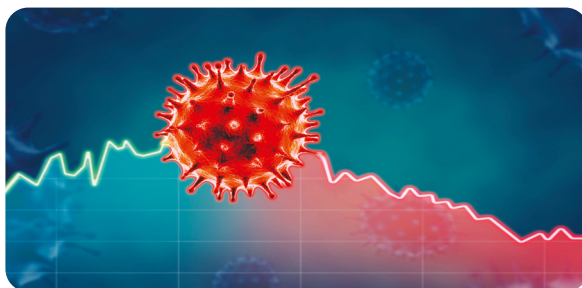
30/C. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke a harmadik hullám alatt

Állítás	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára	13,5%	13,9%	20,2%	52,4%	100%
A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk	17,9%	40,6%	27,5%	13,9%	100%
A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik	31,0%	20,6%	24,6%	23,8%	100%
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból	20,9%	22,1%	32,5%	24,5%	100%
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket	55,0%	13,5%	16,3%	15,1%	100%
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	11,6%	14,3%	23,9%	50,2%	100%
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	37,5%	26,7%	21,1%	14,7%	100%
Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása	28,9%	29,3%	27,3%	14,5%	100%

A válaszadók markáns reakciója a HR stratégiai szerepe mellett még két területen detektálható: egyrészt, hogy a tömeges elbocsátások, létszámleépítések hosszú távon károsak lennének a szervezet szempontjából. Másrészt, hogy a kulcsemberek és tehetségek megőrzése különösen fontossá vált a válság alatt.

A harmadik fázisban azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók majdnem kétharmada (63,5%) szerint a jelenlegi elbocsátások hosszú távon nem károsak a szervezet számára. A látszólagos ellentmondás magyarázata az egyes gazdasági szektorok közötti különbségekben, illetve az elbocsátott munkatársak különböző képzettségében, nem megfelelő hozzáállásában keresendő. Érdekes eredmény viszont, hogy a kulcsemberekhez való ragaszkodás nem járt együtt jellemzően sem a munkahelyi feltételek újragondolásával, sem a képzések jelentőségének növekedésével. A válaszadók reakciói tehát megosztottságot tükröznek.

Mindezek alapján arra következtetünk, hogy válaszadóinknak az adottságaik és lehetőségeik függvényében nagyon eltérő helyzetekre kell legalább egy kielégítő vagy fenntartható választ keresniük a pandémiás időszakban. Ez szektoronként, tevékenységenként, de akár cégméret alapján is változhat, így lesz diverz a végeredmény, ami megmagyarázza a válaszok sokszínűségét.



Forrás: <https://www.fpri.org/article/2020/03/covid-19-crisis-political-and-economic-aftershocks/>

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 tevékenységében bekövetkező anomáliákat, és egyúttal olyan menedzsment módszereket alkalmazzanak, amelyek összekapcsolják és hatékonyan működtetik a munkaerőt és a rendelkezésre álló stratégiai lehetőségeket.

A pandémiás válság begyűrűzése 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 egyetértek	Összesen
		1	2	3	4	5		
Fokokatok	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 hullám alatt

Sor-rend	Első hullám		Második hullám		Harmadik hullám	
	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	munkakörelemzés és -tervezés	35,0	munkakörelemzés 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 hullám		Második hullám		Harmadik hullám	
	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 szembevetendő 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 élén 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 hullám alatt

Ssz.	Első hullám		Második hullám		Harmadik hullám	
	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.

7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE AZ ELSŐ, A MÁSODIK ÉS A HARMADIK HULLÁM ALATT (PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – KUNOS ISTVÁN – BENCSIK ANDREA – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)

„Ha tudatosítjuk, számunkra melyek a belső motiváló tényezők, könnyebben elejét vehetjük annak, hogy a pénz és a státusz túl sok helyet követeljenek maguknak a fejünkben, és elnyomják a kellemesebb és barátságosabb belső tényezőket.”

Rebecca Seal¹²

7.1. MUNKAKÖRÖK¹³

Az alfejezet áttekintést nyújt arról, hogy milyen változások történtek bizonyos munkakörök esetén a pandémiás időszak három fázisa alatt. A válaszadó szervezetek körében a legnagyobb arányú létszámcsökkenést mutató munkakörök listáját a 34. táblázat tartalmazza.

Kérdőívünkben a munkakörök azonosításra nyitott kérdéseket tettünk fel, ami a válaszok sokszínűségét eredményezte. Ez arra sarkallt minket, hogy áthidaljuk a válaszadók által megadott kifejezések és kategóriák különbségét. Az első fázisban a felszolgáló és szakács munkakörök egyértelműen azonosíthatók, a második hullám vendéglátós, illetve a harmadik hullám vendéglátásban dolgozó kifejezésekkel leírt pozíciókkal egy kategóriába kerültek. A lezárások az első és a harmadik hullámban szigorúbbak voltak, ezt tükrözi az elbocsátott vendéglátó szakemberek arányának változása (az első fázisban 16,6%, a második fázisban 3,39%, a harmadik fázisban 23,73%). A harmadik fázisban tapasztalható magasabb érték annak a következménye, hogy némely vállalatok az első két fázist állami bértámogatással, a bérleti díj mérséklésével vészték át, de a harmadik hullámra elfogytak a tartalékaik. Így már kevésnek bizonyult az állami és önkormányzati segítség a talpon maradáshoz. A következő, COVID által is sújtott munkakör az operátori munkakör, mely gyakorlatilag a betanított munkás feladatkörnek felel meg. Ha egy ipari vállalkozás elveszíti a beszállítóit, és csökken a termékei iránti igény, akkor elsősorban a gyártásban dolgozó, képzettség nélküli munkaerőtől válik meg elsőként (az első fázisban 8,6%, a második fázisban 2,73%, a harmadik fázisban 11,02%). A kereskedelemben dolgozók egy részétől a kereslet csökkenése és a nyitva tartás korlátozása miatt váltak meg a munkaadók (az első fázisban 7,4%, a második fázisban 2,34%, a harmadik fázisban 5,93%). Az első fázisban jellemzően elbocsátottak közé kerültek az értékesítők (3%), a második fázisban a takarítók (2,34%) és a recepciósök (2,21%). A harmadik hullám érdekessége, hogy a kapcsolatok megszűnése miatt 9,32%-ban a logisztikai területen dolgozók is elveszítették munkahelyüket. Ezen kívül a szabályozások és az extrém terhelés miatt az egészségügyi terület is létszámcsökkenéssel érintett munkakör, valamint 5,93%-kal az értékesítői létszám is csökkent a gazdaság általános állapotának köszönhetően.

¹² Rebecca Seal, szabadúszó amerikai újságíró. A fejezet elején olvasható idézet a „Hogyan dolgozzunk otthonról” című könyvében jelent meg.

¹³ A 7.1. alfejezet Kunos István és Metszős Gabriella munkája.

34. táblázat: A pandémia első, második és harmadik hullámában létszámcsökkenéssel leginkább érintett munkakörök

Első hullám		Második hullám		Harmadik hullám	
Megnevezés	%	Megnevezés	%	Megnevezés	%
Felhasználó	11,7	Vendéglátós	3,39%	Vendéglátásban dolgozó	23,73%
Operátor	8,6	Értékesítő	2,73%	Betanított munkás	11,02%
Eladó	7,4	Operátor	2,73%	Logisztikai területen dolgozó	9,32%
Betanított munkás	5,5	Eladó	2,34%	Egészségügyi területen dolgozó	7,63%
Szakács	4,9	Takarító	2,34%	Eladó	5,93%
Értékesítő	3	Recepció	2,21%	Értékesítő	5,93%

7.2. VÁLTOZÁSOK A KOMPETENCIAIGÉNYEK ALAKULÁSÁBAN A PANDÉMIA ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS

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 ártékelődik. A járvány – mint tapasztaljuk, – több hullámban érkezik, és ami biztos, hogy a kialakult helyzethez alkalmazkodnunk kell. Ehhez mind a magánéletben, mind a munka világában olyan kompetenciakészletre van szükségünk, ami a jelenlegi feltételekhez, lehetőségekhez igazodik. Ennek feltérképezésben nyújt támpontot a „Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok” kutatás kompetenciákra vonatkozó része.

Ahhoz, hogy a munkaerőpiacon sikert érjen el a munkavállaló, megfelelő kompetenciakészlettel kell rendelkeznie. Számos kompetencia definíció létezik, jelen kutatásban az említett kifejezés alatt az egyén azon jellemzőinek összességét értjük, amelyek a hatékony munkafeladat-ellátás révén hozzájárulnak a szervezeti cél megvalósításához. (Pató-Kovács-Abonyi, 2020)

A COVID-19 vírus okozta válság következtében teljes életünkhöz hasonlóan a kompetenciák jelentősége is ártékelődött. 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 egyidőben a munkaerőpiacon emelkedett a mérnök és az IT végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet, míg az alacsonyabb iskolai végzettségű munkavállalók iránti igény csökkent. A pandémia hatására megváltozott helyzetre és a kompetenciák fontosságának változására a vállalkozások a szervezetfejlesztés eszközeivel (pl. munkavállalói képzés) reagáltak. Kópházi Andrea (2020) szerint a gazdasági válság idején a szervezetek számára az a legfontosabb, hogy az alábbi munkavállalói kompetenciákat fejlessék:

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 adó humán kompetenciák (pl. együttműködés és alkalmazkodó képesség) fejleszthetősége kulcsfontosságú.

Jenei és Módosné (2021) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pandémia okozta gazdasági krízis idején a kompetenciamenedzsment jelentősége megnő, amely kihívást is jelent a humán erőforrással foglalkozó osztályok számára.

A HR szakembereknek figyelembe kell venniük, hogy a különböző kompetenciák munkaerőpiaci relevanciája megváltozott, illetve a készségek 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 előtti időszakhoz képest a szociális kompetenciák jelentősége csökkent, ezzel egyidőben a számítástechnikai ismeretek jelentősége megnőtt.
4. A távmunkában (pl. home office) dolgozó munkavállaló teljesítményét a korábbi teljesítménymenedzsment 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 egy része bevétel szempontjából szükséghelyzetbe került, ezért igyekeznek minél előbb új munkahelyet találni, de gyakran csak átmenetileg, a válság végéig, vagyis hosszútávú elköteleződésük megkérdőjelezhető.
7. A válság utáni időszakra tekintettel a szervezetek számára a kulcsemberek 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 Hollósy-Vadász és Pató, (2021) csak a szállodaiparban működő szervezeteket vizsgálták. Eredményeik szerint a kutatási mintába bekerült szállodaipari szervezetekre vonatkozóan 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 kapcsolatteremtés fontossága csökkent.

Az alfejezet további részében azt mutatjuk be az olvasó számára, hogy a pandémia idején a kompetenciák közül az EQ szerepe miként értékelődik fel, és hogyan járul hozzá ahhoz, hogy a munkáltatók és munkavállalók 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. Intrapersonális szempontból az EQ három területen válik különösen fontossá: hogyan kezeljük a fenyegetettség érzetét, hogyan védjük meg a mentális és testi egészségünket, hogyan élünk egészségesen.

Interperszonális szempontból az EQ jelentősége szintén három területen nő: a társadalmi kohézió, a társadalmi előítéletek csökkentése, a személyek közötti kapcsolatok. A továbbiakban olyan vizsgálati eredményeket mutatunk

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 jelezni a hangulati állapotot. Eredményeik alapján az EQ protektív (védő, oltalmazó) faktort jelentett a pandémia során megélt szorongással és szomorúsággal szemben. A szerzők véleménye 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 a vizsgálatban résztvevő lengyel személyek a lockdown első hetében erőteljesebbnek érezték a pozitív érzelmeiket, mint a negatívakat.

Egy spanyol kutatás azt vizsgálta, 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 pszichoszociális kockázatok (pl. munkahelyi stressz) és az EQ prediktor (előrejelző) változóknak tekinthető a kiégés, a munkahely iránti elköteleződés és a mentális betegségek. 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 indai 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 átlagértéke. A válaszadók a legmagasabb pontszámot az értékorientáció dimenzióon szereztek. 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 megnövekedett stressz minden egyénre másképpen hat.

Az előző kutatással ellentétben Hussien és munkatársai (2020) vizsgálatában csak egyetemisták vettek részt, akik Szaúd-Arábiában és Egyiptomban tanultak ápoló BA szakon. A szerzők szerint az EQ az ápolók egyik legfontosabb kompetenciája, hiszen az EQ hatással van az ápolás minőségére, a problémamegoldó képességre és a mentális teljesítményre. Eredményeik alapján 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 megállapítása szerint senki sem születik magas EQ-val, ezért elengedhetetlen, hogy 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 érzelmi intelligencia szinttel rendelkező személyek kevésbé félnek, kevésbé kerülnek el a bizonytalan helyzeteket.

Egy Izraelben készült kutatás során Zysberg és Zisberg (2020) az útvonalelemzés módszerét használva egy új modellt alkotott. A kutatás célja, hogy az új modellel meg tudják magyarázni: a pandémia idején az érzelmi intelligencia (EQ) és a társas támogatás (social support), hogyan befolyásolja a vizsgálatban részt vevő személyek aggodalomérzetét. Eredményeik szerint az EQ-nak nem csak az érzelmi szabályozásban van fontos szerepe,

hanem a szociális támogatás megteremtésében is. Ez utóbbi fontos szerepet játszik a pandémia következtében egyéni szinten megjelenő aggodalomérzet csökkentésében. A kutatók szerint az EQ és a szociális támogatás közötti kapcsolat mediáló hatással bír az aggodalomérzetre.

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 jelentős stresszforrás 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 kontrollcsoport 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 szintje, amely mögött környezeti, szociokulturális és pszichológiai faktorok állnak. Az egyetemi hallgatók esetében ez úgy jelentkezett, hogy megemelkedtek a velük szemben támasztott 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 növelte a kiégés kockázatát. Ebben a helyzetben különös jelentőségűvé vált az érzelmi intelligencia. A szülőknek érdemes megtanítani a gyermekeiknek, 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 a személyes kommunikáció fenntartható (IT eszközökkel, egymástól nagy távolságban lévő személyek között), azzal csökkenthető a negatív érzelmek hatása.

Fahriza és munkatársai (2020) vizsgálatában viszonylag kevés személy, mindössze 38 fő vett részt. Ezért az eredmények csak korlátozva érvényesíthetők. A vizsgálat szerint a megküzdési stratégiák hatékonyak lehetnek az EQ fejlesztésében, mivel segítenek abban, hogy felismerjük más személyek attitűdjeit, illetve azt is, hogy mások hogyan oldják meg a problémákat. Moreno-Fernandez és munkatársai (2020) kísérletében spanyol egyetemisták érzelmeit vizsgálta. A hallgatók 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 tréningek során 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 érzelmi intelligencia negatívan korrelál a stresszrel. 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 meg), 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 stresszrel, mint azok, akikre az öngondoskodás nem jellemző. Az eredményeik szerint az EQ pozitívan korrelál az öngondoskodással. A kutatók szerint az EQ fejlesztése képes megemlíni annak gyakoriságát, ezen keresztül csökkenti a stressz negatív hatását, ami hozzájárul az egyén mentális és fizikai egészségének a megőrzéséhez.

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 érzelmi intelligenciájának fejlesztésére, akár online formában is.

Jelen elemzésben annak a vizsgálatára kerül sor, hogy a járvány első, második és harmadik hullámának kutatási eredményei alapján milyen egyezőségek és különbségek azonosíthatók a kompetencia elvárások terén, vagyis mely képességeknek értékelődött fel a jelentősége, vagy mely kompetenciák értéktelenedtek el a pandémiás helyzet első három hullámában.

A kutatás első fázisában 598 válasz érkezett arra a kérdésre, hogy mely kompetenciáknak nőtt a jelentősége a világjárvány következtében. Az 598 különböző felértékelődő kompetencia igényre adott válasz alapján 13 csoportba soroltuk a véleményeket. A második fázisban 18 csoportot, a harmadik fázisban 19 kategóriát alakítottunk ki. A kutatás mindhárom fázisában a különböző kompetenciacsoportok kialakításához a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a csoportképzés az objektívitás szem előtt tartása mellett, némi szubjektivitást is hordozhat magában. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzet első három hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok összehasonlítása a 35. táblázatban látható.

35. táblázat: A pandémia első, második és harmadik hullámában jelentősebbé vált kompetenciacsoportok

	A pandémia 1. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémia 2. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémia 3. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok
Ssz.	Megnevezés	Megnevezés	Megnevezés
1.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia	Kommunikáció, asszertivitás ¹⁴ , konfliktuskezelés	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés
3.	Empátia, EQ, szociális készségek	Empátia, EQ, szociális készségek	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia
4.	Együttműködés, csapatmunka	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia	Empátia, EQ, szociális készségek
5.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	Együttműködés, csapatmunka	Önállóság, felelősségvállalás
6.	Reziliencia, stressz tűrés, terhelhetőség	Önállóság	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás
7.	Önállóság	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség
8.	Időgazdálkodás	Higiéncia, egészségvédelem, egészségtudatosság	Problémamegoldó képesség
9.	Problémamegoldó képesség	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	Higiéncia, egészségvédelem, egészségtudatosság
10.	Lojalitás, elköteleződés	Problémamegoldó képesség	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat

¹⁴ Önértékelés képessége

	A pandémia 1. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémia 2. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémia 3. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok
Ssz.	Megnevezés	Megnevezés	Megnevezés
11.	Vezetői soft skillek	Reziliencia, ¹⁵ stressztűrés, terhelhetőség	Fegyelem, szabályok és előírások betartása
12.	Változás és válságmenedzsment	Tervezés, szervezés	Lojalitás, elköteleződés, megtartás
13.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	Lojalitás, elköteleződés	Tervezés, szervezés
14.	Egyéb	Időgazdálkodás	Változás- és válságmenedzsment
15.		Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly
16.		Változás- és válságmenedzsment	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás
17.		Motiváció, motiváltság	Türelem
18.		Vezetői soft skillek	Vezetői soft skillek
19.			Motiváció, motiváltság

A pandémia első hullámában, amely egy turbulensen változó, bizonytalan és ismeretlen válsághelyzetet teremtett, valamint az Ipar 4.0 szellemiségét is figyelembe véve, nem meglepő hogy a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia” csoportba tartozó kompetenciákat jelölte be a legtöbb válaszadó, mint a leginkább felértékelődő készségeket. Ezt követte a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” kategóriája, majd az „Empátia, EQ, szociális készségek” csoportja, és az „Együttműködés, csapatmunka” valamint a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás kompetencia” kategória következett. Ezek az első 5 helyen szereplő, egyre fontosabbá váló, munkavállalókkal szemben támasztott követelmények.

A pandémia második hullámában már napi rutinnak számít, hogy a munkavállalók virtuálisan kommunikálnak az ügyfelekkel, kereskedőkkel, kollégákkal akár különböző kultúrákból, így a vállalatoknak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelöltek közül kell választaniuk (Caligiuri et al., 2020). A második fázisban a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” és a kompetenciák kerültek az első helyre.

A vírus miatti home office munkavégzés bizonyos képességek erősödését generálta. Ez a pandémia második hullámát vizsgáló kutatás során a kompetenciaigényeknél is megfigyelhető volt, mint a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia” iránti igény erősödése. A vezetők részéről fontos, hogy agilisak legyenek a döntéshozatal során, és bízniuk kell a munkavállalókban, míg a beosztottaknak képesnek kell lenniük az önálló munkavégzésre, számolniuk kell a nagyobb mértékű felelősségre vonással, és hajlandóságot kell mutatniuk a folyamatos tanulás iránt (Shankar, 2020). Ezt támasztják alá a második fázis eredményei is, melyek az „Együttműködés, csapatmunka”, „Önállóság”, „Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat” kompetenciák iránti igény erősödését mutatják.

A harmadik hullámban az első öt legfontosabb kompetencia: a rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság; a kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés; ezt követi a digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia; empátia, EQ, szociális készségek; és az ötödik az önállóság, felelősségvállalás.

¹⁵ Rugalmas, sikeres alkalmazkodási képesség az egyén belső ereje által

Összehasonlítva a világválság első, második és harmadik hullámában felértékelődő kompetenciák csoportjait, átrendeződés, hangsúlyeltolódás figyelhető meg a fontosabbá váló képességek között. Ez a változás az első 5 kompetenciacsoportnál is jól megfigyelhető.

Amíg a pandémia első hullámának legfontosabb csoportja a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia” volt, addig ez a kategória a pandémia második hullámának vizsgálatában a 4. helyre szorult vissza, a harmadik hullámban pedig a 3. helyre lépett előre. Feltételezhető, hogy az első és második hullám között eltelt időben a munkavállalók kellő rutinra tettek szert e téren, ezért az ebbe a csoportba tartozó készségek jelentősége csökkent az első hullámhoz képest, ugyanakkor a társas kapcsolatok mozgatórugóját jelentő „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” jelentősége megnőtt a 2. hullám ideje alatt, majd a harmadik hullámban ismét a 2. helyre szorult vissza. Ez magyarázható az elszigeteltséggel, a home office munkavégzéssel, a személyes jelenlét hiányából fakadó, zökkenőkkel terhelt problémamegoldásokkal, valamint a társas kapcsolatok hiányából adódó kollektív stresszel is. Ezt az eredményt látszik alátámasztani az első két fázisban 3. helyen szereplő „Empátia, EQ, szociális készségek” kompetenciacsoport is, ami a 3. fázisban is az előkelő 4. helyet foglalja el. A pandémia harmadik hullámában „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” lett a legjobban felértékelődött kompetencia. A második hullámban a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás” kategória felértékelődött már az első hullámhoz képest is, és a válaszok alapján felugrott a 2. helyre, miközben a pandémia első fázisában csupán az 5. helyen állt. A harmadik fázisban a helyzethez való alkalmazkodás, a gyakorlatból származó rutin, az agilitás vált a leginkább felértékelődő kompetenciacsoporttá. Ezt erősíti meg az az eredmény is, hogy az „Önállóság” a 7. helyről a 6. helyre, majd a harmadik fázisban az 5. helyre lépett előre. Jelentős változást mutat a „Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat”: a második hullámban a 13. helyről a 7. helyre került, majd a harmadik fázisban a 10. helyre esett vissza.

A pandémia három hullámának felértékelődő kompetenciacsoportjainál azt is érdemes megemlíteni, hogy több, jelentőssé váló kategóriát sikerült azonosítanunk. Ezek közül fontos megemlíteni a „Higiéniát, egészségvédelem, egészségtudatosság”, a „Fegyelem, szabályok és előírások betartása”, a „Tervezés, szervezés”, „Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás” csoportok megjelenését, a harmadik hullámnál pedig a „Változás és válságmenedzsment”-et.

Összefoglalva megállapítható, hogy a harmadik fázisban ismételten megerősödött a társadalmi távolságtartás, szigorodtak a lock down intézkedések. Kompetenciák szempontjából ez abban mutatkozott meg, hogy az egyéni munkavégzéshez kapcsolódó képességek megelőzték a csapatmunkához tartozó készségeket. A „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” helyet cserélt a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” kategóriával. Ismét előtérbe kerültek az információtechnológiához kapcsolható ismeretek, megelőzve az „Empátia, EQ, szociális készségek” csoportját. Az önállóság és felelősségvállalás is fontosabbá vált a harmadik hullám során.

A pandémia harmadik hullámát vizsgáló, harmadik kutatási fázisának, különböző leértékelődő kompetencia-elvárásaira adott válaszai hasonlóan az első fázishoz nyolc csoportba voltak besorolhatók. Az első, második és harmadik hullámban leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása a 36. táblázatban található.

36. táblázat: Az első, a második és a harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok összehasonlítása

Ssz.	A pandémia első hullámában leértékelődő kompetenciacsoportok	A pandémia második hullámában leértékelődő kompetenciacsoportok	A pandémia harmadik hullámában leértékelődő kompetenciacsoportok
1.	Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés
2.	Meetingek, személyes kommunikáció, információ megosztás	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás
3.	Prezentációs és előadói készségek	Csapatmunka, együttműködés	Csapatmunka, együttműködés
4.	Tervezés, stratégiai gondolkodás	Munkaerő-ellátás, allokálás ¹⁶	Mobilitás és közlekedés
5.	Adminisztráció	Adminisztráció	Adminisztráció
6.	Csapatmunka, együttműködés	Igényesség, perfekcionizmus	Tervezés, stratégiai gondolkodás
7.	Igényesség, perfekcionizmus	Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent	Igényesség, perfekcionizmus
8.	Egyéb	Mobilitás és közlekedés	Prezentációs és előadói készségek
9.		Tervezés, stratégiai gondolkodás	
10.		Prezentációs és előadói készségek	

A pandémia első hullámában leginkább leértékelődő kompetencia csoport a „Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés”, ezt követi a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” csoportja, majd a „Prezentációs és előadói készségek”, a „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, az „Adminisztráció”, a „Csapatmunka, együttműködés” és az „Igényesség, perfekcionizmus” kompetencia kategóriák.

A pandémia második hullámában leginkább a „Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés” és az ezt követő „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kategória fontossága tovább csökkent. Továbbá megjelenik a „Csapatmunka, együttműködés”, a „Munkaerő-ellátás”, az „Adminisztráció”, az „Igényesség, perfekcionizmus”, a „Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent”, a „Mobilitás és közlekedés”, a „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, és a „Prezentációs és előadói készségek” is, mint a fontosságukból veszítő kompetenciacsoportok.

A pandémia harmadik hullámában a „Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés” csoportja és a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kategória jelentősége megint tovább csökkent, de a „Csapatmunka, együttműködés” is nagy mértékben veszített értékéből.

A pandémia első, második és harmadik fázisban a jelentőségükből veszítő kompetenciák első három csoportjába elsősorban a megváltozott munkaszituációhoz köthető készségek tartoznak, vagyis a személyes jelenlét és a találkozók, valamint az ahhoz kapcsolódó kompetenciák az otthoni munkavégzés miatt háttérbe kerültek. A „Tervezés, stratégiai gondolkodás” és az „Adminisztráció” csoportjába tartozó kompetenciák fontosságának csökkenése a bizonytalan helyzetből adódóan szintén várható eredmény volt. Ugyanakkor a „Csapatmunka, együttműködés” jelentőségének csökkenése meglepő, különösen az, hogy a második és harmadik kutatási fázis eredményei még erőteljesebb leértékelődést mutatnak.

¹⁶ A táblázatban kék árnyékolással kerültek megjelölésre a pandémia 2. szakaszában újonnan megjelenő leértékelődő kompetenciák.

A pandémia első, második és harmadik hullámában kapott értékek azt mutatják, hogy a „Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés”, a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kompetenciacsoportok továbbra is veszítettek jelentőségükből. Az is megfigyelhető, hogy a 2. hullámban bővült az első hullámhoz képest a leértékelődött kategóriák sora a „Munkaerő-ellátás, allokálás”, a „Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent”, a „Mobilitás és közlekedés” csoportokkal, tehát több kompetencia jelentősége csökkent a második fázisban az elsőhöz képest. Ugyanakkor a harmadik hullámban a leértékelődő kompetenciák sora csökkent. A harmadik hullámban nem került ezek közé a „Munkaerő-ellátás, allokálás” és a „Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent” kompetenciacsoport.

A kompetenciák iránti igények – kutatási eredményekből is látható – átrendeződésének a munkavállalók és a munkáltatók irányába egyaránt jelentős üzenete van. Fontos, hogy a képzések során az egyre jelentősebbé váló és fejleszthető kompetenciák kerüljenek a fókuszba, míg a jelentőségükből vesztő vagy nem szükséges készségeket lean szemlélettel közelítsük meg. További fontos vizsgálati területet jelenthet a kompetenciák tartalmi átalakulása, változása is, ugyanis nemcsak a képességek iránti igények változnak, hanem azok tartalmi értelmezése is módosul.



Forrás: https://medcitynews.com/?sponsored_content=the-need-for-cultural-competence-in-healthcare

8. A KORONHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA – SZABÓ KATALIN – SZEINER ZSUZSANNA – TÓTH ARNOLD)

„Ebben a válságos időszakban két különösen fontos választás előtt állunk. Az első a totalitárius megfigyelés és az állampolgári szerepvállalás között van. A második a nacionalista elszigeteltség és a globális szolidaritás között.”

Yuval Noah Harari¹⁷

Ha visszatekintünk, a 2019-es év HR-es slágertémája még a munkaerőhiány volt. Többek között demográfiai és migrációs okokra visszavezethetően ezek hiányoztak a munkaerőpiacról, főleg az alacsony kvalifikációs igényű területeken, de a fehérgalléros munkakörökből is. Ekkor még a munkaerő toborzása és megtartása volt kulcsfontosságú a vállalatok életében (Hargitai, 2020). A COVID-19 járvány felforgatta a hazai és nemzetközi munkaerőpiacot, felülírta a 2020-ra vonatkozó terveinket, minden eddigi trendünket és teljesen új irányt szabott a jövőről való gondolkodásunknak is. A világjárvány néhány hét alatt példátlan egészségügyi és társadalmi-gazdasági válsághoz vezetett, amelynek több területen súlyos hatása volt. A KoronaHR Kutatócsoport azt a célt tűzte ki maga elé, hogy a járvány hazai emberi erőforrás menedzselésre gyakorolt hatásait feltérképezze.

A 2020-as év, mint mindenki számára ismert, gyökeres változást hozott nem csak a munkaerőpiacon, hanem az élet minden területén. Mondanunk sem kell, hogy a COVID-járvány miatti zárlati intézkedések következményeként 2020 tavaszán a vállalatok jó részének megrendelése meredeken zuhanni kezdtek, ezért tavasszal-nyáron hirtelen munkanélküliek ezrei tűntek fel a munkaerőpiacon. A COVID-19 világjárvány alatt a válságkezelés, a biztonság megteremtése, a munkahelyek és az oktatás digitalizációja azonnali megoldásokat követel. A vállalatok, intézmények vezetői rákényszerülnek a gyors reakcióra, mely biztosítja a helyzettel való megbirkózást. A világjárvány kezelése egyben tanulási folyamat is, és a naprakész stratégia kidolgozása hozzásegít az üzletmenet folytonosságához, felkészít a „beilleszkedésre” az új normalitásba (Deloitte, 2020).

8.1. COVID INTÉZKEDÉSI TERV

A KoronaHR kutatás eredményéből kiderült, hogy a megkérdezettek több, mint fele (az 1. hullámban 54,2%, a 2. hullámban 55,8%, 3. hullámban 56,9%) fontosnak tartotta egy intézkedési terv kidolgozását, melyet főként saját maguk dolgoztak ki vagy anyavállalatuktól vettek át, és folyamatosan módosították a hazai és nemzetközi járványügyi szervezetek közleményeivel összhangban. Ez az intézkedési terv nem csupán egyetlen területet érint a vállalati folyamatokban, hanem a szervezet egészét átszöve és leginkább a működés fenntartására, folytonosságára, ezen belül a humán erőforrásra fókuszál.

¹⁷ Yuval Noah Harari (Született: 1976), izraeli történész és egyetemi professzor, akinek üzenete olvasható a fejezet kezdetén.

8.2. VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK

Ahogy telik az idő, és egymást követik az újabb járványhullámok, a gazdasági visszaesés várható hosszát egyre borúsabban látják a résztvevő szervezetek. A harmadik fázisban a válság legalább 2025-ig tartó elhúzódását már 30% feletti arányban tartották valószínűnek.

A pandémia a humán tőkét veszélyezteti leginkább, így annak védelme prioritást élvez. Emiatt a HR vezetők kerültek a válságkezelés és a gyors reagálás középpontjába a munkaerő produktívitasának, elkötelezettségének és rugalmasságának biztosítása érdekében. A humán erőforrás, a kulcsszereplők, de akár a beszállítók megtartása és segítése is hatékony stratégiának bizonyult. A vállalatok többsége először megszorításokkal reagált (bérbefagyasztás, juttatások elmaradása), de igyekezett dolgozóit is megtartani. Később azonban áttértek a stratégiák átdolgozására az üzletmenet folytonossága érdekében. A humánerőforrás védelmét, mint a válságkezelés egyik fő célját egyebek mellett a munkavállalók motivációjának fenntartásával, kommunikációval, új munka- és egészségvédelmi intézkedések bevezetésével, valamint digitalizációval biztosítják. A COVID-19 okozta sokk kezelése „paradigmaváltást” tett szükségessé és számos kihívás elé állította a vezetőket, ezen belül magasfokú rugalmasságot is igényelt. A szervezeteknek kezelniük kellett az egészségvédelemmel, a kényszerűen bevezetett távmunkával, és a működési biztonsággal kapcsolatos kihívásokat. Az egészség megóvása érdekében a szervezeteknél bevezetett intézkedések, elsősorban a társas érintkezések korlátozása, a fokozott higiénia és egészségtudatosság, a fegyelem, a szabályok és előírások betartása nemcsak a vállalati folyamatokat érintette, hanem egyéni szinten új kompetenciák megjelenését vagy fontosabbá válását is eredményezte.

8.3. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAGONDOLÁSA

A távmunka (home office) a munkavállalóktól nagyobb önállóságot igényel, a vezetőktől pedig egy minden eddiginél szorosabb bizalmi kapcsolat kialakítását. Az amerikai ADP (2020) globális kutatása 25 országra kiterjedően vizsgálta a munkavállalók elkötelezettségét és a szervezeti szereplőkbe vetett bizalmát kérdőíves felméréssel. A kutatás egyértelműen alátámasztja, hogy a bizalom és az elkötelezettség szorosan együtt jár, és végső soron a munkavállalók vállalati maradását befolyásolja. Amint azt a tapasztalatokon túl friss kutatások is alátámasztják (PwC, 2020), a szakemberhiány egy vállalat számára erőteljes növekedési korlátot jelent, így a munkavállalók megtartása és védelme fontos szempont. A szakemberek tudása, összegyűjtött tapasztalata, mely hosszas tanulási folyamattal jött létre nehezen pótolható, így azok a vállalatok, amelyek erre fókuszálnak a válság alatt, megerősödve kerülnek ki a piacra annak elmúltával.

A vállalatok működését biztosítandó távmunka azonnal kiemelt jelentőségűvé tette az informatikai és információbiztonság felülvizsgálatát és/vagy megteremtését. A járvány alatt a virtuális jelenlét bizonyult a legbiztonságosabb módszernek, nem csupán a távmunka esetében, hanem a fogyasztási szokások és készpénzes fizetés átforgalmazásánál is.

8.4. DIGITALIZÁCIÓ

A koronavírus első hullámánál számos vállalatnál volt megfigyelhető, hogy az elvileg digitalizált folyamatok távoli üzemeltetése sem zökkenőmentes akkor, ha valahol a folyamatban még papír alapú vagy a digitalizált folyamatból kilépő tevékenységek is vannak.

A digitalizációs feladatok gyors adaptálása és biztonságossá tétele elősegítette a cégek új körülményekhez való alkalmazkodását. Azok, akik már fejlett informatikai megoldásokkal rendelkeztek, könnyebben tudtak alkalmazkodni az új körülményekhez. Nem meglepő, hogy a legnagyobb nyertesek többek között az online kereskedelemmel foglalkozó és informatikai vállalkozások voltak, mivel már bevált gyakorlatokat alkalmaztak a működésük-

ben. A digitalizáció ugyanakkor kihívást jelent a kevésbé agilis cégek számára, mivel az nem korlátozódik egyetlen üzleti folyamatra, hanem behálózza a teljes szervezetet: ez az üzleti modellek, vevőkapcsolatok, elsődleges és vezetői folyamatok, termékek/szolgáltatások digitalizációját jelenti (Móricz, 2019). Az Ipar 4.0 megvalósítása már a pandémiától eltekintve is komoly kihívást jelentett a vállalatok számára. Az Ipar 4.0, mely a digitalizáció egyik speciális ága, a vállalati környezet digitalizálását és automatizálását jelenti, ám a transzformációnál a változástól való félelem, a motiváció hiánya, a munkavállalók bevonása és megtartása akadályokat gördetett a vezetők és a munkaerő elé egyaránt (Obermayer, Csizmadia, Hargitai, & Kígyós, 2021). A COVID-19 jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát, mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt.

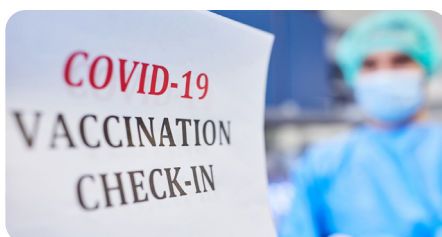
8.5. KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE

A vállalatok működése és pénzügyi biztonsága veszélybe került, eredményeik és hatékonyságuk növeléséhez pedig költségeket kell csökkenteni, vagy bevételeket növelni (Böcskei & Kis, 2020). Jelen kutatás eredményéből is kiderül, hogy nem a munkavállalói állomány leépítése a legnépszerűbb és legjobb költségcsökkentő stratégia. A vállalatok igyekeztek hosszú távon gondolkodni, és a távmunkával költségcsökkentési szempontok is jártak: az adminisztrációs vagy az irodabérléssel járó költségek csökkenni, továbbá a virtuális jelenléttel a készlettartás költségei is mérséklődnek idővel. A technikai eszközök, infokommunikációs megoldások és szoftverek ugyanakkor biztosítják a munkavállalók rugalmas és eredményes munkavégzését (Venczel-Szakó, Balogh, & Borgulya, 2021). A vállalat fennmaradásához ebben a kritikus időszakban szükség van annak megfelelő mérlegelésére, hogy mely stratégiák váltak be, és melyek azok, amik módosításra szorulnak. A biztonság és a kitűzött célok iránti elkötelezettség, a munkaerő közreműködésének elősegítése, az üzleti folyamatok újragondolása és a vállalati tevékenység folytonossága mind-mind olyan tényező, amivel a szervezetek képesek átvészelni a járvány időszakát, és akár pozitív fejlődéssel, magasabb szintű stabilitással folytatni a működést (Deloitte, 2020).

Összességében elmondható a pandémia tapasztalatai alapján, hogy a három legfontosabb stratégiai cél az üzletmenet folytonosságának fenntartása, a hatékony működés megteremtése és a digitalizáció.

8.6. ÖSSZEFOGLALÁS

A koronavírusHR projekt kezdetben a magyar, majd második hullámtól már más országokban lévő cégek pandémiára adott válaszait is vizsgálja. (Megjegyzés: Ilyen irányú tapasztalatainkat egy hamarosan megjelenő újabb jelentésben foglaljuk össze.) A makrogazdasági hatások után a kérdőívek önkéntes kitöltését vállaló szervezetek számos hasznos információval szolgálnak a COVID-19 okozta globális recesszió hatásainak kezeléséhez és leküzdéséhez. Vizsgálja többek között az előre elkészített vészhelyzeti tervek meglétét és az erre jelentkező igényeket. Felméri a leggyakoribb HR-intézkedéseket és a legfontosabb, a járványhelyzetben nélkülözhetetlen kompetenciákat. Vizsgálja azt is, hogy a szakemberek hogyan látják a munkaerőpiac, a vállalatok és ezen belül a HR-részlegek jövőjét. Bár a kutatás elsősorban a HR területére fókuszál – különösen az emberi erőforrás menedzsment feladataira – más területek is hasznos forrásként használhatják.



Forrás:

<https://www.healio.com/news/infectious-disease/20210429/personal-experiences-with-covid19-have-strong-impact-on-vaccine-acceptance-study-finds>

9. MELLÉKLETEK (BALOGH KATALIN)

9.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

9.1.1. ELSŐ FÁZIS VÁLASZADÓI

A válaszadók közül 390 szervezet (vállalat, intézmény) adta meg a nevét.

37. táblázat: Első fázis névvel jelölt válaszadói

Sorszám	Szervezet neve
1.	1A Konto Kft
2.	3DHISTECH Kft.
3.	ABT Treuhand Csoport
4.	Accor-Pannonia Hotels Zrt. – Novotel Budapest City & Budapest Congress Center
5.	ACTIVE HR Consulting Bt.
6.	Agro Graf KFT
7.	Agroang Business
8.	AKRIL BÚTOR Kft.
9.	Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért
10.	Almádi Borkert LKft.
11.	AlmádiTerv-Comp Bt.
12.	Alterconsult Kft
13.	ALUSZEFÉM Szendrői Fémpari Kft.
14.	Amrest Kft.
15.	Anonim
16.	Aptiv Services Hungary Kft.
17.	AQS Hungaria Holding kft.
18.	Art Dekor 2002 Kft.
19.	Art of Progress
20.	Articoli Kft.
21.	Astron Informatikai Kft.
22.	Audi Hungaria Zrt
23.	Austin Powder Hungary Kft
24.	AxiCon Kft
25.	Baker Street Kft.
26.	Bakony Elektronika Kft
27.	Balatonalmádi Kommunális és Szolgáltató Nonprofit Kft.
28.	Baltoni Hajózási Zrt

Sorszám	Szervezet neve
29.	Balluff-Elektronika Kft.
30.	Bank
31.	Baranyi Béla
32.	BARKE Iris Kft.
33.	Bartha-Vittinger Kft
34.	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.
35.	Bátor Kft
36.	Bayer Hungária Kft
37.	Becton Dickinson Hungary Kft
38.	Benchmark HR
39.	Béres Gyógyszergyár Zrt.
40.	Be-Roll Kft
41.	Best Help Bt
42.	BG-Audit Szarvas kft
43.	BIA-FEST KFT.
44.	Bige Holding Kft
45.	Bimfra
46.	BioTech USA Kft.
47.	Bloom Hungary Kft.
48.	BM
49.	BMW Hungary Kft.
50.	Bojti Edina
51.	BORA 94 Nkft
52.	Borbarátok N&N Kft.
53.	Bp BSC Kft.
54.	BTA Group GMBH
55.	Bucó Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
56.	Budai Egészségközpont Kft
57.	Budapest Bank Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
58.	Budapesti Metropolitan Egyetem
59.	Bulo One Kft
60.	Büki Fejlesztési és Beruházási Kft
61.	Cargill Magyarország Zrt
62.	Carpaccio étterem
63.	Ceva Contract Logistics Kft
64.	Ch.Stadler Kft.
65.	CIG Pannónia
66.	Cine-Mis Nonprofit Kft.
67.	Cordial Contract Kft.
68.	Corning
69.	Czagiker Kft
70.	Csabacast Könnyűfémöntöde Kft
71.	CSÁ-KU BT
72.	Csillag Patikák
73.	Csongrád Megyei Településtisztasági Nonprofit Kft
74.	Csongrád-Csanád Megyei Önkormányzati Hivatal
75.	Csopak-Vin 2000 Kft
76.	D&D Ép.Szolg.kft
77.	Dana Hungary Kft.
78.	Danubius Zrt.
79.	Debreceni Campus NP KH Kft.
80.	Debreceni Egyetem
81.	Debreceni Universitas Nonprofit Közhasznú Kft.
82.	Debt-Invest Zrt.
83.	Delta 2005 Kft
84.	Delta Informatika Zrt.
85.	DENSO
86.	Dimenzió Bt
87.	DKV Debreceni Közlekedési Zrt.
88.	Domán József egyéni vállalkozó
89.	DORSUM Informatikai Fejlesztő és Szolgáltató ZRt.
90.	Dr. Ekler és Társai Kft.
91.	DS Smith Packaging Hungary Kft.
92.	Dunafin Zrt.
93.	Dynamic Technologies Hungary Kft.
94.	Dynoteq Kft.
95.	Eastjob Bt
96.	Easylearning hu. Kft
97.	E-CAR Kft
98.	EDAG Hungary Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
99.	egyéni vállalkozó
100.	Elanders Hungary Kft
101.	ÉlményHR
102.	ELMŰ-ÉMÁSZ
103.	ELTE Pedagógiai Pszichológiai Kar
104.	Eperoll Bt
105.	euDIÁKOK Iskolaszövetkezet
106.	Eurosolid Zrt.
107.	Ex-Fedél Bt
108.	Ezüst Csillag-Híd Kft.
109.	Falcon-Vision Zrt.
110.	Fehér és Kék Kft.
111.	Femtonics Kutató és Fejlesztő Kft.
112.	Fibula 2007 Bt.
113.	Fincsi fagyizó
114.	Fino-Food Kft.
115.	Flexy Group Kft.
116.	FÓKUSZ-2 Kft
117.	Folprint Zöldnyomda
118.	FPA
119.	Fraisa Hungária Kft.
120.	Frissdiplomás Kft.
121.	FUSION-2000 Bt.
122.	Gajda és Papp Tervező és Szolg. BT.
123.	Gál Éva
124.	GCK Kft.
125.	Gebi
126.	Gebrüder Weiss Szállítmányozási és Logisztikai Kft.
127.	Givaudan
128.	Global Union Miskolc kft
129.	Gravitáció Kft.
130.	Green Fox Academy
131.	Greif Hungary Kft
132.	Gyöngy-Comp BT
133.	GYSEV ZRT
134.	H1 Systems Mérnöki Szolgáltatások Kft.
135.	Haerington & Co
136.	Hageni Távegyetem Budapesti Távtanulási Központ
137.	Hager Kft.
138.	Hajdú-coop Zrt
139.	Hajtó-Mű Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
140.	Harsányi Csaba EV
141.	Hauni Hungaria Gépgyártó Kft.
142.	Hegedűs és Társai Bt.
143.	Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt
144.	HKA Business Kft
145.	Honvédelmi Minisztérium
146.	Hotel Lővér Sopron
147.	HR tanácsadó cég
148.	HRCV Kft.
149.	HSA Group
150.	HSA Recruitment Kft.
151.	Humánia HRS Group Zrt.
152.	HUNÉP Zrt.
153.	Hungarian Alliance Logistic Kft.
154.	Hungarian Table Top Kft
155.	Hunguest Hotels Zrt Hotel Forrás
156.	Ibiden Hungary Kft
157.	IBM Data Storage Systems Kft.
158.	ICT Europaú
159.	II. Rákóczi Ferenc Megyei és Városi Könyvtár
160.	IKEA Industry Magyarország Kft
161.	Ilonczai Ágnes
162.	Imperial Tobacco Magyarország Kft.
163.	ImpulzusProjekt Kft.
164.	Információs Társadalomért Alapítvány
165.	Informatikai cég
166.	Inno-Comp Kft.
167.	InnoTeq Kft.
168.	Inside Invest Zrt.
169.	Integrál Tréning Központ Kft.
170.	INT-Solution Kft.
171.	ITRON Labs
172.	Jabil Hungary LP Kft.
173.	Jáger és Társa Kft
174.	Jankontó Kft
175.	Jesko Vendéglátóipari kft.
176.	JOB Kft.
177.	Johnson Electric Hungary Kft
178.	JOST Hungária Kft.
179.	JYSK Kft
180.	K&H Bank Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
181.	K9-SPORT KFT
182.	KAPOS HLDING ZRT.
183.	Kaposvári Egyetem
184.	Kaposvári Városfejlesztési Nonprofit Kft.
185.	Karácsony Gaszt Kft
186.	Kavcsák Réka - egyéni vállalkozó
187.	Kék Pont Alapítvány
188.	Kerox Kft
189.	Keys4Corporate Kft.
190.	Kis-Tés Park KFT
191.	Klinix kft
192.	Knorr-Bremse Rail Systems Budapest
193.	Kocsis Dávid
194.	KOMETA 99 Zrt.
195.	Konzul 11 Bt
196.	Korona
197.	Köles és Fiai Kft
198.	Közép-európai disztribúciós- és visszáru központ
199.	KPMG Global Services Hungary Kft.
200.	KROL-KER Kft
201.	Krones Hungary Kft.
202.	L&M Kft
203.	L.T.C. Bt.
204.	LAB5 Architects
205.	Lakatos_házkft
206.	Lakics Gépgyártó Kft.
207.	Lakker Kft.
208.	Lantech Kft.
209.	Le Bélier Zrt.
210.	Leadec Kft.
211.	LEGO Manufacturing Kft
212.	LENSA
213.	Likvid-4 Kft
214.	LISS Kft.
215.	LSF Core kft
216.	Lufthansa Technik Budapest Kft
217.	M&B MediaService Kft
218.	Magyar Biztonságvédelmi Ehyesület
219.	Magyar Cukor Zrt.
220.	Magyar Hadtudományi Társaság
221.	Magyar Honvédség

Sor-szám	Szervezet neve
222.	Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Kft.
223.	Magyar Telekom
224.	Make IT Online
225.	Manpower Kft
226.	Mars
227.	Mártogatós Gourmet Bt
228.	Marzek Kft.
229.	MásMunka
230.	Maspex Olympos Kft.
231.	MATIC IPARI SZOLGÁLTATÓ KFT
232.	Matrix kft
233.	Mazars Kft
234.	McHale Hungária Kft.
235.	MEDI-CON2000 BT
236.	Melaga Kft
237.	Melecs EWS GmbH Magyarországi Fióktelepe
238.	Merkátor-Tex Kft.
239.	Meskó Vakolástechnika Kft
240.	Metropolitan Egyetem Budapest
241.	METU
242.	MEZ Crafts Hungary Kft.
243.	MG Produkt Kft
244.	Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
245.	Miskolc MJV Polgármesteri Hivatal
246.	Miskolci Avastetői Óvoda
247.	Miskolci Batsányi János Óvoda
248.	Miskolci Egészségfejlesztési Intézet
249.	Miskolci Egyesített Szociális, Egészségügyi és Gyermekjóléti Intézmény
250.	Miskolci Egyetem, Vezetési Tanszék
251.	Miskolci Eszterlánc Néphagyományőrző Óvoda
252.	Miskolci Önkormányzati Rendészet
253.	Miskolci Sportiskola Nonprofit Közhasznú Kft.
254.	Monsanto Hungária Kft
255.	MOPA Kft.
256.	Móro Lajos Airport Service Budapest Zrt
257.	Multi-Land Kft
258.	Musashi Hungary Ipari Kft.
259.	MUTIFOR KFT
260.	Nagy és Társa Kft
261.	NAGY ÚT-21 KFT
262.	Nagy Zsolt egyéni vállalkozó

Sor-szám	Szervezet neve
263.	Nagykun Baptista Oktatási Központ
264.	Nagyleshegy Kft.
265.	NAK - Nemzeti Agrárgazdasági Kamara
266.	Nass magnet Hungária Kft.
267.	Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft.
268.	Nemzeti Közszerződési Egyetem
269.	Nespresso
270.	NEXON Kft.
271.	Niederkirchner Szabolcs ev.
272.	Nilfisk Production
273.	NKE RTK
274.	Novák és Társa Kft
275.	Nyárfás Projekt Kft.
276.	OC Network Kft.
277.	Omega-Lab Kft
278.	Onari Egyéni vállalkozás
279.	Ongropack kft.
280.	Opera Garden Hotel Kft.
281.	Ostorházi Dávid Egyéni Vállalkozó
282.	Otthont adok Önnek Kft
283.	Ózon Pajzs 2100 Környezetvédő és Polgárőr Egyesület
284.	Öveges és Társa Kft
285.	Paletta Press Kft.
286.	Palkó Eszter Egyéni vállalkozó
287.	Paner kft
288.	Pannondiák Iskolaszövetkezet
289.	Pannox Kft.
290.	Papp Antl E.V.
291.	Pászti Kft.
292.	Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
293.	Perfekt zrt.
294.	PlastTmk Kft.
295.	PLM Technology Kft.
296.	Pmp express
297.	Pócsik Kft
298.	Pol-S Kft
299.	Prémium Ingatlanközvetítő Kft.
300.	Prímaenergia Zrt.
301.	Prof Dr Sorosy Tamas
302.	Profil Training Kft
303.	Profirent

Sor-szám	Szervezet neve
304.	Pulmonata kft
305.	Pungor és társa Kft
306.	QSR24h Hungary Kft.
307.	Qualysoft Zrt.
308.	Raiffeisen Bank Zrt.
309.	Rauch Hungária Kft
310.	Régoó 10 Kft.
311.	Residens Kft
312.	Robot-X Hungary Kft
313.	Roll-Depo kft
314.	RUAG Aerostructures Hungary Zrt.
315.	Salamon Zoltán EV
316.	Samsung
317.	Semcon Kft.
318.	Shi scalable kft
319.	Sigma Technology Magyarország Kft.
320.	Sinexrent Kft.
321.	Smart-hr
322.	SmartTooling Kft.
323.	Smile 642 Bt
324.	SolvElectric Technologies Kft.
325.	SÖKE Hungária Kft.
326.	Start 2004 Bt.
327.	Stranigg BT
328.	Summit DV Kft.
329.	Synergy Construction Hungary Kft.
330.	Szabó Andrea HR tanácsadó
331.	Szabó László András NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola
332.	Szatuna Kft
333.	Szeged Pólus Fejlesztési Nonprofit Kft.
334.	Szegedi Környezetgazdálkodási Nonprofit Kft
335.	Szegedi Közlekedési Kft.
336.	Szegedi Távfűtő Kft.
337.	Székely Blanka
338.	Szemes Tömítéstechnika Kft.
339.	Szép-Tur kft
340.	Sze
341.	Szent István Egyetem
342.	SZ-MKE Székesfehérvár-Maroshegyi Kulturális Egyesület
343.	Szűcs Sándor Általános Iskola
344.	Taghleef Industries Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
345.	Takács Zoltán
346.	Takarékbank Zrt.
347.	Talentify Co. Kft.
348.	TalentStack Kft.
349.	TANEXT Akadémia
350.	Tarján VI. Lakásfenntartó Szövetkezet
351.	Team Building Kommunikációs és Tanácsadó Bt.
352.	Teca-Print Hungária Kft.
353.	Technogázszer KFT
354.	Temi-Mérnök Kft.
355.	Terra Luna Mobile kft
356.	Tesco Globál Áruházak -Zrt.
357.	TESK
358.	Tesk Csoport
359.	THUN HUNGARY Kft.
360.	TIREK-Szolg KFT.
361.	Tokodi Ferenc Egyéni vállalkozó
362.	Tolvaj Csaba E.V.
363.	Tornai Pincészet Kft.
364.	Tóth Ferenc
365.	Trans-Sped Kft.
366.	Turcsán Nikolett
367.	Utánfutó és Gumicentrum KFT
368.	VaBó Elektrik Kft
369.	Várkert Termal Camping Kft.
370.	Vass Lajos e.v.
371.	Vászolyi Ács-Építő Kft
372.	VCC LIVE KFT
373.	Videoton Elektro-PLAST Kft.
374.	Villa Medici Kft.
375.	Villero & Boch Magyarország Kft.
376.	Virág és Társa Bt.
377.	Vistaverde Bt.
378.	Walter Autó Kft
379.	Wattmanager Kft.
380.	Webery Digital Agency kft.
381.	Weco-Travel Kft.
382.	WIFI Hungária Kft.
383.	WTS Klient
384.	Yanfeng Automotive Interiors
385.	Yodaforce Holding Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
386.	Zalakarosi Fürdő Zrt.
387.	Zavracsányi Melinda E.V.
388.	ZIEHL-ABEGG Kft

Sor-szám	Szervezet neve
389.	Zöldsarok Agro Kft
390.	Zömbik Kft.

9.1.2. MÁSODIK FÁZIS VÁLASZADÓI

A felmérésünk során 503 szervezet (vállalat és intézmény) járult hozzá nevének közléséhez.

38. táblázat: Második fázis névvel jelölt válaszadói

Sor-szám	Szervezet neve
1	1st Line Consulting Kft
2	3DH Kft.
3	4iG Nyrt.
4	4M Dance Company
5	4T Épületgépész Kft.
6	77 ING Kft.
7	AD Reklámügynökség Korlátolt Felelősségű Társaság
8	Adamantium Kft.
9	Adix-Trade Kft.
10	Adó Fortély Kft.
11	Adószabászat Kft.
12	Aegon Prémium
13	Agio Kft.
14	Agrár-Ker Kft.
15	Agria Ép-Gép Trans Kft.
16	Agricola 2011 Kft.
17	Agricola 2011 Kft.
18	Agro Builder Kft.
19	Agrofema Kft.
20	Agrogalgaker Kft.
21	Agrókvint Kft.
22	Agrokvint mezőgazdasági termelő és kereskedelmi Kft.
23	Agrota-2L Kft.
24	AHOMLOKZAT Kft.
25	AKH Kft.
26	ALANEX Termelő, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
27	Albemarle Magyarország Kft.
28	Alcoa-Kőfém Kft.
29	Allianz Hungária Zrt.
30	Allison Transmission Hungary Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
31	Alpenvorland Kft.
32	Alvicom Kft.
33	Amazone Technology Kft.
34	Ames Hungaria Kft.
35	AmRest Kft.
36	Annuska Hotel Kft.
37	Antigorit Kft.
38	APM Construct Kft.
39	Apollo Tyres Hungary Kft.
40	Aqua Athletes Kft.
41	Argint International Kft
42	ARGO-STEYR Mezőgazdasági Szolgáltató Kft.
43	Aspectis Kft.
44	Attribútum Kft.
45	Auchan Magyarország Kft.
46	Audi Hungaria Zrt.
47	Aurum Oktatási Központ Kft.
48	AUSTRIA JUICE Hungary Kft.
49	B-Clean Kft.
50	Balassa Security Kft.
51	Balck Rock Hungary Kft.
52	Balla Ingatlan Kft.
53	Bank of China Zrt.
54	Baromfi-Coop Kft.
55	Baufirma Kft.
56	BComp Bt.
57	BEAUTYLEX Kft.
58	Bébi Hotel Non Profit Kft.
59	Bebusch Hungária Kft.
60	Begi Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
61	Bellozzo Kft.
62	Belvárosi Építő Kft.
63	Berger Konyveloiroda Kft.
64	Bergmann Könyvelő Iroda Kft.
65	Bershka
66	Bestate4U Kft.
67	Beste-Trans Kft.
68	Béth-Bau Kft.
69	BHE-BONN Elektronikai Kft.
70	BI-KA Logisztika Kft.
71	BioTech USA Kft.
72	BIS Hungary Kft.
73	ANY Biztonsági Nyomda Nyrt.
74	BKK Zrt
75	Bodzinó Kulturális Kft.
76	Boehringer Ingelheim GmbH
77	Bolloré Logistics Hungary Zrt
78	Bomon Trade BT.
79	Bonduelle Kft.
80	Bos Frucht Agrárszövetkezet
81	BP BSC Europe kft.
82	BPW-Hungária Kft
83	Bravonet Kft.
84	Bro-Ker-Bét Kft.
85	Budapest Bank Zrt
86	Business Box Kft.
87	Búzaórló-Malom Kft.
88	Büro-Comfort Kft
89	BVI Baumgartner Zrt.
90	C&A Mode Kft.
91	Cabero Kft.
92	Can-Mechanic Kft
93	Canon Hungária Kft.
94	Cargill Magyarország Zrt.
95	Cargo-partner Kft
96	Catherine's Cottages
97	Catv-hungária Kft.
98	CCC Hungary Kft.
99	Celanese Magyarország Kft.
100	Centering-Alfa Kft.
101	Cheaper Market Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
102	CIB Bank Zrt.
103	Citibank
104	Client Connect Média Kft.
105	Coca Cola HBC Magyarország Kft.
106	Cofidis Magyarország Kft.
107	Colas Hungária Zrt.
108	Complex Network Hungary Kft.
109	Computacenter Services Kft.
110	Con-Tender Management Kft.
111	Constexpert Kft.
112	Contact Kft.
113	Continental Automotive Hungary Kft.
114	Coop Zrt.
115	Corteva Agriscience Kft.
116	Creatinsta Kft.
117	CRH Magyarország Kft.
118	CsigaFarm Bt.
119	Csinszka Med Kft.
120	Csokor-Műhely Kft.
121	CTDI Budapest Kft .
122	D50 Kulturális Központ
123	DAKÖV Kft.
124	Damocles Kft.
125	Daniella Ker. Kft.
126	Danone Magyarország Kft.
127	Danubius Hotels Zrt.
128	Dávid Ablak-Roll Kft.
129	Debrecen Fémpipari Kft.
130	Debreceni Infrastruktúra Fejlesztő Kft.
131	Dental Unio Kft.
132	Derecske Városi Művelődési Központ és Könyvtár
133	Deufol Hungary Kft.
134	Deutsche Telekom IT Solutions
135	DHL Express Magyarország Kft.
136	Diehl Aviation Hungary Kft.
137	DKV Debreceni Közlekedési Zrt.
138	dm-drogerie markt Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
139	Docler Holding
140	Doku-Metal Kft.
141	Dominek and Partners Kft.
142	Dotya Build Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
143	Dráva Hotel Harkány
144	Dreamslip Artwork kft.
145	Dunaautó Zrt.
146	Dunafalvai Mezőgazdasági Kft.
147	Dunakeszi Járműjavító Kft.
148	Dunántúli Regionális Vízmű Zrt.
149	Dunapack Kft.
150	Dunavirág Centrum
151	E.ON Hungária Zrt.
152	Eckerle Automotive Bóly Kft.
153	Eclipse Automation Hungary Kft.
154	EDC Debrecen Nonprofit Kft.
155	Édes Krémes Manufaktúra Kft.
156	Edit Nyomdaipari Kft
157	EGIS Gyógyszergyár Zrt.
158	Együtt Garage Kft.
159	Elektro-Kerekes Bt.
160	Elektron co. Kft.
161	ELMŰ-ÉMÁSZ Energiaszolgáltató Zrt.
162	Éltex Kft.
163	EN-CO Software Kft.
164	Eos Faktor Zrt.
165	Equip-Test Kft.
166	Erando Biztonságtechnika Kft.
167	ERMAN 90 Kft.
168	Ernst&Young Tanácsadó Kft.
169	ERSTE Bank Hungary NyRt.
170	Erste Befektetési Zrt.
171	ESA Empire Kft.
172	Euroelement Kft.
173	Europ Assistance Hungary Kft.
174	Europart Hungária Kft
175	Eurosmart Kft.
176	Express Luck Europe Electric Kft.
177	Extreme Digital Zrt.
178	F.G. Rákó Kft.
179	Family Clean Kft.
180	Farmol Hungary Kft.
181	Fatim Kft.
182	Federal Mogul Hungary Kft.
183	Fehér Árpád tüzelő- és építőanyag kereskedés

Sor-szám	Szervezet neve
184	Félegyházi Pékség Kft.
185	Fenyves Yacht Club
186	Fészek Alapítvány
187	Fino-Food Kft.
188	First line Consulting kft.
189	Fitt Woman Fitness 811. Kft.
190	Flow Consulting Kft.
191	Flowserve Hungary Kft.
192	Fly Coop Légiszolgáltató Kft.
193	Focus Consulting Személyzeti Tanácsadó Kft.
194	Főkert Zrt.
195	Főnix Rendezvényszervező Közhasznú Nonprofit Kft.
196	Fótáv Zrt.
197	Freudenberg Sealing Technologies Kft.
198	Full Asztalosipari Kft.
199	Fusetech Kft.
200	Futdesign Kft
201	G. E. B. E. Kft.
202	GA Sys GMBH.
203	Gaál és Társa Bt.
204	Gálosi Bárka halászati Kft.
205	GBS Europe Kft.
206	GE Hungary Kft.
207	Gedia Hungary Kft.
208	Generali Biztosító Zrt.
209	Geocrocus Bt.
210	Geodis Hungary Logistics Kft .
211	Geoterm Kft.
212	Gesztenypüré Kft.
213	GH Intersped Kft.
214	Ginkgo Hotel és Konferencia Kft.
215	Glo-Story Kft.
216	Goods Market Kft.
217	Goodyear Hungary Kft.
218	Grand Tours Kft.
219	GRAPHISOFT Kft.
220	Gravity R&D Zrt.
221	GRB Group Kft.
222	Greif Bsc Europe Kft.
223	GSE Engineering Hungary Kft.
224	GYSEV Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
225	Hadászi Kft.
226	Hair Szabó Imre Kft.
227	Hanon Systems Hungary Kft.
228	Havas-Sághy és Társai Ügyvédi Iroda
229	HC-Sistem Kft.
230	Hello Event Kft.
231	Herbalife Magyarország Kft.
232	HERCSEL Építőipari Kft.
233	HGA BIOMED Kft.
234	Hilti Hungária Kft.
235	HM El Zrt.
236	Honvédelmi Minisztérium
237	Honvédelmi Sportszövetség
238	HOPE FOR Kft.
239	Hotel Lotus
240	Hotel Mercure Korona
241	Hotel Visegrád
242	Hóvirág Kft.
243	Howden Fans & Heaters - Trans Lex Work Kft.
244	Hoya Lens Hungary Zrt.
245	Hőgyézi Agrokémia Kft.
246	Hörmann Pannon Software Kft.
247	HSA Kft.
248	Human Dialog Kft.
249	Humanfield Kft.
250	Humánia HRS Group Zrt.
251	Hungast Vital Kft.
252	Hunland Trade Kft.
253	Hunnép Zrt.
254	hunTent Kft.
255	HW Tanácsadó Kft.
256	I.T. Magyar Cinema Kft.
257	IB Controll Kft.
258	IBM Data Storage Systems Kft.
259	IBT Consulting Kft.
260	ICT Europa Holding Zrt.
261	igm Robotrendszerek Kft.
262	Inditex Group
263	Industrie Elektrik Kft.
264	Informatikai Kft.
265	Ingatlan Hasznosító és Befektető Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
266	Ingram Micro Magyarország Kft.
267	Innomechanika Kft.
268	Innovációs és Technológiai Minisztérium
269	Inspiráció Tréning Kft.
270	Instant Hotel Kft.
271	Integrál Tréning Központ Kft.
272	Inter-Metal Recycling Kft.
273	Intretech Hungary Kft
274	Intrum Zrt.
275	Investeur Kft.
276	Invitech Solutions Kft.
277	Ivy Technology AMS Hungary Kft
278	Jabil Circuit Hungary Kft.
279	Jetter Automation Hungary Kft.
280	Job Force Iskolaszövetkezet
281	Juhász 99 Kft.
282	Júlia Malom Kft.
283	K&B Kristály Patika Kft.
284	K+D Kft.
285	KAPOS Járműgyártó és Javító Zrt.
286	Kaposvári Villamossági Gyár Kft.
287	KATKER 2005 Kft.
288	Kerox Kft.
289	Keszol Bt.
290	Két Gál Bt.
291	Kincsem wellness hotel
292	Koha-Steel Bt.
293	Kompánia Alapítvány
294	Kondorosi Gabona Zrt.
295	Koppánymenti Mezőgazdasági Szövetkezet
296	Korter étterem
297	Kőrös-Gasztró Kft.
298	Kővágó-Ép Kft.
299	Kraft Foods.
300	Krevill Kft.
301	Kronospan-Mofa Hungary Kft.
302	Kultik Mozi Hálózat
303	Kurzus Bt.,
304	L'Oréal Magyarország Kft.
305	Lajta Szolárium Kft
306	Lakics Gépgyártó Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
307	Laminált Parkett Kft.
308	Láng Kereskedelmi Kft.
309	Lansoft Trade Kft.
310	Lavet Kft.
311	Lég-Tech Bau Kft.
312	Lélekút Temetkezési Kft.
313	Leman Industrie Kft.
314	Lexmark International Inc.
315	Liquid Gold Kft.
316	LMF Software Zrt.
317	LMS One Zrt.
318	Logosz Cégcsoport
319	LPP Hungary Kft.
320	Lufthansa Systems Hungária Kft.
321	Maciszaki Bt.
322	MAD Hotel és Iroda Kft.
323	MadisonLand Kft.
324	Magistratus Kft
325	Magnetron Hungária Kft.
326	Magnew Kft.
327	Magyar Állami Operaház
328	Magyar Duty Free Kft.
329	Magyar Közút Nonprofit Zrt.
330	Magyar Lapterjesztő Zrt.
331	Magyar Posta Zrt.
332	Magyar Suzuki Zrt.
333	Magyar Telekom Nyrt.
334	Magyar Vöröskereszt
335	Maspex Olympos Kft.
336	Máté & Nagy Bt.
337	Matra-Tech Kft.
338	Mátrix Diák-2000 Vállalkozásszervező Iskolaszövetkezet
339	Matusz-Vad Zrt.
340	MÁV Csoport
341	Mecsek Fűszért Zrt.
342	Medi-Cont Kft.
343	Medtronic Hungária Kft
344	Mega Sped Kft.
345	Menton Jobs Kft.
346	Mester Acél Kft.
347	Méta Hungary Kft

Sor-szám	Szervezet neve
348	Metro Kereskedelmi Kft.
349	Mezz Pool Kft.
350	Michelin Hungária kft.
351	Microsound Kft.
352	Mikrohungária kft.
353	Mindspire Consulting Zrt.
354	Mitsuba a.s.e. kft.
355	MNB
356	MOL GBS Kft.
357	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.
358	Monument Company Kft.
359	Moon Road Kft.
360	Móri Bt.
361	MP-mix 2002 Bt.
362	Mueller Magyarország Kft.
363	Napcsillag Kft.
364	Nefab Packaging Hungary Kft.
365	Neopac Hungary Kft.
366	Nestlé Hungária Kft.
367	NEURO CT-Pécsi Diagnosztikai Központ Kft.
368	Nézsai Mikszáth Kálmán Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola
369	Nielsen Kft.
370	NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.
371	OBI Kft.
372	Oké-Maxi Kft
373	Oktáv-Ráció Kft.
374	Opel Szentgotthárd Kft.
375	OptiMonk Kft.
376	OT Industries Vagyongazdálkodó Zrt.
377	OTP Bank Zrt.
378	Ovilio Agens Kft.
379	PÁ-ME Szolgáltató Bt.
380	Papp Fa KFT
381	Pécsi F+T Kft.
382	Penny Market Kft.
383	Perfect man Kft.
384	PG-Holding Zrt.
385	Pick Szeged Zrt.
386	Pikano-2000 Kft.
387	PL Beauty Cosmetics Kft.
388	Popz Europe Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
389	POS Services Kft.
390	Practilub Zrt.
391	Prenet-Ing Kft.
392	Prime Telekom Kft.
393	Pro-EHS Kft.
394	Pro-Money Kft.
395	ProcessIO Kft.
396	Procter & Gamble Kft.
397	Provident Pénzügyi Zrt.
398	Provitamin Kft.
399	Quattro Immobili Kft.
400	Raiffeisen Bank Zrt.
401	Rail Cargo Terminal - BILK Zrt.
402	Rauch Hungária Kft.
403	Reckitt Benkiser Kft.
404	Rédei Kertimag Zrt.
405	Rehau-Automotive Kft.
406	Rendben Kft.
407	Richter Gedeon Nyrt.
408	Robert Bosch Elektronika Kft.
409	Robot-X Hungary Kft.
410	Román Sándor Táncársulata Kft.
411	Rosenberger Automotive Cabling Kft.
412	Rossmann Magyarország Kft.
413	Rotatech Holding Kft.
414	Royal Csemege Kft.
415	RS Bútoráruház Kft.
416	S.G.S. International Kft.
417	Safe Job Solutions Kft.
418	Samyang EP Magyarország Kft.
419	Sanofi-Aventis Zrt.
420	Schaeffler Zrt.
421	Se-bes plusz Kft.
422	Seahorse Engineering Kft
423	Sealed Air Magyarország Kft
424	Service Platform Kft.
425	Sew-Eurodrive Kft.
426	shark 95 Kft.
427	Sió-Eckes Kft.
428	Sodexo Services Hungary Kft
429	Sole-Mizo Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
430	Sonepar Magyarország Kft.
431	Stabilo Kft.
432	STILL Kft.
433	STX Horseboxes Kft.
434	Szamos Marcipán Kft.
435	Szolfront Kft.
436	Szováti Sertés Állattenyésztő Zrt.
437	Szönyeg Expressz Kft.
438	SZTH Monitoring Kft.
439	T.O.M. Controll 2001 Zrt.
440	TAB-3 Kft.
441	Takarékbank Zrt.
442	Tata Consultancy Services Ltd.
443	Techmahindra Kft.
444	Tempo-Trans Fuvarozó és Kereskedelmi Kft.
445	TESCO GLOBÁL Zrt.
446	TESCO-BST Üzleti és Technológiai Szolgáltatások Zrt.
447	TETRA-Plan Kft.
448	Teva Gyógyszergyár Zrt.
449	Thomas Duvenbeck Immobilien Invest Kft.
450	Tihanyi Levendula Kft.
451	Tízpróba Magyarország Kft
452	TLA Vagyonkezelő és-hasznosító Kdr.
453	TOKAY2000 Kft.
454	Tometh Fémtechnika Kft.
455	Top Bróker Kft.
456	Törley Pezsgőpincészet Kft.
457	Transcom Hungary Kft.
458	Transdanubia Logisztikai Kft
459	Tranzit-Ker Zrt.
460	Trenkwalder Cégcsoport
461	Triumph International Kft.
462	Trivium Packaging Hungary Kft.
463	Troya Szuperdiszkont Kft
464	TyToo Body Art Kft
465	UKY Hungary Kft.
466	Ultramob Trade Kft.
467	Uni-System Bau Kft.
468	UNICENTRÁL Épületgépészeti és Acélszerkezeti Kft.
469	UniCredit Bank Hungary Zrt.
470	UNILEVER Magyarország Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
471	Union V.I.G Biztosító Zrt
472	UNIQA Biztosító Zrt.
473	UPS Magyarország Kft.
474	Uv Zrt.
475	Vajda Papír Kft
476	Van den Heerik Agricola SRL.
477	Vaporis PB GAS Kft.
478	Vas Gumiszerviz Kft.
479	VELUX Magyarország Kft.
480	Veszprém Handball Team Zrt.
481	Vicsek Bt
482	Victoria Nature Kft.
483	Villa Medici Kft.
484	Villport Kft.
485	Violba Bt.
486	Vitafoam Magyarország Kft.
487	Vitesco technologies hungary Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
488	Vodafone Magyarország Kft.
489	Volánbusz Zrt.
490	VT Metal Kft.
491	Waberers International Nyrt.
492	WAD Design Kft.
493	Webeye Magyarország Kft.
494	WHC Cégcsoport
495	White Crystal Kft.
496	Wise Advisory Group Kft.
497	Wizz Air Hungary Zrt.
498	Xyra-Étkezde Kft.
499	Z+D Kft.
500	Z6 Sport Innováció Kft.
501	Zalagrár Kft.
502	Zollner Kft.
503	Zwack Unicum Nyrt.

9.1.3. HARMADIK FÁZIS VÁLASZADÓI

A felmérésünk harmadik fázisában 208 szervezet (vállalat és intézmény) járult hozzá nevének közléséhez.

39. táblázat: Harmadik fázis névvel jelölt válaszadói

Sor-szám	Szervezet neve
1.	A Gyermekéért, a Fiatalokért és a Családokért Közhasznú Egyesület
2.	A&O Hotel Budapest
3.	Ács József egyéni vállalkozó
4.	Adix-Trade Kft.
5.	ADRA Adventista Fejlesztési és Segély Alapítvány
6.	Agrárminisztérium
7.	AGROTEC Magyarország Kft.
8.	Akkreditált termékvizsgáló és tanúsító szervezet
9.	Alteo Nyrt.
10.	Andika kisboltja
11.	Apollo Tyres Hungary
12.	Arany Középút Egyesület
13.	AZE Zero Hungary Kft.
14.	Baktapoint Kft.
15.	Bank of China Zrt - Buday Rita
16.	Béres Fuvarozó kft.

Sor-szám	Szervezet neve
17.	BERNER RÖGZÍTÉSTECHNIKAI Kft.
18.	Bimfra Kft.
19.	BioTechUSA Kft.
20.	Bodrogközi Többcélú Kistérségi Társulás Szociális Szolgáltató Központ
21.	Bottyán Orsolya
22.	BT Roc Kft
23.	Budapest Airport Zrt.
24.	Budapest Főváros XVII. Kerület Rákosmenti Polgármesteri Hivatal
25.	Budapesti Gazdasági Egyetem
26.	CAHS Kereskedelmi és Szolgáltató Betéti Társaság
27.	Caramel Lion Hungary Kft.
28.	Carpat Cargo kft
29.	CodersRank Zrt.
30.	Coloplast Hungary Kft.
31.	Constexpert Kft.
32.	Contact Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
33.	Conversific Zrt.
34.	Corteva Agriscience
35.	D Zrt
36.	Daniella Kft.
37.	Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár
38.	Debreceni Sportcentrum K.H. Kft
39.	Debreceni Vagyonkezelő Zrt.
40.	Deufol Hungary Kft.
41.	Deutsche Telekom IT Solutions Hungary Kft.
42.	DKV Debreceni Közlekedési Zrt.
43.	D-line Travel&Event Kft.
44.	dm-drogerie amrkt Kereskedelmi és Szolgáltató Kft
45.	DMJV Gyermekvédelmi Intézménye
46.	Dobó István EV
47.	DPD group
48.	DSC2000KFT
49.	Duna-Dráva Cement Kft.
50.	Dunántúli Regionális Vízmű Zrt
51.	DVSC labdarugó Zrt
52.	EDC Debrecen Nonprofit Kft.
53.	Ép-plusz Bt.
54.	Eszterházy Károly Egyetem Gyakorló Iskolája
55.	Eszterlánc Északi Óvoda Kerekerdő Tagintézmény
56.	Éttermi alkalmazott
57.	FAG Magyarország Ipari Kft
58.	FAKTÓTUM 2005 Bt
59.	FANNY LINE KFT
60.	Faragó István egyéni vállalkozó
61.	Félegyházi pékség kft.
62.	Felső-Szabolcsi Kórház
63.	FESTŐSZAKI KFT.
64.	FETIVIZIG Folyamos Szakasz mérnökiség
65.	Flame Spray Hungary Kft.
66.	Florin Zrt.
67.	Flowserve Hungary Services Kft.
68.	FM LOGISTIC HUNGARY KFT.
69.	FMISZI Fejér Megyei Szociális Intézet Polgárdi telephelye
70.	Fóti Boglárka Óvoda és Bölcsőde
71.	Fusion Befektetési Zrt.
72.	GBS Hungary Kft.
73.	GE-Hungary

Sor-szám	Szervezet neve
74.	Glo-Story Kft. (Hoffmann Anna - FBBNZI)
75.	Grabarics Építőipari Kft
76.	Gyorséteremi Lánc középvezető
77.	Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal
78.	Hajni kisbolt Kft.
79.	Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája
80.	Hannah Logistics Kft.
81.	Honvédelmi Minisztérium
82.	Horváth István E.V.
83.	Hotel Korona Eger
84.	IBM Capital Hungary Kft.
85.	IBT Premier Consulting Kft
86.	Ingram Micro Magyarország Kft
87.	Innodox Zrt.
88.	Innonic Group Zrt.
89.	Intretech Hungary Kft
90.	INT-Solution Kft.
91.	Job Force Iskolaszövetkezet
92.	Jófra Bt.
93.	Jótevő Alapítvány
94.	Kabinet FM Zrt.
95.	KATKER 2005 Kft.
96.	Kazincbarcikai Szociális Szolgáltató Központ
97.	KB 2001 Kft
98.	Kecskemét Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
99.	Kék Pont Alapítvány
100.	Kelet-Trans 2000 Kfg
101.	KEMI KONTROLL Kft
102.	Kenderes Városi Önkormányzat
103.	Kerox Kft
104.	Keywest Trading Kft
105.	KISS ATTILA EGYÉNI VÁLLALKOZÓ
106.	Knoll Jánosné EV
107.	Kovács Viktor METU
108.	Körber Hungária Gépgyártó Kft.
109.	Kuhne+Nagel Kft.
110.	Kühne+Nagel Szállítmányozási Kft.
111.	Lakics Gépgyártó Kft.
112.	Landewyck cégcsoport
113.	Le Til Art Kft
114.	Lego Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
115.	Lépéselőny Közhasznú Egyesület
116.	Lidl Magyarország Bt.
117.	Lufthansa Systems Hungária Kft.
118.	MadisonLand Kft.
119.	Magyar Honvédség
120.	Magyar Telekom Nyrt.
121.	Magyar Vöröskereszt
122.	Máté & Nagy Bt.
123.	Matek Oázis Kft.
124.	MÁV Zrt.
125.	MÁV-START Zrt.
126.	Mazsu Jenőné ev
127.	Mester Acél Kft.
128.	Metlife Europe D.A.C. magyarországi fióktelep
129.	Metropolitan Egyetem
130.	MINOKIT Kft
131.	Mok-Expert Energy Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
132.	Móricz Ipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft.
133.	MVM Ügyfélkapcsolati Kft. / Contact Center Igazgatóság
134.	MVM Ügyfélkapcsolati Kft. / Contact Center Igazgatóság / Északi Contact Center Osztály
135.	MVM Ügyfélkapcsolati Kft., Pénzügyi igazgatóság
136.	Nádasdy Invest Kft
137.	NAGÉV KFT.
138.	Nagy Antal egyéni vállalkozó
139.	NAV-KAVIG
140.	Nemzeti Adó- és Vámhivatal
141.	Nemzeti Köszolgálati Egyetem
142.	Neopac Hungary Kft
143.	NEXON Kft
144.	NISZ Zrt.
145.	NIV Impex Kft.
146.	Nobilisse Kft.
147.	Novomatic Hungária Kft
148.	Nyír-Alfa-Bútor Kft
149.	Nyíregyházi Egyetem
150.	OANDER Development
151.	OBI Hungary Retail Kft.
152.	On-air Kft.
153.	Opel Szentgotthárd Kft.
154.	Optimonk International Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
155.	Orkan Kft
156.	Országos Mentőszolgálat
157.	P&G
158.	Padama-Smoke Bt.
159.	Paletta Press Kft.
160.	Panna-Maci Kft.
161.	Partium 70 Műanyagipari Zrt.
162.	Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
163.	PharmaTech Kft
164.	Photomate Hungary Kft.
165.	POS Services Kft.
166.	Profil Training Kft
167.	Prolan Zrt.
168.	RAS Magyarország Kft.
169.	RBSC kft.
170.	RF-Systems Hungary Kft.
171.	Ripassa Kft.
172.	RR Donnelley Magyarország Kft.
173.	Safe Job Solutions Kft.
174.	Sanko Gosei UK Ltd Magyarországi Fióktelepe
175.	Schmidt Ügyvédi Iroda
176.	Segments sales and marketing Bt
177.	ShopRenter.hu Kft.
178.	Solution Fejlesztőház
179.	Sörpark kft
180.	Synergy Construction Hungary Kft.
181.	Szabó Marianna egyéni vállalkozó
182.	Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási, Munkaügyi és Munkavédelmi Főosztály
183.	Szami2003 Kereskedelmi Kft.
184.	Számirda Kft.
185.	Szatmár Beregi Kórház
186.	Szerencsejáték Zrt
187.	Szín-Office Kft.
188.	SZURO-TRADE KFT
189.	TAB-3 KFT.
190.	Takarékbank Zrt.
191.	Talentuno Technologies Zrt.
192.	Tata Consultancy Services
193.	Timandi17 KFT.
194.	Tímea Kozmetika

Sor-szám	Szervezet neve
195.	TIP-TOP'92 Kft.
196.	Tizsakécskei LC
197.	Tízpróba Magyarország Kft.
198.	TN Villamosipari Kft.
199.	Tokodaltáró Község Önkormányzata
200.	Tomvas Trade Kft.
201.	Tonoraker Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
202.	Total Tender Team Kft.
203.	Trans-Sped Kft.
204.	Universal 99" Bt.
205.	V. Tervezés Kft.
206.	Váci Család -és Gyermekjóléti Központ
207.	Virág Vendelina EV
208.	Wizz Air Hungary

9.2. MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL

Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása.

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> » Gyakorlati szakmai készségek » Munkaeszközök kezelése » Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> » Absztrakt gondolkodás » Diagnosztizálás, hiba-keresés » Problémamegoldás, hibaelhárítás » Információgyűjtés » Tervezés, kontroll, értékelés 	<ul style="list-style-type: none"> » Kapcsolatteremtő képesség » Támogatás/segítség-kérés képessége » Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége » Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> » Sajátos szakmai ismeretek » Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete » Szakkifejezések » Munkavédelmi ismeretek 	<ul style="list-style-type: none"> » Kreativitás, ötletgazdagság » Rugalmasság » Érdeklődés, újdonságok kipróbálása 	<ul style="list-style-type: none"> » Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre » Érvényesülési képesség csoportban » Konfliktustűrő képesség » Segítőkézség, kollegialitás
	TANULÓKÉPESSÉG	
	<ul style="list-style-type: none"> » Általános tanulóképesség » Emlézőképesség, megjegyző képesség » Munka és tanulási technikák » Felfogóképesség 	

A Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben a szakmai ismeretek alatt annak a tudásnak, készségeknek az összességét értjük, amelyek a munkavállalót alkalmassá teszik a feladat ellátásra. Módszertani kompetenciák a rendelkezésre álló készségek és ismeretek megfelelő alkalmazását jelenti. A társas (szociális) kompetenciák olyan jellemzői az egyénnek, amely más egyénnel való kapcsolatra irányulnak. (Binder et al., 2008, pp. 41–42, 199).

9.3. MELLÉKLET: SZAKIRODALMI FORRÁSOK

1. Alon, T. – Doepke, M. – Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): The Impact of COVID-19 on Gender Equality (No. w26947; p. w26947). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
2. Adó online (2020): Megváltoztatta a Covid 19 a vállalati kommunikációt, <https://ado.hu/cegvilag/megvaltoztatta-a-covid-19-a-vallati-kommunikaciot/> 2020. július 13. (Letöltve: 2021. január .10.)
3. ADP Research Institute (2020):The Global Study of Engagement. Letöltés ideje: 2021.03.01. https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102_2018_Engagement_Study_Technical_Report_RELEASE%20READY.ashx (Letöltve: 2021. február 28.)
4. Adrjan, P. – Lydon, R. (2020): Covid-19 and the global labour market: Impact on job postings Economic Letter (3) 1-7. Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrjan-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrjan-and-lydon).pdf?sfvrsn=7). (Letöltve: 2020. július 10.)
5. Agarwal, P. (2021): Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
6. Akkermans, J. – Richardson, J. – Kraimer, M. (2020): The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior* 119, 103434, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
7. Al Danaf, R. – Berke, Sz. (2020): CSR Leadership. In: Diána, Koponicsné Györke; Róbert, Barna (szerk.) *Proceedings of the International Conference on Sustainable Economy and Agriculture*. Kaposvár, Magyarország: Kaposvár University, Faculty of Economic Science. 389-398.
8. Albitar, K. – Gerged, A. M. – Kikhia, H. – Hussainey, K. (2020): Auditing in times of social distancing: The effect of COVID-19 on auditing quality. *International Journal of Accounting & Information Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2020-0128>
9. Albonico, M. – Mladenov, Z. – Sharma, R. (2020). How the COVID-19 crisis is affecting UK small and medium-size enterprises, McKinsey, *Public Sector Practice*, 1-5. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/How%20the%20COVID%2019%20crisis%20is%20affecting%20UK%20small%20and%20medium%20size%20enterprises/How-the-COVID-19-crisis-is-affecting-UK-small-and-medium-size%20enterprises.pdf> (Letöltve: 2021. július 10.)
10. Alon, T. – Doepke, M. – Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): The Impact of COVID-19 on Gender Equality, 26947, National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
11. Anderson, H. – Caggiano, G. – Vahid, F. – Wong, B. (2020). Sectoral Employment Dynamics in Australia. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3601464>
12. Annual meeting of the WEF (2021): Summary of key take-aways from R&I PAPER SERIES Davos, European Commission, Brussels https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/documents/ec_rtd_summary_sessions-wef-annual-meeting-2021.pdf (Letöltve: 2021. február 28.)
13. Antalík, I. – Juhász, T. – Madarász, I. – Poór, J. – Szabó, I. – Tamás, G. (2014): Az atipikus foglalkoztatás gyakorlata szlovákiai és magyarországi munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálat alapján. *Munkaügyi Szemle*, 58(1), 34-44.
14. Ashraf, S. – Mohammad, Ragheb (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector. – *Egypt, Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059.
15. Aurelia, S. – Momin, M. M. (2020): Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>
16. Baba, M. M. (2020): Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8): 810-820. <https://doi.org/10.1177/0020764020934519>.
17. Bahmanyar, A. – Estebasari, A. – Ernst, D. (2020): The impact of different COVID-19 containment measures on electricity consumption in Europe. *Energy Research & Social Science*, 68, 101683. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101683>
18. Baji, A. (2020): *Egy triage naplója*. Budapest: Alexandra Kiadó.
19. Balaton, K. – Csiba, Zs. (2012): A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra -. *Magyar és szlovák tapasztalatok, Vezetéstudomány*, 43(12), 4-13.
20. Barabási, A.-L. (2008): *Behálózva*. Helikon, Budapest.
21. Barro, R. Robert J. – Ursúa, José F. – Weng, J. oanna (2020): The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic: Lessons from the „Spanish Flu” for the Coronavirus’s Potential Effects on Mortality and Economic Activity. NBER Working Papers 26866, National Bureau of Economic Research, Inc., <https://www.nber.org/papers/w26866>, (Letöltve: 2021.január 15.)
22. Bartik, A. – Bertrand, M. – Lin, F. – Rothstein, J. – Unrath, M. (2020b): Measuring the Labor Market at the Onset of the COVID-19 Crisis. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-83). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633053> (Letöltve: 2020. július 1.)

23. Bartusek, L. (2020): Fenntarthatóság a koronavírus árnyékában. <https://arsboni.hu/fenntarthatosag-a-koronavirus-arnyekaban-szem-elol-tevesztettuk-a-celt/> (Letöltve: 2020. december 23.)
24. Berend T. Iván (2021): Az Európai Unió története. Kossuth Kiadó, Budapest.
25. Berke, Sz. – Tóth, G. (2020): Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető? Lépések: A fenntarthatóság felé, 25(1), 14-15.
26. Bermejo-Martins, E. – Luis, E. O. – Fernandez-Berrocal, P. – Martinez, M. – Sarrionandia, A. (2021): The role of emotional intelligence and self-care in the stress perception during COVID-19 outbreak: An intercultural moderated mediation analysis. *Personality and Individual Differences*, 177. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110679>
27. Binder, J. – Lukács, E. – Menyhért, A. – Nagy, L. – Petrovics, N. – Szabóné, B. É. – Vidékiné, R. J. (2008): A szakképzés rendszere, Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.
28. Boca, D. D. – Oggero, N. – Profeta, P. – Rossi, M. C. (2020). CESifo Working Paper no. 8403. CESifo Working Paper, 2020(8403), 27.
29. Böcskei, E. – Kis, V. (2020): Fókuszpontban a digitalizáció – a pandémia vállalatokra gyakorolt hatása. A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Soproni Egyetem, Sopron, 16-22.
30. Budai, J. (2003): Járványok a történelemben. *Hippocrates*, V (1), 39-40.
31. Budapest LAB. (2020): Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra. BGE-Budapest Business School. <https://budapestlab.hu/index.php/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra/>
32. Budhwar, P. – Cumming, D. (2020): New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic, *British Journal of Management*, 31., 3., 441–443. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>
33. Caligiuri, P. – De Cieri, H. – Minbaeva, D. – Verbeke, A. – Zimmermann, A. (2020): International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
34. Carnevale, J. – Hatak, I. (2020): Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
35. Chandra, Y. (2021): Online education during COVID-19: perception of academic stress and emotional intelligence coping strategies among college students. *Asian Education and Development Studies*, 10(2), p. 229-238. ISSN: 2046-3162
36. Chawla, N. – MacGowan, R. L. – Gabriel, A. S. – Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19.
37. Chen, X. – Qiu, Z. (2020): COVID-19: Government interventions and the economy. <https://voxeu.org/article/government-interventions-covid-19-and-economy> (Letöltve: 2021. június 26.)
38. Chodorow-Reich, G. – Coglianesi, J. (2020): Projecting Unemployment Durations: A Factor-Flows Simulation Approach With Application to the COVID-19 Recession (No. w27566; p. w27566). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27566>.
39. CNN Business Staff (2021): These businesses were the surprise winners of 2020. <https://edition.cnn.com/2020/12/30/business/winners-losers-2020-business/index.html> (Letöltve: 2021. január 20.)
40. Coldiretti. (2020): Covid, il Natale senza turismo costa 4,1 mld. Coldiretti. <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-natale-senza-turismo-costa-41-mld> (Letöltve: 2020. december 10.)
41. Csaba, L. (2019): Válság Gazdaság Világ. Adalék Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). Éghajlat Könyvkiadó Kft., Budapest.
42. Dajnoki, K. – Kun, A. (2020): HR kihívások járványhelyzetben – A KoronaHR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia*, 12, (Konferencia Különszám), 25-26.
43. David, F. (2019): Analyzing croatian and hungarian vision and mission statements in the agribusiness sector. In: Gordan, Družić; Tomislav, Gelo (szerk.) Conference Proceedings of the International Conference on the Economics of Decoupling (ICED) = Zbornik radova međunarodne znanstvene konferencije Ekonomija Razdvajanja održane 02.-03. prosinca 2019. u Zagrebu Zagreb, Horvátország: Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, 487-500.
44. Deloitte. (2020): Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery. Deloitte, Canada.
45. Diamond, J. (2020): Zűrzavar. Akkord Kiadó, Budapest.
46. Dingel, J. – Neiman, B. (2020): How many jobs can be done at home? nBer Working Paper, no. 26948. Employee Retention within Organizations.” *Journal of American Academy of Business* 5 (1/2), 52–63.
47. Dirani, K. M. – Abadi, M. – Alizadeh, A. – Barhate, B. – Garza, R. C. – Gunasekara, N. – Ibrahim, G.p – Majzun, Z. (2020): Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>.
48. Drabancz, Á. – Hegedűs, S. – Marosi, A. – Szabó, B. (2020): Hitelezési folyamatok 2020 (No. 202009). MNB. <https://www.mnb.hu/letoltes/hitelezesi-folyamatok-2020-szeptember-hu.pdf>.
49. Eisenstein, Ch. (2021): A klíma. Édesvíz Kiadó, Budapest.
50. Eurofound (2020): Living, working and COVID-19; First findings – April 2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf

51. Európai Bizottság (2020): 2020. tavaszi gazdasági előrejelzés. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799 (Letöltve: 2020.: december 23.)
52. Európai Bizottság (2020): Felhasználói útmutató a KKV-k fogalom meghatározásához. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxembourg.
53. Extremera, N. (2020): Coping with the stress caused by the COVID-19 pandemic: future research agenda based on emotional intelligence. *International Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783857> (Letöltve: 2021. április 30.)
54. Fahriza, I. – Rayaginansih, S. F. – Agustina, E. R. (2020): Coping Strategies to Increase Adolescent Emotional Intelligence in the Pandemic Covid-19. *Terapeutik: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 4(1), pp. 1–6. <https://doi.org/10.26539/terapeutik.41280>
55. Farkas, F. – Karoliny, M-né – László, Gy. – Poór, J. (szerk.) (2007): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest. Complex Kiadó.
56. Farkas, Z. (2018): A válság tíz éve: Mit tanultunk a nagy magyar összeomlás óta. https://hvg.hu/gazdasag/20181008_A_valsg_tiz_eve_mit_tanultunk_a_nagy_magyar_osszeomlas_ota (Letöltve: 2021. február 28.)
57. Fodor, P. – Kiss, T. – Poór, J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-17.
58. Fogel, R. W. (1994): Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-Term Processes on the Making of Economic Policy. *The American Economic Review*, 84(3), 369–395. <https://doi.org/10.3386/w4638>.
59. Fónagy, Z. (2020). „A század lelkiismerete” – Kolerajárványok a 19. században.1.rész.https://mindennapoktortene.blog.hu/2020/03/20/_a_szazad_lelkiismerete_kolerajarvanyok_a_19_szazadban_1_resz (Letöltve: 2021. február 27.)
60. Forbes. (2020): Kijöttek a számok: Nem kérdés, ki a koronavírus-járvány legnagyobb nyertes Magyarországon. *Forbes.hu*. Forbes, 2020(09). <https://forbes.hu/uzlet/kijottek-a-szamok-nem-kerdes-ki-a-koronavirus-jarvany-legnagyobb-nyertes-magyarorszagon/> (Letöltve: 2020. november 22.)
61. Furåker, B. (2020). European trade union cooperation, union density and employee attitudes to unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(3), 345–358. <https://doi.org/10.1177/1024258920933118>.
62. Gelencsér, M. – Szigeti, O. – Szabó-Sz., G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása, *Vezetéstudomány*, 51(9), 67-79.
63. GKI. (2020): Második hónapja nem tud emelkedni a GKI konjunktúraindex. https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI_konj_2009.pdf (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
64. Gopinath, G. (2020): The great lockdown: Worst economic downturn since the great depression. *The Daily Tribune*, 2020, 1.
65. Grotte, J. – Kőműves, Zs. – Szabó, Sz. (2020): A válság hatására HR-területen végbement változások, változtatások [6. fejezet]. 28-3. In: Poór, József; Balogh, Gábor; Dajnoki, Krisztina; Karoliny, Mártonné; Kun, András István; Szabó, Szilvia (szerk.) *Covid-19 – koronavírus-válság: Második fázis kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 augusztus–november*. Budapest, Magyarország: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ.
66. Grotte J.- Pató G-né Szűcs B.– Hollósy-Vadász G. (2021): HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban; *Új munkaügyi szemle* 2(2), 65-77.
67. Grotte J.- Pató G-né Szűcs B.– Hollósy-Vadász G. (2021): HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban (II. rész); *Új munkaügyi szemle* 2 (3), 81-93.
68. Gursoy, D. – Chi C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527–529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>.
69. H. Nagy, P. (2020): Karanténkultúra és a járványvilág. Budapest: Prae Kiadó.
70. Hargitai, E. (2020): Covid és munkaerőpiaci tapasztalatok. Letöltés ideje: 2021.03.01. <https://www.viapan.hu/hu/blog/hr-szakmai-blog/covid-es-munkaeropiaci-tapasztalatok> (Letöltve: 2021.február 28.)
71. Harris, J. – Sunley, P. – Evenhuis, E. – Martin, R. – Pike, A. – Harris, R. (2020): The Covid-19 crisis and manufacturing: How should national and local industrial strategies respond? *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 35(4), 403–415. <https://doi.org/10.1177/0269094220953528>
72. Héder-Rima, M. (2021): A tehetség szervezeti értelmezése és menedzselése. Debreceni Egyetem, doktori (PhD) értekezés.
73. Holst, A. (2020): Benefits to working remotely 2020. Statista.
74. Honigsbaum, M. (2021): Világjárványok száz esztendeje. Kussuth Kiadó, Budapest.
75. Hornyák, J. (2021): Megszabadul Magyarország valaha is a koronavírustól? Portfólió. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210612/megszabadul-magyarorszag-valaha-is-a-koronavirustol-487546#> (Letöltve: 2021. július 10.)
76. Hussien, R. M. – Elkayal, M. M. – Shahin, M. A. H. (2020): Emotional Intelligence and Uncertainty among Undergraduate Nursing Students during the COVID-19 Pandemic Outbreak: A Comparative Study. *The Open Nursing Journal*, 14, 220-231. <https://doi.org/10.2174/1874434602014010220>
77. ILO (2017): World Employment and Social Outlook: Trends 2017. International Labour Office. Genf.
78. ILO (2020): ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition (pp. 1–23) [ILO Monitor]. http://oit.org/wcms5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf
79. IMF (2021): Policy Responses to COVID 19. Washington: International Monetary Fund (IMF). (Letöltve: 2021. június 1.)

80. IMF (2021). The IMF's Response to COVID-19. <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19> (Letöltve: 2021. július 10)
81. International Survey on Coronavirus (2020): <https://covid19-survey.org>. (Letöltve: 2021. február 3.) elérhető link: https://warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/centres/cage/news/03-04-20-international_survey_on_coronavirus
82. Jarjabka, Á. – Kuráth, G. – Sipos, N. – Venczel-Szakó, T. – Szabó-Bálint, B. – Balogh, G. – Uhrin, A. (2020). Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID-19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére, Magyar Tudomány, 181(12), 1698-1710.
83. Járványok és következmények (2020): https://mta.hu/tudomany_hirei/jarvanyok-es-kovetkezmények-110583 (Letöltve: 2021. február 27.)
84. Jenei, Sz. – Módosné, Sz. Sz. (2021): A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. Új Munkaügyi Szemle, 2(2), pp. 53-64.
85. John, E. – Ebere, C. (2020): Strategic planning and crisis management styles in organizations, Journal of Strategic Management, 5 (1), 36- 46.
86. Karoliny, M.-né (2009): Az értékteremtő HR szervezetek. In: Vezetéstudomány- Budapest Management Review, 40 (7-8), 11-23.
87. Karoliny, M.-né. – Poór, J. (szerk.) (2015): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata. Magyarország – 2014/2015. Kutatási zárójelentés. Cranet. Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő
88. Karoliny, M.-né – Poór, J. (szerk.) (2017). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
89. Kashif, M. – Rehman, A. U. – Javed, K. (2020): Restaurants_and_Covid_19. International Journal of Medical Science in Clinical Research and Review, 3(3), 281–289.
90. Keys, D. (2002): Katasztrófa. Vince Kiadó, Budapest.
91. Khudhair, Y. H. – Alsaud, B. A. – Alsharm, A. – Alkaabi, A. – AlAdeedi, A. (2020): The Impact of COVID-19 on Supply Chain and Human Resource Management Practices and Future Marketing, Int. J. Sup. Chain. Mgt., 9(5), 1681-1685.
92. Kim, R. Y. (2020): The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales—IEEE Journals & Magazine. IEEE Engineering Management Review, 48(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>.
93. Kondorosi, F. (2021). A kolerától a koronáig. Az epidemiológiától a jogtudományig. Budapest: Bíbor Kiadó.
94. Kópházi, A. (2020): A covid-19 szervezetekre gyakorolt hatásának HR aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei. In: Kovács, T., & Szóka, K.: „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. Konferenciakötet. p. 98-103. Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Pénzügyi és Számviteli Intézet. Sopron.
95. Köllő, J. (2010): Vállalati reakciók a gazdasági válságra 2008-2009. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek. 5. 1-32.
96. KSH (2015): 15–64 éves alkalmazottak öt éves korcsoportok, nemek és aszerint, hogy munkahelyükön működik-e szakszervezet, 2015. II. negyedév. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html (Letöltve: 2020. november 15.)
97. KSH (2020a): Koronavírus dosszié. https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=home (Letöltve: 2020: december 23.)
98. KSH (2020b): A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint (2013 Központi Statisztikai Hivatal, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta001.html, (Letöltve: 2021.január 30.)
99. KSH (2020c): Vállalkozásdemográfia (Működő vállalkozások száma) nemzetgazdasági ág szerint – SBS módszertan (2014–2019). Központi Statisztikai Hivatal, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd014.html, (Letöltve: 2021.január 30.)
100. KSH. (2020d): STADAT – 2.1.7.2. (2008–2019). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
101. KSH. (2020e): STADAT – 3.2.1.3. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'14 (2014–). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd010.html. (Letöltve: 2021. február 10.)
102. Ku, S. – Cavusgil, S. T. – Ozkan, K. S. L. – Pinho, C. R. A. – Pinho, M. L. – Poliakova, E. – Sanguineti, F. – Sharma, S. (2020): The Great Lockdown Recession and International Business. Rutgers Business Review, 5(1), 113–135.
103. Kun, Á.-Kozák E.-Mokos J.-Rózsa L. (2021): COVID: Olyan mint az influenza, csak halálosabb. Budapest, Typotex.
104. Kwan, S. H. (2020): Market Assessment of COVID-19. FRBSF Economic Letter, (14), 1–5.
105. Larcker, D. F. (2020). The Spread of COVID-19 Disclosure. Stanford Closer Loo Series.
106. Lesi, H. – Otniel S. (2020): The Influence of Information Technology Covid-19 Plague Against Financial Statements and Business Practices. Ilomata International Journal of Tax & Accounting, 1 (3), 122-131.
107. Lugosi, P. (2020): Járványok, háborúk, gazdasági összeomlás – ezek várnak az emberiségre. <https://24.hu/tudomany/2020/05/17/lakhatatlan-fold-elet-a-felmelegedes-utan-david-wallace-wells/> (Letöltve: 2020. december 23.)
108. Magas, I. (2018): Tíz évvel a világgazdasági válság után. Egy retrospektív elemzés. <http://worldeconomy.hu/wp-content/uploads/2019/04/MagasI-Tiz-evvel-a-valsag-utan-2.pdf> (Letöltve: 2021. február 28.)
109. Magyar Közlöny (2020): 41/2020 (III. 11.) Korm. rendelet az élet- és vagyonsbiztonságot veszélyeztető tömeges megbetegedést okozó humánjárvány megelőzése, illetve következményeinek elhárítása, a magyar állampolgárok egészségének és életének megóvása érdekében elrendelt veszélyhelyzet során teendő intézkedésekről. Magyar Közlöny, 40., 1 356-1358. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/af0a665e93020a1bb69193ed9a8379f516854bf7/megtekintes> (Letöltve: 2020: december 23.)

110. Magyar, A. (2021). Hatalmasat nőtt a számítógépek piaca a járvány miatt. <https://hu.euronews.com/2021/01/13/hatalmasat-nott-a-szamitogepek-piaca-a-jarvany-miatt> (Letöltve: 2021. január 16.)
111. Malliet, P. – Reynès, F. – Landa, G. – Hamdi-Cherif, M. – Saussay, A. (2020): Assessing Short-Term and Long-Term Economic and Environmental Effects of the COVID-19 Crisis in France. *Environmental and Resource Economics*, 76(4), 867–883. <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00488-z>
112. Maynard S, J. – Szathmáry, E. (1995): *The Major Transitions in Evolution*. Oxford, England: Oxford University Press.
113. McKinsey (2020): COVID-19 Implications for business. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20July%2023/COVID-19-Facts-and-Insights-July-23-vF.pdf> (Letöltve: 2020. november 4.)
114. Meenakshi, K. – Neha, G. (2020): The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace, *European Journal of Business and Management* 12 (15).
115. Michie, J. (2021): Davos 2021: to achieve a 'great reset', we can't count on the same old globalists to lead the way. *The Conversation*.
116. Minbaeva, D. (2020): Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
117. Monye, M. C. – Ibegbulem, A. B. (2018): Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.
118. Moreno-Fernandez, J. – Ochoa, J. J. – Lopez-Aliaga, I. – Alferez, M. J. M. – Gomez-Guzman, M. – Lopez-Ortega, S. – Diaz-Castro, J. (2020): Lockdown, Emotional Intelligence, Academic Engagement and Burnout in Pharmacy Students during the Quarantine. *Pharmacy*, 8(4),1-8. <https://doi.org/10.3390/pharmacy8040194>
119. Moron, M. – Moron, M. B. (2021): Trait emotional intelligence and emotional experiences during the COVID-19 pandemic outbreak in Poland: A daily diary study. *Personality and Individual Differences*, 168, 1-11.
120. Morris, J. (2020): Háború! Antall József Tudásközpont, Budapest.
121. Mosley, M. (2020): COVID 19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről. GABO Könyvkiadó, Budapest.
122. Möhring, K. – Naumann, E. – Reifenscheid, M. – Blom, A. G. – Rettig, T. – Lehrer, R. – Krieger, U. – Juhl, S. – Friedel, S. – Fikel, M. – Cornesse, C. (2020): Inequality in employment during the Corona lockdown: Evidence from Germany. *Journal of European Social Policy*, 10 (7),5601–5617.
123. MSZÉSZ. (2020a): A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről — 2020 április (Trendriport). http://www.hah.hu/files/1215/9169/2329/Trendriport_2020._prilis.pdf (Letöltve: 2020. július 10.)
124. MSZÉSZ. (2020b): A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről—2020 augusztus [Trendriport]. http://www.hah.hu/files/4416/0248/6769/Trendriport_2020._augusztus.pdf (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
125. MSZÉSZ. (2021): A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről—2021 április (Trendriport). https://turizmus.com/html/data/cikk/117/5446/cikk_1175446/Trendriport_2021_aprilis.pdf (Letöltve: 2021. június 12.)
126. Newman, S. A. – Ford, R. C. (2020): Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>.
127. Obermayer, N. – Cszimadia, T. – Hargitai, M. D. – Kígyós, A. T. (2021): Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése haza vállalatvezetők véleménye alapján. *Vezetéstudomány*, 77(2),60-72 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.06>
128. OECD. (2020): *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1: Preliminary version*. OECD. <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>
129. One Earth Future (2017): *Natural Disasters and Conflict Resolution: What Can International Actors Do?* <https://oefresearch.org/think-peace/natural-disasters-and-conflict-resolution-what-can-international-actors-do> (Letöltve: 2020. december 23.)
130. Pantelimon, F. V. – Georgescu, T. M. – Posedaru, B.-S. (2020): The Impact of Mobile e-Commerce on GDP: A Comparative Analysis between Romania and Germany and how Covid-19 Influences the e-Commerce Activity Worldwide. *Informatica Economica*, 24 (2), 27–41. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/24.2.2020.03>.
131. Pató, G. Sz. B., – Kovács, K., – Abonyi, J. (2020): A HR területén várható változások, kompetenciacserelődés és az Ipar 4.0 kapcsolata – egy kutatás keretrendszer, in Garaczi, I. (szerk.): „Az életminőség-fejlesztés új paradigmái a 21. században, Veszprémi Humán Tudományokért Alapítvány, Veszprém, 430-446.
132. Pénzcentrum. (2020): Ezekben az ágazatokban segít legtöbbet a törlesztési moratórium: 33 ezer céget menthet meg [Pénzcentrum]. <https://www.penzcentrum.hu/hitel/ezekben-az-agazatokban-segit-legtobbet-a-torlesztesi-moratorium-33-ezer-ceget-menthet-meg.1091018.html> (Letöltve: 2020. december 30.)
133. Perger, J. – Péterfi, C. – Ardelean, A. (2020): Kényszerpihenő helyett túlórák – Avagy kik a COVID-19 nyertesei. PWC, Budapest.
134. Piacessprofit.hu (2021): Borús kilátások: soha nem voltak ennyire pesszimisták a hazai nagyvállalatok., 2021. január 04. In: https://piacessprofit.hu/kkv_cegblog/borus-kilatasok-soha-nem-voltak-ennyire-pesszimistak-a-hazai-nagyvallalatok/, (Letöltve: 2021.január 15.)
135. Poór, J. – Kollár, P. – Pitlik, L. – Szabó, K. (2017): A HR jövője. (465-492) In: Karoliny M-né – Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
136. Poór, J. – Szabó, K. – Kovács I. É. (2014): A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. *Munkaügyi Szemle*, 6. 38-48.

137. Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M-né – Kun, A. I. – Szabó Sz. (szerk.) (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok Magyarország 2020. (Kutatási jelentés) Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.
138. Portfolio (2020): A világtörténelem 10 legpusztítóbb járványa: a kanyarban sincs a koronavírus.: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200405/a-vilagtortenelem-10-legpusztitobb-jarvanya-a-kanyarban-sincs-a-koronavirus-423814> (Letöltve: 2021. június 1.)
139. Portfolio (2020): Új információk derültek ki a magyar családi cégekről. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20201208/uj-informaciok-derultek-ki-a-magyar-csaladi-cegekrol-460822> (Letöltve: 2021. április 15.):
140. Pulay, G. (2020): Mennyire forgatta fel a COVID-19 járvány a munkaerőpiacot? Pénzügyi Szemle. <https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/mennyire-forgatta-fel-a-covid-19-jarvany-a-munkaeropiacot?Coption=cikk-nyomtatasa> (Letöltve: 2020. december 30.)
141. PwC (2020): PwC Magyarországi Vezérigazgatói Felmérés. PwC Magyarország, Budapest.
142. Rainone, K. – Grootendorst, G. (2020). REMI COVID Impacts. <https://www.hrpdca.gov/uploads/docs/REMI%20COVID%20Impacts%20FINAL.pdf>. (Letöltve: 2021. május 20.)
143. Ramlall, S. (2004): A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations." *Journal of American Academy of Business* 5 (1/2), 52–63.
144. RDA (2020): The Global Research Data Alliance community response to the global COVID-19 pandemic. <https://www.rd-alliance.org/global-research-data-alliance-community-response-global-covid-19-pandemic> (Letöltve: 2021. január 10.)
145. Reiss, K.-Bhakdi, S. (2020): Koronavírus Vaklárma? Tamási Kft. Budapest.
146. Remchukov, M. – Rozhok, D. (2020): Why COVID-19 is a litmus test for corporate attitudes to sustainability. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/covid-19-litmus-test-sustainability/> (Letöltve: 2020. december 23.)
147. Rensch, B. (1966): *Evolution above the Species Level*. Wiley, New York.
148. Ripamonti S. C. – Galuppo L. – Provasoli G. – Benozzo A. (2020): Unmasking Reflexivity in HR Managers During the COVID-19 Lockdown in Italy. *Front. Psychol.* 11:588128. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588128> (Letöltve: 2020. december 28.)
149. Rozán, E. (2020): *És akkor hirtelen*. Budapest: Szülőföld Kiadó. ISBN: 9786156172297
150. Ruth, L. (2020): Coronavirus crisis: Unemployment and redundancies begin to rise. *Arbuthnot Banking Group PLC*. http://www.arbuthnotgroup.com/upload/marketmatter/documents/21_september_2020.pdf. (Letöltve: 2020. december 28.)
151. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
152. Schultz, T. W. (1980). The Economics of Being Poor. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 36(9), 32–37. <https://doi.org/10.1080/00963402.1980.11458781>.
153. Schumpeter, J. (1939): *Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill.
154. Shahzad, A. – Hassan, R. – Abdullah, N. I. – Hussain, A. – Fareed, M. (2020): COVID-19 impact on e-commerce usage: An empirical evidence from Malaysian healthcare industry. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(3), 599–609. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8364>.
155. Shankar, K. (2020): The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations, *British Journal of Management*, 31, 450-452.
156. Shen, H. – Fu, M. – Pan, H. – Yu, Z. – Chen, Y. (2020): The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213–2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>.
157. Sipos, N. – Jarjabka, Á. – Kuráth, G. – Venczel-Szakó, T. (2020): Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen., *Civil Szemle*, különszám 1. 71-90.
158. Sonntag, K. – Schäfer-Rausser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie*, 37(4), 163-171.
159. Soto-Rubio, A. – Giménez-Espert, M. D. C. – Prado-Gasco, V. (2020): Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21),1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217998>.
160. Stanska, Z. (2020): Plague in Art: 10 Paintings You Should Know in the Times of Coronavirus. <https://www.dailyartmagazine.com/plague-in-art-10-paintings-coronavirus/> (Letöltve: 2021. február 27.)
161. Sturgill, R. – Martinasek, M. – Schmidt, T. – Goyal, R. (2021): A Novel Artificial Intelligence-Powered Emotional Intelligence and Mindfulness App (Ajivar) for the College Student Population During the COVID-19 Pandemic: Quantitative Questionnaire Study. *JMIR Formative Research*, 5(1),1-9. <https://doi.org/10.2196/25372>.
162. Syed, S. (2020): The world after Covid-19, To cite this article: Syed Sharfuddin (2020) The world after Covid-19, *The Round Table*, 109:3, 247-257., DOI: 10.1080/00358533.2020.1760498, To link to this article: <https://doi.org/10.1080/00358533.2020.1760498>.
163. Szabó, I. Sz. (2020): Szakszervezeti szervezethez https://www.researchgate.net/publication/338659890_A_magyarorszagi_munkavallalok_szakszervezeti_szervezettsége_es_a_szakszervezeti_tagletszám_jelentése_az_erdekegyeztetés_különbozó_forumain. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
164. Szabó, K. – Négyesi, Á. (2004). Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 51(1),46–65.

165. Szabó, Sz. G. – Gelencsér, M. (2020): Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszer feldolgozóipari példán keresztül, Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei 1 (12),123-139.
166. Szakálos, B. (2020): A covid-karácsony turizmus nélkül 4,1 milliárdba kerül. <https://uni.sze.hu/>; Infoartnet. <https://uni.sze.hu/a-covid-karacsony-turizmus-nelkul-4-1-milliardba-kerul>. (Letöltve: 2020. december 28.)
167. Szállási, Á. (2018): Orvostörténeti és művelődéstörténeti tanulmányok. A magyar tudománytörténeti intézet tudományos közleményei. 124. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
168. Szappanos, J. (2020): A COVID-19 járvány közpénzügyi hatásainak értékelése (EL-2555-020/2020). Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2020/covid_20200629.pdf?download=true. (Letöltve: 2020. december 28.)
169. Szathmáry, E. – Maynard, J. S. (1995). The major evolutionary transitions. *Nature*, 374, 227–232.
170. Szijártó, N. (2020): Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus (COVID-19), Az Európai Bizottság útkeresése, kihívások. 236, 3-15.
171. Taskinsoy, J. (2020): Cost Implications of the Great Lockdown due to the Novel Coronavirus Outbreak. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3604573>.
172. TÁRKI (2020): COVID-19 related social science research in Hungary <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/> (Letöltve: 2021. február 3.)
173. Tirachini, A. – Cats, O. (2020): COVID-19 and Public Transportation: Current Assessment, Prospects, and Research Needs. *Journal of Public Transportation*, 22(1). <https://doi.org/10.5038/2375-0901.22.1.1>.
174. UNDP (2020): COVID-19 pandemic Humanity needs leadership and solidarity to defeat the coronavirus. <https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html>. (Letöltve: 2020. december 26.)
175. UNEP (2020): Disasters and conflicts. United Nations Environment Programme (UNEP), Geneva. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7937/Disasters_and_conflicts.pdf?sequence=4&isAllowed=y. (Letöltve:2020. december 26.)
176. Usunier, J – C. van Herk, H. – Lee, A-J. (2017): *International and Cross-Cultural Business Research* Sage.
177. Vállalati Fehér Könyv (2020): Gyakorlati útmutató a vállalati pandémiás terv elkészítéséhez és végrehajtásához Készítette: az Innovációs és Technológiai Minisztérium Járvány matematikai modellező és epidemiológiai projektje. Innovációs és Technológiai Minisztérium Gazdaságstratégiáért és Szabályozásért Felelős Államtitkársága, Budapest, Users/poorj/Downloads/20200901_Vallalati_feher_konyv.pdf (Letöltve: 2020. november 4.)
178. Venczel-Szakó, T. – Balogh, G. – Borgulya, I. (2021): Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány – Management Review*, Budapest, 52 (2). 73-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>.
179. Visy B. (2021): Az emberiség próbatétele. *Népszava*, 2021. február 27.
180. Wachter, T. (2020): Lost Generations: Long-Term Effects of the COVID-19 Crisis on Job Losers and Labour Market Entrants, and Options for Policy. *Fiscal Studies*, 41(3), 549–590. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12247>.
181. Zádori, I. – Nemeskéri, Zs. – Szabó, Sz. (2020): Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Vitaindító tanulmány. Új Munkaügyi Szemle*. 1. (3). 2-13. o. <https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf>. (Letöltve: 2020. december 28.)
182. Zysberg, L. – Zisberg A. (2020): Days of worry: Emotional intelligence and social support mediate worry in the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Psychology*. <https://doi.org/10.1177/1359105320949935>.

