

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG

KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPA HAT ORSZÁGÁBAN

Szerkesztők:

Poór József – Kovács Ildikó Éva – Szeiner Zsuzsanna – Kerekes Kinga – Tóth Arnold –
Pató Gáborné Szűcs Beáta – Kunos István – Szabó Katalin – Szabó Szilvia – Dajnoki Krisztina



KORONAVÍRUS-VÁLSÁG

KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPA HAT ORSZÁGÁBAN



KORONAVÍRUS-VÁLSÁG

KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPA HAT ORSZÁGÁBAN

Szerkesztők:

Poór József – Kovács Ildikó Éva – Szeiner Zsuzsanna – Kerekes Kinga – Tóth Arnold –
Pató Gáborné Szűcs Beáta – Kunos István – Szabó Katalin – Szabó Szilvia – Dajnoki Krisztina

Szerzők:¹

- › Almina Besic PhD, Johannes Kepler Egyetem, Linz, Ausztria (7. fejezet)
- › Boros József, Debreceni Egyetem (5. fejezet)
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina PhD*, Debreceni Egyetem (5. fejezet)
- › Christian Hirt, egyetemi adjunktus, Grazi Egyetem, Graz, Ausztria (6. fejezet)
- › Snezhana Ilieva, egyetemi docens, Szófia Egyetem, Szófia, Bulgária (3. fejezet)
- › Kálmán Botond Géza, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2. fejezet)
- › *Dr. Kerekes Kinga PhD*, Babeş-Bolyai Tudományegyetem (BBU), Kolozsvár, Románia (4. fejezet)
- › *Kovács Ildikó Éva PhD*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (8. fejezet)
- › *Dr. habil. Kunos István PhD*, Miskolci Egyetem (7.1. fejezet)
- › Metszősy Gabriella, Miskolci Egyetem (7. fejezet)
- › *Jan Morvai*, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia (6. fejezet)
- › Dr. Mura Ladislav, Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem és Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia (5. fejezet)
- › Pató Bálint Gábor, Pannon Egyetem (7.2. fejezet)
- › *Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta*, ELTE, Budapest (7.2. fejezet)
- › *Prof. Dr. Poór József DSc*, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia – MATE(1. fejezet)
- › Zijada Rahimić PhD, egyetemi tanár, Szarajevói Egyetem, Szarajevó, Bosznia-Hercegovina (5. fejezet)
- › Szeiner Zsuzsanna PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia (3. fejezet)
- › Tóth Arnold PhD, Budapest Gazdaságtudományi Egyetem
- › Dr. Monica Zaharie PhD, Babeş-Bolyai Tudományegyetem (BBU), Kolozsvár, Románia (4. fejezet)
- › Dr. habil. Varga Erika PhD, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › Dr. Varga Imre PhD, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (7.2. fejezet)

Szerkesztők:

- › Prof. Dr. Poór József PhD, Selye János Egyetem – MATE
- › Kovács Ildikó Éva PhD, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › PhD Szeiner Zsuzsanna, PhD, Selye János Egyetem
- › Dr. Kerekes Kinga PhD, Babeş-Bolyai Tudományegyetem
- › Tóth Arnold PhD, Budapest Gazdaságtudományi Egyetem
- › Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem
- › Dr. habil. Kunos István PhD, Miskolci Egyetem
- › Dr. Szabó Katalin PhD, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › Dr. habil. Szabó Szilvia PhD, Budapesti Metropolitan Egyetem
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina PhD, Debreceni Egyetem

Lektorok:

- › PhDr. Antalík Imrich PhD, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia
- › Dr. Szlávicz Ágnes PhD, Újvidéki Egyetem, Szerbia

A kutatás szponzora:

Egis Gyógyszeripari Zrt.



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: 978-963-269-983-7 (pdf)



© Szerkesztők, 2022

© Szerzők, 2022

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

¹ A kiemelések az egyes fejezetek koordinátorait jelzik.

TARTALOM

ELŐSZÓ	7
1. BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF – CHRISTIAN HIRT – ALMINA BESIC – ZIJADA RAHIMIC – SNEZHANA ILIEVA – MONICA ZAHARIE – KEREKES KINGA – SZEINER ZSUZSANNA – TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND)	9
1.1. HÁTTÉR	9
1.2. KUTATÁS ÁTTEKINTÉSE	11
1.3. A VIZSGÁLT HAT ORSZÁG BEMUTATÁSA	12
1.4. A HR-FUNKCIÓ FONTOSSÁGA ÉS ÁTALAKULÁSA	14
1.4.1 Ausztria	14
1.4.2 Bosznia és Hercegovina	14
1.4.3 Bulgária	15
1.4.4 Magyarország	15
1.4.5 Románia	16
1.4.6 Szlovákia	16
1.5. A COVID-19 A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN	18
1.5.1 Ausztria	18
1.5.2 Bosznia-Hercegovina	18
1.5.3 Bulgária	19
1.5.4 Magyarország	19
1.5.5 Románia	19
1.5.6 Szlovákia	20
1.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ	20
2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND)	23
2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	23
2.2. SZERVEZETI MÉRET	24
2.2.1 Létszám	24
2.2.2 Árbevétel	25
2.2.3 Fő működési terület (ágazat, szektor)	26
2.2.4 A válaszadó szervezetek komplexitása	28
2.2.5 Pandémiás helyzetEKre való felkészültség	28
2.3. HR-SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI	30
2.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ	31
3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A VIZSGÁLT ORSZÁGOK GAZDASÁGÁRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (SZEINER ZSUZSANNA – SNEZHANA ILIEVA)	32
3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	32
3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	35
3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	39
3.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ	43
4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR-VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (KEREKES KINGA – MONICA ZAHARIE – VARGA ERIKA)	44
4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	44
4.2. HR-VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	48
4.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ	52
5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – LADISLAV MURA – ZIJADA RAHIMIC)	53
5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK	53
5.2. HR-FUNKCIÓK SZEREPÉNEK VÁLTOZÁSA (NÖVEKEDÉS ÉS CSÖKKENÉS)	55
5.3. SZAKSZERVEZETEK JELENLÉTE	58
5.4. LEHETSÉGES IRÁNYOK	59
5.5. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ	62

6. A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI (JAN MORVAI – CHRISTIAN HIRT – VARGA ERIKA)	63
6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELESE	64
6.2. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	64
6.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ	66
7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIAÉRINTETTSÉGE (PATÓ GÁBORNÉ DR. SZÚCS BEÁTA – VARGA IMRE – PATÓ BÁLINT GÁBOR – KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA – ALMINA BESIC)	67
7.1. MUNKAKÖRÖK ÁTRENDEZŐDÉSE	67
7.2. KOMPETENCIÁK ÁTRENDEZŐDÉSE PANDÉMIA IDEJÉN NEMEZTKÖZI VISZONYLATBAN	69
7.2.1 <i>A pandémában felértékelődő kompetenciák vizsgálata</i>	70
7.2.2 <i>A jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportok vizsgálata pandémia idején</i>	78
7.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ	85
8. KORONA-HR-VIZSGÁLAT STATISZTIKAI MÓDSZEREKKEL (KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA)	87
8.1. H#1 HIPOTÉZIS	87
8.2. H#2 HIPOTÉZIS	89
8.3. H#3 HIPOTÉZIS	91
8.4. H#4: HIPOTÉZIS	93
8.5. H#5: HIPOTÉZIS	95
8.6. H#6: HIPOTÉZIS	96
9. MELLÉKLETEK.	99
9.1. MELLÉKLET: KOMPETENCIAMODELL	99
9.2. MELLÉKLET: KUTATÁS SZPONZORA – EGIS GYÓGYSZERGYÁR ZRT. A PANDÉMIA ALATT.	100

ELŐSZÓ

*„A válságok és gazdasági visszaesések,
amikor bekövetkeznek, legalább azzal az előnnyel
járnak, hogy gondolkodásra kényszerítenek.”*

Jawaharlal Nehru²

A globális koronavírus-járvány a 2020-as év elejével kezdődően egy olyan jelentős sokkhatást okozott térségünk társadalmi-gazdasági berendezkedésében, amely sok kutató szerint alapjaiban változtatja meg a társadalom és ezen belül a gazdasági szereplők működését. A legtöbb szakember egyetért abban, hogy még a járvány teljes elcsendesülése esetén is csak egy új típusú normalitáshoz térhetünk vissza. Ez az új normalitás ugyanakkor számos bizonytalan és csak nehezen előrelátható tényezőt tartalmaz, melyek ráadásul egy járvány kontextusában rövid idő alatt gyökeresen is változhatnak. Ennek a bizonytalanságnak az enyhítésére indult el Romániában, alulírott vezetésével, a „COVID-19: Romanian Economic Impact Monitor” elnevezésű kutatási projekt is (econ.ubbcluj.ro/coronavirus/), amely a széles társadalom számára, közérthető módon teszi elérhetővé intézményünk járványügyi és gazdasági kutatásainak eredményeit, napi rendszerességgel adatfrissítéssel. Kutatásunk eredményei is alátámasztják, hogy az egyik kiemelt terület, amely a járvány hatására átalakul a gazdaságban, az pontosan a humán erőforrások területe, az alkalmazottak vállalatoknál betöltött szerepe és az itt történő munkavégzés mikéntje. A HR terület tehát számos, mindeddig ismeretlen kihívással és lehetőséggel szembesül, éppen ezért kimondottan üdvözlendő a jelen monográfiában foglalt kutatási eredmények közzététele. A monográfiában bemutatott eredmények egy újabb fontos lépést jelentenek a HR területén jelentkező kihívások és lehetőségek pontosabb megértésében, valamint a vállalati döntéshozók felkészítésében az új normalitás körülményeire. Mindezek pedig regionális vonatkozásban és egyben nemzetközi összevetésben tárulnak a tisztelt olvasó elé.

Dr. Szász Levente, egyetemi tanár

A „COVID-19: Romanian Economic Impact Monitor” kutatási projekt vezetője
Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar

² Jawaharlal Nehru (1889–1964) független India első miniszterelnöke, az indiai függetlenségi mozgalom és az Indiai Nemzeti Kongresszus vezetője.

1. BEVEZETÉS

(POÓR JÓZSEF – CHRISTIAN HIRT – ALMINA BESIC – ZIJADA RAHIMIC – SNEZHANA ILIEVA – MONICA ZAHARIE – KERESKES KINGA – SZEINER ZSUZSANNA – TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND)

„Szilárdan hiszek az emberekben. Ha igazat mondunk nekik, akkor számíthatunk rájuk, hogy megbirkózzanak bármilyen nemzeti kihívással. A lényeg az, hogy a valódi tényeket közöljük velük.”

Abraham Lincoln³

1.1. HÁTTÉR

Napjainkban egyre inkább terjed az a nézet és felfogás, hogy a kínai Vuhanban, 2019 végén kirobbant Koronavírus-válság (Covid-19 pandémia) nemcsak egy egészségügyi és humán világhatalmas katasztrófa, hanem egy, a mostaninál is jóval nagyobb problémának a megjelenése. Diamond (2020) amerikai történész úgy véli, hogy a „civilizációnkra a valós fenyegetést nem a Covid jelenti, hanem az atombomba, az éghajlatváltozás és az erőforrások kimerülése”. Hasonló véleményen van egy nemrégiben megjelent munkájában Honigsbaum (2019:15). Ő úgy véli, hogy „érdeklődésünket ne szűkítsük valamilyen ragadozó mikroorganizmusra”, fontos, hogy lássuk meg a „nagyobb összképet”. A skót származású és Amerikában alkotó Ferguson (2021) szerint a jelenlegi világunk annyira összetett, hogy emiatt nagyon sérülékeny. Egy aprócska kilengés (homokszemcse) is a „Lorenz macska” néven elhíresült kísérlet által is előrevetített, szerencsétlen kimenetű világhatalmas folyamatokat indíthat el.

Áttekintésünkben arról sem szabad elfeledkezni, hogy a különféle kutatók és így katasztrófák és válságok kutatói arra is felhívták és felhívják a figyelmet, hogy az ilyen katasztrófális helyzetek nem csak gondot, hanem új kiaknázható lehetőségeket is teremtenek (Morris, 2014). Hasonlóképpen vélekedik Harrai (2021), aki szerint, ha a hagyományos tudomány és az átpolitizált tudomány között megteremtődik a megfelelő összhang, akkor gyorsan túl lehetünk a mostani válságon. Hasonlóképpen vélekedik Bill Gates (2021) – a milliárdos vagyonnal rendelkező számítógép guru és filantróp – nemrégiben megjelent könyvében. Ha meg akarjuk előzni az ilyen és hasonló válságokat, akkor támaszkodva az innovatív technológia megoldásokra meg kell előzni a környezetünk katasztrófális romlását.

Más kutatók (Wood, 2020) is úgy látják, hogy a természettudományos eszközök mellett nagyon fontos a koronavírus legyőzésében a közösségi együttműködés, a jóindulat és a szolidaritás.

A Koronavírus válság kirobbanása után a különféle szerzők nagyon gyakran a korábbi 2008-2009-es krízis tapasztalataira hivatkoztak. Annak ellenére, hogy az említett válság elsősorban a bankvilágban kezdődött és innen terjedt át a gazdaság más ágazataira (Farkas, 2018). A 2008-2009-es válság kezelésének tanulsága, hogy „nem a költségvetési megszorító, hanem inkább a lazító lépések jelentették a menekülés sikeresebb útját” (Magas, 2018: 3). A vállalatok többségének a gazdálkodására „a túlélés és a rövid távú gondolkodás volt jellemző” (Balaton & Csiba, 2012:11). A vállalatok csökkentették a munkaerő létszámát, főleg a kölcsönzött munkaerő tekintetében (Fodor, Kiss & Poór, 2010). Kiemelést érdemel az is, hogy nagymértékben visszafogták az új munkaerő felvételét (Köllő, 2010).

³ Abraham Lincoln (1809–1865) 1861-től 1865-ig az Amerikai Egyesült Államok 16. elnöke, az első republikánus elnök.

A Koronavírus válság kirobbanása előtt a világgazdaság – beleértve szűkebb közép- és kelet-európai régiókat is – tartós növekedési pályán volt. A fejlett világban jellemző volt az 1-2 százalékos növekedés. Az egész világ átlaga pedig 3 százalékot ért el (UN, 2019). Míg a régióknak országaiban ez az érték elérte a 3-5 százalékot.

A külföldi közvetlen tőkeberuházások (Foreign Direct Investment=FDI) globális volumene ugyanakkor csökkent 2018-ról 13 százalékkal, de így is elérte az 1500 milliárd dollárt (UNCTAD, 2019). A jelzett érték a válság első évének a végére 35 százalékkal csökkent, ami közel 20%-kal volt kevesebb, mint 2009-ben. Kína itt is kivétel volt, ott nem volt ilyen mértékű csökkenés (UNCTAD, 2020).

A Koronavírus válság első és második hulláma jelentősen visszavetette a világgazdaság és az egyes régiók, valamint az egyes országok gazdaságait (IMF, 2021a). Kína kivételével a legtöbb országban jelentős volt a gazdasági visszaesés 2020-ban (Covid, 2020). A régióknban szintén 6-7 százalékos visszaesés volt a jellemző (Römisch, 2020). Az elmúlt 2021-es évben ez az érték a legtöbb országban pozitívrá változott. A harmadik hullám elmúltával az előrejelzések nagyon bátrak (+7-8%) és nagyon bizakodóak voltak. Az elmúlt 2021-es év végére az újabb negyedik hullám és más problémák (pl. anyag és alkatrészhiány, munkaerőhiány stb.) sokkal realisabb értékekhez (5-5%) közelítettek.

1. táblázat: A világ, az egyes régiók és Kína és USA GDP adatai 2020-2021

Világ, régiók és országok	2020	2021
Globális GDP	-4,3% és 7,4%	+4 és +6%
USA	-4,2%	+4,2%
Kína	2,6%	+6,5%
EU-27	-7,5%	+5%
EU-euro	-8%	+5%

Források: Römisch, 2020, IMF 2021

Ez a válság alapvetően a munkaerőt, az emberi erőforrásokat érintette. A 2008-2009-es válság óta folyamatosan nőtt a foglalkoztatás az egész világon -3,4 milliárd fő (ILO, 2017) – és mai közép- és kelet-európai régióknban is ez volt a jellemző. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2021) 3,5 milliárd munkavállalóból (Csehné *et al.*, 2021) globálisan 255 millió ember – elbocsátások és a munkaóra kiesések együttes figyelembevételé alapján – veszítette el a munkáját a válság első, 2020-as évében.

Az USA-ban (Alon *et al.*, 2020) foglalkozási csoportok szintjén az látszik, hogy a vendéglátás, az idegenforgalom, a személyes szolgáltatások és a kiskereskedelem szerepe és a foglalkoztatás helyzete esett vissza a legnagyobb mértékben a fejlett világ országaiban (Adrjan-Lydon, 2020; Bartik *et al.*, 2020).

A mostani pandémia kezdetén is megfigyelhető volt, hogy a különböző kormányok és nemzetközi szervezetek (pl. ENSZ, IMF, WHO) rövidebb-hosszabb várakozás után ismerték el a világkrízis meglétét. Mihelyt viszont felismerték annak globális és drámai jellegét, azonnal cselekedtek. Az IMF (2021b) úgy látja, hogy „a koronavírus-válságra soha nem látott gyorsasággal és nagyságrendekkel reagáltak a tagországoknak nyújtott pénzügyi támogatásra, különös tekintettel a legkiszolgáltatottabbak védelmére, és megteremtették 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. 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 képzetetteket sújtja. A korábbi válságokra nem jellemző módon példátlan bezárások eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot igényeltek és indítottak el (IMF, 2021c; Chen & Qui, 2020).

1.2. KUTATÁS ÁTTEKINTÉSE

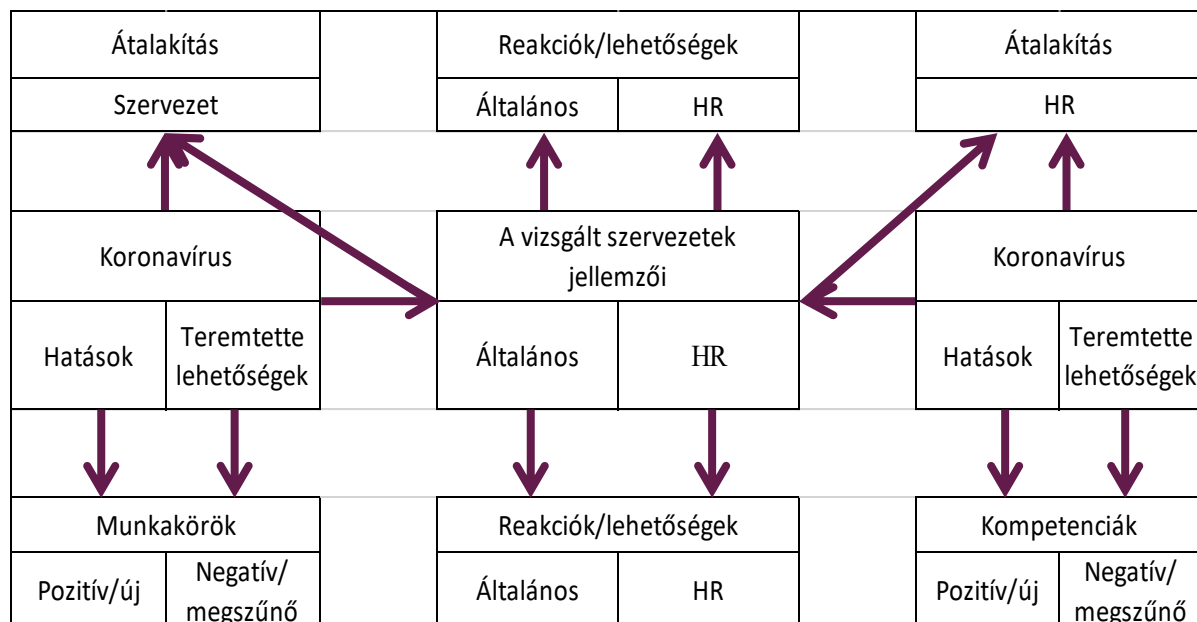
A jelen kutatásunkban 2021. július 1. és 2021. november 15. között a következő feladatokat végeztük el:

- » Kialakítottunk egy olyan vizsgálati modellt, amelynek alapján empirikus kutatással (online kérdőíves lekérdezés) vizsgálni tudjuk, hogy a *koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idéz elő a vizsgált hat ország vállalati/intézményi szférájának emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában* (Kovacsik, Boros & Pál, 2021).

Kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik:

- › a koronavírus okozta válság hatásai a vizsgált országok gazdaságára és a vizsgált szervezetre,
- › a vizsgált szervezetre leginkább jellemző általános és HR-válságkezelő intézkedések,
- › a vizsgált szervezetnél a válság hatására a HR-területen kezdeményezett változások/változtatások,
- › a koronavírus válság által teremtett 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.

1. ábra: Kutatási modell



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit a koronavírus okozta válság magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetre gyakorolt hatásairól.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR-válságkezelő intézkedéseket.

- » Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen történt változásokhoz/változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- » Az 6. fejezetben a pandémia kapcsán a válaszadóknál fókuszba került szervezeti, menedzsment, és HR jellemzőikre és lehetőségekre mutatunk rá.
- » A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadóknál bekövetkezett munkaköri és kompetencia változásokról formálunk képet.
- » A kutatási monográfiánk 8. fejezetében bemutatjuk azt a többváltozós statisztikai vizsgálat legfontosabb eredményeit, amelynek során hat hipotézis alapján elemeztük a rendelkezésünkre álló empirikus adatokat.
- » A 9. fejezetben a következőket foglaljuk össze:
 - › a 9.1. mellékletben bemutatjuk az általunk idézett Kompetenciamodell elméleti alapjait és fontosabb összetevőit,
 - › a 9.2. melléklet ismerteti a kutatásunk szponzorának, az Egis Gyógyszergyár Zrt. a pandémia alatt kialakított működési modelljét.

Az itt bemutatandó kutatásunk a területi korlátok, valamint a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt nem világít rá a témával összefüggő minden szempontra. Nem volt cél az sem, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal.

1.3. A VIZSGÁLT HAT ORSZÁG BEMUTATÁSA

Az előző pontban leírt kutatást a közép- és kelet-európai régió következő hat országában végeztük 2020 negyedik és 2021. első negyedében.

- » Ausztria (Au),
- » Bosznia-Hercegovina (BiH),
- » Bulgária (BG),
- » Magyarország (HU),
- » Románia (RO),
- » Szlovákia (SK).

A jelzett országok gazdasági jellemzőit a következő 2. táblázatban soroltuk fel. Ha összehasonlítjuk a hat országot gazdasági teljesítmény szerint, következtetéseket megállapításokat vonhatunk le. 2020-ban 53,75 millió ember élt a vizsgált hat országban. A koronavírus-válság kirobbanása előtti évben (2019) minden országban pozitív volt a gazdasági növekedés (1,40–4,60%). Ugyanez már nem mondható el a 2020-as évben, amikor –3,90% és –6,60% között mozgott a visszaesés. Az elmúlt 2021-es évben, kéziratunk írásakor a növekedési adatok 3,80% és 7,60% között mozogtak. A munkanélküliség nagysága 2019-ben Bosznia-Hercegovina (15,70%) kivételével 3,30% és 5,80% volt. A koronavírus-válság első évében 0,3-1,5 százalékkal nőtt a munkanélküliség a vizsgált országokban. 2021-ben a munkanélküliség országonként eltérő módon nőtt vagy csökkent (Mura. Zsigmond és Kovács, 2020).

Az egy főre jutó GDP tekintetében a következő országokat rangsorolták: 1.: Ausztria, 2.: Szlovákia, 3.: Magyarország, 4.: Románia, 5.: Bulgária és 6.: Bosznia-Hercegovina. Az is megfigyelhető, hogy a válság valamennyi vizsgált országban kisebb-nagyobb mértékben csökkentette a GDP-t. Míg ez az érték 2021-re az összes vizsgált hat országban növekedés volt tapasztalható.

2. táblázat: Elemzett országok gazdasági jellemzői

No	Megnevezés	Évek	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1	Lakosság (millió fő)	2020	8,9	6,9	3,5	9,8	19,2	5,45	53,75
2	GDP (%)	2019	1,40%	3,70%	2,83%	4,60%	4,20%	2,30%	3,17%
		2020	-6,60%	-4,15%	-4,33%	-5,10%	-3,90%	-5,80%	-4,98%
		2021	3,80%	4,54%	2,80%	7,60%	7,40%	4,30%	5,07%
3	Munkanélküliség (%)	2019	4,49%	4,23%	15,70%	3,30%	3,90%	5,80%	5,53%
		2020	5,77%	5,71%	16%	4,20%	5,00%	6,70%	6,28%
		2021	6,50%	5,60%	18%	4,00%	4,80%	6,90%	6,70%
4.	Egy főre jutó GDP (dollár/fő)	2019	50 121	9 828	6 120	16 733	12 889	19 273	19 161
		2020	48 105	9 975	6 031	15 589	12 896	19 156	18 625
		2021	49 000	8 900	6 181	17 100	11 190	20 500	18 812

A kultúra tekintetében a Hofstede (2001) által felállított dimenziókat követve azt láthatjuk, hogy Ausztriában a legkisebb a hatalmi távolság (11); A magyarok a legindividualistábbak (80); A szlovákok a legférfiasabbak (100); A bolgárok a legnőiesebbek (40), a legalacsonyabb a szlovákok esetében bizonytalanságkerülési index (51). Ezzel szemben Magyarország (82) és Bulgária (85) bizonytalanságkerülési indexei nagyjából megegyeznek. A szlovákok többnyire hosszú távra orientáltak (77), végül az osztrákok a legengedékenyebbek (63) (Jarjabka, 2021).

3. táblázat: Az összehasonlított hat ország hofstedei kulturális dimenziói

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Ausztria	11	55	79	82	60	63
Bosznia-Hercegovina	90	22	48	87	70	44
Bulgária	70	30	40	85	69	16
Magyarország	46	80	88	82	58	31
Románia	90	30	42	90	52	20
Szlovákia	100	52	100	51	77	28

Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

1.4. A HR-FUNKCIÓ FONTOSSÁGA ÉS ÁTALAKULÁSA

A következőkben összefoglaljuk, hogy melyek a legfontosabb jellemzői a HR-funkciónak a vizsgált hat országban.

1.4.1. AUSZTRIA

Az osztrák cégeknél az EEM jól fejlett. Az EEM vállalati stratégiába való beépítésének tendenciája az 1990-es években kezdődött az osztrák vállalatoknál (Mayrhofer, 1995; Erten *et al.*, 2004). Ezt bizonyítja a HR szakemberek nagyobb számban való jelenléte a cégek és vállalatok igazgatóságában. Az emberi erőforrások kezelése ezekben az években az adminisztratívról a stratégiai fókusz felé tolódott el. A jelenlegi helyzetből kiderül, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége rendelkezik meghatározott humánerőforrás-stratégiával és működő humánerőforrás részleggel, amely jellemzően nem nagy (átlag hat fős). Csak néhány vállalat rendelkezik nagy humánerőforrás-részleggel. Az osztrák HR-osztályok jellemzően a vállalaton belüli teljes létszám 1,47 százalékát fedik le. A szervezetek közel felében a vezetői csapatban jelen van a humánerőforrás-menedzser, és a HR-igazgatók több mint 70 százaléka nő. A HR igazgatók többsége a vállalati stratégia kialakításában is vesz részt (Cranet, 2014). Az osztrák EEM egyedülálló jellemzője a szociális partnerség koncepciója, amelyben a szakszervezetek és az üzemi tanácsok jelentős befolyást gyakorolnak a legtöbb szervezetben, és gyakran a munkavállalók fő kapcsolati pontjai. Ennek eredményeként a HR osztályok sok vállalatnál a szociális partnerek vezetői megfelelőjeként szolgálnak. Az idősödő alkalmazottak kezelése, valamint a hosszú távú tudásmenedzsment-stratégia kialakítása két nagy kihívást jelent az osztrák HRM számára (OECD, 2012). A digitalizáció, a tehetséggondozás és a változásmenedzsment mind-mind a jelenlegi EEM trendek fontos eleme. A Covid-19 világjárvány számos változást idézett elő, beleértve a távmunkára vonatkozó szabályozást, valamint az olyan problémák kezelését, mint a távolból történő vezetés és a munka és a magánélet egyensúlya.

1.4.2. BOSZNIA ÉS HERCEGOVINA

Az emberi erőforrások kezelése Bosznia-Hercegovinában a volt Jugoszlávia személyzeti menedzsmentjének örökségéből fakad, ahol az elmúlt rendszer keretei között a vállalkozások többsége az állam tulajdonában volt. Az 1960-as évektől és az 1980-as évekig a személyzeti tevékenységeket a Jugoszláv Kommunista Párt (JSZKP) politikai befolyása mellett a vállalati vezetők és a munkástanácsok irányították, amelyek rendszeresen szabályozták a vállalatok személyi döntéseit (Svetlik *et al.*, 2010). Ezen túlmenően a munkához való alkotmányos jog is törvényileg volt szabályozva (Poloski Vokic, Kohont, Szlávicz, 2017). Azonban a HR elsősorban adminisztratív funkció maradt a legtöbb vállalkozásnál.

Jugoszlávia felbomlását követően a boszniai háború (1992-1995) hatalmas pusztítást végzett a gazdaságban. Bosznia-Hercegovinában számos vállalkozást privatizáltak a háború befejezése után. Ennek eredményeként kisebb lett a kormányzati szerepvállalás. Sok vállalat külföldi tulajdonú irányítási rendszereket vezetett be. Különösen a multinacionális cégek külföldi tulajdonú leányvállalatai indították be a stratégiai EEM tevékenységet. Sok kisebb, hazai tulajdonú cég tulajdonosai alapvető kihívásokkal, például magas adókkal és állami illetékekkel néztek szembe, ezért a stratégiai EEM fontossága nem állt a középpontban. A magas munkanélküliségi ráta évek óta viszonylag könnyűvé tette a munkaadók számára, hogy elegendő munkaerőt találjanak. Így az adminisztratív orientáció az EEM-re továbbra is jellemző maradt, bár ma már ez is kezd elmozdulni a stratégiaibb megközelítés felé (Bešić *et al.*, 2022).

A legújabb bosznia-hercegovinai EEM-tanulmányok azt mutatják, hogy a vállalatok jelentős kihívásokkal néznek szembe a tehetségek toborzása és megtartása terén. Az utóbbi időszakban a Covid-19 világjárványhoz kapcsolódó olyan kihívások jelentek meg, mint például az egészségügyi és biztonsági óvintézkedések biztosítása, valamint

a távolsági vezetés (lásd Bešić et al. , 2022). Végezetül, a több éve tartó nagyarányú elvándorlás egyre nagyobb nyomást gyakorol a munkaadókra, hogy stratégiaibb HR-stratégiát hajtsanak végre a képzett munkavállalók megtalálása és megtartása érdekében.

1.4.3. BULGÁRIA

Az 1989-es bulgáriai politikai és gazdasági változások után az elmúlt évtizedekben az EEM értelmezése és alkalmazása jelentősen megváltozott. Az átalakulás az EEM szerepének és funkcióinak bővülését érintette leginkább, mivel ezek túlmutatnak a kizárólag a személyzet toborzási és adminisztrációs funkcióinak hagyományos alkalmazásán. Az említett változások főleg a munkaerő toborzása és kiválasztása, valamint képzése és fejlesztése korszerű megközelítései és módszerei megvalósítása terén voltak tapasztalhatók. Az EEM fő trendjei a munka jellegének változásaihoz, a nemzetközi cégek piacra lépéséhez, a szerkezetátalakítások felerősödéséhez, a különböző gazdasági ágazatok szervezeteinek összeolvadásához és felvásárlásához kapcsolódtak.

A modern bulgáriai humánerőforrás-gazdálkodás főbb jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

- » EEM osztályok kialakítása a nagy és közepes méretű szervezetekben, valamint az EEM szakértők jelenléte a kis szervezetekben,
- » az EEM-funkciók differenciálása és felosztása – toborzás és kiválasztás, javadalmazások és juttatások, képzés és fejlesztés, valamint a tehetséggondozás korszerű megközelítéseinek megvalósítása, a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség mérése, vezetői fejlesztési programok
- » nemzetközi és helyi tanácsadó cégek elérhetősége a személyzet toborzás, kiválasztás és képzés területein,
- » az EEM korszerű megközelítésének alkalmazása a nemzetközi vállalatoknál, ami hozzájárul az EEM szerepének megalapozásához, és ennek megfelelően a személyzet kiválasztási és fejlesztési gyakorlatának más szervezetekhez való adaptálásához;
- » az EEM-tevékenység professzionalizálása és a megfelelő pozíciók felvétele képzett EEM-specialisták által;
- » akkreditált egyetemi mesterképzések jelenléte az EEM és a Munka- és Szervezetpszichológia területén, amelyek az EEM területére képeznek fel szakembereket.

1.4.4. MAGYARORSZÁG

Az 1989-es rendszerváltást követően Magyarországon és más kelet-európai országokban a vállalatvezetés és a személyzeti menedzsment (HRM) munkakörei jelentős változásokon mentek keresztül (Kazlauskaitė et al., 2013). A jelzett trendek a legtöbb dimenzió mentén hasonlítanak a modern fejlett világ trendjeihez. A korszak főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

- » A magyar tulajdonú szervezetek megkezdtek az emberi erőforrások szakszerű felhasználását. Felismerték az emberi erőforrás menedzsment funkció fontosságát.
- » A multinacionális cégek és szervezetek jelenléte a helyi piacokon drasztikusan hozzájárult a HR módszerek és eszközök magyarországi fejlesztéséhez.

- » Kezdetben a humánerőforrás menedzsment területén történő fejlesztés szakmai támogatói a nagy – szintén nemzetközi – személyzeti és HR tanácsadó cégek voltak, amelyekhez később egyre több magyar csatlakozott.
- » A felsőoktatási intézmények a szakmai képzés színterévé váltak, ami egyrészt jelezte a szakma növekvő presztízsét, másrészt megalapozta a további presztízsnövekedést. Ma már több egyetem kínál egyre színvonalasabb EEM-programokat a bolognai alap- és mesterképzés keretei között.
- » Az új jogi szabályozási környezet a HR fejlődését és irányvonalát is jelentősen befolyásolja.
- » Ezt az időszakot a professzionalizálódás jellemzi, és mind mai napig tart (Morley *et al.*, 2021).

1.4.5. ROMÁNIA

A modern EEM funkció Romániában a rendszerváltás után, 1990-ben jelent meg, amikor megkezdődött az állami vállalatok privatizációja. A modern vezetési elvek és gyakorlatok a nemzetközi cégek alapítása és a szakirodalomhoz való hozzáférés révén széles körben ismertté és elfogadottá váltak Romániában. A jelzett modern menedzsment felfogások lassan a szervezeti diskurzus részévé váltak, de a humánerőforrás menedzsment szerepe és fontossága még nem határozható meg egyértelműen. A 70-100 fő létszámot foglalkoztató KKV-k gyakran nem alkalmaznak HR-eseket, az EEM-funkciókat a vezetők és a könyvelők látják el. A nagyobb cégek saját HR részleget építettek ki, és képzett szakembereket toboroztak a jól fizetett HR igazgatói posztra, de a felső vezetés hosszú évekig nem tekintette stratégiai partnernek a HR-t:

- » Az elmúlt évtizedben javult a helyzet, az EEM osztály vezetője a cégek több mint 80%-ánál közvetlenül a vezérigazgatónak számol be, és 76%-uk a felső vezetés tagja (HR Club, 2020). A HR-esek legnagyobb aránya a toborzásban vesz részt, ezt követi a munkavállalói kapcsolatok, a személyzeti adminisztráció, a képzés és fejlesztés, valamint a beillesztés, a sor végén pedig a digitális HR szolgáltatások nyújtása áll. A tipikus HR szakember egy felsőfokú végzettségű nő, aki többnyire nem-formális EEM képzéseken vett részt, pályafutása nagy részét EEM-hez kapcsolódó tevékenységgel töltötte, de szakmai szervezethez nem csatlakozott (HR Club, 2020).
- » A vezérigazgatók és a HR-menedzserek úgy ítélték meg, hogy 2020-ban az EEM funkció előtt álló legfontosabb stratégiai kihívások a munkatársak bevonásának magas szinten tartása, valamint a magas potenciállal rendelkező, kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkatársak megtartása, míg a legnagyobb erőfeszítéssel járó EEM feladatok a speciális kompetenciákkal rendelkező alkalmazottak megtalálása, a következő generációs vezetők fejlesztése és a munkavállalók megtartása voltak (Valoria, 2020).
- » A Covid-19 világjárvány okozta gazdasági bizonytalanságok miatt a romániai vállalatoknál a fluktuáció 2020-ban átlagosan 17,2%-ra csökkent (a 2019-es 23,1%-ról). A legmagasabb fluktuációt (25,1%) a kiskereskedelem, a legalacsonyabbat (8%) pedig a pénzügyi szolgáltatások terén jegyezték (PwC Romania, 2020).

1.4.6. SZLOVÁKIA

Ez egy viszonylag fiatal ország. Eredete 1918-ra nyúlik vissza, amikor megalakult az új ország, Csehszlovákia. 1918 és 1993 között társadalmi-gazdasági fejlődése a cseh fejlődéssel összhangban zajlott. A cseh ipari hagyományok az iparosodás kezdetéig és még azt megelőzően is visszanyúlhatnak (Kotíková-Bittnerová, 2003). A 19. század végén és a huszadik század elején a cseh mérnökök világhírű és elismert szakemberek, feltalálók és iparosok voltak

(pl. Tomáš Baťa, Erik Kolben, Jaroslav Šafránek, Emil Škoda és mások), és a cseh ipar az egyik legjelentősebb volt a fejlett a világon (Masarykův ústav a Archiv AV ČR, 2015). A vezetés akkoriban elsősorban ipari munkaszervezést jelentett. Már 1920-ban Prágában megalakult a Masaryk Munkaügyi Akadémia (Masarykova Akadémia Práce), melynek tagjai cseh, amerikai, brit, német és svájci mérnökök voltak.

Az első Nemzetközi Menedzsment Kongresszust 1924-ben Prágában tartották a Taylor Company, az Industrial Engineers Society, a Federated American Engineers Societies, az American Management Association és a Masaryk Academy of Labour szervezésében. A HR munka akkoriban elsősorban a személyi adminisztrációt jelentette. Bár az európai országok az 1890-es években munkajogi normákat alakítottak ki, az ember továbbra is másodlagos tényező maradt a gyártásban (Scott et al., 1941; Vojtovic, 2006). Néhány gyárban már a 20. század elején kialakult a támogató attitűd (Armstrong, 1999). A személyzeti osztály „HR-funkciói” között a munkaerő toborzása és nyilvántartása mellett megjelentek a szociális juttatások. Jó példa erre a korábban említett Tomáš Baťa, Csehszlovákia legnagyobb cipőgyárának tulajdonosa, aki olyan humánerőforrás-menedzsment innovációkat dolgozott ki és vezetett be, amelyek az világszerte elterjedtek a vállalati gyakorlatban. Baťa esti iskolát hozott létre alkalmazottai számára, lehetőséget adva ezzel a személyes fejlődésre. Az oktatás mellett megjelent az egészségügy és a lakhatás támogatása, mint a munkavállalóknak nyújtott szociális juttatás. Az 1930-as években kibontakozó emberi kapcsolatok iskolája új megvilágításba helyezi a szervezet humán erőforrásait. Elton Mayo tudományos eredményei bebizonyították, hogy az emberi termelékenységet az érzelmi körülmények határozzák meg. Ettől kezdve a menedzserek az alkalmazottak jólétét a termelékenységen keresztül profitot erősen befolyásoló tényezőnek tekintették. Új trendek jelentek meg a HR-ben, mint a kompenzáció és juttatások kezelése, a fizetett szabadság, a biztosítás stb. (Chukwunonso, 2013). Ezzel párhuzamosan kialakult a kollektív tárgyalás gyakorlata, így a szakszervezetek szerepe megerősödött.

A II. világháború után Csehszlovákiában és más kelet-közép-európai országokban bevezették a tervezés rendszerét, amely elszakadt a nyugati típusú gazdálkodás fejlődésétől. Szlovákia a rendszerváltás után függetlenné vált Csehországtól, és saját fejlődésének útjára lépett. Az országba betelepülő külföldi tulajdonú vállalatok jelentős mértékben hozzájárultak a rendszerváltás okozta sokkok mérsékléséhez. Emellett jelentős szerepet játszottak a fejlett irányítási módszerek átvételében, beleértve az EEM terén alkalmazottakat is. Azóta komoly pályára lépett az EEM fejlesztése Szlovákiában is.

Egy benchmark tanulmány szerint, amelyet Stachova és szerzőtársai 2010 és 2019 között 1000 cégből álló szlovákiai mintán készítettek, feltárták, hogy 2019-ben a megkérdezett cégek 85%-a rendelkezett HR részleggel. Ez az arány 2010-ben 66% volt. Az említett kutatás (Stachova et al, 2020) feltárja, hogy jelenleg az alapvető HR-funkciók a következők:

- » Toborzás és kiválasztás,
- » Oktatás és fejlesztés,
- » Kompenzáció és juttatások,
- » Információs szolgáltatás vezetők és alkalmazottak számára,
- » Outplacement és redundancia.

Az EEM legújabb trendjeit befolyásolta a Covid-19 világjárvány nyomán kialakult új helyzet. A világjárvány jelentős kihívások elé állította a HR-t Szlovákiában is. A változó helyzet következtében a munkavégzés és a munkaszervezés napjainkban jelentős átalakuláson megy keresztül az egész országban.

1.5. A COVID-19 A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN

A kutatásunk lezárásakor 2021 decemberében a Covid-19 helyzet általánosságban a következő, 4. táblázatban foglaltuk össze.

4. táblázat: Coronavirus áttekintő táblázat (2020–2021)

Országok Covid-19 jellemzők	Ausztria (AT)	Bosnia- Hercegovina (BiH)	Bulgária (BG)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Coronavirus megbetegedések (személy)	1 278 619	291 313	723 433	1 218 295	1 807 223	802 684
Halottak száma (személy)	13 733	13 428	30 014	37 530	58 714	15 931
Gyógyultak száma (személy)	1 614 379	n.a.	598 212	1 026 254	1 737 543	706 265
A teljes lakosság oltottsági százaléka (%)	75,88%	25,54%	16%	60%	35,5%	44%

Források: <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/Slovakia/> (December 18, 2021) and <https://www.statista.com/statistics/1197351/> (December 15, 2021); <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country> (December 18, 2021); <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> (01.02.2022); <https://www.bmi.gv.at/news.aspx?id=4A7171477A51625143334D3D> (03.02.2022); <https://econ.ubbcluj.ro/coronavirus/> (30.12.2021)

1.5.1. AUSZTRIA

Több mint 1,2 millió esetet jelentettek a COVID-19 világjárvány 2020 eleji kezdete és 2021 vége között. A legfrissebb, 2022-re vonatkozó adatok szerint az osztrák lakosság 75,88 százaléka teljesen beoltott. Az osztrák kormány – más országokhoz hasonlóan – drasztikus intézkedéseket hozott a vírus terjedésének megállítására, köztük négy országos leállást, amelyek vállalkozások bezárásához vezettek, és hatással voltak az ország munkaerőpiacára is. 2020-ban 6,1 százalékos volt a munkanélküliségi ráta (1,3 százalékos növekedés 2019-hez képest). A munkanélküliség viszont 0,1 százalékkal nőtt 2020-hoz képest. A GDP 2021-ben 4,1 százalékkal nőtt 2020-hoz képest. Különböző intézkedéseket is végrehajtottak a vállalatok számára, beleértve a szabadságolási támogatást és egy üzleti nehézségi alap létrehozását. Ezenkívül a cégeknek lehetőségük van adóhalasztást, valamint hitelgaranciát kérni.

1.5.2. BOSZNIA-HERCEGOVINA

A boszniai kormány – sok más nemzetéhez hasonlóan – korlátozta a társadalmi életet, hogy megpróbálja megállítani a világjárványt 2020-ban és 2021 egy részében, ami a vállalkozásokat és a munkaerőpiacot érintette különösen. 2020-ban 15,87 százalékos volt a munkanélküliségi ráta (0,18 százalékos növekedés 2019-hez képest). 2020 novembere és 2021 novembere között 8,5 százalékkal csökkent a regisztrált munkanélküliek száma. Az előző év azonos negyedével összevetve 2021 harmadik negyedében 8,4 százalékos volt a reál-GDP-növekedés. A munkaadók biztonsági intézkedéseket vezettek be a munkahelyen, és lehetővé tették az alkalmazottak számára, hogy otthonról dolgozzanak, az FBiH kormányának (FBiH 2020a Gazdasági Kamara) javaslatának megfelelően. Maga a kormány csak korlátozott számú támogató lépést tett meg. A sérülékeny iparágak megsegítését célzó beavatkozási lépésekről szóló rendeleten kívül a vállalatok eddig kevés segítséget kaptak (FBiH Gazdasági Kamara 2020b). Ennek eredményeként az FBiH Gazdasági Kamara és az FBiH Munkaadói Szövetség közösen egy olyan céges támogatási csomagot hozott létre, amely hitelmoratóriumot, a vállalkozások folyó kiadásainak társfinanszírozását, új, kedvezőbb kondíciójú hitelmegállapodásokat és adóhalasztást tartalmaz (FBiH Gazdasági Kamara 2020c).

1.5.3. BULGÁRIA

Közel két évvel ezelőtt, 2020. március 13-án a kormány szükségállapotot hirdetett az ország egész területén, amely 2020. május 13-ig tartott. A létszámleépítések gyakoribbak voltak a járvány kezdetén. Ez főleg a magánszektorban volt jellemző.

A COVID-19 megelőzésére és korlátozására vonatkozó intézkedések Bulgáriában megfelelnek a nemzetközi követelményeknek. Az országban a teljes oltottak aránya a legalacsonyabb az Európai Unióban, és körülbelül 30%-os (Covid-19, 2022).

Az alacsony oltási arány az egyik legmagasabb halálozási rátához vezetett Európában és a világon, különösen a harmadik COVID-hullám idején. A politikai helyzet és a 2021-ben megtartott három parlamenti választás növelte az intézményekkel szembeni bizalmatlanságot és az oltással szembeni ellenállást. A 2021 decemberében hatalomra kerülő koalíciós kormány fő prioritásai között szerepel az oltottak arányának növelése. A COVID-19 elleni küzdelem nemzeti operatív terve számos intézkedés bevezetését irányozza elő a vállalkozások és a polgárok támogatására. A negyedik hullám idején nem vezettek be teljes pandémiás lezárást.

1.5.4. MAGYARORSZÁG

A kormány 2020. március 11-én rendkívüli állapotot hirdet az ország egész területére. Amit a kormány többször meghosszabbított. A kormány bértámogatási programot, a 13. havi nyugdíj újjáépítését, a nemzetgazdaság kiemelt ágazatainak újraindítását, valamint több mint 2000 milliárd forint (5,5 milliárd euró) támogatott hitel nyújtását hirdette meg finanszírozó cégeknek. A járvány kezdetén gyakoribbak voltak az elbocsátások. Jellemzően a magánszektorban volt gyakoribb az elbocsátás. Általánosságban elmondható, hogy a közszférában nagyobb hangsúlyt kapott az egészség megőrzése és védelme, valamint a HR által vezetett ellenőrzés.

1.5.5. ROMÁNIA

A COVID-19 járvány terjedésének megakadályozása végett Románia elnöke 2020. március 16-ától szükségállapotot rendelt el, amely 2020. május 15-ig tartott. A szükségállapot alatt bevezették a szigorú kijárási korlátozásokat, valamint a karanténkötelezettséget a fertőzött és a kontakt személyek számára, bezártak a kereskedelmi központok, vendéglátóipari egységek, valamint a kulturális és oktatási intézmények, továbbá felfüggesztették a sportrendezvények szervezését is. A szükségállapotot 2020 májusában vészhelyzet (készenléti állapot) váltotta fel, amely 2022. március 8-ig tartott. A vészhelyzet alatt megszűntek a kijárási korlátozások és a járványmegelőzési intézkedéseket a területi járványügyi adatoktól függően alkalmazták (UBB-FSEGA, 2022).

Románia gazdaságát a járvány 2020 első felében az európai átlagnál jobban megviselte, amihez a mezőgazdaság gyenge teljesítménye és a külföldi tőkebefektetések visszaesése is hozzájárult (Bálint, 2020). Elbocsátásokra került sor, a munkalehetőségek csökkentek és a bérek növekedése lelassult (BNR, 2021).

A járvány és a bevezetett korlátozások által érintett vállalkozások megsegítése és a munkahelyek védelme érdekében a román kormány számos intézkedést vezetett be, mint a technikai munkanélküliség támogatása, az adók befizetési határidejének elhalasztása, a gyorsabb ÁFA visszatérítés, a hitelek törlesztésének felfüggesztése, illetve a KKV-nak nyújtott hitelgaranciák. A kis- és középvállalkozások számára a kormány támogatást nyújtott a közüzemi szolgáltatásokra vonatkozóan vagy kérhették a kifizetések elhalasztását is (UBB-FSEGA, 2022).

1.5.6. SZLOVÁKIA

Szlovákia 2020 elejétől közel 1 250 000 pozitív koronavírusos esetet jelentettek, amelyekből 18 100 halállal végződött, további 990 000 gyógyult meg. A szlovák kormány 2020. március 16-án, majd 2021. november 25-én ismét szükségállapotot hirdetett, amely jelenleg is tart. A járvány kitörése óta többször is elrendeltek zárlatot, amikor hónapokra bezártak az üzletek, éttermek, kávézók, színházak, mozik, edzőtermek és fürdők. A fodrászok, kozmetikusok, edzők és művészek is elestek bevételüktől. Betiltották a tömegrendezvényeket. A kormánynak a koronavírus-járvány megfékezésére tett intézkedései negatív hatással voltak a gazdaságra és a foglalkoztatásra. Ugyanakkor a külföldön hozott intézkedések is jelentős negatív hatással voltak a szlovák gazdaságra. A külkereskedelem volumene meredeken csökkent, a szlovák export 6%-kal, az import 8%-kal esett vissza. Szlovákia exportorientált gazdaság, az áruk több mint 92%-át exportra állítják elő, a nemzeti jövedelem 4,8%-kal volt kevesebb 2020-ban az előző évhez képest.

A foglalkoztatottak száma az iparban csökkent a legnagyobb mértékben (4,2%-kal) 2020-ban az előző évhez képest. Eközben az IT szektorban 1%-kal nőtt a foglalkoztatás. 2020-ban a munkanélküliségi ráta 1,9%-kal emelkedett, így elérte a 6,8%-ot. A munkatermelékenység is csökkent 2020-ban, 4,6%-kal az EU-ban, míg Szlovákia némileg mérsékelte, 2,5%-os csökkenésről számolt be.

Az otthoni munkavégzés általános megoldássá vált a szellemi munkákban. Az oktatás 2020 őszétől 2021 tavaszáig online zajlott. A kormány számos állami hozzájárulást vezetett be a vállalkozók, munkaadók és egyéni vállalkozók számára. Nem áll jól az ország a védőoltások terén, hiába próbál a kormány különféle pénzügyi ösztönzőket (pl. oltási lottó, beoltott idősök pénzbeli juttatása stb.) bevezetni. A lakosság 48,5%-ának egy része még nem oltott, egyharmada már megkapta a harmadik adagot, 20%-uk pedig két adagot kapott eddig.

1.6. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ

1. 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.)
2. Agency of Statistics of Bosnia and Hercegovina (2022). Registered unemployment, November 2021. https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2022/LAB_03_2021_11_1_BS.pdf (Letöltve: Februray 02, 2022)
3. Alon, T., Doepke, M.,Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The Impact of COVID-19 on Gender Equality. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
4. Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Bagó, J. (2020). Járvány és munka. Új Munkaügyi Szemle, 1(3), 14-25.
6. Balaton, K.–Csiba, Zs. (2012): A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra. Magyar és szlovák tapasztalatok, *Vezetéstudomány*, 43(12), 4-13.
7. Bálint, Cs. (2020). Epidemie, mobilitate și economie (Járvány, mobilitás és gazdaság – román nyelven). <http://opiniibnr.ro/index.php/macroconomie/481-epidemie-mobilitate-si-economie> (Letöltve: 2021. január 09.)
8. 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.)
9. Bešić, A., Hirt, C.& Rahimić, Z. We are quite well prepared' – Developing HR systems in response to the Covid-19 pandemic in Bosnia and Herzegovina1* (forthcoming)
10. BNR (2021). Raport anual 2020 (Éves jelentés 2020 – román nyelven). București: Banca Națională a României.
11. Bogićević Milikić, B., Janićijević, N., & Cerović, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal of East European Management Studies*, 17(4), 445-463
12. Chamber of Economy of FBiH (2020a). Information for businesses – corona virus (Covid 19) (Informacije za privrednike – koronavirus (Covid 19)), available at: (Letöltve: Janury 26, 2022)

13. Chamber of Economy of FBiH (2020b). Decree on intervention measures to support vulnerable sectors of the FBiH economy during the Covid-19 pandemic (Uredba o interventnim mjerama za podršku ugroženim sektorima privrede FBiH u okolnostima pandemije Covid-19), available at: (Letöltve: 2022. január 22.)
14. Chamber of Economy of FBiH (2020c). Representatives of the Chamber of Economy of and the FBiH Employers' Association hold an extraordinary meeting (Održan vanredni sastanak predstavnika Privredne/Gospodarske komore FBiH i Udruženja poslodavaca FBiH), available at: (Letöltve: 2022. január 22.)
15. 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.)
16. Chukwunonso, F. (2013). The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager, In: Tiwari M., Tiwari I, & Shah S., (eds) *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, Rivers Publishers, 87-101.
17. Collings, G.D. & Sheeran, R. (2020). Research insights: Global mobility in a post-covid world. *Irish Journal of Management*, 39(2), 77-84 DOI: 10.2478/ijm-2020-0002.
18. COVID-19 Implications for business (2020): McKinsey. <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.04.)
19. COVID-19 Vaccine Tracker (2022). European Centre for Disease Prevention and Control. [/https://vaccinetracker.ecdc.europa.eu/public/extensions/COVID-19/vaccine-tracker.html#uptake-tab](https://vaccinetracker.ecdc.europa.eu/public/extensions/COVID-19/vaccine-tracker.html#uptake-tab) (Letöltve: 2022. január 20.)
20. Cranet (2014) Interdisziplinäres Institut für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management WU Wien. Cranet Project on Global Human Resource Management Österreich Ergebnisse 2014, Retrieved from: (Letöltve: 2022. február 02.)
21. Csehné Papp I., Karácsony P., Nemeskéri Gy. & Szellő J. (2021): A munkaerőpiac globális, regionális és lokális összefüggései. In: Blahó A., Czakó E. & Poór J. Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp.155-175.
22. Diamond, J. (2020). Jared Diamond: lessons from a pandemic. *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/71ed9f88-9f5b-11ea-b65d-489c67b0d85d> (Letöltve: 2022. január 6.)
23. Erten, C., Strunk, G., Gonzalez, J.-C., & Hilb, M. (2004). Austria and Switzerland: Small countries with large differences. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley (Hrsg.), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?*. Oxford: Elsevier, pp. 95–123.
24. Farkas Z. (2018): A válság tíz éve: Mit tanultunk a nagy magyar összeomlás óta. hvg.hu,
25. Ferguson, N. (2021). *Doom – The Politics of Catastrophe*. Penguin Press, New York.
26. Fodor, P., Kiss, T. & Poór, J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-17.
27. Gates, B. (2021): *How to avoid a climate disaster*. Penguin Book, London.
28. GDP per capita (current US\$). (Letöltve: 2021. december 15.)
29. Gonçalves, P.S., Vieira dos Santos, J., Silva, S.I., Veloso, A., Brandão, C. & Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences*, 11 (69), 1-13.
30. Harari J. (2021). World lacks enough political wisdom despite having scientific power: Yuval Noah Harari. *Global Times* <https://www.globaltimes.cn/page/202111/1238158.shtml> (Letöltve: 2022. január 6.)
31. Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences. Compating Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
32. Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences. Compating Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
33. Honigsbaum, M. (2019). *The Pandemic Century: One Hundred Years of Panic, Hyteria and Hubris*. London: C. Hurst & Co. (Publishers) Ltd.
34. HR Club (2020). *Starea funcțiunii de HR în România (State of the HR function in Romania, in Romanian language)*. https://hr-club.ro/ro/system/files/Raport_Starea_Functiunii_de_HR_in_RO_2020.pdf (Letöltve: 2021. december 19.)
35. https://hvg.hu/gazdasag/20181008_A_valsg_tiz_eve_mit_tanultunk_a_nagy_magyar_osszeomlas_ota (Letöltve: 2021. február 28.)
36. ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. International Labour Office. Genf.
37. ILO (2021). *COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis*. ILO Monitor, 7th edition, 1-31.
38. IMF (2021a). *WORLD ECONOMIC OUTLOOK 2021 OCT INTERNATIONAL MONETARY FUND Recovery During a Pandemic Health Concerns, Supply Disruptions, and Price Pressures*. International Monetary Fund (IMF), Washington.
39. IMF (2021b): *Policy Responses to COVID 19*. Washington: International Monetary Fund (IMF). (Letöltve: 2021. június 1.)
40. IMF (2021c). *The IMF's Response to COVID-19*. <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19> (Letöltve: 2021. július 10.)
41. Jarjabka, Á. (2021). National and organization culture (In Hungarian) In Blahó A., Poór J. & Czakó E. *International management*. Budapest: Academia Publishing House. 103-134.

42. Jarjabka, Á. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúra.103-134. In: Blahó A., Poór J. & Czákó E. Nemzetközi Menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
43. John Hopkins University and Medicine Corona Virus Resource Center <https://coronavirus.jhu.edu/map.html> (Letöltve: 2022. január 02.)
44. Kazlauskaitė, R., Buciušienė, I., Poór, J. Z., Karoliny, Zs., Alas, R., Kohont, A. & Szlávicz Á. (2013). Human resource management in the Central and Eastern European Region. DOI 10.1057/9781137304438 In: *Global Trends in Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan, pp. 103-122.
45. Kirby, S. (2020). 5 ways COVID-19 has changed workforce management. Retrieved: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of-changing-face-of-workforce-management/> (Letöltve: 2021. de)
46. Köllő J. (2010): Vállalati reakciók a gazdasági válságra 2008-2009. Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek. 5. 1-32.
47. Kotíková, J.& Bittnerová, D. (2003). Industrial Relations and Corporate Culture in the Czech Republic. *Länderstudie im Rahmen des Projekts „Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen in Polen, Tschechien und Ungarn“* Prague, April 2003. https://www.boeckler.de/pdf/mbportal_moe_Laenderstudie_tchechien.pdf (Letöltve: 2022. február 02.)
48. Kovalcsik Tamás – Boros Lajos – Pál Viktor (2021): A COVID-19-járvány első két hullámának területisége Közép-Európában, *Területi Statisztika*, 2021, 61(3): 263–290; <https://doi.org/10.15196/TS610301> (Letöltve: 2021.05.24)
49. 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.)
50. Masarykův ústav a Archiv AV ČR (2015). MASARYK ACADEMY OF LABOUR [Masarykova akademie práce] <https://www.mua.cas.cz/en/masaryk-academy-of-labour-masarykova-akademie-prace-685> (Letöltve: 2021. november 10.)
51. Mayrhofer, W. (1995). Human resource management in Austria. *Employee Relations*, 17(7), 8-30.
52. Morley, M. J., Kohont, A., Poór J., Kazlauskaitė, R., Kabalina, V. & Jana Blastáková, J. (2021). Human resource management in the postsocialist region of central and eastern Europe. In: *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Emma Parry, Michael J. Morley, Chris Brewster. New York: Oxford University Press, 239-264.
53. Morris, I. (2014). *War! What Is It Good For?: Conflict and the Progress of Civilization from Primates to Robots*. IBook Edition, Picador.
54. Mura, L., Zsigmond, T. & Kovács, A. – et al. (2020) Unemployment and GDP Relationship Analysis in the Visegrad Four Countries. *On-line Journal Modelling the New Europe.*, (34),118-134., ISSN 2247-0514
55. OECD(2014) Human Resources Management Country Profiles-Austria. Retrieved: [https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Austria.pdf\(03.02.2022\)](https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Austria.pdf(03.02.2022))
56. Oesterreichische Nationalbank. Ausgewählte volkswirtschaftliche Kennziffern,; <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=7.1> (Letöltve: 2022. február 02.)
57. Poloski V., N. & Kohont, A. & Szlávicz, Á. (2017). Is there Something as an Ex-Yugoslavian HRM Model? – Sticking to the Socialist Heritage or Converging With Neoliberal Practices. *Naše gospodarstvo/Our economy*. 63. 10.1515/ngoe-2017-0022.
58. PwC Romania (2020). *HR Barometer: Romanians opted for job security in 2020. Staff turnover in Romanian companies decreased to 17.2%*. <https://www.pwc.ro/en/press-room/press-releases-2021/hr-barometer--romanians-opted-for-job-security-in-2020--staff-tu.html> (Letöltve: 2021. december 19.)
59. Römisch (2020). Covid-19 effects on Central Europe. WIIW, Vienna. 1-16.
60. Stachova, K., Stacho Z., Raišienė, A.G. & Barokova, A. (2020). Human resource management trends in Slovakia. *Journal of International Studies*, 13(3), 320-331.
61. Svetlik, I., Barisic, A. F., Kohont, A., Petković, M, Aleksić Mirić, A., Slavić, A., Vaupot, Z, & Poór, J. (2010). Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 807-832.
62. The World Bank , Unemployment total (% of total labor force(national estimate)- Bosnia and Herzegovina, retrieved: (Letöltve: 2022. február 02.)
63. UBB-FSEGA (2022). *COVID-19 – Romanian Economic Impact Monitor*. <https://econ.ubbcluj.ro/coronavirus/> (Letöltve: 2022. február 14.)
64. UNCTAD (2019). *World Investment Report-2019*. Geneva-New York: UNCTAD.
65. UNCTAD (2020). *World Investment Report-2020*. Geneva-New York: UNCTAD.
66. Valoria (2020). *HR tendencies and challenges (In Romanian)*. https://valoria.ro/wp-content/uploads/2020/12/Tendinte-si-provocari-in-HR-2020_ALL_RO.pdf. (Letöltve: 2021. december 19.)
67. Vojtovič, S. (2006). *Personnel Management (In Slovak)*. Bratislava: Iris. ISBN 80-89018-98-X.
68. WIFO. Internationale Konjunktur https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/widat/Wirtschaftsdaten/d/1.1_d_out.pdf?r=91FD retrieved (Letöltve: 2022. január 02.)
69. WKO. Finanzielle Hilfen für Unternehmen. <https://www.wko.at/service/corona-hilfspaket-unternehmen.html>, retrieved (Letöltve: 2022. január 19.)

2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND)

“A bölcs ember nem teszi ki magát szükségtelenül veszélynek, mivel kevés olyan dolog van, amivel kellőképpen törődik; de nagy válságokban hajlandó még az életét is odaadni – tudván, hogy bizonyos körülmények között érdemes mindent feláldozni.”

Arisztotelész⁴

A korábbi felmérésekhez képest ebben a jelentésben már nemzetközi adatok elemzésére nyílt lehetőségünk. Az ezekkel kapcsolatos leíró jellegű statisztikákat ismertetjük ebben a fejezetben.

2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

A felmérésünkben a vizsgált hat országból közel 965 válaszadó kérdőívét dolgoztuk fel. A válaszadók közel háromnegyede (72%) belföldi tulajdonban álló állami vagy magán szervezet. Ez összességében is és az egyes országokban is megfigyelhető. A tulajdonforma fontosságát egy krízishelyzetben egyértelműen jelzi, hogy az állami megrendelések (Keynes, 1965) és intézkedések fontos szerepet játszanak a válságkezelésben.

5. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása (%)

Tulajdonos	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Állami, önkormányzati	15,3%	19,2%	34,2%	20,8%	6,3%	14,2%	16,1%
Hazai magán	56,9%	42,3%	34,2%	48,4%	72,3%	64,4%	56,8%
Külföldi vagy vegyes	22,2%	32,7%	28,9%	26,6%	18,9%	18,9%	23,5%
Non-profit szervezet	1,4%	5,8%	2,6%	4,2%	2,4%	2,6%	3,3%
Egyéb	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Összesen (100%) n=	72	104	38	312	206	233	965
Összesen (100%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

⁴ Arisztotelész (i.e.384–i.e. 322); görög tudós és filozófus, tanítómesterével Platónnal együtt a modern európai tudomány atyja és előfutára.

2.2. SZERVEZETI MÉRET

A válaszadó szervezetek méretét két szempont (alkalmazotti létszám és árbevétel) szerint vizsgáltuk.

2.2.1. LÉTSZÁM

A 6. táblázatban szereplő osztályozás alapja az Európai Unióban is alkalmazott felosztás (European Commission, 2015). A cégméretet azért érdemes vizsgálni, mert több szempontból is fontos befolyásoló tényezője a válságra adott reakcióknak és azok eredményességének. A mikro-, kis- és középvállalkozások (kkv) szektorában ugyanis jellemző a gyors reagálás, a munkavállalókkal való törődés, de a kevés anyagi tartalék is. Ezért az első hullám magyarországi mélypontján 2020 április-májusban 17 600 vállalkozás szűnt meg. Ugyanezen időszakban 11 000 új egyéni vállalkozót is bejegyeztek, ők többségükben a munkanélküliség elől „előremenekülő” kényszervállalkozók (KSH, 2021). A nagyobb, tőkeerős cégek megmaradtak. Ezek jóval lassabban reagáltak a válságra, viszont stabil eredményeket értek el (Széles *et al.*, 2020).

6. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Foglalkoztatottak száma	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
A szervezet nem foglalkoztat senkit	0%	3,9%	0%	2,2%	2,9%	6,4%	3,3%
1-9 fő	2,8%	23,3%	7,9%	23,4%	33,0%	44,6%	28,4%
10-49 fő	4,2%	21,4%	21,1%	23,7%	27,2%	24,9%	22,9%
50-250 fő	22,2%	26,2%	31,6%	20,5%	19,4%	12,0%	19,4%
251-500 fő	26,4%	5,8%	23,7%	9,0%	8,7%	4,7%	9,4%
501-2000 fő	16,7%	12,6%	15,8%	10,9%	4,4%	4,7%	8,8%
2000 fő felett	27,8%	6,8%	0%	10,3%	4,4%	2,6%	7,7%
Összesen (100%) n=	72	103	38	312	206	233	964
Összesen (100%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A 7. táblázatban külön vizsgáltuk az atipikus formában foglalkoztatottak arányát. Az atipikus foglalkoztatás fogalomköre meglehetősen tág és képlékeny (Blanchflower, 2000). A nagyobb szervezeteknél arányaiban kevesebb az atipikus foglalkoztatott (1,5%), míg a 10 fő alatti cégeknél jóval több (31%). Jellege miatt jelentős részben kikerült a munkaügyi jogi szabályozás alól, ezért az így foglalkoztatottak a pandémia alatt létszámleépítés első áldozatai lettek. Ugyanakkor a korlátozások következtében egyes atipikus munkavégzési formák a jövőben akár tipikussá is válhatnak, például a távmunka.

7. táblázat: Atipikus formában foglalkoztatottak aránya a válaszadóknál

Foglalkoztatott létszám	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Nincs ilyen foglalkoztatott		56,3%	26,3%	30,5%	53,2%	35,8%	37,0%
1-9 fő	25,0%	20,4%	42,1%	31,2%	24,9%	40,2%	30,8%
10-49 fő	31,9%	11,7%	23,7%	16,4%	14,6%	13,5%	16,3%
50-250 fő	18,1%	7,8%	7,9%	12,2%	6,3%	6,6%	9,4%
251-500 fő	15,3%	1,0%		4,2%	1,0%	2,2%	3,3%
501-2000 fő	4,2%	1,9%		3,5%		0,9%	1,9%
2000 fő felett	5,6%	1,0%		1,9%		0,9%	1,4%
Összesen (100%) n=	72	103	38	311	205	229	958
Összesen (100%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2.2.2. ÁRBEVÉTEL

Az árbevételi kategóriákat a 8. táblázat mutatja, amely öt ország adatait tartalmazza.

8. táblázat: Árbevétel (öt országban)

Árbevétel	Ausztria (AT) (2019-es adat)	Bulgária (BG)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
2,5 milliárd Ft-ig (8 millió Euro)	22,2%	81,4%	69,3%	80,8%	82,5%	72,8%
2,51-25 milliárd Ft (8-80 millió Euro)	30,6%	11,3%	17,7%	14,1%	11,4%	15,6%
25,1-120 milliárd Ft (80-400 millió Euro)	27,8%	2,1%	5,7%	3,0%	4,8%	6,3%
100 milliárd Ft fölött (400 millió Euro)	19,4%	5,2%	7,3%	2,0%	1,3%	5,4%
Összesen (100%) n=	72	97	300	198	229	896

Bosznia külön táblázatban szerepel (9. táblázat), mivel a statisztikákban csak 2019-es adatok érhetők el, ezeket nem tartottuk szerencsésnek frissebb adatokkal vegyesen táblázatba foglalni. Az adatok alapján (Bosznia adatait €-ra konvertálva) elmondhatjuk, hogy a válaszadó cégek közel háromnegyede került ki a legkisebb (80 millió €) árbevételi kategóriából.

9. táblázat: Árbevétel

Árbevétel	Bosznia (2019-es adat)
32 000 KM*-ig	2,6%
32 000–46 000 KM	5,3%
46 000–240 000 KM	10,5%
240 000–8 millió KM	34,2%
8 millió–80 millió KM	44,7%
80 millió–400 millió KM	2,6%
Összesen (100%) n=	38

*Bosznia-Hercegovina konvertibilis márka=KM

2.2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SZEKTOR)

A szervezet által végzett főtevékenység osztályokba sorolására az EU gazdasági tevékenységekre kidolgozott osztályozását használtuk (Eurostat, 2008). Ez azért lényeges, mert az egyes gazdasági szektorok nyertesei vagy vesztesei lettek a pandémiának (Coldiretti, 2020; Forbes, 2020; MSZÉSZ, 2020; Taskinsoy, 2020). Ezért az adott válaszadó válaszai függenek attól is, hogy melyik gazdasági ágazatban végzi tevékenységeit (Coldiretti, 2020; Forbes, 2020; MSZÉSZ, 2020; Taskinsoy, 2020). Mintánk megoszlása meglehetősen egyenletes, a teljes mintát tekintve csupán a kereskedelem (15,3%), illetve a tanácsadó és számviteli cégek aránya (12,1%) nagyobb 10 százaléknál. Kivétel Bosznia, ahol a válaszadók 40 százaléka a közigazgatási vagy a pénzügyi szektorból került ki. Ennek valószínű magyarázata a kevés, 38 visszaküldött kérdőív.

10. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása*

Ágazatok	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	1,4%	3,8%	2,6%	3,2%	4,4%	7,3%	4,4%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	2,8%	0,0%	13,2%	4,5%	6,8%	10,7%	6,2%
Vegyi, kozmetikai, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	5,6%	1,0%	2,6%	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	6,9%	2,9%	0,0%	4,2%	4,9%	2,1%	3,7%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	1,4%	2,9%	0,0%	3,2%	2,4%	2,1%	2,5%

Ágazatok	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Gépek és berendezések gyártása	9,7%	1,9%	0,0%	2,9%	1,0%	2,1%	2,6%
Járműgyártás	4,2%	0,0%	0,0%	2,9%	1,5%	0,9%	1,8%
Egyéb feldolgozóipar	2,8%	5,8%	2,6%	2,2%	7,8%	6,0%	4,8%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	2,8%	1,0%	0,0%	4,5%	1,9%	3,0%	2,9%
Építőipar	5,6%	3,8%	5,3%	6,1%	10,2%	7,7%	7,0%
Nagy- és kiskereskedelem	6,9%	7,7%	5,3%	16,3%	19,9%	17,6%	15,3%
Szállítás és raktározás, közlekedés	1,4%	1,9%	0,0%	8,3%	6,8%	9,0%	6,6%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	2,8%	1,0%	0,0%	4,8%	10,7%	7,3%	5,9%
Könyvkiadás, műsorszórás, lapterjesztés, médiaszolgáltatás	5,6%	3,8%	0,0%	1,0%	1,5%	0,9%	1,7%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	6,9%	18,3%	7,9%	8,0%	8,3%	5,2%	8,4%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	6,9%	7,7%	26,3%	3,5%	1,5%	4,7%	5,0%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	13,9%	24,0%	5,3%	11,5%	9,7%	10,3%	12,1%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	1,4%	7,7%	23,7%	4,5%	1,0%	5,2%	4,8%
Oktatás, kultúra, közművelődés, előadó művészet	4,2%	7,7%	2,6%	9,6%	3,9%	4,7%	6,3%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás, gyermekvédelem, gyermekellátás	1,4%	2,9%	0,0%	6,7%	2,4%	4,3%	4,1%
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,4%	0,5%
Egyéb	5,6%	2,9%	2,6%	3,8%	7,3%	4,3%	4,7%
Összesen	100,0%	108,7%	100,0%	114,4%	113,6%	115,9%	0,0%

* Az összesen azért több, mint 100%, mert voltak, akik több tevékenységi területet is megneveztek!

2.2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK KOMPLEXITÁSA

A szervezeti komplexitás fogalma alatt jelen kutatásban a szervezetnek azt a jellemzőjét értjük, hogy önállóan, vagy anyavállalat keretében végzi a tevékenységét. Ennek egyik jelentős következménye a rendelkezésre álló anyagi források nagysága, ami egy válság esetén a túlélés záloga lehet. A másik, általunk is vizsgált következmény, hogy a HR-vészhelyzeti tervek elkészítése és naprakészen tartása általában szintén az anyavállalat feladata. Az önállóság hiánya hátrányt is jelenthet: a leépítéseket, felszámolást általában a leányvállalattal kezdik, a gazdasági lehetőségek kihasználása pedig ugyancsak az uralkodó vállalat engedélyéhez kötött. Ennek megfelelően differenciálódnak az adott szervezet kérdőívre adott válaszai is (11. táblázat).

11. táblázat: Válaszadó szervezetek komplexitása (telephely vagy teljes szervezet) szerinti megoszlása

Önálló szervezet	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Igen	91,7%	41,0%	84,2%	43,9%	23,3%	30,3%	41,2%
Nem	8,3%	59,0%	15,8%	56,1%	76,7%	69,7%	58,8%
Összesen (100%) n=	72	100	38	303	202	221	936

A jelen kutatásban a válaszadó szervezetek közül Ausztriában és Boszniában az önálló cégek dominálnak, a többi négy országban viszont a leányvállalatok. A teljes mintában is az önálló és nem önálló szervezetek aránya nagyjából 2:3. Ez az arány jellemző Magyarországra is.

2.2.5. PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG

A koronavírus gazdasági hatásai felhívták a figyelmet arra, hogy a válságok „nem törődnek” a gazdasági folyamatok ciklikus jellegével (Grinin *et al.*, 2016; Schumpeter, 1939). Egy világválság bármikor kitörhet, azaz a tipikus „black swan” esemény (Taleb, 2007, 2008). Azonban a jelenlegi COVID-19 járványra számítani kellett volna, de mégsem volt senki erre felkészülve (WHO, 2019).

A felkészültség életmentő lehet a cég fennmaradása szempontjából. Ezért tartottuk fontosnak, hogy kérdőívünkben rákérdezzünk az előre kidolgozott vészhelyzeti tervek létezésére és naprakészségére (12. táblázat). A megkérdezettek 15,7 százalékának nincs vészhelyzeti terve és nem is érzi szükségesnek az elkészítését még a történetek fényében sem, ők a leginkább veszélyeztetettek. A vizsgált szervezetek valamivel több, mint felének (51,2%) nem volt előre elkészített válságterve, hanem a járványra adott első reakcióként készítette el azt, többnyire gyorsított tempóban. Az ilyen tervek naprakészek, de általában kevésbé átgondoltak, ami később éreztetheti a hatását. Azoknak a cégeknek az aránya, amelyeknek volt ugyan terve, de változtatást igényelt, országtól függően 10-25 százalék között van (Bosznia 68 százalékos arányától eltekintünk, mert kicsi a válaszadó szervezetek száma). Előre elkészített és naprakész terve pedig csak a válaszadó cégek kevesebb mint egytizedének (7,5%) volt a pandémia kezdetén.

12. táblázat: Kidolgozott intézkedési terv megléte a pandémiás/vírushelyzetre

Intézkedési terv megléte	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is, amit változatlan formában használunk	6,9%	9,8%	13,2%	7,1%	4,9%	8,6%	7,5%
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is, ami módosításra szorult	23,6%	13,7%	68,4%	14,5%	13,2%	12,9%	16,5%
Nem volt korábban, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	54,2%	61,8%		58,8%	65,9%	30,9%	51,2%
Nincs, de tervezünk	6,9%	8,8%	13,2%	7,1%	6,3%	14,2%	9,1%
Nincs és nem látjuk szükségét	8,3%	5,9%	5,3%	12,5%	9,8%	33,5%	15,7%
Összesen (100%) n=	72	102	38	311	205	233	961
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

További kérdésként fogalmaztuk meg, hogy ki készíti a vészhelyzeti tervet (13. táblázat). Miközben közel 60 százalék a vállalatcsoportba tartozó válaszadók aránya, csak a megkérdezettek 37 százaléka kapja készen anyacégétől a válságkezelési terveket, amit nem tartunk túlzottan jó politikának a csoportot vezető vállalat részéről.

13. táblázat: A pandémiás/vírushelyzetre vonatkozó intézkedési terv készítője

Készítő	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük	68,2%	34,7%	71,1%	36,8%	23,5%	33,1%	37,0%
Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	31,8%	65,3%	28,9%	63,2%	76,5%	66,9%	63,0%
Összesen (100%) n=	66	95	38	261	183	154	797
Nincs válasz	6	9	0	51	23	79	168
Mindösszesen:	72	104	38	312	206	233	965

2.3. HR-SZERVEZET/-MUNKAKÖR JELLEMZŐI

A vizsgált szervezetek 70 százaléka egyéni vállalkozás, mikrovállalkozás, vagy kkv. Ezért meglepetéssel tapasztaltuk, hogy a cégek majdnem fele (49,5%) működtet önálló HR-szervezetet (14. táblázat). A legmagasabb az arány Ausztriában, ahol a válaszadók 70 százaléka a nagyvállalatok közül került ki. A legmagasabb arány (68,3%) Bulgáriáé.

14. táblázat: Személyzeti/Emberi erőforrás részleg létezése

HR részleg megléte	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Van	93,1%	68,3%	65,8%	52,0%	49,3%	22,1%	49,5%
Nincs	6,9%	31,7%	34,2%	48,0%	50,7%	77,9%	50,5%
Összesen (100%) n=	72	101	38	304	205	231	951
Nincs válasz	0	3	0	8	1	2	14
Mindösszesen:	72	104	38	312	206	233	965

A bolgár cégek közel felénél csak egyszemélyes a HR-részleg (15. táblázat). Valószínűsítjük, hogy a cégvezető önmaga végzi a HR-feladatokat, kérdés, hogy milyen színvonalon. A HR ugyanis mára már Kelet-Európában is tudományos szintre emelkedett (Pieper, 2012) – legalábbis van lehetőség a legkorszerűbb ismeretek és eredmények alkalmazására is.

15. táblázat: HR-szervezet létszáma

Létszám nagysága	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Nincs HR	6,9%	31,7%	34,2%	48,2%	50,7%	77,9%	50,5%
1-5 fő	41,7%	48,5%	50,0%	28,4%	37,6%	14,3%	30,9%
6-10 fő	15,3%	7,9%	13,2%	8,6%	6,3%	3,5%	7,5%
11-30 fő	22,2%	4,0%	2,6%	10,6%	2,0%	2,2%	6,5%
30 fő fölött	13,9%	7,9%	0,0%	4,3%	3,4%	2,2%	4,5%
Összesen (100%) n=	72	101	38	303	205	231	950
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

1. Blanchflower, D. G. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471–505. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00011-7)
2. Blanchflower, D. G. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471–505. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00011-7)
3. Coldiretti. (2020, November 18). *Covid, il Natale senza turismo costa 4,1 mld*. Coldiretti. <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-natale-senza-turismo-costa-41-ml>
4. Coldiretti. (2020, November 18). *Covid, il Natale senza turismo costa 4,1 mld*. Coldiretti. <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-natale-senza-turismo-costa-41-ml>
5. European Commission. (2015). *User guide to the SME definition*. Publications Office. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf
6. European Commission. (2015). *User guide to the SME definition*. Publications Office. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf
7. Eurostat. (2008). *NACE rev. 2*. Office for Official Publications of the European Communities. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>
8. Eurostat. (2008). *NACE rev. 2*. Office for Official Publications of the European Communities. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>
9. Forbes. (2020, September 2). 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/>
10. Forbes. (2020, September 2). 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/>
11. Grinin, L., Korotayev, A., & Tausch, A. (2016). Kondratieff Waves in the World System Perspective. In L. Grinin, A. Korotayev, & A. Tausch, *Economic Cycles, Crises, and the Global Periphery* (pp. 23–54). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41262-7_2
12. Grinin, L., Korotayev, A., & Tausch, A. (2016). Kondratieff Waves in the World System Perspective. In L. Grinin, A. Korotayev, & A. Tausch, *Economic Cycles, Crises, and the Global Periphery* (pp. 23–54). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41262-7_2
13. Keynes J. M. (1965). *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. <https://www.antikvarium.hu/konyv/john-m-keynes-a-foglalkoztatasa-a-kamat-es-a-penz-altalanos-elmelete-158539>
14. KSH. (2021). Vállalkozások. *Heti Monitor*. November 11. <https://www.ksh.hu/heti-monitor/vallalkozasok.html>
15. MSZÉSZ. (2020). *A hazai és nemzetközi szállodaiipar teljesítményéről – 2020 augusztus* [Trendriport]. http://www.hah.hu/files/4416/0248/6769/Trendriport_2020._augusztus.pdf
16. Pieper, R. (2012). *Human Resource Management: An International Comparison*. De Gruyter. https://books.google.hu/books?id=_UlgAAAQBAJ&dq=human+resource+management+in+east+europe&lr=&source=gbs_navlinks_s
17. Schumpeter, J. (1939). *Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill.
18. Széles, Z., Baranyi, A., & Csernák, J. (2020). A munkavégzés körülményeinek megváltozása a pandémia idején egy primer kutatás tükrében. *Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak*. XIV. Soproni Pénzügyi Napok, Sopron. http://publicatio.uni-sopron.hu/1971/1/SPN_2020_Konfkozl-171-186-Szeles-Baranyi-Csernak.pdf
19. Taleb, N. N. (2007). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. *The New York Times*. , April 22. <https://www.nytimes.com/2007/04/22/books/chapters/0422-1st-tale.html>
20. Taleb, N. N. (2008, April 15). *Ten Principles for a Black Swan Robust World*. Edge.Org. https://www.edge.org/conversation/nassim_nicholas_taleb-ten-principles-for-a-black-swan-robust-world
21. 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>
22. WHO. (2019). *A world at risk: Annual report on global preparedness for health emergencies* (GPMB Annual Report, p. 48) [Annual report]. WHO Global Preparedness Monitoring Board. https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf?utm_source=ottawamatters.com&utm_campaign=ottawamatters.com&utm_medium=referral

3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A VIZSGÁLT ORSZÁGOK GAZDASÁGÁRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (SZEINER ZSUZSANNA – SNEZHANA ILIEVA)

„Amikor kínaiul írják, a válság szó két karakterből áll – az egyik a veszélyt, a másik pedig a lehetőséget jelenti.”

John F. Kennedy⁵

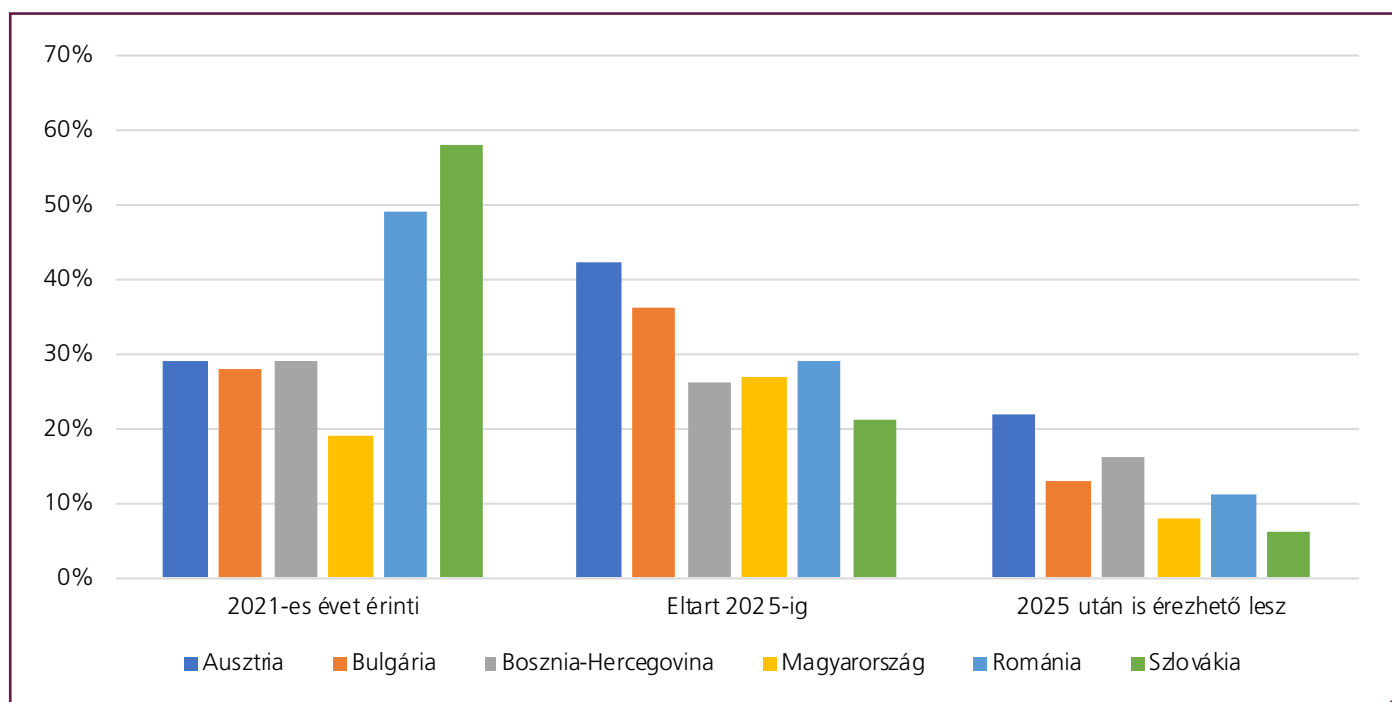
3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A világválság, valamint a megfékezésére hozott intézkedések jelentős hatást gyakoroltak a gazdaságra és a kereskedelemre világszerte. Az USA GDP növekedése 3,5%-kal csökkent 2020-ban, az Európai Unió 27 tagállamának gazdasági növekedése 5,9%-kal, Nagy Britanniáé 9,8%-kal (World Bank 2021, Eurostat 2021), és sorolhatnánk. A világ összes országának gazdaságát negatívan érintette a világválság, Kína volt az egyetlen olyan ország, ahol a növekedés lelassult ugyan, de nem vett fel negatív értéket (2,3%). A korábbi gazdasági válságoktól azonban merőben eltérő motívum, hogy nem érintette az egész gazdaságot egyformán. A korábbi válságok, amelyek az ipari forradalom óta időről-időre megakasztották a gazdasági növekedést, közvetlenül a gazdaságon belül kialakult folyamatok eredményei voltak. A koronavírus-válság ezzel ellentétben egy egészségügyi válság, amely kívülről érinti a gazdaságot, eltérő hatást gyakorolva a gazdasági ágazatokra. A nemzetközi kereskedelem volumene a fent említett hatásoknak köszönhetően csökkent a 2020-as évben. A Világkereskedelmi Szervezet összesített adatai szerint a nemzetközi árukereskedelem 8%-kal, a kereskedelmi szolgáltatások nemzetközi forgalma pedig 20%-kal esett vissza 2020-ban (WTO, 2021).

A vizsgált közép- és kelet-európai országok ugyancsak megküzdöttek a válság árnyoldalaival, a világ más részeihez hasonlóan igyekeztek a korábbi tapasztalatokra építve a legjobbat kihozni a helyzetből. A vizsgálatba bevont országok gazdasági növekedése átlagosan 4,8 százalékkal esett vissza 2020-ban. A legnagyobb visszaesés Ausztriában volt (6,6%), a legmérsékeltebb pedig Romániában (3,9%). Ennek megfelelően a jövőt illetően is a legborúlátóbbak az ausztriai menedzserek, akiknek a döntő többsége (64%) gondolja úgy, hogy a koronavírus-válság 2025-ig vagy akár még annál tovább is elhúzódhat. A legpozitívabban a jövőbeli kilátásokat a szlovák menedzserek értékelik, kevesebb, mint a válaszadók egyharmada véli úgy, hogy a válság 2025-ig vagy tovább elhúzódhat. Nagy többségük (58%) a helyzet gyors javulását várja.

⁵ John F. Kennedy (1917–1963) az Amerikai Egyesült Államok 35. elnöke 1961 és 1963 között

2. ábra: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje



16. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje

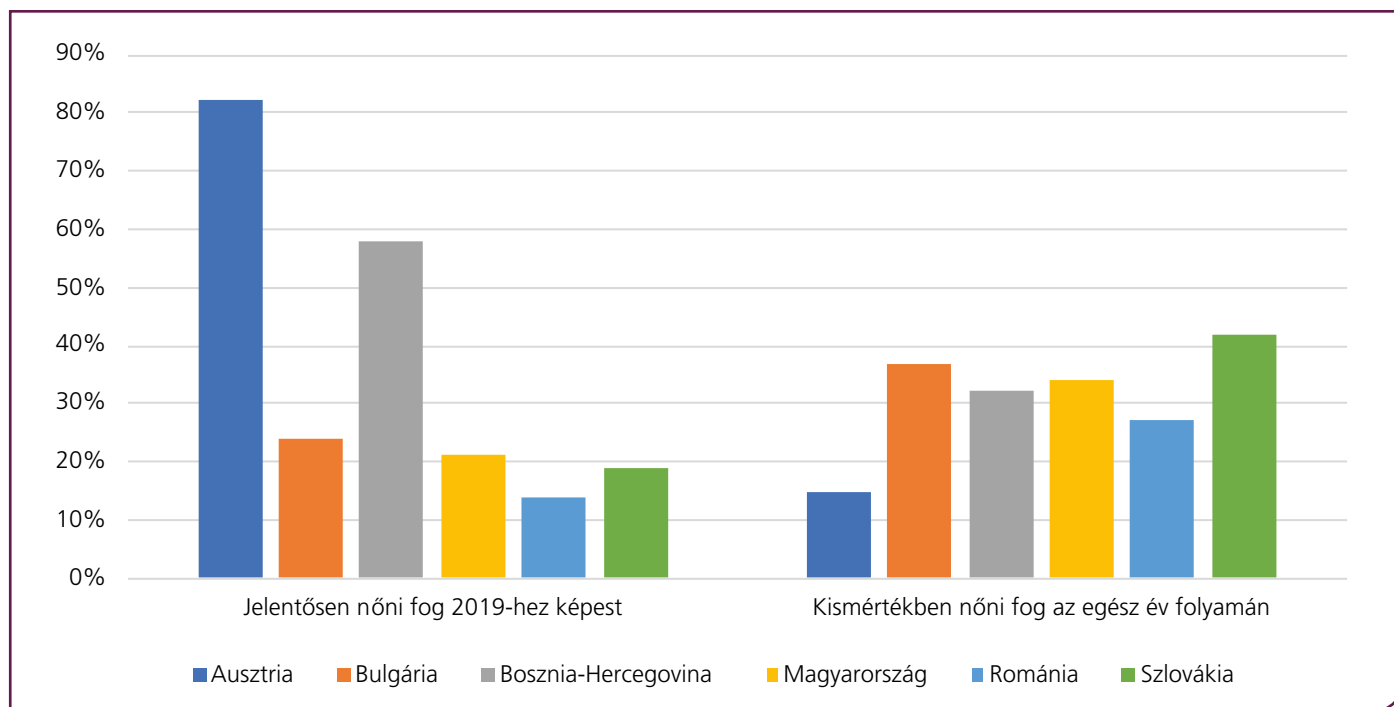
Várható időtartam	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
A válság 2021-ig tart/több, mint egy évig 2021-et érinti	29,2%	27,9%	28,9%	19,3%	49,0%	57,5%	36,9%
a válság eltart 2022 végéig				40,2%			13,0%
a válság eltart 2025-ig	41,7%	35,6%	26,3%	27,0%	28,6%	21,0%	27,9%
2025 után is érezhető lesz	22,2%	12,5%	15,8%	7,7%	10,7%	6,4%	10,0%
Nem tudom	6,9%	24,0%	28,9%	5,8%	11,7%	15,0%	12,2%
Összesen (100%) n=	72	104	38	311	206	233	964

A globálisan is egyre fokozódó munkaerőhiány ellenére a 2020-as évben a válság a munkanélküliség növekedésben is megmutatkozott. Az USA-ban még a 2008/09-es pénzügyi válság idején mért szintet is meghaladta, főként a pandémia első hullámának köszönhetően 8,3%-ra nőtt a 2020-as évi átlag. Európában sem volt sokkal jobb a helyzet, az EU tagállamaiban mért átlagos munkanélküliségi ráta 7,1% körüli érték volt (Statista, 2021). A vizsgálatba bevont országok közül Bosznia-Hercegovina munkanélküliségi adatai a legriasztóbbak (16,8%), de Szlovákiában is majdnem 2 százalékkal nőtt, míg az évi átlagos érték elérte a 6,7%-ot. A legalacsonyabb a kutatásba bevont országok közül Magyarországon volt (4,3%) a munkanélküliség 2020-ban.

A válaszadó szervezetek e tekintetben is Ausztriában bizonyultak a legborúlátóbbnak, ahol a válaszadók 82 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a munkanélküliség jelentősen nőni fog a 2019-es adatokhoz képest. Ausztriát és Bosznia Hercegovinát kivéve az összes többi vizsgált országban azok a válaszadók voltak többségben, akik

enyhe munkanélküliség növekedéssel számoltak a 2020-as évben. A következő ábra a válaszadók várakozásait szemlélteti az aktuális (2020-as) év munkanélküliségi adatait illetően.

3. ábra: A munkanélküliség várt alakulása a vizsgált országokban 2020-ban



17.a. táblázat: A munkanélküliség alakulása a vizsgált négy országban 2020-ban

Munkanélküliség alakulása	Bulgária (BG)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Kis mértékben csökken, a 2020-as szint alatt lesz	14,6%	17,5%	27,8%	17,7%
Marad a 2020-as szinten	21,4%	24,4%	23,4%	15,1%
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	36,9%	34,1%	27,3%	42,2%
A 2019*/20 évhez képest jelentősen megugrik	24,3%	20,5%	13,7%	19,0%
Nem tudom	2,9%	3,6%	7,8%	6,0%
Összesen (100%) n=	103	308	205	232

17.b. táblázat: A munkanélküliség alakulása a vizsgált két országban 2020-ban

Munkanélküliség alakulása	Ausztria (AT)	Bosznia-Hercegovina (BIH)
Kis mértékben csökken, a 2019-es szint alatt lesz	1,4%	5,3%
Marad a 2019-es szinten		
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	15,3%	31,6%
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	81,9%	57,9%
Nem tudom	1,4%	5,3%
Összesen (100%) n=	72	38

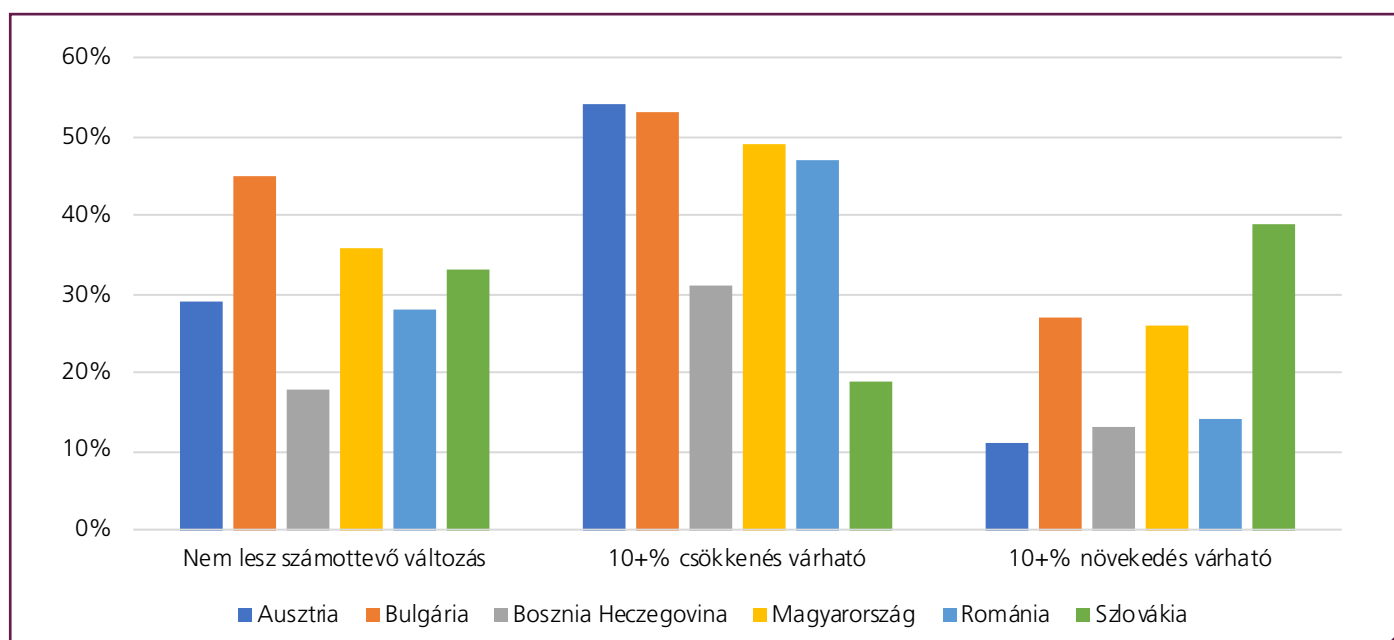
3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A koronavírus válság hatására a vállalatoknak jelentős bevételkieséssel kellett számolniuk a 2020-as évben világszerte.

Az Eurostat adatai szerint 2020-ban az EU-ban átlagosan 9,7 százalékkal csökkent az ipari szektor bevétele. A turizmus közel 80%-os forgalom csökkenést könyvelhetett el 2020 első félévében (Eurostat, 2020).

Felmérésünk résztvevői is nyilatkoztak, hogy megítélésük szerint hogyan zárják majd az aktuális évet az előző évhez képest. Válaszadóink döntő többsége mind a hat résztvevő országban 10%-os, vagy annál jelentősebb bevétel kiesésre számított, bevételnövekedést jóval kevesebben, a válaszadók 11-27 százaléka várt. A következő ábra a válaszadó szervezetek árbevétel változását szemlélteti 2019 és 2020 között.

4. ábra: Válaszadó szervezetek éves árbevételének alakulása az előző évhez képest 2019/2020



18.a. táblázat: A válaszadó szervezetek évi árbevételének/költségvetésének várt alakulása 2020/2021

Hatások válaszadó szervezetekre	Bulgária (BG)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
A 2020-as évihez hasonlóan alakul	45,2%	36,0%	28,3%	32,6%
10% körüli lesz a csökkenés	7,7%	12,5%	7,3%	14,3%
10% a-nál erősebb csökkenés várható	11,5%	11,9%	12,2%	27,0%
10% körüli növekedésre lehet számítani	11,5%	16,4%	23,4%	8,3%
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	15,4%	10,0%	16,1%	6,1%
Nem tudom megítélni	8,7%	13,2%	12,7%	11,7%
Összesen (100%) n=	104	311	205	230

18.b. táblázat: A válaszadó szervezetek évi árbevételének/költségvetésének várt alakulása 2019/2020

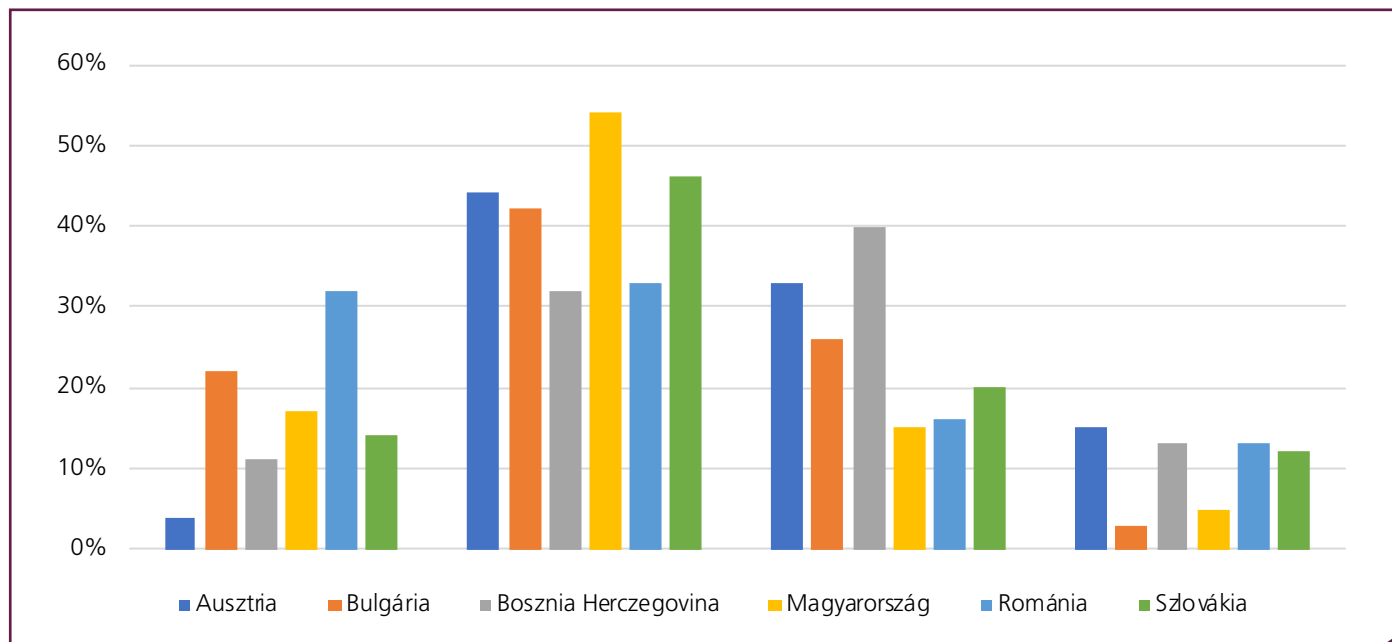
Árbevétel/költségvetés alakulása	Ausztria (AT)	Bosznia-Hercegovina (BIH)
A 2019-as évihez hasonlóan alakul	29.2%	18.4%
10% körüli lesz a csökkenés	25.0%	13.2%
10%-nál erősebb csökkenés várható	27.8%	39.5%
10% körüli növekedésre lehet számítani	8.3%	7.9%
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	2.8%	5.3%
Nem tudom megítélni	6.9%	15.8%
Összesen (100%) n=	72	38

Már a világjárvány bejelentésekor egyértelmű volt, hogy egy ilyen horderejű jelenségnek erőteljes hatása lesz a gazdasági folyamatokra. Ugyanakkor, mivel hasonló tapasztalatokkal eddig nem rendelkeztek sem a vállalati menedzserek, sem a kormányzatok, a nagyon közeli jövő a szokottnál kiszámíthatatlanabbnak látszott, ezért széles a skálája azoknak a kormányzati intézkedéseknek, amelyeket a járvány terjedésének megfékezésére hoztak, illetve azoknak a vállalati gyakorlatoknak, amelyekkel a vezetők válaszoltak az adott szituációra. Habár világjárvánnyal kapcsolatos tapasztalatokkal nem rendelkezett a modern világ, gazdasági válság viszont akadt, legutóbb alig tíz évvel ezelőtt. A vállalatok és vezetők emlékeznek még a nagyszámú elbocsátásokra és a nyomában járó stagnálásra, amelynek folyamánként nehézkes, és hosszadalmas volt a talpraállás, már, akinek egyáltalán sikerült. A 2020-ban bekövetkező koronavírus válság számos iparágban forgalom és profit csökkenéssel járt, a humánerőforrás létszámot azonban mindenhol igyekeztek fenntartani. A legsérülékenyebbek, a gazdaság gerincét alkotó kis és közepes vállalkozások voltak. Az ő számukra jelentette a legnagyobb kihívást a munkaerő megtartása, főleg a negatívan érintett iparágokban (Muller, 2021). Egy, az USA-ban készült 2020-as felmérés szerint, amely a kkv szektor aktuális kihívásait és az azokra adott válaszlépéseket kutatja a válaszadók több, mint fele (53%) számára a legnagyobb prioritása az új technológiák alkalmazásának van a munka folytatása érdekében; hétből három (43%) kkv arra törekedett, hogy az embereket bármilyen áron megtartsa; míg tízből hárman (29%) lehetőségként tekintettek a helyzetre, és új termékeket vagy szolgáltatásokat dobtak piacra. Ugyanebből a felmérésből kiderül, hogy míg a megkérdezett kkv-k 38%-a az árbevételük megnyirbálására kényszerült, elbocsátásokra csak 12%-uknál került sor. Ehelyett 35% a munkaidőt csökkentette, 46% bevezette az otthoni munkavégzést, illetve a válaszadók közel egyharmada a tervezett beruházásokat ütemezte át, vagy halasztotta el (Kaspersky, 2021).

Ahogy már korábban szó volt róla, a jelenlegi válság gazdaságon kívüli hatások eredménye. Ami alapvetően megváltozott a világjárvány megjelenésének évében, az az ember életvitele és a munkavégzés módja. A vírus megfékezésére hozott kormányzati intézkedések jónéhány iparág „vesztét okozták”. Visszaesett a fogyasztás (mind a termékek mind a szolgáltatások kereslete csökkent), az utazás, az áruszállítás, a nemzetközi kereskedelem. Ezzel egyidőben megnőtt az igény az online eszközök alkalmazására, az online szolgáltatásokra, az infó-kommunikációs termékekre. A munkavégzés és szabadidő eltöltés jelentős része a fizikai térből az online térbe helyeződött át, nagy löketet adva ezzel a már amúgy is rohamléptekkel terjedő digitalizációnak.

A válaszadók véleménye nagyon szerteágazó abban a tekintetben, hogy a nagyon közeli jövőben milyen elmozdulását várják a munkanélküliségnek a saját szektorukban. Az alábbi ábra a 2021-re vonatkozó várakozásokat prezentálja a válaszadó saját tevékenységi területén az egy évvel korábbihoz képest.

5. ábra: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában a vizsgált országokban



19.a. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában a vizsgált országokban 2020-ban

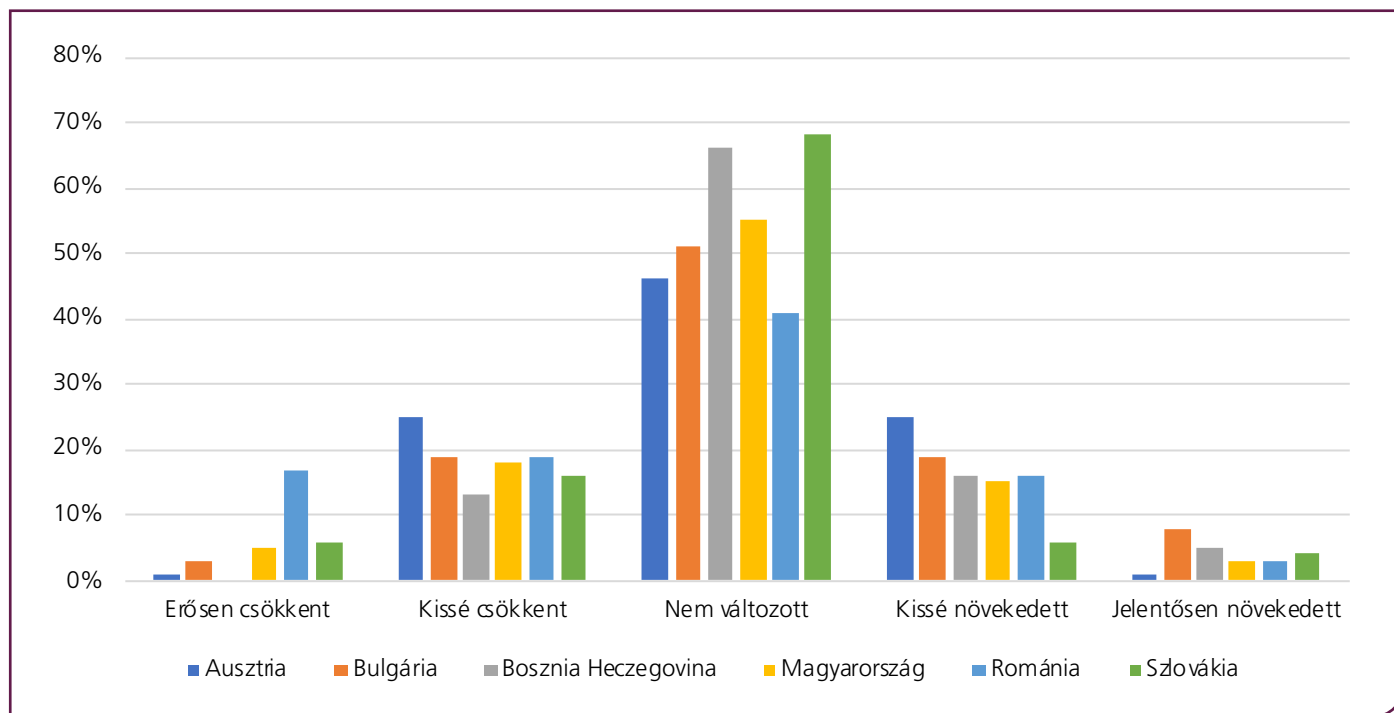
Munkanélküliség alakulása	Bulgária (BG)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Kis mértékben a 2020-as szint alatt lesz	22,3%	17,0%	31,8%	14,3%
Marad a 2020-as szinten	41,7%	54,0%	32,8%	45,9%
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	26,2%	15,4%	15,9%	20,3%
A 2020-as évhez képest jelentősen megugrik	2,9%	5,1%	13,4%	12,1%
Nem tudom	6,8%	8,4%	6,0%	7,4%
Összesen (100%) n=	103	311	201	231

19.b. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában a vizsgált országokban 2020-ban

Munkanélküliség alakulása	Ausztria (AT)	Bosznia-Hercegovina (BIH)
Kis mértékben a 2019-es szint alatt lesz	4,2%	10,5%
Marad a 2019-es szinten	44,4%	31,6%
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	33,3%	39,5%
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	15,3%	13,2%
Nem tudom	2,8%	5,3%
Összesen (100%) n=	72	38

A felmérésben résztvevők arról is nyilatkoztak, hogyan változott a szervezeti létszám a koronavírus első három hónapjában a saját szervezetükben. A válaszadó szervezetek több mint felében nem változott a létszám, egynegyedüknél csökkent, 18 százalék pedig létszámnövekedésről tudott beszámolni. A következő ábra a létszámváltozást szemlélteti a koronavírus első három hónapjában a válaszadó szervezeteknél.

6. ábra: A válaszadó szervezet létszámának alakulása (2020 március, április, május)



20. táblázat: A válaszadó szervezet létszámának alakulása koronavírus-válság első három hónapjában (2020 március, április, május)

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Erősen (20% felett) csökkent	1,4%	2,9%		5,1%	16,6%	6,0%	7,1%
Kissé csökkent	25,0%	19,2%	13,2%	18,3%	19,0%	15,5%	18,2%
Nem változott	45,8%	51,0%	65,8%	54,8%	41,0%	67,8%	54,4%
Kissé növekedett	25,0%	19,2%	15,8%	15,4%	15,6%	6,4%	14,4%
Erősen (20% felett) növekedett	1,4%	7,7%	5,3%	2,9%	4,4%	0,4%	3,1%
Nem tudom	1,4%			3,5%	3,4%	3,9%	2,9%
Összesen (100%) n=	72	104	38	312	205	233	964

3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A válaszadóknak feltettük a kérdést, hogy mely külső tényezők közvetítették számukra a válság hatásait. Ahogy a kormányzati intézkedések (pl. kijárási tilalom, lockdown, határzár, stb.) is országonként eltérőek voltak, úgy azok a külső tényezők is eltérő súllyal jelentkeztek a válaszadó szervezetek életében, amelyek a válság hatásait közvetítették feléjük. A következő táblázat bemutatja, hogy mely tényezők milyen mértékben hatottak negatívan a válaszadók bevételeire.

21. táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára a vizsgált hat országban

Külső tényezők		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Hazai kereslet csökkenése (n=898)	Nem jellemző (1)	27,1%	33,0%	21,4%	50,2%	36,3%	40,3%	40,5%
	2	35,7%	27,5%	25,0%	21,5%	23,7%	26,4%	24,9%
	3	22,9%	15,4%	42,9%	14,5%	15,8%	19,9%	17,7%
	Nagy mértékben jellemző (4)	14,3%	24,2%	10,7%	13,9%	24,2%	13,4%	16,9%
Külpiaci kereslet csökkenése (n=865)	Nem jellemző (1)	32,2%	31,8%	33,3%	66,1%	48,4%	57,6%	53,6%
	2	18,6%	26,1%	4,8%	15,6%	21,0%	19,0%	18,6%
	3	37,3%	18,2%	33,3%	10,0%	14,0%	13,8%	15,0%
	Nagy mértékben jellemző (4)	11,9%	23,9%	28,6%	8,3%	16,7%	9,5%	12,7%
Kijárási korlátozások bevezetése (n=887)	Nem jellemző (1)	17,1%	67,1%	17,2%	39,5%	24,1%	37,0%	35,7%
	2	30,0%	10,6%	24,1%	19,1%	24,1%	23,6%	21,4%
	3	32,9%	15,3%	24,1%	19,7%	17,8%	19,7%	20,1%
	Nagy mértékben jellemző (4)	20,0%	7,1%	34,5%	21,7%	34,0%	19,7%	22,8%
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása (n=876)	Nem jellemző (1)	40,3%	31,4%	18,5%	48,7%	42,8%	43,1%	42,8%
	2	25,4%	24,4%	40,7%	28,2%	17,1%	32,2%	26,6%
	3	25,4%	20,9%	22,2%	16,4%	25,1%	13,7%	18,9%
	Nagy mértékben jellemző (4)	9,0%	23,3%	18,5%	6,7%	15,0%	10,9%	11,6%
Egyéb (n=320)	Nem jellemző (1)	25,0%	37,8%	40,0%	71,5%	42,9%	61,7%	60,9%
	2	25,0%	13,5%		8,2%	8,6%	19,8%	11,9%
	3	25,0%	27,0%	40,0%	8,2%	8,6%	7,4%	10,9%
	Nagy mértékben jellemző (4)	25,0%	21,6%	20,0%	12,0%	40,0%	11,1%	16,3%

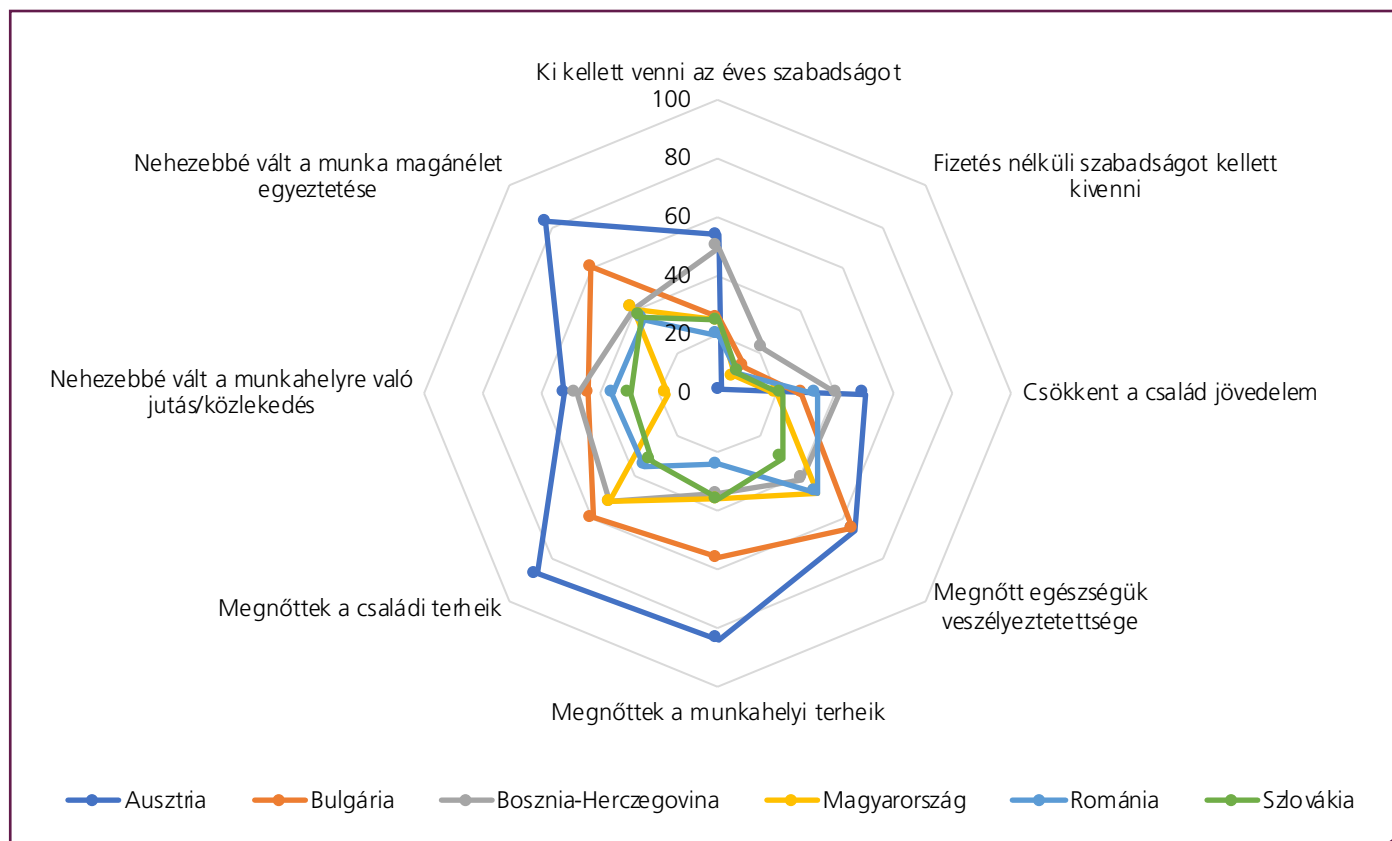
A válaszokból kiderül, hogy a résztvevő szervezetek döntő hányadában nem volt szükség a tevékenység szüneteltetésére. Ahol mégis, ott jellemzően mindössze néhány napos leállásról volt szó. A 22. táblázat a termelési, szolgáltatási tevékenység szüneteltetésének előfordulását és annak hosszúságát szemlélteti.

22. táblázat: A termelési, szolgáltatási tevékenység szüneteltetése a koronavírus okozta gazdasági helyzetben

Szüneteltetés mértéke	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Nem szüneteltették	77,1%	69,9%	73,7%	79,2%	55,9%	64,7%	69,4%
Néhány napra szüneteltették	12,9%	9,7%	15,8%	8,1%	9,4%	20,4%	12,1%
1-3 hét	1,4%	2,9%	0,0%	2,3%	4,0%	2,3%	2,5%
4-5 hét	0,0%	4,9%	7,9%	2,3%	6,4%	1,8%	3,4%
6-7 hét	1,4%	3,9%	2,6%	1,9%	4,0%	0,9%	2,3%
8-10 hét	4,3%	3,9%	0,0%	1,3%	7,9%	1,8%	3,3%
10 hétnél több	2,9%	4,9%	0,0%	4,9%	12,4%	8,1%	6,9%
Összesen (100%) n=	70	103	38	308	202	221	942
Összesen (100%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nagyon széles a skálája azoknak a vállalati gyakorlatoknak, amelyekkel a döntéshozók igyekeztek a legjobban megfelelni a koronavírus válság okozta kihívásoknak. Ezeknek egy jelentős része közvetlenül hatással volt a munkavállalókra. A válaszadókat zárt kérdéscsoport keretei között arról kérdeztük, hogy mennyire voltak jellemzőek a megadott megoldások a szervezetükben. Az ábra országonként a legjellemzőbb megoldásokat szemlélteti.

7. ábra: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél az elemzett hat ország esetében



23. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél az elemzett hat ország esetében

Jellemző megoldások		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
ki kellett venni az éves szabadságukat (n=929)	Nem jellemző (1)	46,4%	42,0%	28,1%	52,8%	60,2%	55,5%	52,5%
	2		28,0%	21,9%	22,0%	19,9%	19,3%	19,9%
	3	27,5%	8,0%	31,3%	13,3%	9,0%	13,3%	13,5%
	Nagy mértékben jellemző (4)	26,1%	22,0%	18,8%	12,0%	10,9%	11,9%	14,1%
fizetésnélküli szabadságra kellett menniük (n=902)	Nem jellemző (1)	98,5%	72,0%	78,3%	82,1%	82,9%	78,4%	81,5%
	2		15,0%		9,4%	7,5%	10,3%	8,9%
	3	1,5%	6,0%	8,7%	4,9%	5,0%	5,9%	5,1%
	Nagy mértékben jellemző (4)		7,0%	13,0%	3,6%	4,5%	5,4%	4,6%
jelentősen csökkent családjuk jövedelme (n=904)	Nem jellemző (1)	50,0%	44,0%	36,4%	53,7%	42,5%	50,2%	48,7%
	2		27,0%	22,7%	26,4%	24,5%	27,3%	24,1%
	3	18,6%	14,0%	36,4%	13,4%	24,5%	12,2%	16,6%
	Nagy mértékben jellemző (4)	31,4%	15,0%	4,5%	6,5%	8,5%	10,2%	10,6%
megnőtt egészségük veszélyeztetése (n=914)	Nem jellemző (1)	33,8%	1,9%	33,3%	19,5%	19,7%	38,5%	23,3%
	2		33,0%	25,9%	33,1%	32,5%	30,2%	29,6%
	3	32,4%	8,7%	37,0%	26,9%	29,6%	16,6%	23,9%
	Nagy mértékben jellemző (4)	33,8%	56,3%	3,7%	20,5%	18,2%	14,6%	23,2%
megnőttek a munkahelyi terhek (n=914)	Nem jellemző (1)	15,9%	20,4%	37,9%	33,3%	39,2%	47,6%	35,2%
	2		23,3%	27,6%	31,0%	36,7%	26,0%	27,8%
	3	36,2%	29,1%	24,1%	19,6%	17,1%	15,9%	20,7%
	Nagy mértékben jellemző (4)	47,8%	27,2%	10,3%	16,0%	7,0%	10,6%	16,3%
megnőttek a családi terhek (n=903)	Nem jellemző (1)	13,2%	8,9%	16,0%	20,8%	35,7%	41,0%	26,6%
	2		31,7%	32,0%	27,6%	29,1%	27,3%	26,4%
	3	50,0%	19,8%	32,0%	34,1%	27,0%	19,5%	28,8%
	Nagy mértékben jellemző (4)	36,8%	39,6%	20,0%	17,5%	8,2%	12,2%	18,3%

Jellemző megoldások		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás/ közlekedés (n=916)	Nem jellemző (1)	47,8%	25,7%	25,8%	54,9%	36,1%	45,4%	43,9%
	2		30,7%	25,8%	28,6%	28,2%	24,2%	25,5%
	3	17,9%	18,8%	19,4%	12,0%	22,8%	20,3%	17,7%
	Nagy mértékben jellemző (4)	34,3%	24,8%	29,0%	4,5%	12,9%	10,1%	12,9%
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése (n=917)	Nem jellemző (1)	17,4%	11,5%	13,8%	29,6%	32,7%	37,8%	28,7%
	2		27,9%	44,8%	29,3%	31,7%	25,8%	27,2%
	3	37,7%	11,5%	24,1%	24,1%	21,6%	19,6%	22,1%
	Nagy mértékben jellemző (4)	44,9%	49,0%	17,2%	16,9%	14,1%	16,7%	22,0%

A COVID-19 világjárvány által okozott gazdasági sokkok arra készítették a kormányokat, hogy történelmi léptékben támogassák a munkahelyeket, a megélhetést és a bajba jutott vállalkozásokat (OECD, 2021). Ezek a programok kulcsfontosságúak voltak az egyénekre és a vállalkozásokra gyakorolt gazdasági hatások kezelésében, beleértve az alapvetően életképes cégek fizetéseképtelenségének megakadályozását, valamint a széleskörű hitelfeltételek stabilizálását. A vizsgált hat ország kormányai természetesen nem ugyanazokat a támogatási formákat nyújtották, ugyanakkor vannak egyezések is. A válaszadók legnagyobb hányada valamennyi vizsgált országban bértámogatást vett igénybe. A következő táblázat a felmérés adatait tartalmazza arról, hogy milyen arányban vették igénybe a válaszadók a felsorolt kormányzati támogatásokat 2020-ban.

24. táblázat: A vizsgált szervezetek által igénybe vett kormányzati válságkezelő intézkedések

Igénybe vett intézkedések	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen	n= (100%)
bértámogatás	40,3%	12,5%	10,5%	18,9%	34,5%	34,3%	26,5%	965
bérleti díjak befagyasztása	n.a.	12,5%	n.a.	3,2%	6,3%	8,2%	6,4%	855
hitel moratórium	n.a.	5,8%	13,2%	5,4%	7,3%	4,7%	6,0%	893
kedvezményes hitelek felvétele	n.a.	3,8%	n.a.	3,2%	9,7%	6,0%	5,6%	855
egyéb	26,4%	37,5%	76,3%	5,8%	33,0%	20,6%	22,9%	965

3.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ

1. Muller, P. (2021). Annual Report on European SMEs 2020/2021 <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>
2. Kaspersky (2021). How small businesses got through 2020-2021: Budget cuts, product launches, and new investment priorities. <https://www.kaspersky.com/blog/small-businesses-report-2021/> (Letöltve: 2021.december 29)
3. Eurostat (2021). Real GDP growth rate – volume. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en> (Letöltve: 2021.december 29)
4. GDP growth annual <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZGGDP> growth (annual %) – China. Elérhető online: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN> (Letöltve: 2021.december 28)
5. Eurostat (2020): EU-27 Turnover in hotels and restaurants , rate of change April-February 2020. Elérhető online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/e/e1/EU27%2C_turnover_in_hotels_and_restaurants%2C_rate_of_change_April_-_February_2020_%28%25%29.png (Letöltve: 2021.december 30)
6. Eurostat: Industrial turnover, annual percentage change, 2005 – 2020, calendar adjusted data. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Industrial_turnover,_annual_percentage_change,_2005_-_2020,_calendar_adjusted_data_T1.png (Letöltve: 2021.december 29)
7. Statista (2021). Unemployment rate in the European Union and the Euro area from 2010 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/267906/unemployment-rate-in-eu-and-euro-area/> (Letöltve: 2021. december 28)
8. OECD (2021). COVID-19 emergency government support and ensuring a level playing field on the road to recovery. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-emergency-government-support-and-ensuring-a-level-playing-field-on-the-road-to-recovery-1e5a04de/> (Letöltve: 2021.12.31)

4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR-VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (KEREKES KINGA – MONICA ZAHARIE – VARGA ERIKA)

4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

Világszerte a szervezetek változatos módon reagáltak a koronavírus-járvány által előidézett válsághelyzetre. Egy amerikai nagyvállalatok körében végzett kutatás kimutatta, hogy 2020 első negyedében a válaszadók 70%-ának csökkent a forgalma és 28%-a bocsátotta el vagy küldte fizetetlen szabadságra az alkalmazottait (jellemzően azok a vállalatok, amelyek kevesebbet fektetnek a munkaerő fejlesztésébe, például a vendéglők és gyorséttermek), 25%-uk viszont megemelte a fontosabb munkaköröket betöltő dolgozók fizetését (Lambert, 2021).

Egy másik, 2020 júniusában készített nemzetközi kérdőíves felmérés szerint, amelyre 55,6%-ban észak-amerikai, 31,8%-ban IT területén működő és 27,5%-ban 100-499 alkalmazottat foglalkoztató cégek vezetői vagy HR-esei válaszoltak, a vállalatok 62,6%-a teljesen, 32,3%-a pedig részben állt át távmunkára, 37,9%-a elővigyázatossági intézkedéseket vezetett be, 21,9%-a bocsátott el vagy küldött fizetetlen szabadságra alkalmazottakat (főleg az 50-499 alkalmazottat foglalkoztató, vendéglátó és ipari vállalatok), 18%-a csökkentette munkavégzési kapacitását, 12%-a függesztette fel a működését (egyesek közülük végleg be is zártak) és csupán 6,2%-a gondolta, hogy semmilyen válságkezelő intézkedést nem szükséges bevezetnie (MacKenzie, 2020).

Bár a távmunkára való végleges áttérést a felmérések alapján több vállalat is fontolgatja, egy McKinsey tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy a termelékenység csökkenése nélkül a fejlett gazdaságokban is csupán a munkaerő 20-25%-a dolgozhat heti 3-5 napot távmunkában (Lund *et al.*, 2021).

Vállalkozónők (döntő mértékben mikro- és kisvállalkozók) körében 2020 nyarán végzett nemzetközi felmérés (Koltai & Geambaşu, 2020) válaszadóinak 79%-át érintette negatívan a koronavírus által okozott gazdasági válság, 11%-uk számára tevékenységük gyakorlását is lehetetlenné tette, 38% felfüggesztette vagy csökkentette a tevékenységét, 22% csökkentette a munkaórákat, 10% létszámleépítést hajtott végre, 6% fizetett és 5% fizetetlen szabadságra küldte az alkalmazottakat. A válaszadók fele alkalmazkodási stratégiákat is keresett (új termékek és szolgáltatások bevezetése, új piacok keresése és az online értékesítés megerősítése), és több mint egyharmaduk fejleszteni próbálta a vállalkozását (felújításokat végzett, képzéseket tartott és új eszközöket szerzett be).

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének 2020 októberi féléves konjunktúrafelvételéből kiderül, hogy a magyarországi vállalatok körében legnépszerűbb válságkezelési stratégia a kiadások csökkentése, az öt leggyakrabban alkalmazott eszköz pedig: a költségek csökkentése (58%), a beruházások lassítása és halasztása (37%), a részmunkaidő vagy rövidített munkaidő bevezetése (37%), a kormányzati kedvezmények igénybevétele (37%), a rövid távú finanszírozás biztonságának javítása (30%), valamint a stratégia módosítása (30%) (Bacsák, 2021).

Hat kelet-közép-európai országot érintő felmérésünkben olyan válságkezelő intézkedésekre kérdeztünk rá, amelyek a 2008-as globális gazdasági-pénzügyi válság kezelésére irányuló kutatások alapján (Fodor *et al.*, 2010) relevánsnak bizonyultak, illetve a kutatásunkat megelőző időszakban végzett koronavírusválság-elemzésekben megjelentek (25. táblázat).

A *szervezeti hatékonyság növelése* volt a legnépszerűbb intézkedés: a válaszadók 24,5%-a nagy mértékben, 33,1%-a pedig közepes mértékben léptetett életbe ilyen intézkedéseket. Az osztrák válaszadók esetében az arányok magasabbak, a szlovákok esetében pedig alacsonyabbak voltak; az eltérés lehetséges oka, hogy az osztrák mintában több nagyvállalat található, míg a szlovák válaszadók nagyrésze 50 főnél kevesebbet foglalkoztat.

Hatékonyságot növelő intézkedésként értelmezhető a sorrendben második legjellemzőbb intézkedés is, a *megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése* (amely a válaszadók 47,5%-ára átlagon felüli mértékben jellemző), főként annak tükrében, hogy a járvány terjedésének megakadályozására hozott távolságtartási és karantén szabályok online kapcsolattartásra és távmunkára kényszerítettek sok munkavállalót.

A pandémia okozta változások a válaszadó szervezetek 44,7%-ában vezettek a *stratégia átdolgozásához*, amit gyakran követett az *új technológiák és eljárások bevezetése* (43,8%). A válaszadók fele folytatta a megkezdett *innovációs projekteket* (53,7%) és *stratégiai beruházásokat* (48,5%) és további 22,2%, illetve 25,1% csak kis mértékben folyamodott ezek leállításához.

A jövedelmek kiesése, vagy az attól való félelem hatására a vizsgált vállalatok közel fele (43,8%) *csökkentette a költségeit*. Pozitívan értékelhető, hogy ezt leginkább a *beszerzések, kiadások elhalasztásával* (43,8%) és nem létszámcsökkentéssel próbálták elérni, ugyanis a válaszadók csupán 5,1%-ára volt nagymértékben jellemző a *létszámcsökkentés*, 71,6%-uk nem folyamodott ehhez az eszközhöz, sőt 79,3%-uk még *fizetés nélküli szabadságra* sem küldte az alkalmazottait.

Kiemelendő, hogy a magyarországi válaszadók körében volt a legmagasabb azoknak az aránya, akik folytatták az *innovációs projekteket* (64,5%) és a *stratégiai beruházásokat* (59,3%), viszont a *költségcsökkentés* (10,8%), a *beszerzések elhalasztása* (10,8%) és a *létszámcsökkentés* (4,2%) a magyarországi szervezetekre volt a legkevésbé jellemző, ami arra enged következtetni, hogy Magyarországon bizakodóbban tekintettek a járványhelyzetre, mint a környező országokban.

Kevés válaszadó jelölte be azt az opciót, hogy a kérdőívben felsoroltakon kívül más intézkedéseket is bevezetett, ezek között szerepelt az *ügyfélfogadás átmeneti szüneteltetése*, a *munkafolyamatok átalakítása*, illetve néhány olyan intézkedés is, amelyet a kérdőívben a HR-válságkezelő intézkedések közé soroltunk és a következő fejezetben részletesebben tárgyalunk.

25. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések

Jellemző intézkedések			Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1.	Stratégia átdolgozása (n=920)	Nem jellemző (1)	23,2%	8,2%	29,0%	24,4%	15,9%	41,1%	24,8%
		Kis mértékben jellemző (2)	29,0%	37,8%	32,3%	27,0%	31,8%	31,3%	30,5%
		Közepes mértékben jellemző (3)	40,6%	14,3%	25,8%	31,3%	30,8%	20,1%	27,3%
		Nagy mértékben jellemző (4)	7,2%	39,8%	12,9%	17,3%	21,4%	7,5%	17,4%
2.	Szervezeti hatékonyság növelése (n=924)	Nem jellemző (1)	8,6%	10,8%	5,7%	20,3%	11,9%	20,5%	16,0%
		Kis mértékben jellemző (2)	12,9%	24,5%	28,6%	28,4%	23,4%	31,4%	26,4%
		Közepes mértékben jellemző (3)	50,0%	16,7%	51,4%	32,4%	38,8%	28,1%	33,1%
		Nagy mértékben jellemző (4)	28,6%	48,0%	14,3%	19,0%	25,9%	20,0%	24,5%
3.	Beszerzések, kiadások elhalasztása (n=920)	Nem jellemző (1)	10,6%	12,0%	8,3%	37,7%	20,8%	35,1%	27,5%
		Kis mértékben jellemző (2)	24,2%	26,0%	33,3%	33,1%	24,3%	28,4%	28,7%
		Közepes mértékben jellemző (3)	37,9%	24,0%	41,7%	18,4%	33,7%	19,9%	25,0%
		Nagy mértékben jellemző (4)	27,3%	38,0%	16,7%	10,8%	21,3%	16,6%	18,8%
4.	Általános költségcsökkentés (n=925)	Nem jellemző (1)	10,6%	12,0%	8,3%	37,7%	20,8%	35,1%	27,5%
		Kis mértékben jellemző (2)	24,2%	26,0%	33,3%	33,1%	24,3%	28,4%	28,7%
		Közepes mértékben jellemző (3)	37,9%	24,0%	41,7%	18,4%	33,7%	19,9%	25,0%
		Nagy mértékben jellemző (4)	27,3%	38,0%	16,7%	10,8%	21,3%	16,6%	18,8%
5.	Létszámcsökkentés (n=922)	Nem jellemző (1)	55,9%	71,3%	60,0%	76,8%	67,0%	75,8%	71,6%
		Kis mértékben jellemző (2)	27,9%	12,9%	31,4%	14,7%	17,5%	12,6%	16,2%
		Közepes mértékben jellemző (3)	10,3%	5,9%	8,6%	4,2%	9,5%	7,7%	7,0%
		Nagy mértékben jellemző (4)	5,9%	9,9%	0,0%	4,2%	6,0%	3,9%	5,1%
6.	Dolgozók évi szabadságának kiadása (n=917)	Nem jellemző (1)	40,3%	47,0%	40,0%	49,7%	50,0%	45,8%	47,5%
		Kis mértékben jellemző (2)	14,9%	24,0%	28,6%	27,3%	24,0%	30,7%	26,1%
		Közepes mértékben jellemző (3)	23,9%	11,0%	22,9%	16,2%	14,0%	13,7%	15,4%
		Nagy mértékben jellemző (4)	20,9%	18,0%	8,6%	6,8%	12,0%	9,9%	11,0%
7.	Fizetés nélküli szabadságok adása (n=913)	Nem jellemző (1)	91,2%	75,0%	78,8%	83,2%	77,2%	73,9%	79,3%
		Kis mértékben jellemző (2)	7,4%	10,0%	9,1%	10,6%	10,4%	17,9%	11,8%
		Közepes mértékben jellemző (3)	1,5%	6,0%	6,1%	4,0%	5,9%	4,8%	4,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	0,0%	9,0%	6,1%	2,3%	6,4%	3,4%	4,2%

Jellemző intézkedések			Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
8.	Stratégiai beruházások leállítása (n=907)	Nem jellemző (1)	40,0%	35,0%	28,1%	59,3%	42,0%	51,2%	48,5%
		Kis mértékben jellemző (2)	41,5%	22,0%	31,3%	24,9%	25,0%	21,0%	25,1%
		Közepes mértékben jellemző (3)	12,3%	31,0%	25,0%	10,2%	19,0%	16,6%	16,5%
		Nagy mértékben jellemző (4)	6,2%	12,0%	15,6%	5,6%	14,0%	11,2%	9,8%
9.	Innovációs projektek leállítása (n=908)	Nem jellemző (1)	43,8%	47,0%	39,4%	64,5%	44,3%	55,8%	53,7%
		Kis mértékben jellemző (2)	35,9%	19,0%	18,2%	20,7%	24,4%	20,4%	22,2%
		Közepes mértékben jellemző (3)	14,1%	25,0%	27,3%	7,6%	17,9%	14,6%	14,5%
		Nagy mértékben jellemző (4)	6,3%	9,0%	15,2%	7,2%	13,4%	9,2%	9,5%
10.	Kommunikációs kiadások csökkentése (n=906)	Nem jellemző (1)	52,4%	48,5%	39,4%	61,1%	49,5%	65,4%	56,7%
		Kis mértékben jellemző (2)	23,8%	23,2%	24,2%	22,5%	22,5%	19,5%	22,1%
		Közepes mértékben jellemző (3)	20,6%	17,2%	24,2%	10,5%	18,0%	9,3%	13,8%
		Nagy mértékben jellemző (4)	3,2%	11,1%	12,1%	5,9%	10,0%	5,9%	7,4%
11.	Új technológiák és eljárások bevezetése (n=925)	Nem jellemző (1)	15,2%	16,8%	8,8%	35,3%	22,1%	44,9%	30,2%
		Kis mértékben jellemző (2)	27,3%	27,7%	23,5%	30,7%	24,5%	20,1%	26,1%
		Közepes mértékben jellemző (3)	34,8%	12,9%	52,9%	20,9%	33,8%	22,4%	25,4%
		Nagy mértékben jellemző (4)	22,7%	42,6%	14,7%	13,1%	19,6%	12,6%	18,4%
12.	Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése (n=914)	Nem jellemző (1)	16,9%	6,0%	11,4%	32,5%	19,1%	45,2%	27,7%
		Kis mértékben jellemző (2)	15,4%	23,0%	8,6%	29,2%	29,1%	21,0%	24,8%
		Közepes mértékben jellemző (3)	36,9%	7,0%	60,0%	23,9%	30,2%	18,6%	24,5%
		Nagy mértékben jellemző (4)	30,8%	64,0%	20,0%	14,4%	21,6%	15,2%	23,0%
13.	Új piacok megcélzása (n=910)	Nem jellemző (1)	41,9%	19,2%	53,3%	46,4%	30,3%	45,4%	39,6%
		Kis mértékben jellemző (2)	22,6%	24,2%	23,3%	22,8%	23,9%	27,8%	24,4%
		Közepes mértékben jellemző (3)	29,0%	27,3%	16,7%	17,5%	30,3%	16,2%	21,9%
		Nagy mértékben jellemző (4)	6,5%	29,3%	6,7%	13,2%	15,4%	10,6%	14,2%
14.	Üzleti területek kiszervezése (n=907)	Nem jellemző (1)	77,8%	52,0%	66,7%	81,1%	61,3%	68,1%	69,8%
		Kis mértékben jellemző (2)	19,0%	7,0%	23,3%	12,3%	21,6%	18,8%	16,1%
		Közepes mértékben jellemző (3)	1,6%	30,0%	10,0%	4,3%	11,1%	8,9%	9,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	1,6%	11,0%	0,0%	2,3%	6,0%	4,2%	4,4%
15.	Üzleti területek visszaszervezése (n=915)	Nem jellemző (1)	45,5%	12,7%	33,3%	84,4%	65,7%	60,7%	62,3%
		Kis mértékben jellemző (2)	24,2%	28,4%	43,3%	11,3%	21,4%	22,0%	19,9%
		Közepes mértékben jellemző (3)	22,7%	19,6%	13,3%	2,6%	9,0%	10,7%	9,6%
		Nagy mértékben jellemző (4)	7,6%	39,2%	10,0%	1,7%	4,0%	6,5%	8,2%

Jellemző intézkedések		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
16. Beszállítói hálózat megerősítése (n=899)	Nem jellemző (1)	56,4%	22,7%	50,0%	51,8%	33,7%	52,8%	45,1%
	Kis mértékben jellemző (2)	14,5%	24,7%	32,1%	27,9%	25,2%	27,8%	26,3%
	Közepes mértékben jellemző (3)	23,6%	33,0%	14,3%	12,1%	28,2%	12,7%	18,9%
	Nagy mértékben jellemző (4)	5,5%	19,6%	3,6%	8,2%	12,9%	6,6%	9,8%
17. Erőteljesebb/megújított marketing (n=906)	Nem jellemző (1)	33,9%	20,6%	35,5%	49,0%	24,9%	40,7%	37,2%
	Kis mértékben jellemző (2)	30,6%	21,6%	25,8%	21,9%	28,9%	24,4%	24,7%
	Közepes mértékben jellemző (3)	30,6%	23,7%	32,3%	19,3%	28,4%	22,5%	23,7%
	Nagy mértékben jellemző (4)	4,8%	34,0%	6,5%	9,8%	17,9%	12,4%	14,3%
18. Egyéb (n=178)	Nem jellemző (1)	66,7%	44,4%	85,7%	90,3%	70,0%	81,4%	79,9%
	Kis mértékben jellemző (2)	0,0%	5,6%	0,0%	4,2%	10,0%	10,2%	6,7%
	Közepes mértékben jellemző (3)	0,0%	38,9%	0,0%	2,8%	10,0%	6,8%	8,4%
	Nagy mértékben jellemző (4)	33,3%	11,1%	14,3%	2,8%	10,0%	1,7%	5,0%

4.2. HR-VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

Az előző fejezetben hivatkozott tanulmányokban felsorolt válságkezelő intézkedések egy része (létszámcsökkentés, fizetett vagy fizetés nélküli szabadság kiadása, távmunkára való átállás, részmunkaidő vagy rövidített munkaidő bevezetése, bérek csökkentése vagy béremelések elhalasztása, a dolgozók képzése) a HR területéhez kapcsolódik, ezekre az ismétlések elkerülése végett még egyszer nem térünk ki.

Romániai HR-esek körében végzett kutatás szerint (Valoria, 2020) a koronavírus járvány legnagyobb mértékben a toborzást (32%), a munkavállalók bevonását (28%), a javadalmazást és juttatásokat (27%) és a HR folyamatok digitalizálását érintette (27%).

A koronavírusjárvány hatására világszerte a munkakörök is átalakultak. Azon munkakörökben tapasztalható a legnagyobb változás, ahol szükséges a fizikai jelenlét, illetve a közvetlen interakció a fogyasztókkal (Lund *et al.*, 2021).

Felmérésünkben külön vizsgáltuk a vállalatok által a válság kezelése céljából foganatosított HR intézkedéseket (22. táblázat). A válaszadók több mint fele (57,5%) határozottan úgy gondolta, hogy szükség van válságkezelő HR intézkedésekre és csak 8,6%-uk vélekedett úgy, hogy *nincs teendője* ezen a területen.

A legtöbben (42,5% nagy, további 20,7% pedig közepes mértékben) *új munka- és egészségvédelmi intézkedéseket* vezettek be, illetve *otthoni munkavégzést engedélyeztek/rendeltek el* (40,2% nagy és 17,1% közepes mértékben), bár lényeges különbségek észlelhetők az országok között. Az otthoni munkavégzést a bolgár és az osztrák válaszadók háromnegyede, míg a szlovákoknak kevesebb, mint egynegyede vezette be nagy mértékben.

A *munkavállalók szociális problémáinak* segítségével a válaszadók 40,7%-a foglalkozott jelentősebb mértékben. A szociálisan érzékeny bolgár és osztrák vállalatok aránya az átlagosnál magasabb, a szlovák és a román vállalatoké pedig alacsonyabb volt.

A járványveszély képzéssel való mérsékelése a vállalatok 38,5%-ára volt legalább közepes mértékben jellemző. Legkevésbé a magyarországi vállalatok foglalkoztak ezzel, körükben 80%-os volt azok aránya, akikre nem, vagy csak kis mértékben jellemző ez az intézkedés.

Az önfejlesztést a vállalatok 42,5%-a támogatta közepes vagy nagy mértékben, az országok közötti eltérések viszont e tekintetben is nagyok: a bolgár vállalatok kétharmadára, a magyaroknak viszont csak a 29,1%-ára volt jellemző ez az intézkedés.

Az utánpótlási, helyettesítési tervek ki- és átdolgozása a vállalatok 42,3%-át jellemezte közepes vagy nagy mértékben, egyharmadukra pedig egyáltalán nem volt jellemző.

A teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer átdolgozása a vállalatok közel egyharmada számára volt fontos, az esélyegyenlőségi stratégia átdolgozásával pedig egynegyedük foglalkozott behatóbban.

Amint már az általános intézkedések elemzésekor kiderült, a vállalatok kisebb része folyamodott létszámcsökkentéshez (5%-ra nagy és 11,8%-ra közepes mértékben volt jellemző), létszámstopot pedig a válaszadók egyharmada vezetett be.

A munkaerőszükséglet csökkentése automatizálással vagy képzéssel csupán a válaszadók egyötödére volt jellemző, és a munkaidőt is csak a vállalatok egynegyede csökkentette közepes vagy nagy mértékben.

A bérek befagyasztásához Bulgárián kívül (ahol a válaszadók közel egyharmada élt ezzel az eszközzel) elenyésző mértékben folyamodtak a vállalatok (csupán 7,9%-ra volt nagymértékben jellemző, átlagon felüli mértékben összesen 18,6%-ra), a bérek csökkentése pedig a vállalatok alig 4,2%-ára volt nagymértékben jellemző és e tekintetben az országok közötti különbségek sem számottevők. Alacsony azon vállalatok aránya is, amelyek a béren kívüli juttatásokat csökkentették.

Az egyéb intézkedések között a munkahelyi létszámkorlátozást és távolságtartást, a béremelést és a csapatmunka bevezetését említették a válaszadók.

26. táblázat: Jellemző HR-válságkezelő intézkedések

HR-válságkezelő intézkedések		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1. Nincs teendő (n=903)	Nem jellemző (1)	56,1%	62,1%	32,4%	69,5%	56,2%	45,0%	57,5%
	Kis mértékben jellemző (2)	21,2%	21,1%	20,6%	12,3%	11,3%	16,2%	15,0%
	Közepes mértékben jellemző (3)	10,6%	6,3%	38,2%	8,6%	25,3%	32,0%	18,9%
	Nagy mértékben jellemző (4)	12,1%	10,5%	8,8%	9,6%	7,2%	6,8%	8,6%
2. Létszámstop (n=928)	Nem jellemző (1)	35,3%	54,5%	24,3%	61,5%	52,5%	47,3%	52,0%
	Kis mértékben jellemző (2)	23,5%	5,0%	27,0%	12,2%	16,7%	16,8%	14,9%
	Közepes mértékben jellemző (3)	22,1%	16,8%	27,0%	10,2%	19,7%	19,5%	16,7%
	Nagy mértékben jellemző (4)	19,1%	23,8%	21,6%	16,1%	11,1%	16,4%	16,4%

HR-válságkezelő intézkedések		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen	
3.	Munkaidő csökkentés (n=924)	Nem jellemző (1)	41,2%	65,0%	16,2%	71,1%	56,6%	63,0%	61,0%
		Kis mértékben jellemző (2)	22,1%	3,0%	35,1%	13,8%	11,7%	11,9%	13,2%
		Közepes mértékben jellemző (3)	22,1%	18,0%	32,4%	10,5%	20,4%	18,3%	17,0%
		Nagy mértékben jellemző (4)	14,7%	14,0%	16,2%	4,6%	11,2%	6,8%	8,8%
4.	Létszámcsökkentés, leépítés (n=926)	Nem jellemző (1)	64,7%	73,3%	83,8%	78,0%	73,7%	69,7%	73,9%
		Kis mértékben jellemző (2)	17,6%	3,0%	13,5%	12,8%	5,6%	7,8%	9,4%
		Közepes mértékben jellemző (3)	13,2%	14,9%	2,7%	4,3%	16,7%	17,4%	11,8%
		Nagy mértékben jellemző (4)	4,4%	8,9%	0,0%	4,9%	4,0%	5,0%	5,0%
5.	Otthoni munka engedélyezése/elrendelése (n=936)	Nem jellemző (1)	0,0%	5,8%	10,5%	24,9%	39,8%	46,6%	28,6%
		Kis mértékben jellemző (2)	1,4%	3,9%	23,7%	19,7%	14,9%	12,8%	14,1%
		Közepes mértékben jellemző (3)	24,3%	15,5%	23,7%	16,4%	14,4%	17,8%	17,1%
		Nagy mértékben jellemző (4)	74,3%	74,8%	42,1%	39,0%	30,8%	22,8%	40,2%
6.	Kölcsönzött munkaerő leépítése (n=917)	Nem jellemző (1)	78,1%	72,0%	67,6%	78,8%	75,5%	72,0%	75,2%
		Kis mértékben jellemző (2)	6,3%	12,0%	24,3%	11,9%	6,1%	6,9%	9,6%
		Közepes mértékben jellemző (3)	7,8%	8,0%	8,1%	4,6%	12,8%	15,6%	9,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	7,8%	8,0%	0,0%	4,6%	5,6%	5,5%	5,5%
7.	Bérfelfüggyasztás (n=923)	Nem jellemző (1)	79,1%	62,0%	72,2%	80,5%	68,2%	70,8%	73,1%
		Kis mértékben jellemző (2)	11,9%	6,0%	8,3%	9,2%	9,1%	5,9%	8,2%
		Közepes mértékben jellemző (3)	7,5%	11,0%	13,9%	4,6%	13,1%	17,4%	10,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	1,5%	21,0%	5,6%	5,6%	9,6%	5,9%	7,9%
8.	Bérek csökkentése (n=913)	Nem jellemző (1)	92,5%	83,0%	69,4%	87,5%	78,1%	71,1%	80,8%
		Kis mértékben jellemző (2)	7,5%	6,0%	16,7%	5,0%	4,1%	6,6%	5,9%
		Közepes mértékben jellemző (3)	0,0%	6,0%	5,6%	4,3%	14,8%	15,6%	9,1%
		Nagy mértékben jellemző (4)	0,0%	5,0%	8,3%	3,3%	3,1%	6,6%	4,2%
9.	Béren kívüli juttatások csökkentése (n=918)	Nem jellemző (1)	68,7%	63,7%	50,0%	82,8%	58,3%	63,0%	68,5%
		Kis mértékben jellemző (2)	20,9%	8,8%	30,6%	7,6%	12,6%	8,1%	10,8%
		Közepes mértékben jellemző (3)	10,4%	16,7%	11,1%	4,3%	18,1%	24,2%	13,9%
		Nagy mértékben jellemző (4)		10,8%	8,3%	5,3%	11,1%	4,7%	6,8%
10.	Munkavállalók szociális problémáinak segítése (n=919)	Nem jellemző (1)	15,2%	25,7%	25,0%	31,9%	41,1%	51,6%	36,3%
		Kis mértékben jellemző (2)	12,1%	23,8%	33,3%	32,2%	19,3%	14,4%	23,0%
		Közepes mértékben jellemző (3)	47,0%	15,8%	30,6%	26,3%	31,5%	29,8%	28,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	25,8%	34,7%	11,1%	9,5%	8,1%	4,2%	12,0%

HR-válságkezelő intézkedések		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen	
11.	A járványveszély mérséklése kép-zéssel (n=927)	Nem jellemző (1)	20,6%	31,7%	10,8%	58,4%	27,4%	45,2%	41,1%
		Kis mértékben jellemző (2)	16,2%	13,9%	32,4%	21,6%	22,3%	19,2%	20,4%
		Közepes mértékben jellemző (3)	41,2%	15,8%	27,0%	14,8%	21,8%	22,8%	20,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	22,1%	38,6%	29,7%	5,2%	28,4%	12,8%	17,8%
12.	Új munka- és egészségvédel-mi intézkedések (n=934)	Nem jellemző (1)	5,7%	7,8%	5,3%	14,7%	9,0%	24,4%	13,9%
		Kis mértékben jellemző (2)	5,7%	5,9%	10,5%	23,2%	33,8%	28,1%	22,9%
		Közepes mértékben jellemző (3)	41,4%	18,6%	42,1%	22,2%	10,4%	18,4%	20,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	47,1%	67,6%	42,1%	39,9%	46,8%	29,0%	42,5%
13.	Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/ átdolgozása (n=909)	Nem jellemző (1)	21,0%	32,3%	28,6%	34,9%	28,1%	43,5%	34,0%
		Kis mértékben jellemző (2)	24,2%	17,2%	28,6%	25,9%	28,1%	19,0%	23,8%
		Közepes mértékben jellemző (3)	30,6%	17,2%	28,6%	26,9%	29,1%	25,5%	26,3%
		Nagy mértékben jellemző (4)	24,2%	33,3%	14,3%	12,3%	14,8%	12,0%	16,0%
14.	Munkaerő-szük-séglet csök-kentése auto-matizálással/ műszaki megol-dással (n=916)	Nem jellemző (1)	56,1%	36,0%	50,0%	74,3%	62,6%	66,5%	63,5%
		Kis mértékben jellemző (2)	33,3%	23,0%	32,4%	13,9%	12,8%	9,2%	15,6%
		Közepes mértékben jellemző (3)	9,1%	15,0%	11,8%	8,9%	21,5%	21,6%	15,4%
		Nagy mértékben jellemző (4)	1,5%	26,0%	5,9%	3,0%	3,1%	2,8%	5,5%
15.	Munkaerő-szük-séglet csökken-tése képzéssel, fejlesztéssel (n=917)	Nem jellemző (1)	54,5%	37,0%	40,0%	75,6%	51,0%	68,8%	61,6%
		Kis mértékben jellemző (2)	27,3%	20,0%	34,3%	14,9%	16,2%	6,0%	15,3%
		Közepes mértékben jellemző (3)	15,2%	17,0%	20,0%	7,6%	27,8%	22,8%	17,6%
		Nagy mértékben jellemző (4)	3,0%	26,0%	5,7%	2,0%	5,1%	2,3%	5,6%
16.	Önfejlesztés támogatása (n=914)	Nem jellemző (1)	21,5%	23,0%	20,6%	42,7%	19,2%	39,1%	32,3%
		Kis mértékben jellemző (2)	21,5%	11,0%	23,5%	28,1%	34,8%	18,6%	24,8%
		Közepes mértékben jellemző (3)	36,9%	16,0%	35,3%	18,2%	24,7%	31,6%	24,5%
		Nagy mértékben jellemző (4)	20,0%	50,0%	20,6%	10,9%	21,2%	10,7%	18,4%
17.	Teljesítmény-értékelési rend-szer átdolgozása (n=916)	Nem jellemző (1)	59,4%	39,6%	35,3%	57,9%	38,0%	46,9%	48,3%
		Kis mértékben jellemző (2)	26,6%	18,8%	29,4%	21,7%	24,0%	17,8%	21,6%
		Közepes mértékben jellemző (3)	10,9%	16,8%	17,6%	14,5%	28,0%	28,6%	20,9%
		Nagy mértékben jellemző (4)	3,1%	24,8%	17,6%	5,9%	10,0%	6,6%	9,3%

HR-válságkezelő intézkedések			Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
18. Ösztönzési rendszer átdolgozása (n=911)	Nem jellemző (1)	67,2%	39,0%	17,1%	58,4%	35,2%	46,7%	47,5%	
	Kis mértékben jellemző (2)	14,1%	24,0%	34,3%	22,8%	21,6%	17,1%	21,2%	
	Közepes mértékben jellemző (3)	15,6%	13,0%	25,7%	14,2%	32,7%	30,0%	22,3%	
	Nagy mértékben jellemző (4)	3,1%	24,0%	22,9%	4,6%	10,6%	6,2%	9,0%	
19. Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása (n=907)	Nem jellemző (1)	69,8%	42,0%	45,5%	70,4%	51,0%	52,6%	58,0%	
	Kis mértékben jellemző (2)	14,3%	29,0%	24,2%	16,4%	17,9%	10,9%	17,0%	
	Közepes mértékben jellemző (3)	11,1%	11,0%	24,2%	11,5%	25,5%	28,9%	19,0%	
	Nagy mértékben jellemző (4)	4,8%	18,0%	6,1%	1,6%	5,6%	7,6%	6,1%	
20. Egyéb (n=169)	Nem jellemző (1)	0,0%	64,3%	85,7%	92,5%	89,5%	82,0%	85,2%	
	Kis mértékben jellemző (2)	0,0%	35,7%	0,0%	6,0%	0,0%	0,0%	5,3%	
	Közepes mértékben jellemző (3)	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	5,3%	11,5%	5,3%	
	Nagy mértékben jellemző (4)	100,0%	0,0%	14,3%	0,0%	5,3%	6,6%	4,1%	

4.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

- Bacsák, D. (2021). A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak. MKIK GVI Kutatási Füzetek 2021/2. https://gvi.hu/files/researches/628/koronavirus_kutatasi_fuzet_3_210127.pdf (Letöltve: 2022. január 29.)
- Fodor, P., Kerekes, K., Majó, Z. & Poór, J. (2009). A globális gazdasági és pénzügyi válság hatása a humán erőforrásokra Magyarországon, Közgazdász Fórum, 12(91), 3-15.
- Koltai, L. & Geambaşu, R. (2020). Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai országban. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet és Elemző Központ. 64 p. <http://hetfa.hu/2020/09/02/vallalkozonok-a-koronavirus-idejen-nehany-europai-orszagban-nemzetkozi-tanulmany/> (Letöltve: 2022. január 29.)
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute Report February 18, 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (Letöltve: 2022. január 29.)
- Lambert, L. (2021). Keep Or Cut Workers? How Companies Reacted To The COVID-19 Crisis. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2021/08/23/keep-or-cut-workers-how-companies-reacted-to-the-covid-19-crisis/?sh=3ffb354e18b5> (Letöltve: 2022. január 29.)
- MacKenzie, K. (2021). The New World of Work. Elérhető https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/4532585/Survey/Workable_TheNewWorldofWorld.pdf (Letöltve: 2022. január 29.)
- Valoria (2020). HR tendenciák és kihívások (románul). Elérhető https://valoria.ro/wp-content/uploads/2020/12/Tendinte-si-provocari-in-HR-2020_ALL_RO.pdf (Letöltve: 2021. december 19.)

5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – LADISLAV MURA – ZIJADA RAHIMIC)

5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A COVID-19 világjárvány káoszba és bizonytalanságba taszította a munkáltatókat és a munkavállalókat, mindemellett továbbra sem egyértelmű mikor és hogyan zárulhat le a pandémiás helyzet. A HR a 2020. és 2021. év nagy részében válság-üzemmódban működött, kitalálva, hogyan tudnának a munkavállalók otthonról munkát végezni (amennyiben erre lehetőség volt), megpróbálták extra mentális és fizikai egészségügyi támogatást nyújtani, és többet dolgoztak, mint valaha (Harbert, 2021). Mivel a jövő várhatóan minél inkább rugalmasabb, távolról is elérhető és digitális munkakörülményeket hoz, egyre sürgetőbbé válnak az irányelvek, a folyamatok, a munkaterületek, az együttműködési rendszerek és a munkavállalók jóllétének megváltoztatása (Gigauri, 2020). Barizsné et al. (2021) a foglalkoztatás iparági sajátosságain keresztül hívja fel a figyelmet a koronavírus-válság által különböző mértékben sújtott szervezetek eltérő helyzetkezelési módszereire.

A következő alfejezetekben bemutatjuk, hogyan vélekedtek a vizsgálatba bevont hat ország szervezeti válaszadói arról, hogy mennyire értékelődött fel a HR jelentősége, milyen szakmai területeken vártak növekvő és csökkenő mennyiségű feladatot, mekkora szerepet tulajdonítottak a szakszervezetek meglétének és milyen potenciális kilábalási lehetőségeket azonosítottak a pandémiás helyzetben.

Az eredmények azt mutatják (27. táblázat), hogy a válaszadó szervezetek az ösztönzés- és megtartásmenedzsment (12,55%-ban) területeihez kapcsolódó HR feladatok ellátásának szükségességét érezték legintenzívebben a pandémiás időszak alatt. Közel minden tizedik kihívást jelentő visszajelzés a munkaerőellátással (9,87%-ban) és kommunikációval (9,04%-ban) kapcsolatos (akár online, akár offline) teendőkkel áll összefüggésben. A válaszok közel 7%-a az egészségügyi feltételek kialakításával és biztosításával kapcsolatos, míg 6%-a home office és egyéb flexibilis foglalkoztatási megoldások bevezetése és működtetése is a gyakori visszajelzések közé tartozik. Az eredmények alapján a válaszadó szervezetek kevésbé érezték jelentős kihívásnak a digitális folyamatok kialakítását (1,66%). Kiemelendő továbbá, hogy a kérdőívben tételesen megfogalmazott HR területeken felül egyéb teendőket (19,65%-ban) is megjelöltek a kitöltők, ami a későbbi vizsgálatok során még inkább részletezett területi felosztások és tanulmányozások alapját vetítik előre.

27. táblázat: A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén

Kód	Megnevezés	Összesen
1	Home-office, távmunka bevezetése, működtetése, atipikus (flexibilis) foglalkoztatás	65
2	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása	18
3	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség, pozitív attitűd megőrzése, wellbeing, stresszkezelés	55
4	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás (online)	98
5	Csapat összetartása, koordináció, együttműködés, konfliktuskezelés	33
6	Létszámgazdálkodás, munkaerő biztosítása, toborzás/kiválasztás, fluktuáció kezelése	107

Kód	Megnevezés	Összesen
7	Létszámleépítés, elbocsátás, felfüggesztés, létszámstop	19
8	Vírus helyzet miatt munkából kiesők (pl. betegség, iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése	18
9	Egészségvédelem, munkavédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása	73
10	Gyors reagálás, változásokhoz (pl. törvényi) való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása	48
11	Munkaidőgazdálkodással, -beosztással, munkaszervezéssel, helyettesítéssel kapcs. feladatok	32
12	Motiváltság, ösztönzés, elégedettség és elkötelezettség fenntartása, megtartás	136
13	Bérgazdálkodás, juttatások, bértámogatás feladatai, költséggazdálkodás, bérek szinten tartása	29
14	Képzés, fejlesztés ill. ezek elhalasztása, digitális oktatás	41
15	Szociális és személyes támogatás, családbarát intézkedések	23
16	Megnövekedett adminisztrációs teher	20
17	Teljesítményértékelés, TÉR	11
18	Kiválasztás és beillesztés (onboarding) – a megváltozott körülmények között (pl. szem. találkozás korlátozottsága)	33
19	Vezetők fejlesztése, támogatása (távolról ill. krízisben való vezetésben)	12
99	Egyéb	213
	Összesen	
	Teljes minta: 965	

Ami ezt a válságot megkülönbözteti a korábbi globális válságoktól, az az, hogy a COVID-19 válság alapvetően egészségügyi válság. Míg az egy évtizeddel ezelőtti globális gazdasági recesszió alapvetően pénzügyi válság volt, amelyre a válaszlépéseket szervezeti szinten a pénzügyi vezetők irányították, addig a jelenlegi válság alapvetően emberi válság, ezáltal a humán erőforrás vezetőinek központi szerepet szán abban, hogy a szervezetek sikeresen kilábaljanak a jelenlegi helyzetből (Caligiuri *et al.*, 2020; Collings *et al.*, 2021a; Collings *et al.*, 2021b)

A HR általános szerepvállalását és annak változását szemléltetve a 28. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy szignifikáns különbségek tapasztalhatók a felmérésben résztvevő országok szervezeti megítélése között. A válaszadók több, mint kétharmadában külön részlegként, vagy egyes személyek dedikált munkakörként jelennek meg a humán feladatok, viszont Szlovákiában ez az arány alig haladja meg az 50%-ot. A pandémia megjelenése a válaszadó cégek több, mint kétharmadánál növekvő, vagy a korábbiaknak megfelelő szintű elvárást támasztott a HR-hez köthető feladatok hatékonyságával kapcsolatban. A legkimagaslóbb növekedés Ausztria esetén figyelhető meg, ahol egy szigorú és proaktív kormányzati korlátozás volt tapasztalható, ami a járványkezelés kezdetén követendő példaként szolgált a keleti szomszédja (Magyarország) számára is.

28. táblázat: A HR-részleg, a HR-tevékenység hatékonyságával kapcsolatos elvárások alakulása

Elvárások	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Csökkenett	1,4%	1,9%	5,3%	2,3%	1,5%	3,9%	2,5%
Nem változott	29,2%	31,7%	28,9%	28,9%	39,5%	37,9%	33,8%
Nőtt	63,9%	48,1%	52,6%	35,4%	26,3%	9,5%	31,4%
Nálunk nincs külön HR részleg, vagy munkakör	5,6%	18,3%	13,2%	33,4%	32,7%	48,7%	32,3%
Összesen (100%) n=	72	104	38	308	205	232	959
Van HR részleg n=	68	85	33	205	138	119	648

A fejezet korábbi részében feltüntetett szerzők (Caligiuri *et al.*, 2020; Collings *et al.*, 2021a; Collings *et al.*, 2021b és Gigauri, 2020) eredményeit erősíti a kérdőívünket kitöltő szervezetek visszajelzése is (29. táblázat), akik többségében (54,1%-ban) úgy ítélték meg, növekedést tapasztaltak a HR-es feladatok mennyiségének tekintetében, míg átlagos 25-ből csupán egy olyan kitöltő volt, akinél csökkent a HR által ellátandó feladatok köre (ilyen jellegű visszajelzések túlnyomó többségében Szlovákiából (8,5%) és Bosznia-Hercegovinából (7,9%) érkeztek).

29. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása.

Feladatok mennyiségének alakulása	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Csökkenett	1,4%	2,4%	7,9%	3,4%	2,2%	8,5%	4,0%
Nem változott	18,1%	34,5%	39,5%	40,2%	38,7%	69,5%	42,0%
Nőtt	80,6%	63,1%	52,6%	56,4%	59,1%	22,0%	54,1%
Összesen (100%) N=	72	84	38	204	137	118	653

5.2. HR-FUNKCIÓK SZEREPÉNEK VÁLTOZÁSA (NÖVEKEDÉS ÉS CSÖKKENÉS)

A járvány kezdetén az egyik legáltalánosabb lépés a szervezetek számára – elsősorban a szellemi feladatokat ellátó munkavállalók esetén – az otthoni munkavégzésre való áttérés jelentette. Ennek során a legfontosabb kihívás az üzletmenet folytonosságának megteremtése volt. Ehhez jelentős digitális átalakulásra volt szükség, mivel a szervezetek a dolgozók át- és továbbképzése mellett a munkafolyamatokat is átalakították, hogy a feladatokat virtuálisan és/vagy távolról végezhesék el, gyakran első alkalommal alkalmazva ilyen jellegű megoldásokat (Collings *et al.*, 2021b; Shankar, 2020). Ezek a változások kihívások elé állították a HR alapvető területeit, mivel a szervezetek átalakították többek között a belső kommunikációt, a beillesztést, a teljesítménymenedzsmentet, az utánpótlás tervezést, a vezetőképzést és a globális mobilitást is (Caligiuri *et al.*, 2020).

Vizsgálataink arra is kiterjedtek, hogy a HR-funkcióiban prognosztizálható változásokat is feltárjuk. Elemeztük, hogy melyek azok a HR tevékenységterületek, melyek a pandémiás helyzet hatására várhatóan fokozódó szerepet töltenek be (30. táblázat) és melyek azok a funkciók, melyek jelentősége várhatóan csökkenni fog (31. táblázat) vizsgálatban résztvevő szervezeteknél.

A 30. táblázat eredményei alapján a HR-funkciókon belüli legjelentősebb növekedést a hat ország esetén várhatóan a munkaerő megfelelő számú biztosítása fogja jelenteni, a visszajelzések 12,02%-a erre irányult. Magyarország (14,41%) illetve Románia (14,55%) esetén a 15%-ot közelítette ez az érték, ami munkaerőpiaci kínálati szűkülési várakozásokra utal és a hat ország összevetésében nem meglepő módon a két legalacsonyabb 2019-es és 2020-as munkanélküliségi rátával járt együtt (Magyarországon 2019-ben 3,4%, 2020-ban 4,3%, míg Romániában 2019-ben 3,9%, 2020-ban pedig 5,0% volt a munkanélküliségi ráta (Eurostat, 2021)). A 23. táblázat eredményeihez hasonlóan a második lemagasabb átlagos várakozási növekedést (10,10%) a HR feladatokon belül a kommunikáció esetén láthatjuk. Az országok között jelentős eltérések tapasztalhatók ezen a területen, ugyanis Bulgáriában 22,22% volt ezen válaszok aránya, míg Bosznia-Hercegovinában csupán 5,00%. A képzeletbeli dobogó harmadik fokán a „Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség” terület növekedése figyelhető meg, ami szintén szignifikáns különbségeket mutat országonként (Romániában 15,67%, míg Bulgáriában csupán 0,74% találta potenciálisan növekvő HR területnek). A home office, távmunka és atipikus foglalkoztatás által jelentkező többlet HR feladatok csupán a válaszok 7,78%-ában jelentek meg, kiugró arányban Bulgária esetén (25,93%). A lista alsó végén szerepel a Vezetők támogatása/fejlesztése, mint növekvő HR-funkció, összesen mindössze 5 válasszal a teljes 990-ből.

30. táblázat: A 2020-ban várhatóan fokozódó szerepet betöltő HR-funkciók

Kód	Megnevezés	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1	Toborzás, kiválasztás, fejtudás, munkaerő-felvétel, létszámgazdálkodás/tervezés, fluktuáció kezelése	10	14	3	48	39	5	119
2	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás	15	30	3	26	19	7	100
3	Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség	3	1	3	41	42	2	92
4	Képzés és fejlesztés, online oktatás, e-learning	21	8	2	25	21	7	84
5	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés, bérek csökkentése	10	2	0	9	11	0	32
6	Home-office, távmunka, atipikus fogl.	8	35	4	26	3	1	77
7	Adminisztráció, munkajog, munkaügy, munkaszerződések, törvényi változások követése	12	7	2	34	22	1	78

Kód	Megnevezés	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
8	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás eü., a pandémiával összefüggő intézkedések, feladatok	9	4	8	29	24	6	80
9	Teljesítményértékelés, TM	2	1	2	9	14	0	28
10	HR digitalizáció, eHR	2	4	3	13	2	2	26
11	Szervezetfejlesztés, változások menedzselése	8	0	0	0	3	0	11
12	Online toborzás, online interjúk és onboarding	1	6	2	10	6	1	26
13	Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése	0	0	0	1	0	1	2
14	Munkakörelmézés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások	0	0	1	3	4	1	9
15	Pandémiával összefüggő szociális/pszichés problémák, bizonytalanság kezelése, well-being, személyes/család támogatás	2	4	2	8	2	4	22
16	Munkaerő átcsoportosítása, helyettesítések, munkaidő tervezés	3	4	2	11	2	4	26
17	Vezetők támogatása/fejlesztése, vezetés távolról	1	0	1	3	0	0	5
99	Egyéb	33	15	22	37	54	12	173
	Összesen	140	135	60	333	268	54	990

A válaszadók csökkenő jelentőségű HR-funkciókra vonatkozó várakozásai (31. táblázat) közül a legtöbb visszajelzés (24,00%) a „Toborzás, kiválasztás, fejedelmzés, munkaerőfelvétel, munkaerőkölcsönzés” kategóriával kapcsolatosan érkezett, az országonkénti válaszok közül két esetben is 30% feletti értékben (Bosznia-Hercegovinában 46,67%, míg Ausztriában 32,76%). Jól szemlélteti ugyanazon válságnak az iparágankénti ellentétes hatását, miszerint a 30. táblázat legkiemelkedőbb növekedési potenciálja ugyanahhoz a HR-funkcióhoz köthető, mint amihez a legkiemelkedőbb csökkenési várakozás is. Sokkal általánosabb reakciónak tekinthető azonban az, hogy a második legtöbb válasz (14,53%-ban) a jelenlét mellett zajló képzések, fejlesztések és tréningek szervezésének csökkenésénél olvasható (kiugróan magas arányban Bosznia-Hercegovina (26,19%) és Ausztria (20,69%) esetén). A prioritások és a járványügyi korlátozások következtében beszűkülő lehetőségek ezen HR területtől jelentős erőforrásokat csoportosítottak át. Szintén a személyes érintkezések tudatos kerüléséhez

és korlátozásához köthető az, hogy a szervezeti visszajelzések szerint 12,00%-ban a céges rendezvények, csapatépítések és közösségi programok visszaszorulását várták a koronavírus járvány alatt (legmagasabb arányban Magyarországon (18,01%), míg legkevésbé Ausztriában (3,45%) volt tapasztalható ez a reakció). A vizsgálatba bevont országok csupán felénél (Ausztriában négy esetben, Magyarországon két esetben és Bulgáriába egy esetben) volt tapasztalható a visszajelzések alapján a munkáltatói márkával (Employer branding) kapcsolatos tevékenységek csökkenése.

31. táblázat: A 2020-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR-funkciók

Kód	Megnevezés	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1	Toborzás, kiválasztás, fejedelmesség, munkaerőfelvétel, munkaerőkölcsönzés	19	19	7	35	27	7	114
2	Személyes interjúk, személyes kapcsolat(felvétel)	0	3	0	8	2	5	18
3	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok	2	6	4	29	14	2	57
4	Employer branding	4	1	0	2	0	0	7
5	Javadalmazási rendszer, ösztönzés, béren kívüli juttatások	3	2	3	6	6	3	23
6	Képzés-fejlesztés, (jelenléti) tréningek szervezése	12	9	11	23	12	2	69
7	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment	0	0	2	5	5	1	13
8	Leépítés, elbocsátás	0	0	0	6	3	1	10
9	Adminisztrációs feladatok	4	1	0	9	1	0	15
10	Home-office, atipikus foglalkoztatás	0	6	0	1	3	0	10
99	Egyéb	14	13	15	37	51	9	139
	Összesen	58	60	42	161	124	30	475

5.3. SZAKSZERVEZETEK JELENLÉTE

A pandémiás helyzet a szakszervezetek tevékenységére, szerepére, jelentőségére (McNicholas *et al.*, 2020; Otieno *et al.*, 2021) is rávilágította a figyelmet, melyről a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labour Organization) készített globális trendelemzést (ILO, 2021a), valamint hívta fel a figyelmet a szakszervezetek helyzetére, reagálásuk jelentőségére a COVID-19 alatt (ILO, 2021b). A pandémiás időszak lehetőséget jelenthet a szakszervezetek számára, hogy szerepüket jobban megértsék a munkavállalók, illetve megkönnyítse a tapasztalatok és információk cseréjét a szakszervezet és a munkavállalók között.

Kutatásunk során is felmerült a kérdés, hogy a HR tevékenységek változása mellett hogyan alakult a szakszervezetek jelenléte és befolyása a COVID-19 idején a vizsgált országokban (32. táblázat). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek méretével összhangban a vizsgált hat országban a szakszervezetek megléte kevésbé jellemző. A teljes mintában szereplő szervezetek 55,9%-ánál nincs szakszervezet. A válaszadó hat országból ez az arány Bulgáriánál a legmagasabb (72,8%), míg az ausztriai válaszadó szervezetek egyötöde nem rendelkezik szakszervezettel. Az ausztriai válaszadók több mint fele (52,8%) érezte úgy, hogy nem történt változás a szakszervezetek jelenléte, szerepe kapcsán, illetve Bosznia-Hercegovina válaszadóinak 44,7%-a volt ugyanezen a véleményen.

32. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása

Befolyás változása	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Nálunk nincs szakszervezet	20,8%	72,8%	44,7%	60,0%	58,8%	53,4%	55,9%
Csökken	4,2%	2,9%	5,3%	2,6%	2,5%	6,0%	3,8%
Nem változott	52,8%	23,3%	44,7%	35,5%	35,8%	37,9%	36,5%
Nőtt	22,2%	1,0%	5,3%	1,9%	2,9%	2,6%	3,9%
Összesen (100%) n=	72	103	38	310	204	232	959

5.4. LEHETSÉGES IRÁNYOK

A COVID-19 egy összetett, egyedi és kihívásokkal teli környezetet teremtett a vezetők és HR szakemberek számára, akiknek megoldásokat kellett találniuk arra, hogy hogyan tudják biztosítani szervezetük működésének folytonosságát, valamint segíteni a munkatársakat abban, hogy megbírózzanak a rendkívüli helyzettel (Hamouche, 2021).

A humán erőforrás szakértők a válság különböző szakaszaiban eltérőképpen reagáltak (HR Pulse, 2020; Adilkaram et al. 2021), melyek sikerességét, időbeli kivitelezését olyan tényezők befolyásolták, mint a felkészültség szintje, az iparág jellege, az erőforrások rendelkezésre állása, valamint a HR szakértők szerepe. A pandémiás helyzet hatására a szervezetekben a HR vezetők szerepe átértékelődött, illetve az emberi erőforrás tevékenységterületek fókusza is több esetben megváltozott.

Kutatásunk során rákérdeztünk arra, hogy az általunk megfogalmazott lehetséges jövőbeli szervezeti irányok közül, melyik és milyen mértékben jellemző a vizsgált szervezetek gyakorlatában. A válaszadók 1-4-ig terjedő skálán (1-nem jellemző, 4-nagymértékben jellemző) minősítették a nyolc állítást.

Az összesítő eredmények alapján megállapítható, hogy két állítás tekintetében volt egységes a hat ország válaszadójának véleménye. A válaszadók háromnegyede értett egyet (3-4-es minősítés) azzal az állítással, hogy „a kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számukra” (inkább jellemző 22,5%, nagy mértékben jellemző 56,7%), valamint „az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetük számára” (inkább jellemző 23,7%, nagy mértékben jellemző 50,5%). Érdekes eredményt mutat „a szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból” állítás minősítése, mely kijelentéssel a szlovákiai szervezetek válaszadóinak 36,1%-a nem ért egyet, míg a másik öt ország válaszadói inkább egyetértenek, sőt Bulgária és Bosznia-Hercegovina válaszadó szervezeteinél a nagymértékben jellemző arány 50% feletti értéket mutat.

A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatások csökkentésére irányított figyelem inkább vagy nagy mértékben jellemző Ausztriában (97,2%), Bosznia-Hercegovinában (91,9%), Romániában (72%) és Bulgáriában (71,2%), míg Magyarország (57%) és Szlovákia (62,4%) válaszadóinál inkább nem vagy nem jellemző arányt mutat.

A szakszerű HR munka fontosságának tovább fokozódását összességében 57,2%-ban tartották jellemzőnek a mintában szereplő válaszadók, ebből 29,4% nagymértékben. Országokénti bontásban vizsgálva nagymértékben jellemzőnek ítélték Bosznia-Hercegovina (54,1%), Ausztria (48,6%), Bulgária (44,2%) és Románia (31,7%) válaszadói, míg a szlovákiai mintában a legnagyobb arányt a kevésbé jellemző (30,8%), a magyarországi pedig a nem jellemző minősítés (29,7%) mutatja.

A válsághoz kapcsolódó elbocsátások szellemi tőkére gyakorolt káros hatásaival összességében inkább nem értettek egyet a válaszadók (55,5%, ebből 41,8% nem jellemző). Ugyanakkor az országokénti eredményeket vizsgálva megállapítható, hogy ezzel a problémával a bosznia-hercegovinai mintában szereplő válaszadók 58,8%-a küzd nagy mértékben, illetve szintén nagyon jellemzőnek ítélte meg az ausztriai válaszadók 43,1%-a, valamint minden harmadik romániai válaszadó (33%).

A folyamatos és jól szervezett képzések jelentőségének megítélésével kapcsolatban a teljes minta eredményei közel azonos arányban oszlottak meg a válaszadási lehetőségek között. Az országokénti adatokat vizsgálva megállapítható, hogy négy országnál figyelhető meg inkább egyetértés az állítás érvényességére vonatkozóan, melyek az alábbiak: Bosznia-Hercegovina (91,9%), Bulgária (69,9%), Ausztria (69,5%), Románia (58,7%). Az adott állítás kevésbé vagy nem volt jellemző magyarországi (63,5%) és a szlovákiai (60,4%) válaszadó szervezetek gyakorlatában.

33. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke a vizsgált hat ország esetében

	Állítások érvényessége	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen	
1.	Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára (n=941)	Nem jellemző (1)	1,4%	12,5%	2,6%	12,7%	7,4%	21,3%	12,3%
		2	2,8%	19,2%	7,9%	13,7%	8,9%	19,1%	13,4%
		3	34,7%	20,2%	31,6%	21,7%	20,8%	25,8%	23,7%
		Nagy mértékben jellemző (4)	61,1%	48,1%	57,9%	52,0%	62,9%	33,8%	50,5%
2.	A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk (n=928)	Nem jellemző (1)		12,9%	5,4%	17,3%	6,5%	23,4%	14,1%
		2	2,8%	15,8%	2,7%	39,7%	21,5%	39,0%	28,7%
		3	59,7%	25,7%	40,5%	28,7%	38,0%	20,2%	31,2%
		Nagy mértékben jellemző (4)	37,5%	45,5%	51,4%	14,3%	34,0%	17,4%	26,0%
3.	A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik (n=936)	Nem jellemző (1)	4,2%	10,6%	5,4%	29,7%	14,6%	26,8%	20,7%
		2	2,8%	24,0%	13,5%	20,3%	22,1%	30,8%	22,0%
		3	44,4%	21,2%	27,0%	24,3%	31,7%	27,2%	27,8%
		Nagy mértékben jellemző (4)	48,6%	44,2%	54,1%	25,7%	31,7%	15,2%	29,4%

	Állítások érvényessége		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia- Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
4.	A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból. (n=926)	Nem jellemző (1)	5,6%	9,7%	2,8%	20,9%	11,0%	36,1%	19,2%
		2	13,9%	20,4%	5,6%	22,6%	25,0%	35,6%	24,6%
		3	40,3%	19,4%	41,7%	32,4%	35,0%	16,0%	28,5%
		Nagy mértékben jellemző (4)	40,3%	50,5%	50,0%	24,0%	29,0%	12,3%	27,6%
5.	A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávú károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket (n=933)	Nem jellemző (1)	5,6%	33,0%	17,6%	57,5%	31,5%	49,3%	41,8%
		2	13,9%	11,7%	2,9%	12,0%	12,5%	19,1%	13,7%
		3	37,5%	25,2%	20,6%	15,1%	23,0%	16,9%	20,3%
		Nagy mértékben jellemző (4)	43,1%	30,1%	58,8%	15,4%	33,0%	14,7%	24,2%
6.	A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontosá vált számunkra (n=933)	Nem jellemző (1)	1,4%	6,7%	2,9%	12,0%	5,5%	14,3%	9,4%
		2	1,4%	8,7%		15,4%	6,0%	17,5%	11,4%
		3	33,3%	14,4%	17,1%	22,4%	23,0%	22,9%	22,5%
		Nagy mértékben jellemző (4)	63,9%	70,2%	80,0%	50,2%	65,5%	45,3%	56,7%
7.	A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket (n=934)	Nem jellemző (1)	5,6%	12,6%		36,1%	15,9%	32,0%	24,4%
		2	25,0%	17,5%	8,1%	27,4%	25,4%	28,4%	25,1%
		3	38,9%	21,4%	35,1%	21,1%	31,8%	17,6%	24,6%
		Nagy mértékben jellemző (4)	30,6%	48,5%	56,8%	15,4%	26,9%	22,1%	25,9%
8.	Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása (n=927)	Nem jellemző (1)	2,8%	5,8%	7,9%	26,8%	8,6%	23,3%	17,2%
		2	6,9%	25,2%	7,9%	29,2%	28,4%	36,5%	27,7%
		3	27,8%	21,4%	31,6%	27,2%	33,5%	27,4%	28,3%
		Nagy mértékben jellemző (4)	62,5%	47,6%	52,6%	16,8%	29,4%	12,8%	26,9%

A munkahelyi foglalkoztatási feltételek újragondolása állítással összességében inkább egyetértettek (55,2%) a válaszadók, az összminta 28,3%-a jellemzőnek, míg 26,9%-a nagymértékben jellemzőnek értékelte az kijelentést. Az országonkénti részletező eredmények alapján megoszlik a vélemény a foglalkoztatás feltételeinek megítélése kapcsán. Négy ország esetében jellemző az adott feladat a gyakorlatban. Az ausztriai válaszadó szervezeteknél 90,3%-ban, a bosznia-hercegovinai mintában 84,2%-ban, a bulgáriai válaszadóknál 69%-ban, míg a romániai szervezetek 62,9%-a ítélte inkább jellemzőnek. Ezzel szemben kevésbé tartja szükségesnek a foglalkoztatás feltételeinek újragondolását a mintában szereplő szlovákiai (59,8%) és magyarországi (56%) szervezetek válaszadói.

5.5. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

1. Adikaram, A. S., Priyankara, H.P.R. & Naotunna, N.P.G.S.I. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management* 8(2), 192 –218, 2021 <https://doi.org/10.1177/23220937211018021> Letöltve: 2022.január 20.)
2. Barizsné, H. E. ,Ujhelyi, M. & Filep, R. (2021). Foglalkoztatás Koronavírus-válság idején, tapasztalatok az Észak-Alföld Régióból. *Régiókutatási Szemle*. 6(1). <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/4>
3. 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, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
4. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J. & Wright, P. M. (2021a): Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
5. Collings, D. G., Nybert, A. J., Wright, P. M. & McMackin, J. (2021b). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. 31(4). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
6. Eurostat (2021). Unemployment by sex and age (1992-2020) – annual data. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a_h/default/table?lang=en Letöltve: 2021.01.21.
7. Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(31). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
8. Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 16., <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
9. Harbert, T. (2021). The pandemic has expanded the role of HR. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>. (Letöltve: 2022. január 21.)
10. HR Pulse (2020). The future of HR in the new reality. KPMG International, 2020. october. 24.p. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/the-future-of-hr-in-the-new-reality.pdf>. (Letöltve: 2021. szeptember 20.)
11. International Labour Organization (2021a). A Global Trend Analysis on the Role of Trade Unions in Times of COVID-19. A Summary of Key Findings. International Labour Office, Geneva, 32. ISBN: 978-92-2-034037-0 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_767224.pdf (Letöltve: 2022. január 21.)
12. International Labour Organization (2021b). COVID-19 and Recovery: The Role of Trade Unions in Building Forward Better. *International Journal of Labour Research*, 2021 / Volume 10 / Issue 1–2., 20. (Letöltve: 2022.január 21.)
13. McNicholas, C., Rhinehart, L., Poydock, M., Shierholz, H. & Perez, D. (2020). Why unions are good for workers – especially in a crisis like COVID-19. Economic Policy Institute. Washington, 25.
14. Otieno, O.G., Wandeda, D.O. & Mwamadzingo, M (2021). Trade union membership dynamics amidst COVID-19: Does social dialogue matter?. *International Journal of Labour Research*. 2021 / Vol. 10 (1–2), 1- 12.
15. Shankar, R. (2020). The impact of COVID-19 on IT services industry-expected transformations. *British Journal of Management*, 31(3), 450–452. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12423>

6. A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, LEHETŐSÉGEI (JAN MORVAI – CHRISTIAN HIRT – VARGA ERIKA)

A koronavírus járvány 2019-ben jelent meg Európában, az egyes országok különféle intézkedéseket vezettek be a járvány megfékezése és a lakosság védelme érdekében. A meghozott korlátozások inkább csak lelassítani tudták a pandémiát, és a jelenlegi harmadik hullám további intézkedések meghozatalára kényszeríti a döntéshozókat. Nem elhanyagolható viszont a járvány gazdaságra gyakorolt negatív hatása. Dearnley (2020) írásában a munkanélküliség növekedését, az üzletek bezárását, a vállalatok becsődölését, a hitelfizetési problémákat, valamint a piaci viszonyok kiszámíthatatlanságát említi.

A vállalatok és a vállalkozások egyéb kihívások mellett a megszokott munkagyakorlatuk újraértékelésére és -gondolására kényszerültek. A Szlovákiai Magyar Vállalkozók Szövetsége 2021-ben készült felmérése szerint a szlovákiai KKV-k 78%-át negatívan érintette a koronavírus járvány második hulláma és a szervezetek 82%-a számolt további nehézségekkel, 30%-uk jelzett előre alkalmazotti leépítéseket a járvány okozta pénzügyi problémák következményeképpen – a problémák leginkább a szolgáltatás- és kereskedelmi szegmenseket érintette (Szlovákiai Magyar Vállalkozók Szövetsége, 2021). Hasonló eredményekről számol be egy kutatás, amely több mint 5800 kisvállalkozás bevonásával készült, miszerint a vendéglátásban, idegenforgalomban, a szolgáltatásokban, valamint a kiskereskedelemben érdekelt vállalatokat érintette leginkább a válság. (Bartik *et al.*, 2020) A kialakult helyzetre a vállalatok különböző stratégiával reagálnak. A nagyvállalatok a veszteségek minimalizálása és áthárítására törekedtek, a pénzügyi tartalékaik általában elegendőek voltak a tevékenységük szüneteltetése idején a bérek fedezésére. A kisebb vállalkozások rugalmasabbak, stratégiájuk gyorsan átalakítható, viszont az igénybe vett állami segítségek ellenére némelyikük létszámleépítésre vagy leállásra kényszerült. (Jenei-Módosné, 2021)

Másrészt viszont a megváltozott körülmények lehetőségeket is teremtettek: sok egyéb mellett például a vállalati környezetben egyre nagyobb teret nyerő a home office (az erre való áttérés első körben nagy kihívást jelentett főleg a kisebb piaci szereplőknek az IT hiányosságok következtében) és az ezzel járó költségcsökkentési lehetőségek kiaknázása. Egy tanulmány eredményei alapján a home office bevezetése és a digitális kommunikációra való áttérés növelte a munkavállalói hatékonyságot. (Szederkényi–Kiss–Márton–Ambrus, 2021) Virág írásában a megújulásra való készség fontosságára hívta fel a figyelmet, a járvány okozta nehéz helyzetből való kilábalás fontos része a jövőbeli pozitív irányainak azonosítása, valamint az új dolgok felé nyitás. (Virág, 2020)

Jelen tanulmány a járvány által teremtett szervezeti lehetőségek észlelését és az azokkal kapcsolatos attitűdöket vizsgálja, kiemelten elemelve a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok változását. A kérdőíves felmérést 6 országban (Ausztria, Bulgária, Bosznia-Hercegovina, Magyarország, Románia, Szlovákia) végeztük el összesen 959 kis- és középvállalat bevonásával, az alábbiakban prezentált eredmények rámutatnak a megkérdezett vállalatok attitűdbeli azonosságaira és különbségeire.

6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE

Megállapítható, hogy a megkérdezett vállalatok inkább szervezeti lehetőségként értékelik a koronavírus járvány által teremtett körülményeket. A válaszadók egy 7 fokozatú Likert-skálán értékelték annak függvényében, mennyire értenek egyet azzal állítással, hogy a válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintik, ennek eredményeit a 34. táblázat szemlélteti.

34. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük (%)

Lehetőségek értékelése	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Egyáltalán nem értek egyet (1)	4,2%	6,8%	10,5%	7,6%	10,4%	14,5%	9,7%
2	1,4%	4,9%	7,9%	8,3%	6,5%	9,7%	7,3%
3	2,8%	3,9%	13,2%	9,3%	7,0%	11,5%	8,4%
4	15,5%	14,6%	21,1%	16,2%	18,9%	18,9%	17,5%
5	25,4%	28,2%	15,8%	20,5%	17,9%	18,9%	20,5%
6	22,5%	13,6%	10,5%	18,2%	23,9%	11,9%	17,4%
Teljesen egyetértek (7)	28,2%	28,2%	21,1%	19,9%	15,4%	14,5%	19,2%
Összesen (100%) n=	71	103	38	302	201	227	942
Átlag	5,37	5,06	4,39	4,68	4,61	4,12	4,61
Std. Szórás	1,524	1,765	1,953	1,839	1,855	1,946	1,873

Az összesített eredmények alapján a vállalatok több mint 57%-a inkább egyetért az adott állítással (5 vagy ennél magasabb értékek arányának összege). A legpozitívabb attitűd Ausztriában (76%) figyelhető meg, a leginkább negatívabb értékek Szlovákiát (45%) valamint Bosznia-Hercegovinát jellemzik (47%). Ez utóbbi országok esetében születtek legnagyobb arányban a 3, vagy annál alacsonyabb értékelések is (Szlovákia – 36%, Bosznia-Hercegovina – 32%, tehát a válságot lehetőségként tekintő vállalatok aránya ezekben az országokban a legalacsonyabb. Az átlag értékeinek alakulása ugyanezt az eredményt támasztja alá, amíg az osztrák vállalatok értéke 5,37, a szlovák (4,12) vállalatok átlaga inkább a semleges 4-es érték fele konvergál. Fontos másrészt figyelembe venni a szórások értékeit is, amely minden esetben meghaladja az 1,5-ös értéket (Szlovákia és Bosznia-Hercegovina esetében közel 2-es értékű szórást láthatunk), amely a 7 fokozatú skála esetében jelentősnek mondható és a vélemények különbözőségéről tanúskodik. Az eredmények értékelése erős indikációt ad az országok közötti különbségekre. Az eredmények alakulását másrészt a vállalati ágazatok más-más aránya is befolyásolhatja.

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

Ahogy a bevezetésben is utaltunk rá, a járvány alapvetően negatívan befolyásolta a gazdasági folyamatokat és eredményeket, valamint a vállalkozások működését. A fenntarthatóság feltételévé a szervezeti folyamatok módosítása, akár teljes átalakítása vált. A továbbiakban elsősorban a HR területekre vonatkozó kérdéskörre koncentráltunk, és azon területek azonosítására törekedtünk, amelyek ebből a szemszögből potenciálisan erősödő tendenciát mutatnak és előtérbe kerülnek más folyamatokkal szemben. A vizsgálat során a válaszadók több, a

véleményük szerint erősödő HR területet is megjelölhettek. A 35. táblázat azt prezentálja, hogy a vállalatok hány százaléka jelölte meg az adott tényezőt.

35. táblázat: A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek a vizsgált hat ország esetében

	Felerősödő HR területek (N=959 (100%))	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia- Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1.	belső kommunikáció	62,5%	63,5%	42,1%	59,2%	50,5%	42,9%	53,4%
2.	munkavédelem, egészségmegőrzés	61,1%	46,2%	71,1%	45,4%	51,9%	48,5%	49,8%
3.	atipikus foglalkoztatás/home office	88,9%	68,3%	63,2%	46,4%	39,8%	29,6%	47,1%
4.	munkakörelemzés és -tervezés	29,2%	61,5%	60,5%	37,9%	34,0%	43,3%	41,2%
5.	létszámtervezés, utódlásterv	30,6%	20,2%	34,2%	31,4%	28,2%	35,2%	30,4%
6.	teljesítménymenedzsment	22,2%	36,5%	26,3%	27,1%	35,9%	29,2%	30,1%
7.	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztése	51,4%	48,1%	34,2%	29,7%	14,1%	22,7%	28,5%
8.	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	40,3%	36,5%	23,7%	27,1%	34,0%	18,0%	28,3%
9.	emberi erőforrás fejlesztés	41,7%	33,7%	36,8%	23,9%	25,2%	28,3%	28,2%
10.	ösztönzés- és javadalmazás-menedzsment	16,7%	32,7%	23,7%	25,8%	35,9%	24,0%	27,5%
11.	megtartás-menedzsment	12,5%	29,8%	39,5%	27,5%	37,9%	5,2%	23,9%
12.	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	12,5%	39,4%	28,9%	15,0%	37,9%	18,5%	23,8%
13.	esélyegyenlőség	16,7%	14,4%	13,2%	9,8%	22,8%	9,9%	13,8%
14.	karriertervezés	5,6%	26,0%	2,6%	13,1%	13,1%	12,4%	13,3%
15.	sokszínűség-menedzsment	18,1%	18,3%	13,2%	5,6%	14,6%	10,7%	11,4%
16.	generáció-menedzsment	12,5%	19,2%	13,2%	6,9%	8,3%	15,0%	11,2%
17.	egyéb	2,8%	1,0%	0,0%	1,6%	0,0%	0,4%	0,9%

Az összesített eredmények alapján a belső kommunikáció (53%) az a terület, amelyet fejlődő, erősödő folyamatként azonosítottak a vállalatok, amelyet szorosan követ a munkavédelem és egészségmegőrzés (50%) valamint az atipikus foglalkoztatás kérdésköre (47%). Az országok között viszont néhány esetben jelentő különbségeket azonosítottunk. Ausztriában az említett három terület dominál erősödőként, ellenben Bulgáriában, Bosznia-Hercegovinában és Szlovákiában a munkakörelemzés- és tervezés (62%, 61% ill. 43%) kerül előtérbe más területekhez képest. Az ausztriai és bolgár szervezetek továbbá szociális-, mentális- és családtámogatási területeket nagyobb arányban jelölték meg a többi országhoz képest. A legkevésbé erősödő területek leginkább a karriertervezés, sokszínűség- és generáció menedzsment, amelyet minden ország képviselői egységesen, alacsony arányban jelöltek meg és véleményük szerint az említett területek nem igényelnek többletfigyelmet a korábbiakhoz képest.

Más területek viszont felülértékelést, átalakítást igényelnek a HR gyakorlatban. A leginkább érintett tényezőket a 36. táblázatban láthatjuk.

36. táblázat: A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok területei a vizsgált hat ország esetében

	Átalakítást igénylő HR területek (N=959 (100%))	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia- Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
1.	belső kommunikáció	79,2%	49,0%	55,3%	46,4%	49,5%	42,9%	49,3%
2.	képzés	59,7%	51,0%	39,5%	35,0%	34,5%	34,3%	38,5%
3.	kulcsembert program	48,6%	54,8%	18,4%	26,8%	34,0%	19,7%	31,0%
4.	foglalkoztatás	68,1%	24,0%	36,8%	27,1%	33,0%	23,2%	30,6%
5.	adminisztráció	34,7%	26,9%	34,2%	30,7%	23,3%	36,5%	30,6%
6.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	19,4%	41,3%	13,2%	27,8%	28,2%	30,5%	28,8%
7.	munkavállalói jóllét programok	16,7%	39,4%	15,8%	24,5%	30,1%	18,9%	25,0%
8.	utánpótlástervezés	6,9%	23,1%	15,8%	29,7%	24,3%	26,2%	24,7%
9.	adatmenedzsment	13,9%	37,5%	26,3%	15,0%	13,1%	13,7%	17,1%
10.	egyéb	1,4%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,4%	0,3%

A válaszadó vállalatok minden országban egységesen a belső kommunikáció átalakítását tartották a legfontosabbnak. Az összesített eredmények alapján a megkérdezettek 49%-a jelölte meg ezt átalakítást igénylő területként. Különbségeket ebben az esetben is tapasztalhatunk: a belső kommunikáció területének újragondolását az osztrák vállalatok képviselői emelték ki leginkább (79%), ezt követik Bosznia-Hercegovinát képviselő vállalatok (55%). A második legfontosabb területként az alkalmazottak képzését azonosítottuk, valamint a kulcsembert programot (átlagos értékek 39% illetve 31%), majd azonos fontossággal a foglalkoztatás és az adminisztráció területét. A többi országgal ellentétben bolgár vállalatok esetében kiemelt figyelmet kapnak a bérezési/ösztönzési gyakorlatok, valamint a munkavállalói jóllét programok fejlesztése.

6.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. & Stanton, C. (2020). The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations. Harvard Business School NOM Unit Working Paper
2. Dearnley, R. (2020). Coronavirus and the Labor Market. What this Means for Business?, <https://www.stophetraffic.org/coronavirus-labour-market-means-business/> (Letöltve: 2022. február 18.)
3. Jenei, Sz. & Módosné, Sz. Sz. (2021). A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban, Új munkaügyi szemle, <https://omdk.metropolitan.hu/upload/d6631788330b3133ef2dbc523da6d4eb42e30fc0.pdf> (Letöltve: 2022. január 31.)
4. Szederkényi, É. & Kiss-Márton, A., Ambrus N. (2020): HR reflexiók a pandémiás helyzetkezelés tükrében – az első hullám tanulságai, <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/3673> (Letöltve: 2022. január 31.)
5. Szlovákiai Magyar Vállalkozók Szövetsége (2021). A koronavírus járvány hatása a szlovákiai kis- és középvállalkozásokra, https://vallalkozzokosan.sk/wp-content/uploads/2021/04/A_koronavirus_hatasa_a_szlovakiai_KKV_szektorra_20210407.pdf (Letöltve: 2022. február 15.)
6. Virág, B. (2020). Élet a vírus után. Világgazdaság, <https://www.vg.hu/velemeney/2020/03/elet-a-virus-utan-2> (Letöltve: 2022. február 13.)

7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIAÉRINTETTSÉGE (PATÓ GÁBORNÉ DR. SZÚCS BEÁTA – VARGA IMRE – KUNOS ISTVÁN – PATÓ BÁLINT GÁBOR – METSZŐSY GABRIELLA – ALMINA BESIC)

Ez a fejezet a pandémiás időszak alatt bekövetkező munkaköri változásokat, létszámcsökkentési tendenciákat, valamint a munkavállalók e helyzetben fontos kompetenciáit vizsgálja.

7.1. MUNKAKÖRÖK ÁTRENDEZŐDÉSE⁶

A létszámcsökkenéssel érintett munkakörökben foglalkoztató szervezeteket 100%-nak véve az esetek 24,16%-ban fordult elő, hogy vendéglátásban betöltött munkakörben (pincér, séf, szakács, konyhai kisegítő, recepciós stb.) volt szükség létszámcsökkentésre nagyobb arányban Magyarországon. Ugyanakkor 24,16%-ban betanított és szakmunkás munkakörben foglalkoztatottak (összeszerelő, operátor, raktáros, technikus) fordult elő létszámcsökkentés a vizsgált országokban. Kisebb 17,35%-ban szellemi munkakörben (menedzserek, könyvelők, IT munkakörben foglalkoztatottak, HR munkakörökben) tapasztaltunk létszámcsökkentést. A foglalkoztatottak (nagyobb arányban külföldön), 14,29%-ban értékesítéssel, eladással foglalkozó munkakörök esetén (nagyobb arányban külföldön), 7,48%-ban adminisztrációs munkakörben fordult elő létszámcsökkentés.

37. táblázat: A pandémia harmadik hullámában létszámcsökkenéssel leginkább érintett munkakörök a vizsgált hat ország esetében

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámcsökkenés tapasztalható	
Megnevezés	%
Vendéglátás	24,16
Betanított munka	21,77
Szellemi munkakör	17,35
Értékesítés-eladás	14,29
Adminisztratív munkakör	7,48

⁶ Az alfejezet Kunos István- Metszősy Gabriella-Almina Besic munkája

A pandémia harmadik hullámában megszűnt munkakörök között találunk szellemi, vendéglátós, adminisztratív, kisegítő és értékesítő munkaköröket egyaránt.

38. táblázat: A pandémia harmadik hullámában megszűnt munkakörök a vizsgált hat ország esetében

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb megszűnés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Szellemi munkakör	6,12
Vendéglátás	4,76
Adminisztratív munkakör	4,08
Kisegítő személyzet	3,40
Értékesítés-eladás	2,38

Nem mondunk újat azzal, hogy a vizsgált hat ország esetében a legnagyobb létszámnövekedést produkáló munkakörök rangsorát az egészségügy vezeti.

39. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során a legnagyobb létszámnövekedést produkáló munkakörök a vizsgált hat ország esetében

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámnövekedés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Egészségügyi dolgozó	10,21
Operátor	9,86
IT	9,18
Értékesítés-eladás	8,16
Futár	6,12

A vizsgált hat ország esetében a gazdasági élet számos területén (pl. marketing, kereskedelem, IT, egészségügy és kiszállítás) jöttek létre új munkakörök.

40. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során létrejött új munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb új létrejövés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Marketing, kereskedelem	4,76
Menedzser	3,40
IT szakember	2,38
Egészségügyi dolgozó	2,04
Futár	1,36

7.2. KOMPETENCIÁK ÁTRENDEZŐDÉSE PANDÉMIA IDEJÉN NEMEZTKÖZI VISZONYLATBAN⁷

Manapság a szervezeteknek, a munkavállalóknak és a munkáltatóknak egyaránt éberre és alkalmazkodóvá kell válniuk az előre nem látható eseményekkel kapcsolatban és olyan kompetencia készlettel kell rendelkezniük, ami a sikeres működést biztosítani tudja. Ilyen váratlan események lehetnek például külső válságok, amelyek fokozott bizonytalanságot okoznak a munkaerő körében, és közvetlen fenyegetést jelentenek a szervezetek teljesítményére és életképességére (Carnevale & Hatak, 2020). Egy ilyen komoly kihívás jelentkezett például, a pandémia idején azoknál a vállalatoknál is, amelyek korábban szemtől szemben végeztek munkafolyamatokat (Grotte, 2017), gyorsan meg kellett változtatniuk azokat és alkalmazkodniuk kellett az otthoni munkavégzéshez, ezáltal a munkavállalók többsége vagy egésze nem az irodában, hanem otthonában végezte a munkát (Aryatama, 2020).

Ugyanakkor most a pandémia idején minden munkavállaló veszélyben van: nem tudni, hogy kinél hogyan jelentkeznek a tünetek, ki kapta már el, illetve még ki nem a Covid-19 vírust. Számos félelem alakulhat ki az alkalmazottakban: félelem a megfertőződéstől és a szerettek, illetve mások megfertőzésétől, a karantén lehetőségétől, a nyilvánosság és barátok általi megbélyegzéstől, a munkába járástól, a munka elvesztésétől, a megszokott időtöltés megváltozásától. A korona okozta stressz (SBC – Stress By Corona) az, amit a munkavállaló a vírusra adott válaszként belsőleg él meg, illetve amivel nehezen birkózik meg (Opatha, 2020). A munkavállalók krízis idején tehát traumatikus élményekkel gazdagodhatnak, meg kell tanulniuk, hogy hogyan birkózzanak meg a dolgok összetettségével, alkalmazkodniuk kell az új munkakörülményekhez, és szükségük van a megfelelő kommunikációra, támogatásra (Dirani *et al.*, 2020).

Ennek a helyzetnek a kezeléséhez jó vezetőkre van szükség, olyanokra, akik megfelelő kompetenciakészlettel rendelkeznek a helyzet kezelésére. A vezetők kompetenciáinak reagálnia kell a változásokra a helyzet gyors értelmezésével, valamint az ösztöneikre és a HR szakemberekre (Hegedűs, 2020) kell támaszkodniuk. A világjárvány idején a szervezeteket olyan vezető virágoztathatja fel, aki határozott szerepeket és célokat biztosít; osztozik a vezetésben; kommunikál; biztosítja az alkalmazottak hozzáférését a technológiához; előtérbe helyezi a munkavállaló érzelmi stabilitását; fenntartja a szervezeti pénzügyi állapotot; és elősegíti a szervezeti ellenálló képességet. A HR stratégiai szerepet játszhat a vezetők segítségével és fejlesztésében a világjárvány során azáltal, hogy megbízható adatokat szolgáltat; bővíti a szakmai hálózatukat; támogatja az innovációt; biztosítja a munkavállaló folyamatos tanulásának lehetőségét; megkönnyíti a rendszeres találkozókat; és létrehoz egy platformot az alkalmazottak ünneplésére (Dirani *et al.*, 2020).

Ugyanakkor a Covid-19-cel kapcsolatos intézkedések befolyásolják a munkavégzést, társas kapcsolatainkat, megjelent a társadalmi távolságtartás, iskolák zártak be stb. (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Ebből adódóan csökkenhet a munkavállalók motivációja, pályaváltoztatásra is kényszerülhetnek (Csizmadia & Illéssy, 2020). Az említett járvány karrier sokknak is tekinthető, ami hatással van az emberek munkájára és karrierjére. Rövid, illetve hosszú távon eltérőek lehetnek a következmények, például hiába negatív karrier sokk a járvány rövid távon, lehet, hogy valaki számára hosszabb távon pozitívként jelentkezik (Akkermans *et al.*, 2020). Egy-egy járvány előfordulhat, hogy emeli a bérszintet. Az 1348–1351-es pestisjárvány Angliában a becslések szerint 17-40%-kal csökkentette a lakosságot. Ezáltal a munkaerő kínálat csökkent, az adott bérszint mellett a vállalatok munkaerő iránti versengése pedig a bérszint növekedését eredményezte (Bagó, 2020). Ebben a helyzetben fontos szerepük jut az alkalmazottaknak is, ugyanis a vészhelyzeti döntéseket munkavállalók hajtják végre és az eredményeket is ők hozzák létre, de milyen kompetenciák szükségesek ehhez, hogy a legkisebb zökkenőkkel valósuljon meg. Ahhoz azonban, hogy a munkaerőpiacon sikert érjen el a munkavállaló, tehát a megfelelő kompetenciakészlettel kell rendelkeznie. Számos kompetencia definíció létezik, jelen kutatásban az említett kifejezés alatt az egyén azon

⁷ Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta, Dr. Varga Imre, Pató Bálint Gábor és Almina Besic munkája

jellemzőinek összességét értjük, amelyek a hatékony munkafeladat-ellátás révén hozzájárulnak a szervezeti cél megvalósításához. (Pató-Kovács-Abonyi, 2020)

7.2.1. A PANDÉMÁBAN FELÉRTÉKELŐDŐ KOMPETENCIÁK VIZSGÁLATA

A pandémiás helyzet kezelésére szükséges kompetenciák feltárására 6 országban kerül sor (Ausztria, Bulgária, Bosznia-Hercegovina, Magyarország, Románia, Szlovákia). A kutatás során nemcsak a pandémiában jelentőssé váló kompetenciák kerültek azonosításra, hanem a jelentőségükből vesztő kompetenciák azonosítása is megtörtént.

41. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok Ausztriában.

Kód	Megnevezés	Ausztria (AT)					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	5	6	3	6	0	20
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	2	1	2	1	0	6
3	Empátia, EQ, szociális készségek	3	3	3	0	1	10
4	Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés	7	6	4	1	2	20
5	Önállóság, függetlenség, felelősségváll.	5	3	4	2	1	15
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	7	5	2	1	2	17
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	3	4	1	1	1	10
8	Problémamegoldó képesség	0	0	0	1	0	1
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	0	2	0	1	0	3
10	Vezetői készségek	4	1	3	1	1	10
11	Változás és válságmenedzsment	2	2	1	2	0	7
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	0	0	0	0	2	2
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	0	0	1	0	0	1
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	0	0	0	0	0	0
15	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	0	0	0	0	0	0
16	Tervezés, szervezés	0	0	1	1	0	2
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	0	0	0	1	0	1
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	0	2	2	0	2	6
19	Türelem	0	0	0			0
20	Bizalom, őszinteség	1	0	2	0	0	3
21	Home-office-ban dolgozás, távmunka	2	7	0	1	0	10
99	Egyéb	9	0	6	5	4	24
	Összesen	50	42	35	25	16	

A kutatás eredményei alapján Ausztriában a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”, a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság”, az „Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás.” „Home-office-ban dolgozás, távmunka”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, a „Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség”, „Vezetői készségek” kompetenciái váltak leginkább jelentőssé. Rendkívül elgondolkodtató eredmény, hogy Ausztriában egyetlen válaszadó sem tekint a „Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság” kompetenciára, mint felértékelődő kompetenciára, ugyanúgy, mint a „Fegyelem, szabályok és előírások betartása”.és a „Türelem” kompetenciákra sem.

Érdekes kép rajzolódik ki Bulgária esetében is, ahol a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”, messze a legjelentősebbé váló kompetencia, hasonlóan az ausztriai eredményhez, Ezt követi az „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás” majd a „Problémamegoldó képesség” „Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly” kompetenciák következtek és a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, „Home-office-ban dolgozás, távmunka” „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság”, kompetenciák váltak leginkább jelentőssé. Bulgáriában az is érdekes eredmény, hogy az „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás” kompetenciára került a legtöbb válaszadás, mint második legjobban felértékelődő kompetencia és a legtöbb válaszadó is a másodikként sorolta fel a kompetenciák között.

42. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok Bulgáriában

Kód	Megnevezés	Bulgária (BG)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	42	8	5	3	2	60
4	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	4	5	6	2	1	18
21	Home-office-ban dolgozás, távmunka	1	9	0	0	1	11
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	2	1	3	2	1	9
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	4	18	10	7	0	39
3	Empátia, EQ, szociális készségek	0	0	2	1	3	6
5	Önállóság, függetlenség, felelősségváll.	2	1	0	2	0	5
8	Problémamegoldó képesség	8	9	5	2	3	27
15	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	0	0	0	0	1	1
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	0	0	0	1	0	1
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	2	5	6	4	3	20
16	Tervezés, szervezés	0	0	2	1	1	4
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	0	1	0	1	1	3
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	1	1	0	0	0	2
10	Vezetői készségek	0	1	0	3	1	5
11	Változás és válságmenedzsment	1	0	1	0	3	5
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	1	2	0	0	0	3
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	0	0	0	1	1	2

Kód	Megnevezés	Bulgária (BG)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
20	Bizalom, őszinteség	0	0	0	0	0	0
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	1	1	0	3	0	5
19	Türelem	0	0	0			0
99	Egyéb	4	0	11	6	8	29
	Összesen	73	62	51	39	30	
	Teljes minta:	104					

Érdekes eredmény, hogy a vizsgált országok közül Bulgáriában egyetlen válaszadó sem tartotta felértékelendő kompetenciának a „Bizalom, őszinteség” és a „Türelem” kompetenciákat.

Bosznia-Hercegovinában a leginkább jelentőssé váló kompetencia a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság”, amelyet a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” kompetencia követ és a harmadik leginkább felértékelendő kompetencia a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”. Ezeket követi az „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás” és a „Tervezés, szervezés” kompetenciák.

43. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok Bosznia-Hercegovinában

Kód	Megnevezés	Bosznia-Hercegovina (BIH)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	2	3	1	1	2	9
4	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	3	5	2	0	2	12
21	Home-office-ban dolgozás, távmunka	0	5	0	0	0	5
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	4	4	2	2	2	14
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	1	1	2	1	2	7
3	Empátia, EQ, szociális készségek	2	1	0	0	2	5
5	Önállóság, függetlenség, felelősségváll.	0	0	1	0	1	2
8	Problémamegoldó képesség	1	0	0	0	0	1
15	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	1	1	1	0	0	3
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	1	1	1	0	0	3
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	0	1	0	1	0	2
16	Tervezés, szervezés	2	0	1	1	2	6
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	0	0	0	1	0	1
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	1	1	0	0	0	2
10	Vezetői készségek	1	1	2	0	1	5
11	Változás és válságmenedzsment	2	0	0	2	0	4

Kód	Megnevezés	Bosznia-Hercegovina (BIH)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	0	0	0	0	0	0
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	1	0	0	0	0	1
20	Bizalom, őszinteség	0	0	0	0	0	0
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	0	0	1	0	0	1
19	Türelem	0	0	0			0
99	Egyéb	4	0	6	8	1	19
	Összesen	26	24	20	17	15	
	Teljes minta:	38					

Bosznia-Hercegovinában „Lojalitás, elköteleződés, megtartás”, a „Bizalom, őszinteség”, és „Türelem” kompetenciákat egyetlen egy megkérdezett sem tartotta számon felértékelődő kompetenciák között.

Magyarországon a legjelentősebbé váló kompetenciák, a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” majd a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, és csak a harmadik helyen található „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” kompetencia. Tehát Magyarország esetében is, mint Bosznia-Hercegovinában ugyanaz a fontossági sorrend állapítható meg. Ezeket követi a „Home-office-ban dolgozás, távmunka”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, a „Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás” és az „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás”.

44. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok Magyarországon

Kód	Megnevezés	Magyarország (HU)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	23	10	8	7	7	55
4	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	14	21	20	5	5	65
21	Home-office-ban dolgozás, távmunka	0	51	0	1	0	52
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	28	16	22	7	7	80
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	2	8	8	9	5	32
3	Empátia, EQ, szociális készségek	16	9	6	5	8	44
5	Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás	14	9	7	5	2	37
8	Problémamegoldó képesség	6	3	9	3	3	24
15	Higiéncia, egészségvédelem, egészségtudatosság	8	8	3	1	0	20
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	10	6	4	4	3	27
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	1	6	3	2	2	14
16	Tervezés, szervezés	3	3	1	4	0	11

Kód	Megnevezés	Magyarország (HU)					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	2	4	1	1	1	9
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	11	4	1	4	2	22
10	Vezetői készségek	1	0	1	1	0	3
11	Változás és válságmenedzsment	3	3	0	3	1	10
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	6	1	4	1	2	14
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	2	3	7	2	1	15
20	Bizalom, őszinteség	0	1	0	0	0	1
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	1	1	1	0	0	3
19	Türelem	3	3	1			7
99	Egyéb	37	0	37	28	13	115
	Összesen	191	170	144	93	62	
	Teljes minta:	312					

Nagyon érdekes, hogy Magyarországon valamennyi olyan kompetencia a felértékelendő kompetenciaként került azonosításra, mint amelyek valamely egyéb vizsgált országnál is felértékelendő kompetenciaként megjelölésre került. Tehát Magyarországon nem volt olyan kompetencia, amelyre ne érkezett volna jelölés, mint felértékelendő kompetencia, amelyet bármelyik másik, a vizsgálati mintában szereplő ország megadott volna.

Romániában a leginkább felértékelődő kompetencia a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, ezt követi a „Home-office-ban dolgozás, távmunka” és a harmadik felértékelődő kompetencia „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”. Ezeket követi a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság”, a „Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság” majd a „Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás” kompetencia következett.

45. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok Romániában

Kód	Megnevezés	Románia (RO)					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	22	11	5	2	2	42
4	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	25	11	12	4	1	53
21	Home-office-ban dolgozás, távmunka	4	40	3	0	1	48
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	6	14	5	4	3	32
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	2	3	1	3	1	10
3	Empátia, EQ, szociális készségek	3	2	4	2	4	15
5	Önállóság, függetlenség, felelősségváll.	4	2	4	3	1	14
8	Problémamegoldó képesség	0	2	3	0	1	6
15	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	14	4	7	1	1	27

Kód	Megnevezés	Románia (RO)					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	5	3	1	2	1	12
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	0	4	2	1	0	7
16	Tervezés, szervezés	5	5	3	0	1	14
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	3	6	3	2	2	16
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	0	3	1	1	0	5
10	Vezetői készségek	3	1	0	2	0	6
11	Változás és válságmenedzsment	2	0	0	1	0	3
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	3	1	2	0	0	6
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	2	1	0	1	0	4
20	Bizalom, őszinteség	5	1	0	2	2	10
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	0	2	2	0	1	5
19	Türelem	1	3	2			6
99	Egyéb	34	1	32	17	9	93
	Összesen	143	120	92	48	31	
	Teljes minta:	206					

Hasonló a helyzet Magyarországhoz, Romániában is, abban a tekintetben, hogy valamennyi felértékelendő kompetencia azonosításra kerül Romániában is, mint amely valamely egyéb vizsgált országnál is felértkelendő kompetenciaként megjelölésre került. Tehát Romániában sem volt olyan kompetencia, amelyre ne érkezett volna jelölés, mint felértékelendő kompetencia, amelyet bármelyik másik, a vizsgálati mintában szereplő ország megadott volna.

Románia eredményeiben kiugró érdekesség, hogy „Home-office-ban dolgozás, távmunka” második helyre került, mint egyre fontosabb kompetencia és a válaszadók is legtöbbször a második helyesként jelölték meg legtöbbször válaszaikban.

Szlovákiában a legjobban felértékelődő kompetencia a „Home-office-ban dolgozás, távmunka” ezt követi a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”, majd „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, „Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság”, „Empátia, EQ, szociális készségek” sorakoznak.

46. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok Szlovákiában

Kód	Megnevezés	Szlovákia (SK)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	8	4	2	0	4	18
4	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	5	2	5	1	0	13
21	Home-office-ban dolgozás, távmunka	3	28	0	1	1	33
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	2	1	3	0	0	6
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	1	1	1	1	1	5
3	Empátia, EQ, szociális készségek	3	3	2	1	1	10
5	Önállóság, függetlenség, felelősségváll.	2	1	0	1	2	6
8	Problémamegoldó képesség	4	0	2	0	0	6
15	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	6	2	2	1	1	12
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	1	2	0	0	0	3
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	1	0	1	1	0	3
16	Tervezés, szervezés	0	2	1	1	0	4
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	3	2	1	0	0	6
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	3	2	2	1	0	8
10	Vezetői készségek	2	3	1	0	0	6
11	Változás és válságmenedzsment	0	0	0	0	0	0
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	1	1	0	0	0	2
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	0	0	0	2	1	3
20	Bizalom, őszinteség	1	3	0	0	1	5
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	0	0	1	1	0	2
19	Türelem	0	0	2			2
99	Egyéb	24	0	9	14	9	56
	Összesen	70	57	35	26	21	
	Teljes minta:	233					

Szlovákia esetében egyetlen olyan kompetencia volt, a „Változás és válságmenedzsment”, amely nem került be a jelentősebbé váló kompetenciák közé.

Össességében a hat ország vizsgálatára vonatkozóan megállapítható, hogy az első öt legjobban felértékelődő kompetenciák a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia”, a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság”, az „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás”, az „Empátia, EQ, szociális készségek”, az „Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás”.

47. táblázat: A pandémia harmadik hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok a vizsgált hat országban összesen

Kód	Megnevezés	Összesen					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
1	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	102	42	24	19	17	204
4	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	58	50	49	13	11	181
21	„Home-office-ban dolgozás, távmunka”,	10	140	3	3	3	159
6	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	49	41	37	16	15	158
2	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	12	32	24	22	9	99
3	Empátia, EQ, szociális készségek	27	18	17	9	19	90
5	Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás	27	16	16	13	7	79
8	Problémamegoldó képesség	19	14	19	6	7	65
15	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	29	15	13	3	3	63
7	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség,	20	16	7	8	5	56
12	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	4	16	12	9	7	48
16	Tervezés, szervezés	10	10	9	8	4	41
18	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	8	15	7	5	6	41
13	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	16	11	5	6	2	40
10	Vezetői készségek	11	7	7	7	3	35
11	Változás és válságmenedzsment	10	5	2	8	4	29
9	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	11	7	6	2	2	28
14	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	5	4	7	6	3	25
20	Bizalom, őszinteség	7	5	2	2	3	19
17	Motiváció, motiváltság, mások motiválása	2	4	5	5	1	17
19	Türelem	4	6	5			15
99	Egyéb	112	1	101	78	44	336
	Összesen	553	475	377	248	175	
	Teljes minta:	965					

7.2.2. A JELENTŐSÉGÜKBŐL VESZTŐ KOMPETENCIACSOPORTOK VIZSGÁLATA PANDÉMIA IDEJÉN

A kutatás során nemcsak a felértékelődő kompetenciák azonosítására került sor, hanem a leértékelődő kompetenciák azonosítása is megtörtént.

A kutatási eredmények alapján Ausztriában öt leértékelődő kompetencia került azonosításra, ezek közül a legjobban leértékelődő a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok” kompetenciái, majd a „Személyes kommunikáció/információmegosztás/meetingek”, ezt követi a „Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés”, és az „Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése” és a „Mobilitás és közlekedés”. Tizenegy olyan kompetencia is meghatározásra került, ami a többi vizsgált 5 országnál szerepelt a leértékelődő, jelentőségükből veszítő kompetenciák között, ugyanakkor az ausztriai válaszadók, azokat nem sorolták a leértékelendő kompetenciák közé.

48. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok Ausztriában.

Kód	Megnevezés	Ausztria (AT)					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	4	2	2		0	8
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meetingek	4	0	0	1	1	6
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	0	0	0	0		0
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	1	3	1	0	1	6
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	0	0	0		0	0
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	4	0			0	4
17	Szervezés (általában), szervezőképesség	0	0	0	0		0
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	0	0	0			0
9	Mobilitás és közlekedés	1	1			0	2
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	0	0	0	0		0
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	0	0	0	0	0	0
13	Pontosság	0	0				0
14	Motiváció	0	0				0
1	Prezentációs és előadói készségek	0	0	0	0		0
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		0	0			0
12	Monotonitás tűrése	0					0
99	Egyéb	11	5	3	2	1	22
	Összesen	25	11	6	3	3	
	Teljes minta:	72					

Bulgáriában már sokkal több, 10 jelentőségéből veszítő kompetencia került listázásra, ami a duplája az Ausztriai mintában szereplő jelentőségükből veszítő kompetenciáknak. Bulgáriában a mintában a legnagyobb mértékben jelentőségéből veszítő kompetencia a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés”, ezt követi a „Személyes kommunikáció/információmegosztás/meetingek”, majd a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok”, „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, a „Kezdeményezés, felelősségvállalás”.

49. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok Bulgáriában

Kód	Megnevezés	Bulgária (BG)					Összesen
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	2	2	0		0	4
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meetingek	3	3	1	1	0	8
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	9	1	0	0		10
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	0	0	0	0	0	0
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	1	0	0		1	2
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	2	0			0	2
17	Szervezés (általában), szervezőképesség	0	0	0	0		0
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	2	1	0			3
9	Mobilitás és közlekedés	0	0			0	0
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	1	0	2	0		3
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	0	0	0	0	0	0
13	Pontosság	0	0				0
14	Motiváció	1	0				1
1	Prezentációs és előadói készségek	1	0	1	0		2
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		0	1			1
12	Monotonitás tűrése	0					0
99	Egyéb	10	9	6	4	3	32
	Összesen	32	16	11	5	4	
	Teljes minta:	104					

Ugyanakkor hat olyan kompetenciacsoport található a bulgáriai vizsgálati mintának leértékelődő kompetencia csoportjai között, – szemben az ausztriai tizenegy olyan kompetenciával – ami a többi vizsgált 5 országnál szerepelt a leértékelődő, jelentőségükből veszítő kompetenciák között, ugyanakkor a bulgáriai válaszadók azokat, nem sorolták a leértékelendő kompetenciák közé.

Bosznia-Hercegovinában nagyon csekély mértékű nemcsak a számság tekintetében, de a gyakoriságát tekintve is, a kutatási eredmények alapján, a leértékelődő kompetenciák megjelenése. Összesen hat jelentőségükből veszítő kompetencia került a kutatási fókuszba.

Tíz olyan kompetencia is meghatározásra került, ami a többi vizsgált 5 országnál szerepelt a leértékelődő, jelentőségükből veszítő kompetenciák között, ugyanakkor a bosznia-hercegovinai válaszadók azokat nem sorolták a leértékelendő kompetenciák közé.

Leginkább a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés” és a „Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés” kompetenciái értéktelenedtek el.

50. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok Bosznia-Hercegovinában

Kód	Megnevezés	Bosznia-Hercegovina (BIH)					
		n1	n2	n3	n4	n5	Összesen
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	1	0	0		0	1
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek	1	0	0	0	0	1
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	0	1	1	0		2
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	0	2	0	1	0	3
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	0	0	0		0	0
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	0	0			1	1
17	Szervezés (általában), szervezőkészség	0	0	0	0		0
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	0	0	1			1
9	Mobilitás és közlekedés	0	0			0	0
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	0	0	0	0		0
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	0	0	0	0	0	0
13	Pontosság	0	0				0
14	Motiváció	0	0				0
1	Prezentációs és előadói készségek	0	0	0	0		0
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		0	0			0
12	Monotonitás tűrése	0					0
99	Egyéb	8	5	3	3	2	21
	Összesen	10	8	5	4	3	
	Teljes minta:	38					

A magyarországi mintában sokkal markánsabban jelennek meg a jelentőségükből vesztő kompetenciák, mint a többi megvizsgált országban.

51. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportok Magyarországon

Kód	Megnevezés	Magyarország (HU)					Össz
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	24	3	5		0	32
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek	9	6	3	1	0	19
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	3	4	3	3		13
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	4	0	0	0	0	4
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	2	1	1		0	4
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	4	1			0	5
17	Szervezés (általában), szervezőképesség	1	1	0	1		3
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	1	1	0			2
9	Mobilitás és közlekedés	2	1			1	4
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	2	1	0	1		4
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	1	1	1	0	0	3
13	Pontosság	2	0				2
14	Motiváció	1	1				2
1	Prezentációs és előadói készségek	0	2	0	1		3
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		2	0			2
12	Monotonitás tűrése	4					4
99	Egyéb	30	20	15	3	5	73
	Összesen	90	45	28	10	6	
	Teljes minta:	312					

Leginkább leértékelendő kompetencia a magyarországi mintában a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok”, ezt követi a „Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek”, a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés” és a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés” kompetenciák.

Nagyon érdekes, hogy a magyarországi mintában nincs olyan leértékelődő kompetencia, ami más országban megjelenik, de Magyarországon nem.

Romániában a kutatásból kirajzolódik, hogy a legjobban jelentőségéből veszítő kompetencia a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés”, ezt követi fej-fej mellett a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok”, és a „Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése”, majd a „Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek” és a „Szervezés (általában), szervezőkészség”.

A romániai mintában három olyan kompetencia is meghatározásra került sor, ami a többi vizsgált 5 országnál szerepelt a leértékelődő, jelentőségükből veszítő kompetenciák között, ugyanakkor a romániai válaszadók azokat nem sorolták a leértékelendő kompetenciák közé. Ezek a „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, a „Prezentációs és előadói készségek” és a „Monotonitás tűrése”.

52. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok Romániában

Kód	Megnevezés	Románia (RO)					Össz
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	6	5	1		0	12
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek	4	4	2	0	0	10
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	8	4	0	1		13
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	2	1	2	0	1	6
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	6	3	2		1	12
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	2	0			0	2
17	Szervezés (általában), szervezőkészség	4	4	1	0		9
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	0	0	0			0
9	Mobilitás és közlekedés	2	0			0	2
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	0	0	0	1		1
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	0	0	1	1	1	3
13	Pontosság	0	1				1
14	Motiváció	1	1				2
1	Prezentációs és előadói készségek	0	0	0	0		0
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		0	1			1
12	Monotonitás tűrése	0					0
99	Egyéb	37	16	12	10	6	81
	Összesen	72	39	22	13	9	
	Teljes minta:	206					

Szlovákiában négy, jelentősebben elértéktelenődő kompetenciacsoport rajzolódik ki, ezek a „Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek”, a „Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés”, a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok” és a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés” kompetenciák.

53. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok Szlovákiában

Kód	Megnevezés	Szlovákia (SK)					Össz
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	2	1	1		1	5
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek	8	1	0	1	1	11
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	1	2	0	1		4
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	4	3	0	2	0	9
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	0	1	1		1	3
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	2	0			0	2
17	Szervezés (általában), szervezőkészség	0	0	0	0		0
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	1	1	0			2
9	Mobilitás és közlekedés	0	0			0	0
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	0	0	0	0		0
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	0	0	0	0	0	0
13	Pontosság	2	1				3
14	Motiváció	0	1				1
1	Prezentációs és előadói készségek	0	0	0	0		0
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		0	1			1
12	Monotonitás tűrése	0					0
99	Egyéb	27	14	16	6	6	69
	Összesen	47	25	19	10	9	
	Teljes minta:	233					

A szlovákiai mintában 6 olyan kompetencia meghatározásra is sor került, ami a többi vizsgált 5 ország valamelyikénél szerepelt a leértékelődő, jelentőségükből veszítő kompetenciák között, ugyanakkor a szlovákiai válaszadók azokat nem sorolták a leértékelendő kompetenciák közé. Ezek a „Monotonitás tűrése”, „Prezentációs és előadói készségek”, „Mobilitás és közlekedés”, „Kezdeményezés, felelősségvállalás”, „Igényesség, perfekcionizmus, precizitás”, „Szervezés (általában), szervezőkészség”.

Összességében a teljes 6 országot magába foglaló kutatási eredmény alapján megállapítható, hogy a leginkább jeletőségükből veszítő kompetenciák a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok”, a „Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek” és a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés” ami a „home office” elterjedésével is magyarázható.

A home office kapcsán azonban érdemes megjegyezni, hogy megfelelő otthoni körülményeket, azaz számítógépet, gyors internetet, dolgozó sarkot (Bagó, 2020), valamint tanulási hajlandóságot és képességet (Li, Ghosh & Nachmias, 2020) igényel. Amennyiben a munkavállaló támogatja a bevezetését nagyon pozitív hatása van, ám amennyiben kényszer, vagy a munkavállaló nem jártas ebben, nem megfelelő az internete stb. jelentős kihívásnak számít (Li, Ghosh & Nachmias, 2020). További érdekes kérdés az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban, hogy fény derül a konferenciáknak, videóhívásoknak köszönhetően a munkavállalók otthonára, esetleg gyermekeikre, háziállataikra, otthoni dekorációjukra (Caligiuri, 2020). A bevezetésének pszichológiai hatása is lehet, például kialakulhat az elszigeteltség érzése (Li, Ghosh & Nachmias, 2020).

54. táblázat: A harmadik pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok a vizsgált hat országban összesen

Kód	Megnevezés	Összesen					Össz
		n1	n2	n3	n4	n5	
7	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok	39	13	9		1	62
2	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meeteingek	29	14	6	4	2	55
3	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés	21	12	4	5		42
16	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés	11	9	3	3	2	28
11	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése	9	5	4		3	21
6	Adminisztráció, papír alapú dokumentumok kezelése	14	1			1	16
17	Szervezés (általában), szervezőképesség	5	5	1	1		12
4	Tervezés, stratégiai gondolkodás	4	3	1			8
9	Mobilitás és közlekedés	5	2			1	8
18	Kezdeményezés, felelősségvállalás	3	1	2	2		8
5	Igényesség, perfekcionizmus, precizitás	1	1	2	1	1	6
13	Pontosság	4	2				6
14	Motiváció	3	3				6
1	Prezentációs és előadói készségek	1	2	1	1		5
15	Üzleti eseményeken, kiállításokon, konferenciákon való személyes jelenlét		2	3			5
12	Monotonitás tűrése	4					4
99	Egyéb	123	69	55	28	23	298
	Összesen	276	144	91	45	34	
	Teljes minta:	965					

Jelentősen leértékelődő kompetenciák még a „Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés” és a „Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése”.

55. táblázat: A fel- és leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása a vizsgált hat ország esetében

Sorszám	A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémiás időszakban jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportok
1.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	Személyes kommunikáció/információmegosztás/meetingek
3.	„Home-office-ban dolgozás, távmunka”,	Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés
4.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	Tanulás(i lehetőség), továbbképzések, tanulás/fejlődés igénye, szakmai fejlődés
5.	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	Céges rendezvények, közösségi kapcsolatok, csapatépítők ill. azok szervezése
6.	Empátia, EQ, szociális készségek	
7.	Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás	

Ha összevetjük a legfontosabb jelentőségükből vesztő, valamint a felértékelődő kompetenciák listáját a vizsgált hat országra vonatkozóan, olyan meghökkentő kép rajzolódik ki, miszerint pl. „konfliktuskezelés” ugyanúgy megtalálható mindkét csoportban. Természetesen ennek egy lehetséges magyarázata lehet az, hogy a konfliktuskezelés (Berke *et al.*, 2021), ami hagyományos értelemben fontos kompetencia volt a személyes jelenléttel történő munkavégzés során, bizonyos szempontból jelentőségét veszítette. Csökkentek a társas érintkezések a pandémia során, tehát a konfliktusforrások lehetősége is mérséklődött, amely egyébként a csapatmunka során bármikor előfordulhat. Így a kompetencia ebből az aspektusból leértékelődni látszik. Ugyanakkor megjelentek új konfliktusforrások, amelyek pedig ennek a kompetenciának a felértékelődése felé mutatnak. Ilyenek lehetnek a munkahely megőrzésének, a munka elvégzésének fontossága, és a tényleges betegség miatti létbizonytalanság (esetleg megfelelő pótlási lehetőségek biztosítása) ellentétéből fakadó konfliktushelyzetek kezelésének készsége.

Mindennek mélyebb vizsgálatára még a kutatás további részében kerül sor, amikor akár újabb, eddig nem várt okok is felmerülhetnek.

7.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

1. 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>
2. Grotte, Judit (2017): *Global Trends in the Hospitality Industry* In: Dorisz, Györfkö; Vivien, Kleschné Csapi; Zsolt, Bedő (szerk.) ICUBERD 2017 : Book of Papers, Pécs, Magyarország : University of Pécs (2017), 114-124.
3. Aryatama, H. (2020). The Effect of Pandemic COVID-19 in the Outsourcing Industry Sector and the Role of Human Resourcing in Dynamic Organizations. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3591137>
4. Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25.
5. 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, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
6. Carnevale, J. B., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

7. Csizmadia P., Illéssy M. (2020) A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe. https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf
8. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & 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>
9. Li, J., Ghosh, R., & Nachmias, S. (2020). In a time of COVID-19 pandemic, stay healthy, connected, productive, and learning: words from the editorial team of HRDI. *Human Resource Development International*, 23(3), 199-207, <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1752493>
10. Opatha, H. H. D. N. P. (2020): The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 37-49.
11. Hegedűs H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management. *Hadtudomán*,: 30(E-szám) 146-153.
12. Pató, G. Sz. B., – Kovács, K., – Abonyi, J. (2020). A HR területén várható változások, kompetenciacserélődés 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.
13. Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Zs., (2021). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 58-6.

8. KORONA-HR-VIZSGÁLAT STATISZTIKAI MÓDSZEREKKEL (KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA)

8.1. H#1 HIPOTÉZIS

A HR-munka munka mennyisége és a HR-es munkával szembeni elvárások egyaránt megnövekedtek a járvány időszakában, egyúttal a szakszerű HR munka fontossága fokozódott.

A megkérdezett szervezetek közel egyharmadában nincs külön HR-részleg vagy HR-es munkakör, azok között, ahol van ilyen, a szervezetek közel fele a HR munkával kapcsolatos elvárások fokozódásáról számolt be: a teljes minta 31%-a, a HR-el rendelkezők 47%-a nyilatkozott így. Utóbbiak aránya az egyes országokban vegyes képet mutat: Ausztriában (68%), Boszniában (61%), Bulgáriában (59%), Szlovákiában azonban mindössze 19% (56. táblázat). A hatékonysággal kapcsolatos elvárások és az országok között a Khí-négyzet próba gyenge szignifikáns kapcsolatot mutat (sig=0,000; Cramer'sV=0,216)

56. táblázat: A HR-szervezet hatékonyságával szembeni elvárások változása

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Csökcent	1,4%	1,9%	5,3%	2,3%	1,5%	3,9%	2,5%
Nem változott	29,2%	31,7%	28,9%	28,9%	39,5%	37,9%	33,8%
Nőtt	63,9%	48,1%	52,6%	35,4%	26,3%	9,5%	31,4%
Nálunk nincs külön HR részleg, vagy munkakör	5,6%	18,3%	13,2%	33,4%	32,7%	48,7%	32,3%
Összesen (100%) n=	72	104	38	308	205	232	959

Azon szervezetekben, ahol van külön HR-részleg vagy HR-es munkakör a válaszadók több mint fele (54%) a feladatok mennyiségének növekedéséről is beszámolt. Ausztriában a válaszadók 81%-a érzékelte ezt, míg Szlovákiában csupán 22%-uk. A többi országban 53%-63% közötti arányban számoltak be a szervezetek a HR-munka megnövekedett mennyiségéről (57. táblázat). A HR munka mennyiségének változása és az országok között a Khí-négyzet próba gyenge szignifikáns kapcsolatot mutat (sig=0,000; Cramer'sV=0,243)

57. táblázat: HR feladatok mennyiségének változása

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Csökcent	1,4%	2,4%	7,9%	3,4%	2,2%	8,5%	4,0%
Nem változott	18,1%	34,5%	39,5%	40,2%	38,7%	69,5%	42,0%
Nőtt	80,6%	63,1%	52,6%	56,4%	59,1%	22,0%	54,1%
Összesen (100%) N=	72	84	38	204	137	118	653

A HR feladatok mennyiségének növekedése mellett a többség a szakszerű HR munka fontosságának további fokozódásáról is beszámolt, összességében a válaszadók 57%-a mondta azt, hogy ez közepes- vagy nagymértékben jellemző rá, a válaszadók egyötöde (21%) ugyanakkor ezt egyáltalán nem ítélte rá jellemzőnek. A szakszerű HR munka fontosságának jelentős fokozódásáról számolt be az osztrák (49%) és bosnyák szervezetek nagyjából fele (54%), míg a magyaroknak csupán a negyede (26%), a szlovákoknak pedig mindössze a 15%-a volt ezen a véleményen, ugyanakkor a magyar és szlovák szervezeteknél jelentős volt a „nem jellemző” választ adók aránya is (30% ill. 27%) (58. táblázat). A két változó között ez esetben is a Khí-négyzet próba szignifikáns kapcsolatot mutat (Sig.=0,000), a kapcsolat gyenge (Cramer'sV=0,200).

58. táblázat: A szakszerű HR munka fontosságának fokozódása

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Nem jellemző (1)	4,2%	10,6%	5,4%	29,7%	14,6%	26,8%	20,7%
2	2,8%	24,0%	13,5%	20,3%	22,1%	30,8%	22,0%
3	44,4%	21,2%	27,0%	24,3%	31,7%	27,2%	27,8%
Nagy mértékben jellemző (4)	48,6%	44,2%	54,1%	25,7%	31,7%	15,2%	29,4%

A HR részleg/munkakör léte, illetve annak hatékonyságával kapcsolatos (csökkenő, változatlan vagy növekvő) elvárások valamint a szakszerű HR-munka fontossága fokozódásának megítélése között – nem túl meglepő módon – szignifikáns, közepesen erős kapcsolat van (Khí-négyzet próba sig=0,000; Cramer'sV=0,322). Ahol nincs HR részleg vagy munkakör, azok 44%-a nem tartja rá nézve jellemzőnek a szakszerű HR munka fontosságának további fokozódását sem; ahol nőttek a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárások, ott 88% szerint közepes (31%) vagy nagymértékben (57%) jellemző a HR munka fontosságának további fokozódása is, és mindössze 2%-uk szerint nem kell erre számítani.

Hasonlóan szignifikáns kapcsolat van a HR feladatok mennyisége és a szakszerű HR-munka fontossága fokozódásának megítélése között (Khí-négyzet próba sig=0,000; Cramer'sV=0,287). A megnövekedett mennyiségű feladatról beszámolók 52%-a szerint nagymértékben, 31%-a szerint közepes mértékben jellemző a HR munka fontosságának további fokozódása is, és mindössze 2%-uk szerint nem jellemző ez. Végül a HR részleg/munkakör léte illetve annak hatékonyságával kapcsolatos (csökkenő, változatlan vagy növekvő) elvárások valamint a HR feladatok mennyiségének megváltozása között is szignifikáns kapcsolat mutatható ki (Khí-négyzet próba sig=0,000; Cramer'sV=0,576). Azok 75%-ánál, ahol nőtt a HR feladatok mennyisége, nőttek a hatékonysággal kapcsolatos elvárások is.

Növekvő jelentőségű HR munka-területekként a teljes mintát tekintve elsősorban a *Toborzás, kiválasztás, fejelet, munkaerőfelvétel, létszámgazdálkodás/tervezés, fluktuáció kezelését* nevezték meg a szervezetek, és ez a terület minden országban ott van az első öt kiemelt terület között. Magyarországon ez az első, Romániában a 2. helyen említett terület. A teljes mintát tekintve második helyen a *Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás* szerepelt, ez Ausztriában és Bulgáriában is a 2. helyen, míg Szlovákiában az 1. helyen álló növekvő jelentőségű terület. A teljes mintában harmadikként a *Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség és elégedettség* következett, ez Magyarországon másodikként, míg Romániában az elsőként említett terület. Ezeket követi negyedikként *Képzés és fejlesztés, online oktatás, e-learning* területe, Ausztriában és Szlovákiában (utóbbi esetében a *Belső/személyes/online kommunikáció...-val holtversenyben*) ez áll az első helyen. Ötödik kiemelt területként a teljes mintában *Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás eü., a pandémiával összefüggő intézkedések, feladatok* jelenik meg, ez Boszniában az első helyre, Romániában és Szlovákiában a 3. helyre került.

8.2. H#2 HIPOTÉZIS

A tipikusan előforduló krízismenedzsment intézkedések HR területen elsősorban a létszámgazdálkodásra/munkaerő szükségletre (létszámstop, leépítés, kölcsönzött munkaerő leépítése, munkaerő-szükséglet csökkentése automatizálással és képzéssel) és a munkaidő újszerű kezelésére (munkaidő csökkentése, otthoni munka engedélyezése, helyettesítési tervek ki- és átdolgozás) vonatkoznak.

Látható, hogy a megkérdezett szervezetek döntő többségére nem jellemzőek a munkaerő szükséglet és a munkaidő csökkentésével kapcsolatos intézkedések. A létszám-gazdálkodáshoz kapcsolódó intézkedések közül egyedül a *létszámstop*ot alkalmazták jelentősebb arányban (48%), míg a *munkaidő csökkentés*sal a megkérdezetteknek csupán 39%-a élt. Mindkettőt leggyakrabban Ausztriában és Boszniában alkalmazzák és legkevésbé Magyarországon. A *létszámstop* esetében ez rendre 65%, 76% és 39%, a *munkaidő csökkentése* esetében pedig 59%, 84% és 29%. Jellemző volt viszont az *otthoni munka engedélyezése*, az összes szervezet közel háromnegyede (71%) alkalmazta ezt valamilyen mértékben. A megkérdezett osztrák szervezetek mindegyike élt ezzel a lehetőséggel, de Bulgáriában (94%), Boszniában (90%) és Magyarországon (75%) is igen magas az ezt alkalmazók aránya, míg legkevésbé Szlovákiában (53%) élnek vele a munkáltatók. A megkérdezettek kétharmada (66%) élt az *utánpótlási és helyettesítési tervek ki- illetve átdolgozásával is*, legnagyobb arányban az osztrákok (79%), legkevésbé a szlovákok (57%).

Ezeken kívül jelentős arányban alkalmazott krízismenedzsment intézkedésnek bizonyultak HR-területen az *új munka- és egészségvédelmi intézkedések* (86%), a *munkavállalók szociális problémáinak segítése* (64%) és az *önfejlesztés támogatása* (68%) is. Az első esetében négy országban is 90% fölötti arányokat látunk, csak a magyarországi (85%) és szlovákiai (76%) szervezetek vannak ettől némileg lemaradva. A *munkavállalók szociális problémáinak segítésében* is az osztrákok állnak az élen (85%) és a szlovákok a sereghajtók (48%). A *bérek befagyasztására* (27%) illetve a *bérek* (19%) és *juttatások* (32%) csökkentésére vonatkozó intézkedések kevésbé fordultak elő. A *bérbefagyasztást* Bulgáriában választották legnagyobb arányban a szervezetek (38%), míg a *bérek és juttatások csökkentését* Boszniában (31% ill. 50%). A hazai szervezetekre ezek kevésbé jellemzőek, rendre 20%, 13% és 17%-uknál fordul elő valamilyen mértékben.

Összességében nem meglepő, hogy a két leggyakrabban alkalmazott intézkedésnek az *új munka- és egészségvédelmi intézkedések* (86%) és az *otthoni munka engedélyezése/elrendelése* (71%) bizonyultak. Ezeket követik a sorban az *önfejlesztés támogatása* (68%), az *utánpótlási és helyettesítési tervek ki- illetve átdolgozása* (66%) és a *munkavállalók szociális problémáinak segítése* (64%). Az összes intézkedés esetében szignifikáns különbség (KHI-négyzet próba sig.=0,000) van az egyes országok között, a kapcsolat a *munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel* és az *otthoni munka engedélyezése* esetében a legerősebb (59. táblázat).

59. táblázat: HR-válságkezelő intézkedések országonként

HR-válságkezelő intézkedések	Valamennyire jellemző							Chi-Square	Cramer'sV
	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen		
Nincs teendő	43,9%	37,9%	67,6%	30,5%	43,8%	55,0%	42,5%	0,000	0,179
Létszámstop	64,7%	45,5%	75,7%	38,5%	47,5%	52,7%	48,0%	0,000	0,136
Létszámcsökkentés, leépítés	35,3%	26,7%	16,2%	22,0%	26,3%	30,3%	26,1%	0,000	0,139
Kölcsönzött munkaerő leépítése	21,9%	28,0%	32,4%	21,2%	24,5%	28,0%	24,8%	0,001	0,120
Munkaerő-szükséglet csökkentése automatizálással/műszaki megoldással	43,9%	64,0%	50,0%	25,7%	37,4%	33,5%	36,5%	0,000	0,238
Munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel	45,5%	63,0%	60,0%	24,4%	49,0%	31,2%	38,4%	0,000	0,252
Munkaidő csökkentés	58,8%	35,0%	83,8%	28,9%	43,4%	37,0%	39,0%	0,000	0,170
Otthoni munka engedélyezése/elrendelése	100,0%	94,2%	89,5%	75,1%	60,2%	53,4%	71,4%	0,000	0,253
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	79,0%	67,7%	71,4%	65,1%	71,9%	56,5%	66,0%	0,000	0,133
Bérbefagyasztás	20,9%	38,0%	27,8%	19,5%	31,8%	29,2%	26,9%	0,000	0,147
Bérek csökkentése	7,5%	17,0%	30,6%	12,5%	21,9%	28,9%	19,2%	0,000	0,143
Béren kívüli juttatások csökkentése	31,3%	36,3%	50,0%	17,2%	41,7%	37,0%	31,5%	0,000	0,185
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	84,8%	74,3%	75,0%	68,1%	58,9%	48,4%	63,7%	0,000	0,224
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	94,3%	92,2%	94,7%	85,3%	91,0%	75,6%	86,1%	0,000	0,213
A járványveszély mérséklése képzéssel	79,4%	68,3%	89,2%	41,6%	72,6%	54,8%	58,9%	0,000	0,230
Önfejlesztés támogatása	78,5%	77,0%	79,4%	57,3%	80,8%	60,9%	67,7%	0,000	0,226
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	40,6%	60,4%	64,7%	42,1%	62,0%	53,1%	51,7%	0,000	0,168
Ösztönzési rendszer átdolgozása	32,8%	61,0%	82,9%	41,6%	64,8%	53,3%	52,5%	0,000	0,198
Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása	30,2%	58,0%	54,5%	29,6%	49,0%	47,4%	42,0%	0,000	0,189

8.3. H#3 HIPOTÉZIS

A legtipikusabb krízismenedzsment intézkedések HR területen függnek a szervezet méretétől.

1-4 fokozatú skálán (1-egyáltalán nem jellemző; 4-nagy mértékben jellemző) megadott válaszokból számított átlagértékeket látjuk a következő táblázatban. A HR krízismenedzsment intézkedések és a szervezeti méret között az elvégzett statisztikai vizsgálatok szerint 15 esetben mutatható ki szignifikáns kapcsolat, 4 esetben viszont egyértelműen nincs kapcsolat a változók között. Utóbbiak közé tartoznak a *bérek befagyasztásával, ill. a bérek és juttatások csökkentésével* kapcsolatos intézkedések, valamint a *munkaidő csökkentése*. Mindegyik esetében a minta átlagai 2 alattiak, tehát a szervezetek létszámtól függetlenül kevésbé élnek ezekkel. A legmarkánsabb különbség a különböző méretű (különböző létszámmal dolgozó) szervezetek között a következő intézkedések alkalmazásában tapasztalható:

- » Otthoni munka engedélyezése/elrendelése
- » Új munka- és egészségvédelmi intézkedések
- » Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása

Ezek mindegyikét sokkal inkább alkalmazzák a nagyobb létszámot foglalkoztató szervezetek, és az is megfigyelhető, hogy a létszámkategóriák növekedésével párhuzamosan ezen intézkedések alkalmazása is egyre jobban jellemző. Az 50 fő fölötti létszámmal rendelkező szervezeteknél az első két intézkedés esetében magas, 3-as körüli ill. fölötti átlag-értékeket látunk, ezeken a területeken ezek a szervezetek markánsan elkülönülnek a kisebbektől.

A *létszámstop* és *leépítés* esetében értelemszerűen csak a foglalkoztatottal nem rendelkező vállalkozások különülnek el érdemben a többiektől, az 1-49 főt foglalkoztató kisvállalkozások átlagértékei alig maradnak alatta az ennél nagyobbak értékeinek. Az 250 fő alatti kis- és középvállalkozásokra és a foglalkoztatottal nem rendelkező vállalkozásokra jobban jellemző a *Nincs teendő* hozzáállás, bár még esetükben is 2 alatt maradnak az átlagértékek. Ez arra enged következtetni, hogy ezen vállalkozások egy része is foglalkozik valamilyen intézkedésekkel (60. táblázat).

60. táblázat: A szervezeti méret hatása a tipikus HR-válságkezelő intézkedésekre

	Átlagok						Tesztek						
	A szervezet nem foglalkoztat senkit	1-49 fő	50-250 fő	251-500 fő	500 fő fölött	Összesen	Chi-Square Sig	Cramer's V	Homogenitás	ANOVA Sig	Welch Sig	Kruskal-Wallis Sig	Eta
Nincs teendő	1,77	1,93	1,74	1,60	1,50	1,79	0,003	0,105	0,000	0,000	0,000	0,000	0,157
Létszámstop	1,34	1,89	2,06	2,11	2,19	1,98	0,002	0,105	0,000	0,001	0,000	0,000	0,141
Létszámcsökkentés, leépítés	1,28	1,43	1,55	1,37	1,65	1,48	0,017	0,094	0,000	0,022	0,029	0,018	0,111
Kölcsönzött munkaerő leépítése	1,28	1,36	1,47	1,51	1,73	1,45	0,000	0,115	0,000	0,000	0,001	0,000	0,155

	Átlagok						Tesztek						
	A szervezet nem foglalkoztat senkit	1-49 fő	50-250 fő	251-500 fő	500 fő fölött	Összesen	Chi-Square Sig	Cramer's V	Homogenitás	ANOVA Sig	Welch Sig	Kruskal-Wallis Sig	Eta
Munkaerő-szükséglet csökkentése automatizálással/műszaki megoldással	1,86	1,50	1,72	1,74	1,82	1,63	0,000	0,130	0,000	0,000	0,001	0,000	0,148
Munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel	1,83	1,52	1,83	1,80	1,85	1,67	0,000	0,150	0,000	0,000	0,000	0,000	0,160
Munkaidő csökkentés	1,69	1,67	1,74	1,92	1,82	1,73	0,542	0,063	0,465	0,228	0,259	0,157	0,078
Otthoni munka engedélyezése/elrendelése	2,25	2,23	2,98	3,37	3,41	2,69	0,000	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,407
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	1,62	2,03	2,55	2,37	2,58	2,24	0,000	0,173	0,482	0,000	0,000	0,000	0,250
Bérbefagyasztás	1,21	1,55	1,59	1,43	1,54	1,53	0,442	0,066	0,000	0,306	0,072	0,322	0,072
Bérek csökkentése	1,38	1,43	1,31	1,21	1,32	1,36	0,083	0,084	0,000	0,142	0,105	0,070	0,087
Béren kívüli juttatások csökkentése	1,38	1,61	1,65	1,68	1,45	1,59	0,451	0,066	0,001	0,193	0,124	0,179	0,081
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	1,93	1,98	2,19	2,61	2,47	2,16	0,000	0,141	0,869	0,000	0,000	0,000	0,218
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	2,67	2,64	3,15	3,21	3,38	2,92	0,000	0,170	0,000	0,000	0,000	0,000	0,281
A járványveszély mérséklése képzéssel	2,13	1,92	2,34	2,39	2,50	2,15	0,000	0,142	0,000	0,000	0,000	0,000	0,214
Önfejlesztés támogatása	2,66	2,13	2,44	2,41	2,48	2,29	0,000	0,121	0,318	0,000	0,000	0,000	0,155
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	2,07	1,80	2,12	2,01	1,95	1,91	0,008	0,099	0,454	0,004	0,006	0,003	0,129
Ösztönzési rendszer átdolgozása	1,79	1,84	2,14	2,02	1,92	1,93	0,072	0,085	0,314	0,013	0,020	0,015	0,118
Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása	2,03	1,62	1,86	1,76	1,82	1,73	0,080	0,084	0,095	0,008	0,014	0,006	0,123

8.4. H#4: HIPOTÉZIS

A legtipikusabb krízismenedzsment intézkedések HR területen kapcsolatot mutatnak a szervezet tulajdonviszonyaival.

A HR krízismenedzsment intézkedések és a tulajdonos között az elvégzett statisztikai vizsgálatok alapján 8 esetben mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A legmarkánsabb különbség az egyes szervezeti kategóriák között ugyanazon intézkedéseknél figyelhető meg, mint amit már a szervezeti létszámmal összefüggésben is láthattunk:

- » Otthoni munka engedélyezése/elrendelése
- » Új munka- és egészségvédelmi intézkedések
- » Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása

Ez annak tudható be, hogy a teljes mintában a 250 fő fölötti nagy szervezetek nagyjából fele tartozik a külföldi vagy egyes vállalatok közé, további egyötöde állami/önkormányzati intézmény, míg a foglalkoztatott nélküli vállalkozások 90%-a, az 1-49 főt foglalkoztatók 72%-a a hazai magán szektort képviseli.

A fenti intézkedéseket sokkal inkább alkalmazzák a külföldi tulajdonú vállalatok, mint a hazaiak, sőt az első kettő esetében e tulajdonosi kategória 3-as fölötti átlagértékei a többi intézkedéssel összevetve is kimagaslóak. Ugyanakkor az *Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása* a legmagasabb átlagértékkel (2,5) az állami/önkormányzati szervezeteknél fordul elő, csak őket követik a külföldi tulajdonú vállalatok (2,41), a többiek pedig jelentősen leszakadva következnek utánuk. Az is látható, hogy a *Nincs teendő* hozzáállás esetében a hazai magánszektor 1,91-es átlagértéke érzékelhetően meghaladja a többi szervezettípusét (61. táblázat).

61. táblázat: A tulajdonos hatása a tipikus HR-válságkezelő intézkedésekre

	Átlagok					Tesztek						
	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen	Chi-Square Sig	Cramer's V	Homogenitás	ANOVA Sig	Welch Sig	Kruskal-Wallis Sig	Eta
Nincs teendő	1,75	1,91	1,57	1,37	1,79	0,003	0,096	0,000	0,000	0,000	0,000	0,154
Létszámstop	2,16	1,89	2,11	1,65	1,98	0,010	0,088	0,370	0,006	0,007	0,002	0,116
Létszámcsökkentés, leépítés	1,32	1,50	1,53	1,39	1,48	0,395	0,058	0,000	0,096	0,049	0,113	0,083
Kölcsönzött munkaerő leépítése	1,38	1,42	1,56	1,55	1,45	0,001	0,103	0,029	0,136	0,161	0,025	0,078
Munkaerő-szükséglet csökkentése automatizálással/ műszaki megoldással	1,64	1,55	1,83	1,63	1,63	0,012	0,088	0,011	0,003	0,007	0,002	0,123
Munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel	1,63	1,61	1,86	1,65	1,67	0,010	0,089	0,054	0,011	0,022	0,007	0,110

	Átlagok					Tesztek						
	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen	Chi-Square Sig	Cramer's V	Homogenitás	ANOVA Sig	Welch Sig	Kruskal-Wallis Sig	Eta
Munkaidő csökkentés	1,79	1,77	1,63	1,58	1,74	0,218	0,066	0,021	0,274	0,227	0,382	0,065
Otthoni munka engedélyezése/ elrendelése	3,01	2,36	3,15	3,23	2,68	0,000	0,190	0,000	0,000	0,000	0,000	0,296
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	2,50	2,10	2,41	2,13	2,24	0,001	0,100	0,186	0,000	0,000	0,000	0,156
Bérbefagyasztás	1,54	1,50	1,64	1,37	1,53	0,475	0,056	0,018	0,254	0,269	0,182	0,067
Bérek csökkentése	1,32	1,44	1,25	1,13	1,37	0,051	0,079	0,000	0,007	0,002	0,002	0,115
Béren kívüli juttatások csökkentése	1,62	1,61	1,51	1,58	1,59	0,293	0,063	0,013	0,555	0,492	0,788	0,048
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	2,26	2,13	2,14	2,26	2,16	0,322	0,061	0,821	0,569	0,562	0,521	0,047
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	3,14	2,70	3,28	2,88	2,92	0,000	0,142	0,000	0,000	0,000	0,000	0,234
A járványveszély mérséklése képzéssel	2,18	2,06	2,34	2,09	2,15	0,112	0,072	0,048	0,022	0,032	0,028	0,102
Önfejlesztés támogatása	2,25	2,24	2,41	2,45	2,29	0,568	0,053	0,693	0,235	0,256	0,249	0,068
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	1,92	1,88	1,98	1,97	1,91	0,379	0,059	0,273	0,664	0,673	0,703	0,042
Ösztönzési rendszer átdolgozása	1,77	1,95	1,98	1,97	1,93	0,263	0,064	0,616	0,239	0,239	0,178	0,068
Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása	1,78	1,66	1,81	1,97	1,73	0,074	0,076	0,113	0,103	0,137	0,128	0,083

8.5. H#5: HIPOTÉZIS

A kulcsemberek és tehetségek megtartása különösen fontossá vált a szervezetek számára, az egyedi, nehezen másolható szervezeti tudást és szakértelemet a válságból való kiútnak, az emberi erőforrásokat stratégiai fontosságúnak tekintik.

1-4 fokozatú skálán (1-egyáltalán nem jellemző; 4-nagy mértékben jellemző) megadott válaszokból átlagot számítva az alábbi táblázatban szereplő átlagértékeket kapjuk.

62. táblázat: A szervezeti tudás és szakértelem fontossága

	Ausztria (AT)		Bulgária (BG)		Bosznia-Hercegovina (BIH)		Magyarország (HU)		Románia (RO)		Szlovákia (SK)		Összesen	
	Átlag	Std. szórás	Átlag	Std. szórás	Átlag	Std. szórás	Átlag	Std. szórás	Átlag	Std. szórás	Átlag	Std. szórás	Átlag	Std. szórás
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára	3,56	0,625	3,04	1,088	3,45	0,760	3,13	1,073	3,39	0,931	2,72	1,144	3,12	1,058
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból	3,15	0,867	3,11	1,047	3,39	0,728	2,59	1,069	2,82	0,976	2,05	1,008	2,64	1,080
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket	3,18	0,877	2,52	1,235	3,21	1,149	1,88	1,154	2,58	1,242	1,97	1,120	2,27	1,234
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	3,60	0,597	3,48	0,914	3,74	0,611	3,11	1,063	3,49	0,839	2,99	1,099	3,26	0,995
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	2,94	0,886	3,06	1,083	3,49	0,651	2,16	1,080	2,70	1,036	2,30	1,138	2,52	1,121

A 3 fölötti átlagértékek azt mutatják, hogy a megkérdezett szervezetek átlagosan a közepesnél nagyobb mértékben érezték önmagukra nézve érvényesnek azt, hogy *az emberi erőforrásokat stratégiai fontosságúnak tekintik és a kulcsemberek és tehetségek megtartása jelen helyzetben különösen fontossá vált számukra*. Mindkét esetben a válaszadók több mint a fele (51% ill. 57%) ezeket nagymértékben jellemzőnek tartja saját szervezetére nézve. *A szervezetükben rejlő egyedi, nehezen másolható tudást és szakértelmet* viszont már ennél valamivel kevésbé (átlag: 2,64) tekintik kiútnak a válságból (a megkérdezett szervezeteknek már csak 28%-a ítélte meg ezt rá nézve nagymértékben jellemzőnek). A válaszok mind a három kérdés esetében viszonylag homogének, az egyes országok között azonban már számottevő eltérések mutatkoznak: a bosnyák és osztrák válaszok átlagai magasabbak és kevésbé szóródnak, a válaszok homogénebbek.

A *folyamatos képzések* jelentőségét a válság szervezetre gyakorolt hatásának csökkentésében a fentieknél kevésbé preferálták a válaszadók, 24%-uk úgy nyilatkozott, hogy ez rájuk nem jellemző. Itt is a bosnyák válaszok átlaga a legmagasabb és szóródása a legkisebb. *A válsághoz kapcsolódó elbocsátások, a szervezetet elhagyó jelentős szellemi tőke* szervezetre gyakorolt hosszútávú károságának megítélésben a magas szórás értékek jelentősebb eltérést mutatnak a válaszadó szervezetek között. A bosnyák és osztrák válaszok átlagai itt is jóval magasabbak (3,18 és 3,21), bár ez esetben a szórásértékek a bosnyák válaszok között is jelentős eltéréseket jeleznek. A magyar válaszok 1,88-as átlaga meglepően alacsony, bár a válaszok szóródása itt is nagy, azaz ezt a dolgot nagyon különbözően ítélték meg a hazai szervezetek. A teljes mintában a nem jellemző válaszok aránya 42%, az osztrákoknak mindössze 6%-a, míg a magyaroknak 57%-a, a szlovákoknak pedig 49%-a nyilatkozott úgy, hogy ez rá nézve nem jellemző (62. táblázat).

Mind az öt esetben szignifikáns, gyenge kapcsolat mutatható ki (Khí-négyzet próba, Welch-teszt) a változók között, azaz a fenti állásfoglalások és az országhoz tartozás között összefüggés van.

8.6. H#6: HIPOTÉZIS

A válságot a szervezetek többsége lehetőségnek tartja pozitív változások megvalósítására és a válság hatására számos HR területen is potenciális fejlődési lehetőséget látnak. Ezek közül is kiemelkednek az atipikus foglalkoztatás/ homeoffice, a munkavédelem/egészségmegőrzés és a belső kommunikáció, területei.

Arra a kérdésre, hogy *„Mennyire ért egyet azzal, hogy a pandémia/koronavírus-válság egyben lehetőséget is jelent az Ön szervezete számára, illetve kényszeríti is a szervezetét a pozitív változtatások megvalósítására?”* a megkérdezett szervezetek 10%-a azt válaszolt, hogy a pandémiát/koronavírus-válságot egyáltalán nem tartja pozitív változtatások megvalósítására szolgáló lehetőségnek a maga számára, 19% viszont teljes mértékben annak tartja. A 5-7-es értékeket együttesen a szervezeteknek több mint a fele (57%) jelölte, a válaszok átlaga 4,61; ugyanakkor a magas szórásértékek a dolog megítélésében való megosztottságra utalnak. A legoptimistábbak az osztrák és bolgár szervezetek voltak, a válaszadók több mint egynegyede teljen egyetértett azzal, hogy a pandémia pozitív lehetőség is számukra, az átlagok 5 fölöttiek és a válaszok e két országban egyúttal nagyobb egyetértést is mutatnak (a Std. szórás értéke alacsonyabb). Legpesszimistábbnak a szlovák szervezetek mutatkoztak, itt az átlag alig haladja meg a 4-es értéket a válaszok nagy szóródásával, és a válaszadóknak csupán 15%-a értett teljesen egyet azzal, hogy válság egyúttal lehetőséget is jelenthet a szervezete számára (63. táblázat). Az országokhoz tartozás és a potenciális fejlődési lehetőségek megítélése között szignifikánsan kapcsolat van (Welch sig.=0,000; Kruskal Wallis sig.=0,000; Khí-négyzet próba sig.=0,003).

63. táblázat: Covid-19 járvány, mint lehetőség megítélése

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Egyáltalán nem értek egyet (1)	4,2%	6,8%	10,5%	7,6%	10,4%	14,5%	9,7%
2	1,4%	4,9%	7,9%	8,3%	6,5%	9,7%	7,3%
3	2,8%	3,9%	13,2%	9,3%	7,0%	11,5%	8,4%
4	15,5%	14,6%	21,1%	16,2%	18,9%	18,9%	17,5%
5	25,4%	28,2%	15,8%	20,5%	17,9%	18,9%	20,5%
6	22,5%	13,6%	10,5%	18,2%	23,9%	11,9%	17,4%
Teljesen egyetértek (7)	28,2%	28,2%	21,1%	19,9%	15,4%	14,5%	19,2%
Összesen (100%) n=	71	103	38	302	201	227	942
Átlag	5,37	5,06	4,39	4,68	4,61	4,12	4,61
Std. Szórás	1,524	1,765	1,953	1,839	1,855	1,946	1,873

Potenciális fejlődési lehetőséget HR szempontból a legtöbb szervezet elsősorban a *belső kommunikáció* (53%), az *atipikus foglalkoztatás/homeoffice* (47%) és a *munkavédelem/ egészségmegőrzés* (50%) területein lát. Az országok között azonban számottevő különbségek mutatkoznak. Ez az *atipikus foglalkoztatás* területén különösen feltűnő, míg az osztrák válaszadók 88%-a lát e téren fejlődési lehetőséget, addig a szlovákoknak mindössze 30%-a, a románoknak pedig 40%-a, de a magyaroknak is csak 46%-a. A *munkavédelem/ egészségmegőrzés* területén kisebbek a különbségek, ez mindenütt eléggé hangsúlyos, legjobban Boszniában, ahol a válaszadók 71%-a lát e téren fejlődési lehetőséget, míg legkevesébe Magyarországon, ahol csak 45%-uk. A legkisebb különbségek a *belső kommunikáció* megítélésében vannak, e téren Bulgária (64%) és Ausztria (63%) áll az élen, Bosznia (42%) és Szlovákia (43%) pedig a sor végén.

Ezekon kívül viszonylag sokan látnak potenciális fejlődési lehetőséget a *munkakörelemzés és -tervezés* (41%), a *létszámtervezés, utódlástervezés* (30%) és a *teljesítménymenedzsment* (30%) területeiben is. Ezek közül a *munkakörelemzés és -tervezés* esetében mutatkozik jelentős eltérés az országok között, míg az osztrák válaszadóknak mindössze 29%-a nevezte meg ezt a területet, addig a bolgároknak és bosnyákoknak 62% ill. 61%-a (64. táblázat). Ezek közül *létszámtervezés, utódlástervezés és a teljesítménymenedzsment* esetében nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat az országokkal, míg a *munkakörelemzés* esetében igen (KHI-négyzet próba sig.=0,000, Cramer'sV=0,189). Az összes többi terület esetében is szignifikáns kapcsolat van az országokkal, a kapcsolat legerősebb az

- » *atipikus foglalkoztatás* (Cramer'sV=0,333)
- » *megtartás-menedzsment* (Cramer'sV=0,292)
- » *szociális, mentális, családtámogatás fejlesztése* (Cramer'sV=0,258)
- » *munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás* (Cramer'sV=0,248)

esetében.

64. táblázat: Potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek

N=959 (100%)	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
létszámtervezés, utódlásterv	30,6%	20,2%	34,2%	31,4%	28,2%	35,2%	30,4%
munkakörelemzés és -tervezés	29,2%	61,5%	60,5%	37,9%	34,0%	43,3%	41,2%
toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	40,3%	36,5%	23,7%	27,1%	34,0%	18,0%	28,3%
atipikus foglalkoztatás/home office	88,9%	68,3%	63,2%	46,4%	39,8%	29,6%	47,1%
teljesítménymenedzsment	22,2%	36,5%	26,3%	27,1%	35,9%	29,2%	30,1%
ösztönzés- és javadalmazás-menedzsment	16,7%	32,7%	23,7%	25,8%	35,9%	24,0%	27,5%
szociális, mentális, család-támogatás fejlesztése	51,4%	48,1%	34,2%	29,7%	14,1%	22,7%	28,5%
emberi erőforrás fejlesztés	41,7%	33,7%	36,8%	23,9%	25,2%	28,3%	28,2%
munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	12,5%	39,4%	28,9%	15,0%	37,9%	18,5%	23,8%
munkavédelem, egészség-megőrzés	61,1%	46,2%	71,1%	45,4%	51,9%	48,5%	49,8%
karriertervezés	5,6%	26,0%	2,6%	13,1%	13,1%	12,4%	13,3%
belső kommunikáció	62,5%	63,5%	42,1%	59,2%	50,5%	42,9%	53,4%
megtartás-menedzsment	12,5%	29,8%	39,5%	27,5%	37,9%	5,2%	23,9%
generáció-menedzsment	12,5%	19,2%	13,2%	6,9%	8,3%	15,0%	11,2%
esélyegyenlőség	16,7%	14,4%	13,2%	9,8%	22,8%	9,9%	13,8%
sokszínűség-menedzsment	18,1%	18,3%	13,2%	5,6%	14,6%	10,7%	11,4%
egyéb	2,8%	1,0%	0,0%	1,6%	0,0%	0,4%	0,9%

9. MELLÉKLETEK

9.1. MELLÉKLET: KOMPETENCIAMODELL

Sonntag & Schäfer-Rausser 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	

A Sonntag & Schäfer-Rausser (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).

9.2. MELLÉKLET: KUTATÁS SZPONSZORA – EGIS GYÓGYSZERGYÁR ZRT. A PANDÉMIA ALATT

A világválság kitörése nagyon súlyosan érintette a világgazdaságot. Az egészségipar vállalatai azonban kulcsfontosságú és egyedülálló pozícióval bírtak szerte a világon. Magyarországon a gyógyszeripar a gazdaság meghatározó szereplője, szerepe nemzetgazdasági és külgazdasági szinten nagy jelentőséggel bír. A 2020 tavaszán hazánkat is elérő koronavírus-járvány és az ennek következtében kihirdetett rendkívüli állapot hatására világossá vált, hogy a magyarországi termelés nemcsak nemzetgazdasági, de nemzetbiztonsági szempontból is kulcskérdéssé vált. A társaság küldetésének megfelelően az Egis legfontosabb feladata (és azóta is maradt) a betegek ellátása volt. Beleértve a gyógyszereik folyamatos előállításának, kiadásának, valamint gyógyszertárak és kórházak ellátásának biztosítását Magyarországon és külföldön egyaránt.

Ezért az Egis már a járvány kezdetén is felelősen intézkedett dolgozói védelméért, a munkakörülmények minél biztonságosabbá tételéért, hogy a mindennapi feladatokat minden nehézség ellenére el lehessen végezni. A cégen belül felállították az Egis Coronavirus Crisis Team-et, amely a vállalatot mint munkáltatót érintő, járvánnyal kapcsolatos összes feladatot ellátja, beleértve a jogi, egészségügyi és biztonsági, szervezési stb. ügyeket, tájékoztatást és iránymutatást ad a betegségek megelőzésére vonatkozóan, valamint utasításokat ad a karbantartáshoz. a cég folyamatos működéséhez. Az Egis Coronavirus Crisis Team a járvány minden hazai és külföldi hírért, adatát és tendenciáját követve felkészíti a céget az előttünk álló kihívásokra, végrehajtja a kormányzati szabályokat stb.

Az Egisnél első lépésként a dolgozók (akiknek a feladatai lehetővé tették) teljes munkaidőben távmunkára állhattak át, hogy csökkentsék a járvány terjedésének kockázatát a helyszíni munkavégzésre kötelezett kollégák körében. Bevezették és egyre szélesebb körben alkalmazzák az online és digitális eszközöket, digitális találkozókat, konferenciákat és egyéb ilyen rendezvényeket szerveztek. A pozitív tapasztalatokat összegezve a cég nem kíván visszatérni a korábbi munkarendhez. Az „Új munkamódszer” keretrendszer nagyobb rugalmasságot tesz lehetővé a munkajogi szabályozásban azáltal, hogy fokozottabb munkáltatói tapasztalatot biztosít. Helyszíni munkavégzés esetén a cég védőfelszerelést, pl. arcmaszkokat és fertőtlenítőszerket biztosít. Emellett a járvány terjedésének fő fegyvereként az Egis munkatársait is a védőoltások felvételére ösztönzi. Annak tudatában, hogy a járvány a mentális egészségre is hatással lehet, a vállalat lelki támogatást nyújt alkalmazottainak és családtagjainak.

A belső szabályzatok mellett az Egis különböző civil kezdeményezésekben is részt vesz. Az Egis az egészségügyi szakemberek munkájának támogatása iránt elkötelezett cég – az Egis Csoport tagjai az Egis működésének több országában is ellátták az ottani egészségügyi dolgozókat és a gyógyszertárakat védőfelszereléssel (kb. 500 000 EUR értékben). A magyarországi Egis a Kórházpótló Budai Kórházának is segített életmentő eszközökhöz jutni.

Egis Pharmaceutical Plc during the pandemics

The outbreak of the pandemic has hit the global economy very hard. However, companies of the health industry had a pivotal and unique position all around the world. In Hungary, the pharmaceutical industry is a key player in the economy, and its role is both of national and foreign economic importance. As a result of the coronavirus pandemic that reached Hungary in the spring of 2020 and the state of emergency declared consequently, it became clear that Hungarian production is a key issue not only in terms of national economy, but also of national security. In accordance with the company's mission, Egis' most important task was (and has remained ever since) to care for patients – to ensure the continuous production, release, and supply of their medicines to pharmacies and hospitals both in Hungary and abroad.

Therefore, even at the very beginning of the pandemic, Egis responsibly took measures to protect its employees, to make working conditions as safe as possible so that the day-to-day tasks could be carried out despite all difficulties. Within the company, Egis Coronavirus Crisis Team was set up to handle all pandemic-related tasks that the company as an employer faces, implying legal, health and safety, organising etc. matters, providing information and guidelines on disease prevention and issuing instructions to maintain the continuous operation of the company. Following all domestic and foreign news, data and tendencies of the pandemic, Egis Coronavirus Crisis Team also prepares the company for the challenges ahead, and implements the governmental rules, etc.

As a first step at Egis, the employees (whose tasks made it possible) were allowed to switch to teleworking in full time to reduce the risks of spreading the disease among those colleagues who were required to work on site. Online and digital tools were introduced and have been being applied more widely, and digital meetings, conferences and other events were organized. Summarizing the positive experiences, the company doesn't intend to return to previous working schedules. The framework „New Way of Working” allows more resilience in work regulations by providing a more enhanced employer experience. In case of on-site work, the company provides protective equipment, ie. facemasks, and disinfectants. Also, as a main weapon against spreading the epidemic, Egis also encourages the employees to get vaccinated. Being aware that pandemic can affect the mental health as well, the company provides mental support to its employees and family members.

Besides the internal regulations, Egis also took part in various civil initiatives. Egis is a company committed to support the work of healthcare professionals – the members of Egis Group provided medical staff and pharmacies with protective equipment (worth of cca 500 000 EUR) in several countries of Egis Operation. Egis in Hungary also helped the Buda Hospital of the Hospitaller receive a life-saving device.



