

Kilábalás – Újranyitás – Növekedés

Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan
helyzet menedzsment szempontjai

Szerkesztette

Kömüves Zsolt Sándor – Dajnoki Krisztina
Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta – Poór József – Szabó Katalin
Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia



Wolters Kluwer

KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS
POSZT-COVID-SZINDRÓMA ÉS BIZONYTALAN HELYZET
MENEDZSMENT SZEMPONTJAI

(Kőműves Zsolt Sándor – Dajnoki Krisztina – Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta- Poór
József -Szabó Katalin – Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia)

Budapest

2022. május 26.

KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS
POSZT-COVID-SZINDRÓMA ÉS BIZONYTALAN HELYZET MENEDZSMENT
SZEMPONTJAI

Főszerkesztők

Kőműves Zsolt Sándor – Dajnoki Krisztina – Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta- Poór József -Szabó Katalin –
Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia

Lektor

Dr. habil Berke Szilárd

TARTALOM

Szerzői bemutató	11
Előszó	16
Bevezetés (Poór József-Kömüves Zsolt Sándor-Pató Gáborné Szűcs Beáta-Szabó Szentgróti Gábor-Szabó Szilvia-Dajnoki Krisztina-Szabó Katalin)	17
:	25
1 Fejezet: Válságok-krízisek utáni növekedés elméleti alapjai a világban (Gazdag László)	27
1.1 Általánosítható tanulságok, közös jellemzők	27
1.1.1 Marx klasszikus újratermelési ciklusai	28
1.1.2 Keynes magyarázata	29
1.2 A monetarista válságelmélet	30
1.2.1 Milton Friedman mennyiségi pénzelmélete	31
1.2.2 A 2008 őszi jelzáloghitel válság	32
1.3 Az olajválság	33
1.4 A neoliberais válasz	34
1.5 Útelágazás: neoliberais gazdaságpolitika, kontra neoliberais társadalompolitika	35
1.6 Az állami beavatkozás ciklikussága	36
1.7 A Covid-válság	36
1.8 Egy veszélyes koncepció felbukkanása!	37
1.9 Szakirodalmi források a 12. fejezethez	38
2 Fejezet: Kormányzati intézkedések és hatások – Hazai és nemzetközi trendek (Karácsony Péter – Kálmán Botond – Tóth Arnold)	40
2.1 A koronavírus-járvány első hulláma Magyarországon	40
2.2 Enyhítések 2020 nyarán	41
2.3 A koronavírus-járvány második hulláma Magyarországon	42
2.4 Gazdaságvédelmi intézkedések a járvány második hullámában	43
2.5 Intézkedések 2021-ben	44
2.6 Nemzetközi kitekintés a viseigrádi országok csoportjára	46
2.7 A járványellenes intézkedések sikerességének indikátorai	48
2.8 Szakirodalmi források a 2. fejezethez	49
3 Fejezet: Szabályozási és jogi környezet változása (Varga Erika – Szira Zoltán)	55
3.1 A korlátozó intézkedések fokozatos feloldása, újrainyítás	55
3.2 Gazdaságélénkítő intézkedések	56
3.2.1 Foglalkoztatás	57
3.2.2 Álláskeresés támogatása	57
3.2.3 Adóügyek, hitelek, kedvezmények	58
3.3 Általános gazdasági helyzet: növekedés és kilátások	60
3.4 A jogi környezetet érintő változások, új törvények	62
3.5 Beruházás ösztönzés, további gazdaság élénkítés	63
3.6 Szakirodalmi források a 12. fejezethez	69
4 Fejezet: Kilábalás - újrainyítás – növekedés empirikus adatok tükrében (Kömüves Zsolt Sándor – Szabó Katalin – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia – Dajnoki Krisztina – Poór József)	73
4.1 Covid-járvány gazdasági hatásai	73
4.2 HR-intézkedések a Covid-19-járvány alatt	75
4.3 Újrainyítás	79

4.4	Növekedés	82
4.5	Helyes vagy hibás irány	84
4.6	Szakirodalmi források a 4. fejezethez	85
5	fejezet: A korábbi válságból való kilábalás lehetőségei a tanácsadók szemszögéből (Tokár Szadai Ágnes)	92
5.1	Kiinduló gondolatok	92
5.2	A vezetési tanácsadás fogalma, területei	93
5.3	A tanácsadók hozzájárulása az ügyfelek fejlődéséhez	94
5.4	Az empirikus felmérések módszertani háttere	96
5.5	A 2008-as pénzügyi válság kezelésének tapasztalatai	98
5.6	Hasonlóságok és különbségek: a vállalkozások működését akadályozó tényezők értékelése	102
5.7	A digitalizáció mint fejlődési lehetőség a tanácsadók számára	104
5.8	Záró gondolatok	109
5.9	Szakirodalmi források az 5. fejezethez	110
6	fejezet: HR-folyamatok és trendek a világválságot követően (Machova Renáta – Zsigmond Tibor)	113
6.1	A HR-folyamatok átalakítása - digitalizálás és automatizálás	113
6.2	Tíz trend az emberi erőforrások terén 2020 – Globális és országos szinten (Szlovákia)	117
6.3	Világválság utáni munkakörnyezeti stratégia és a HR jövőképe	118
6.4	Összefoglaló	120
6.5	Szakirodalmi források a 6. fejezethez	121
7	fejezet: A munkavállalói kompetenciafejlesztés, mint a válságkezelés egy lehetséges eszköze (Dr. Suhajda Csilla Judit)	122
7.1	Bevezetés	122
7.2	Elméleti háttér	123
7.2.1	A humánerőforrás-fejlesztés jelentősége, szerepe a vállalatok életében	123
7.2.2	A humánerőforrás-fejlesztés eszközei	124
7.2.3	A munkahelyi képzések, tréningek nemzetközi és hazai megítélése	126
7.3	Kompetenciák és kompetenciafejlesztések a munkahelyeken	127
7.3.1	Kiemelt jelentőségű kompetenciák a szervezetekben	127
7.4	Összefoglalás	132
7.5	Szakirodalmi források a 7. fejezethez	133
8	fejezet: Kilábalási interjúk értékelése kvalitatív információk alapján (szervezeti interjúk tartalmi elemzése) (Gyenge Balázs – Szabó Szilvia)	136
8.1	Tartalomelemzés elvi háttere	136
8.2	Tartalomelemzés típusai	137
8.3	Tartalomelemzés lépései	139
8.4	Tartalomelemzés módszere	140
8.5	Eredmények	144
8.6	Átfogó értékelés	145
8.7	Kvantitatív elemzés eredménye	146
8.8	Szakirodalmi források a 8. fejezethez	155
9	fejezet-1. esettanulmány: Ellátási lánc újra gondolása a Covid után, egy multinacionális vállalat jó gyakorlata (Pató Gáborné Szűcs Beáta – Herczeg Márk)	157
9.1	Bevezetés	157
9.2	Cégbemutató	157
9.3	A Covid-19 és az elektronikai ipar közötti kapcsolat	158
9.4	Sikeres együttműködés egy multinacionális vállalat szemszögéből	159
9.5	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	161
9.6	Szakirodalmi források a 9. fejezethez	162
10	fejezet-2. esettanulmány: Válságkezelés és kilábalás autóiipari és elektronikai leányvállalatok esetében. (Sass Magdolna – Gál Zoltán – Gubik Andrea – Szunomár Ágnes – Túry Gábor)	164
10.1	Cégek bemutatása	164

10.2	Szakirodalmi áttekintés	165
10.2.1	A Covid–19 hatásának befolyásoló tényezői	166
10.2.2	Az állami támogatások szerepe	167
10.2.3	Válságkezelés a vállalatoknál	167
10.3	A válság hatása és válságkezelés a magyar leányvállalatoknál	168
10.3.1	A Covid–19 hatásának befolyásoló tényezői a vizsgált vállalatok esetén	169
10.3.2	Az állami támogatások szerepe a megkérdezett vállalatok működésében	169
10.4	Vállalati szintű válságkezelés a megkérdezett vállalatoknál	172
10.4.1	Szervezeti megoldások és autonómia	172
10.4.2	Vírusvédelmi intézkedések	173
10.4.3	Munkaerőmegtartás és szolidaritás	175
10.4.4	Hosszú távú hatások	177
10.5	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	177
10.6	Szakirodalmi források a 10. fejezethez	178
11	Fejezet-3. esettanulmány: Maradjunk hitelesek! A felelős márkakommunikáció gyakorlata (Papp-Váry Árpád – Lukács Rita)	182
11.1	Szakirodalmi felvezetés	182
11.2	Jó gyakorlatok bemutatása	183
11.2.1	A társadalmi távolságtartás kreatív kommunikációja	183
11.2.2	IKEA kreatív kampányok	184
11.2.3	Helyi közösségi kezdeményezések a Santandernél	185
11.2.4	Termékportfólió-váltás a luxus- és kozmetikai márkáknál	186
11.2.5	Allbirds – egy fenntartható márká társadalmi kampánya	188
11.3	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések, feladatok	189
11.4	Szakirodalmi források a 11. fejezethez	189
12	fejezet–4. esettanulmány: A Wizz Air példája a Covid utáni kilábalásra, újrainytásra és növekedésre (Varga Erika – Szira Zoltán)	194
12.1	Bevezetés	194
12.2	Szakirodalmi áttekintés	195
12.3	A Wizz Air jövőbeni versenyképességét építi ki a járvány alatt	197
12.4	A Wizz Air lerázza magáról a koronavírus: úgy repülnek, mint a járvány előtt	199
12.5	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	201
12.6	Szakirodalmi források a 12. fejezethez	201
4.	Fekete, B.- Ács, A. (2020) Mintha máglyát raktunk volna és dobálnánk rá a pénzt, de a wizz air még így is nyertesként jöhet ki a koronavírus-válságból, https://www.portfolio.hu/uzlet/20201214/varadi-jozsef-mintha-maglyat-raktunk-volna-es-dobalnank-ra-a-penzt-de-a-wizz-air-meg-igy-is-nyerteskent-johet-ki-a-koronavirus-valsagbol-461672 , letöltve: 2022. március 18	202
13	fejezet-3. esettanulmány: Szállodások kihívásai a Covid–19 idején (Erdeiné Gally Szilvia – Tütüncöv Hrisztov Jordán – Grotte Judit)	203
13.1	Bevezetés	203
13.2	Szakirodalmi felvezetés	205
13.2.1	Bevétel vagy hozamnedzsmet	205
13.2.2	Szállodabezárások	206
13.2.3	A nyitvatartás stratégiája	207
13.2.4	Az újrainytás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	208
13.3	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok:	213
13.4	Felhasznált irodalom a 13 fejezet	214
14	fejezet: Egy nagykereskedelmi cég a Covid árnyékában (Balog Katalin)	217
14.1	cég bemutatása	217
14.2	Szakirodalmi felvezetés	218
14.3	Az újrainytás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	222

14.3.1	Az első hullám – senki nem tud semmit	222
14.3.2	A második hullám – milyen a helyzet? jó. kicsit hosszabban? nem jó.	224
14.3.3	Az újrainyitás – azt hittük felkészültünk rá...	225
14.4	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések, feladatok	227
14.5	Szakirodalmi források a 11. fejezethez	227
15	fejezet-7. esettanulmány: Nehéz elengedni a harminc évet: vidéki vendéglátás és a négy lábú barátaink (Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja)	228
15.1	Általános bevezetés, cég bemutatása	228
15.2	Szakirodalmi felvezetés	229
15.3	Az újrainyitás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	230
15.4	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	234
15.5	Szakirodalmi források a 15. fejezethez	235
16	fejezet-8. esettanulmány: Elbizonytalanodás, halasztás, kivárás a szálloda és gyógyfürdő fejlesztésekben, de a hosszú távú projektek száma változatlan (Pásztóová Vivien – Fóthy Noémi – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja)	236
16.1	Általános bevezetés, cég bemutatása	236
16.2	Szakirodalmi felvezetés	237
16.3	Az újrainyitás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	238
16.4	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	241
16.5	Szakirodalmi források a 16. fejezet-8. esethez	241
17	fejezet-9. esettanulmány: Biztonság, vagy bizonytalanság. Alapozzunk a stabilitásra, vagy mentsük, ami nem biztos, hogy menthető? (Pásztóová Vivien – Fóthy Noémi – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja)	243
17.1	Általános bevezetés, cég bemutatása	243
17.2	Szakirodalmi felvezetés	244
17.3	Az újra nyitást kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	245
17.4	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	250
17.5	Szakirodalmi források a 17. fejezet-9. esethez	250
18	fejezet-10. esettanulmány: Önálló attrakció nélkül nehéz túlélni és a versenyben helytállni (Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja)	252
18.1	Általános bevezetés, cég bemutatása	252
18.2	Szakirodalmi felvezetés	253
18.3	Az újrainyitás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	255
18.4	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	258
18.5	Szakirodalmi források a 18. fejezethez	258
19	fejezet-11. esettanulmány: -Egy kiskereskedelmi vállalat kihívásai az online kereskedelemben (Póka Viktor – Gyenge Balázs)	260
19.1	Online kiskereskedelmi helyzetkép	260
19.2	A versenytársi helyzet az online üzletágban	261
19.3	A probléma felvetése:	265
19.4	Az érintett kiskereskedő online üzletágának működése	265
19.5	Az online üzletág jelenlegi megítélése a vállalaton belül	267
19.6	Szakirodalmi források a 19. fejezethez	271
20	fejezet-12. esettanulmány: A Covid-19 hatása a turisztikára és az Utazzlastminute Kft. Működésére (Gyenge Balázs – Péterfi Csaba)	273
20.1	Bevezetés	273
20.2	Az ágazat helyzete	273
20.3	Problémafelvetés	275
20.4	A vizsgált szervezet bemutatása:	276
20.5	Választott megoldás	278
20.6	Egyéb válságkezelési lehetőség	278
20.7	Konklúzió	279
20.8	Szakirodalmi források a 20. fejezethez	280

21	fejezet-13. esettanulmány: A világitárvány hatása a termelésre és a humánerőforrás-gazdálkodásra az élelmiszeripari csomagolóanyagok gyártása területén (Walter Virág – Szabó-Szentgróti Gábor – Pápai Gábor)	283
21.1	A cég bemutatása	284
21.2	Szakirodalmi felvezetés	284
21.3	Az újirányítás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	285
21.4	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	287
21.5	Szakirodalmi források a 21. fejezethez	287
22	fejezet-14. esettanulmány: Mert fejni minden nap kétszer kell....” alkalmazkodás a pandémiához a Bos Frucht Agrárszövetkezetnél (Dr. Borbély Csaba)	290
22.1	Általános bevezetés, cég bemutatása	290
22.2	Szakirodalmi felvezetés	290
22.3	Az újirányítást kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	292
22.4	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	295
22.5	Szakirodalmi források a 22. fejezethez	295
23	fejezet-15. esettanulmány: A Covid hatásai egy prémium élelmiszerláncra: Terra Pannonia esettanulmány (Dr. Kemény Gábor – Dr. Csonka Arnold)	297
23.1	A Terra Pannonia és a Hubertus Agráripari Bt. bemutatása	297
23.2	Elméleti háttér – a koronavírus-járvány hatása a marhahús ellátási láncokra	298
23.2.1	A hús ellátási láncokra általánosan jellemző következmények	298
23.2.2	Speciálisan a marhahús ellátási láncokban tapasztalható hatások	299
23.2.3	Elméleti háttér összefoglalása	300
23.3	Az esettanulmány bemutatása	301
23.3.1	A Terra Pannonia ellátási lánc felépítése	301
23.3.2	A Terra Pannonia brandhez kapcsolódó vállalati értékek	302
23.3.3	Piaci kockázatok: A koronavírus hatása a hazai és a külföldi keresletre (Terra Pannonia értékesítés versus vágómarha export)	303
23.3.4	A hizlaló- és a feldolgozó üzemek működését érintő kockázatok	304
23.3.5	Kockázat- és válságkezelési lépések, stratégiák a Terra Pannonia esetében	305
23.3.6	A válság- és válságkezelés hatásai a termelési volumenre és árbevételre	305
23.4	Következtetések	307
23.5	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	307
23.6	Szakirodalmi források a 23. fejezethez	307
24	fejezet-16. esettanulmány: Proaktivitás és dinamizmus: egy takarmányipari cégcsoport specialitásai és HR válaszlai a koronavírus okozta kihívásokra (Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Végvári Bence – Walter Virág)	310
24.1	A szervezet bemutatása	310
24.2	Szakirodalmi felvezetés	311
24.3	Az újirányítást támogató kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	312
24.3.1	Covid-járvány hatása a szervezeti működésre	312
24.3.2	Újirányítás és kilábalás gazdálkodási szempontból	314
24.3.3	Újirányítás és kilábalás HR-szempontból	315
24.4	Változások a kiválasztásban és onboarding-ban	316
24.5	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	317
24.6	Szakirodalmi források a 24. fejezethez	317
25	fejezet-17. esettanulmány: Válságban is stabilan – egy növénytermesztéssel foglalkozó részvénytársaság tapasztalatai (Gelencsér Martin – Walter Virág - Szabó-Szentgróti Gábor – Végvári Bence)	319
25.1	A szervezet bemutatása	319
25.2	Szakirodalmi felvezetés	320
25.2.1	A koronavírus-válság következményei	320
25.2.2	A járvány hatása az egyes gazdasági ágazatokra	321
25.3	A Covid-19 hatása a szervezet működésére	321
25.4	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	326
25.5	Szakirodalmi források a 25. fejezethez	327

26	fejezet-18. esettanulmány: Alapvető élelmiszerellátás a Covid időszakában – egy lokális pékség HR és menedzsment kihívásai (Walter Virág – Végvári Bence – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Gábor)	330
26.1	A cég bemutatása	331
26.2	Szakirodalmi felvezetés	331
26.3	Az újraindítás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	334
26.4	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	337
26.5	Szakirodalmi források a 26. fejezethez	337
27	fejezet-19. esettanulmány: Harcban a vírussal (Katonák a koronavírus-járvány elleni küzdelemben) (Krizbai János)	341
27.1	Válsághelyzetek jellemzői	341
27.2	Honvédség segítő feladatai	346
27.3	a járványkezelési feladatok az állomány szemszögéből	348
27.4	HR-tapasztalatok a szervezeti kultúra és a honvédség fejlesztési feladatai szemszögéből.	354
27.5	Bizalom a munkahelyen	356
27.6	Összefoglalás	357
27.7	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	358
27.8	Szakirodalmi források a 27. fejezethez	358
28	fejezet-20. esettanulmány: Menedzsment kihívások az újraindítás után a felsőoktatásban a Pécsi Tudományegyetem gyakorlati példáján (Jarjabka Ákos – Köő Norbert – Varga Vivien – Kuráth Gabriella)	361
28.1	Bevezetés	361
28.2	Táv munka és digitális átállás a felsőoktatásban	363
28.3	A Pécsi Tudományegyetem gyakorlata az oktatói és munkatársi vélemények alapján	364
28.3.1	Oktatói vélemények	364
28.3.2	Munkatársak véleménye	366
28.4	Menedzsment kihívások, javaslatok	369
28.5	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	369
28.6	Szakirodalmi források a 28. fejezethez	370
29	fejezet-21. esettanulmány: Tudásmenedzsment (Kiss Ferenc)	373
29.1	Szakirodalmi háttér	373
29.2	Szervezet ismertetése	374
29.3	Tudásátadás és -kezelés a pandémia idején egyetemi közegben	375
29.4	A képzésmenedzsment szemléletváltása – a digitális gondolkodásmód	377
29.5	Kilábalás idején	379
29.6	Az esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	381
29.7	Szakirodalmi források a 29. fejezethez	381
30	fejezet-22. esettanulmány: Outdoor és indoor élményalapú tréning és csapatépítés a 4 Évszak High-Tech Sportok Bázisain (Réthy István)	384
30.1	A 4 Évszak High-Tech Sportok Bázisa bemutatása	384
30.2	Outdoor és indoor élményalapú tréning és csapatépítés	385
30.3	Az újraindítás kormányzati intézkedéseinek hatása a szervezet működésére	387
30.3.1	A Covid-járvány hatása	388
30.3.2	Újraindítás és kilábalás gazdálkodási szempontból	388
30.3.3	Újraindítás és kilábalás HR-szempontból	389
30.3.4	Jövőbeni tervek	390
30.4	Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok	391
30.5	Szakirodalmi források a 30. fejezethez	391

SZERZŐI BEMUTATÓ

Főszerkesztő szerzők:

1. **Dajnoki Krisztina** PhD okl. közgazdász, okl. gazdasági agrármérnök, okl. közgazdásztanár, rehabilitációs gazdasági menedzser, tréner és FranklinCovey szervezeti belső tréner. A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar habilitált egyetemi docense, a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet igazgatója, az Emberi erőforrás tanácsadó MA szak szakvezetője. Oktatott főbb tárgyak: emberierőforrás-gazdálkodás, HR-stratégiatervezés és munkaerő-ellátás, HR-trendek és -tendenciák, esélyegyenlőségi EEM. Elnökségi tagja a Humán Szakemberek Országos Szövetségének, elnöke a Debreceni HR Klubnak.
2. **Kömüves Zsolt Sándor** PhD agrármérnökként végzett 2002-ben, majd 2003-ban agrár-mérnök-tanári diplomát kapott. 2001-től a Kaposvári Egyetem oktatója. 2010-ben PhD fokozatot szerzett a Munkaszervezési és munkamegélgedettségi vizsgálatok a sertéstenyésztés területén végzett kutatásaiból. 2019-től a Baka József Szakkollégium vezetője. 2019-től a MATE egyetemi docense. 2019-ben alapított Keresztény Értékrendű Vezetés Szakirányú Továbbképzés alapítója. Kutatási területe: munkaszervezési és munka-megélgedettségi vizsgálatok a hazai kis- és középvállalkozásokban, valamint a hatékony munkahelyi vezetés tényezőinek feltárása. Jelenleg vezetési ismereteket és munkaerőpiaci ismereteket oktat munkahelyén.
3. **Pató Gáborné Szűcs Beáta** PhD habilitált egyetemi docens, az Eötvös Loránd Tudományegyetem, Társadalomtudományi Karán. Az MTA VEAB Logisztikai Munkabizottságának elnöke, az MTA Logisztikai Osztályközi Állandó Bizottság tagja. A Leader's Habits Nemzetközi Kutatói Hálózat „Emberi Erőforrás Menedzsment – Emberi Értékek” kutatócsoport vezetője. A HSZOSZ elnökségi tagja, a VMKIK Humán Klubjának elnöke. Több éves versenyszférás munkatapasztalata mellett több mint két évtizedes egyetemi oktatói-kutatói tapasztalattal rendelkezik. Szakterülete a kompetenciamenedzsment, az emberierőforrás-menedzsment, és a munkaköri leírások, valamint az ellátási lánc menedzsment és a logisztika.
4. **Poór József** MTA doktor, a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar professzora. Tanít emeritus professzorként a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetemen, vendégtanár a Kolozsvári Babes-Bólyai Egyetemen és a Budapesti Metropolitan Egyetemen. Itt nemzetközi menedzsment, HRM, IHRM és menedzsment tanácsadási tárgyakat oktat. Három nemzetközi tanácsadó cégnél dolgozott ügyvezető igazgatóként és tanácsadóként közel két évtizedet. Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ), valamint a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara tanácsadó-szolgáltató osztályának. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC).
5. **Szabó-Szentgróti Gábor** gazdálkodás és szervezéstudományok doktora (PhD), egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszékén, ahol különböző menedzsment tantárgyak oktatója. Kutatási területe is a vezetés- és szervezéstudományokhoz kapcsolódik, az elmúlt években generációmenedzsment, munkavállalók elkötelezettsége, megtartási stratégiák és az IPAR 4.0 foglalkoztatási hatásai témakörében publikált. Tagja a Humán Szakemberek Országos Szövetségének. Kiemelt tanácsadó partner a FranklinCovey nemzetközi szervezetfejlesztő vállalatnál.
6. **Szabó Katalin** gazdálkodás és szervezéstudományok doktora (PhD), egyetemi docens és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet igazgatóhelyettese, a Vezetés- és szervezéstudományi tanszék vezetője és a Vezetés és szervezés mesterszak szakfelelőse. Angol szakfordító, mérlegképes könyvelő, facilitátor, coach, mentor. Emberierőforrás-menedzsment és vezetési ismereteket oktat, kutatási területe is főként a vezetés- és szervezéstudományokhoz kapcsolódik, tagja a Humán Szakemberek Országos Szövetségének.

7. **Szabó Szilvia** PhD habilitált egyetemi docens, a Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti Turisztikai és Kommunikációs Kar Üzleti Tudományok Intézetében. Az Emberi Erőforrás Tanácsadó mester szak szakvezetője. A Humán Szakemberek Országos Szövetségének alelnöke. Humánfejlesztés és HR-tanácsadás a kiemelt gyakorlati területe.

Szerzők

8. **Borbély Csaba** PhD a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusának egyetemi docense, mezőgazdasági üzemtant, állattenyésztési ágazatok gazdaságtanát oktat, elsődleges kutatási területe a tejtermelés ökonómiája és az élelmiszerpazarlás problémaköre.
9. **Csonka Arnold** PhD egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetében. Kutatásai főként a területi agrárgazdaságtanra és az élelmiszerlánc menedzsmentre fókuszálnak, emellett üzleti tanácsadással foglalkozik.
10. **Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia** PhD habilitált főiskolai tanár a Budapesti Metropolitan Egyetemen és kutató a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen. Főbb oktatott tantárgyak: menedzsment ismeretek, menedzsment modellek és rendszerek, stratégiai tervezés, teljesítménymérés és -értékelés, vállalat-gazdaságtan.
11. **Fóthy Noémi** okl. közgazdász, doktorandusz a Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Karán, ahol kkv-gazdaságtan szemináriumi órákat tart. Fő kutatási témaköre az üzleti környezet kulcsfontosságú tényezői.
12. **Gál Zoltán** PhD a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának professzora, a KRTK Regionális Kutatások Intézetének főmunkatársa, a Magyar Regionális Tudományi Társaság elnöke, a European Regional Science Association tanácsának tagja és a Global Network of Financial Geography hálózat kelet-európai nagykövete. Kutatási területeihez tartoznak a regionális és nemzetközi pénzügyek és a regionális gazdaságtan.
13. **Gazdag László** kandidátus közgazdász, nyugalmazott egyetemi docens.
14. **Gelencsér Martin** okl. közgazdász, doktorandusz a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusán a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolában. Kutatási terület: emberierőforrás-menedzsment, munkavállalói jóllét, munkaerő megtartása.
15. **Gyenge Balázs** 2001-ben védte meg doktori disszertációját és szerezte meg a Közgazdaság-tudományok Doktora címet. Jelenleg a Uni-Mate ÜTI Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszékének docense és vezetője. Oktatási tapasztalatát több egyetemen és főiskolán fejlesztette, közel húszéves oktatói tapasztalattal rendelkezik. Egyetemi diplomája mellett megszerezte az okleveles mérnök-tanár és a felsőfokú programozó végzettségeket is. Az elmúlt években olyan tantárgyak fejlesztésében működött közre, mint termelés-menedzsment, logisztika, vezetés és szervezés, üzleti tervezés, e-business és vállalatgazdaságtan. Tizenegy jegyzet, számos tudományos és szakcikk, könyvrészletek szerzője. Jelenlegi fő kutatási területe a döntéstámogatás és a gazdasági folyamatok szimulációja.
16. **Grotte Judit** PhD a Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karának Turizmus és Marketing Intézetében egyetemi docensként dolgozik, ahol megalapította és vezeti a magyar és angol nyelvű nemzetközi szállodaspecializációt.
17. **Herczeg Márk** az Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskolájának PhD-hallgatója, egy elektronikával foglalkozó multinacionális cég hazai leányvállalatának logisztikai vezetője. Munkatapasztalatát több éven át hazai és multinacionális közegben szerezte ellátási lánc területen. Kutatási területek: ellátási lánc menedzsment, autóipar, elektronikai ipar, nemzetközi logisztikai hálózatok.
18. **Jarjabka Ákos** PhD habilitált egyetemi docens, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének igazgatója, a PTE Diaszpóra Projekt Hálózat rektori megbízottja,

- az UNESCO Magyar Nemzeti Bizottság Szellemi Kulturális Örökség Szakbizottságának tagja. Szakterületei: Nemzeti-szervezeti kultúra menedzsment, projektmenedzsment, magyar diaszpóra hálózati menedzsment.
19. **Jenei Szonja** okleveles közgazdász. PhD-hallgató a Selye János Egyetemen, felnőttoktatásban óraadó tanár, családi vállalkozás egyik vezetője, emellett korábban több szakterületen kipróbálta magát. Dolgozott az egészségügyben, kulturális területen nonprofit szervezetnél, valamint közel tíz évig a versenyszférában.
 20. **Kálmán Botond** MSc okl. közgazdász, megbízott oktató a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol befektetési ismeretek és pénzügy tárgyakat oktat. A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolájának doktorandusza.
 21. **Karácsony Péter** PhD habil. okl. gazdasági agrármérnök, egyetemi docens az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karán, ahol munkaerőpiaci menedzsment és emberierőforrás-menedzsment tantárgyakat oktat. Kutatási területe: humán menedzsment, munkaerőpiaci folyamatok és szervezeti magatartás.
 22. **Kemény Gábor** PhD okl. agrármérnök, főiskolai tanár, a PTE Vidékfejlesztési Intézetének óraadója. Tématerülete a vállalati tervezés, controlling. A Hubertus cégcsoportban ügyvezető. Nevéhez fűződik többek közt a Terra Pannonia prémium kategóriás marhahústermékek piaci bevezetése, pozícionálása.
 23. **Kiss Ferenc** PhD egyetemi docens, innovációs rektorhelyettes a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol menedzsment, projektmenedzsment, tudásmenedzsment, startup és ebusiness ismereteket oktat. 2003 óta az MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság titkára.
 24. **Kőő Norbert** 2019-ben szerzett BSc fokozatot a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, Gazdálkodás és menedzsment szakon, majd 2021-ben kapott MSc diplomát Vezetés-Szervezés szakon. Jelenleg a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Doktori Iskolájának doktorandusz hallgatója. Kutatási területei közé tartozik a hálózatelmélet, a skálafüggetlen hálózatok és a szociometria.
 25. **Krizbai János** habil CSc c. egyetemi tanár (szociológus, HR-szakértő) a Magyar Hadtudományi Társaság Humánerőforrás-fejlesztési szakosztályának elnöke, a társaság szakértője, a HSZOSZ tagja. Kutatási területe: a humán erőforrás-gazdálkodás elmélete és gyakorlata a közszférában, mélyebben a haderőben.
 26. **Kuráth Gabriella** PhD habilitált egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, ahol menedzsmenttel, hallgatói, vezetői kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos tárgyakat oktat. Kutatási területek: a vezetés és a bizalom, a vezetőfejlesztés a felsőoktatásban.
 27. **Lukács Rita** PhD okl. közgazdász és okl. közgazdász tanár, egyetemi docens a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol digitális marketinggel, illetve a társadalmi felelősségvállalás kommunikációjával kapcsolatos tárgyakat oktat.
 28. **Machová Renáta** PhD habil. okl. közgazdász, a Selye János Egyetem Tanulmányi ügyekért és külkapcsolatokért felelős rektorhelyettese. Emellett az egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának docense. Könyvelés, szervezeti magatartás, értékteremtő folyamatok menedzsmentje és stratégiai menedzsment tárgyakat oktat.
 29. **Módosné Szalai Szilvia**, közlekedési mérnök, műszaki menedzser és okleveles közgazdász, a Selye János Egyetem PhD-hallgatója. Hosszú és tartalmas vasúti munkaviszony után szeretne már csak oktatási és publikációs tevékenységgel foglalkozni.
 30. **Papp-Váry Árpád** PhD habilitált főiskolai tanár a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol egyben az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar dékánja, valamint a kereskedelem és marketing alapszak, illetve a marketing mesterszak szakvezetője. Immár három ciklus óta a Magyar Marketing Szövetség alelnöke.

31. **Pásztóová Vivien** okl. közgazdász, doktorandusz hallgató a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karán.
32. **Póka Viktor** okleveles közgazdász. 2021-től az Uni-Mate doktorandusza, kutatási témája a fenntarthatóság az e-kereskedelemben. Több mint 23 éves tapasztalattal rendelkezik a kiskereskedelem területén, és azon belül öt éves múlttal az e-kereskedelemben. Fő érdeklődési körei: a Lean, a Kaizen, a minőségmenedzsment és a fenntarthatóság.
33. **Réthy István** PhD erdőmérnök, mérnöktanár, posztgraduálisan menedzsment téren szakosodott az Egyesült Államokban. Főiskolai tanár, tréner a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Károly Róbert Campusán, Gyöngyösön. Menedzsment (vezetés és szervezés, szervezeti magatartás, szervezetelmélet, vezetői készségfejlesztés, változás és krízis menedzsment) és kommunikáció (üzleti kommunikáció, vezetői kommunikáció, tárgyalástechnika és konfliktuskezelés) tárgyakat oktat, valamint a területéhez tartozó tréningeket tart magyarul és angolul egyaránt.
34. **S. Gubik Andrea** PhD a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense. Okleveles közgazdász, közgazdásztanár (vállalkozási ismeretek), szakközgazdász (terület- és településfejlesztés). Kutatásai a vállalkozói hajlandóság és aktivitás egyes kérdéseire fókuszálnak.
35. **Sass Magdolna** a KRTK Világgazdasági Intézet igazgatója, a közgazdaságtudomány kandidátusa. Fő kutatási területe a külföldi közvetlentőke-befektetések és a multinacionális vállalatok. Egyetemi oktatóként a BGE-n tanít.
36. **Suhajda Csilla Judit** PhD emberierőforrás-tanácsadó, jogász, egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézetében, ahol tanácsadással, felnőttképzéssel és kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos kurzusokat vezet.
37. **Szira Zoltán** PhD habilitált egyetemi docens, MATE Szent István Campus, Gödöllő. A Nemzetközi Szabályozási és Gazdasági Jogi Tanszék tanszékvezetője. Oktatott tárgyai: Munkajog, Kötelmi jog, Alkotmányjog, Pénzügyi jog. Kutatási területe: fenntarthatósági vizsgálatok.
38. **Szunomár Ágnes** PhD okl. közgazdász, egyetemi docens a Budapesti Corvinus Egyetem Világgazdasági Tanszékén, valamint a KRTK Világgazdasági Intézetének tudományos főmunkatársa és az intézet Fejlesztésgazdaságtani Kutatócsoportjának vezetője. Fő kutatási területe Kelet-Ázsia.
39. **Tokár-Szadai Ágnes** PhD okl. közgazdász, egyetemi docens a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetében, ahol az üzleti tanácsadás, tanácsadó vállalkozások, menedzsment tanácsadás, válságkezelés, üzleti tervezés és a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok gazdálkodása tárgyakat oktatja.
40. **Tóth Arnold** PhD okl. közgazdász, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem. Oktatott tárgyak többek között: közgazdaságtan, munkagazdaságtan, munkaerőpiaci ismeretek, vállalati pénzügyek magyar és angol nyelven. Kutatási terület: munkaerőpiac, pénzügyek, versenyképesség.
41. **Túry Gábor** PhD geográfus, az ELKH KRTK Világgazdasági Intézet tudományos munkatársa, ahol a globális értékláncokkal és az autópárral foglalkozik. Kutatásai többek között a Covid-19 vállalatokra gyakorolt hatásaira, valamint az elektromobilitás iparági következményeire koncentrálnak.
42. **Tütümkov-Hrisztov Jordán** PhD. okl. közgazdász, idegenforgalmi szakértő, főiskolai docens, a Budapesti Metropolitan Egyetem Turizmus Intézetének oktatója. Fő tantárgya az utazási irodai gazdálkodás és menedzsment, kutatási területe a turizmus közvetítő szektora. Továbbá a Bolgár Országos Önkormányzat elnökségének a tagja, a Bolgár Kutatóintézet főmunkatársa.

43. **Varga Erika** PhD habilitált egyetemi docens, a MATE gödöllői Szent István Campusán. Oktatói munkáját többek között az egyetem angol nyelvű Vezetés-Szervezés szakán végzi (Stratégiai emberierőforrás-menedzsment, Munkaerőpiaci trendek). Szakterülete: munkaerőpiaci kompetenciák vizsgálata.
44. **Varga Vivien** vezetés és szervezés Msc, a Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola hallgatója. Kutatási terület: vezetés, menedzsment, kkv, digitalizáció, innováció.
45. **Végyvári Bence** mesterszakos hallgató a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusán, Regionális és környezeti gazdaságtan szakon. Kutatási terület: Munkavállalói attitűdök, az automatizáció munkaerőpiaci hatásai.
46. **Walter Virág** a gazdálkodás- és szervezéstudományok doktora (PhD), egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszékén, ahol különböző menedzsment témájú tantárgyak oktatója. Kutatási területei az üzleti kommunikációhoz, a multikulturális menedzsmenthez és a humán erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódnak.
47. **Zsigmond Tibor** PhD. okl. közgazdász, egyetemi adjunktus a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karán, ahol mikroökonómia, makroökonómia és nemzetközi közgazdaságtan szemináriumi órákat tart.

ELŐSZÓ

„A gazdasági fellendülés és a globális felfordulás közepette az ehhez hasonló katasztrófák emlékeztetnek bennünket az emberben lévő közös humánusra” Barack Obama¹

„A gazdasági fellendülés legfontosabb tényezője ma a bizalom helyreállítása” Herbert Hoover²

A koronavírus-válság újabb és újabb hullámai azt mutatják, hogy egy olyan *„természeti csapásról* van szó, amit az emberiség globálisan átélt” (Bozoki, 2020, 29). Az elmúlt közel két év publikációból egyértelműen kiolvasható az, hogy a korábbi időszakokban lezajlott – egyes országokra, régiókra vagy a világ nagyobb területeire – járványok tanulmányozásából nagyon sok hasznosítható ismeret használható fel a mostani problémáink megoldására (Diamond, 2020a; Fergusson, 2021). Általános tanulságok között említhetők a régiesnek és sokszor – az új generációk számára – feleslegesnek tűnő viselkedési, távolságtartási, maszkviselés és karantén szabályok. De az újszerű problémák esetén is lehet a régműltből hatékony és jól felhasználható megoldásokat találni. Ennek szemléltetésére álljon itt egy szemelvény Romsics Ignáctól (2020) az újkori magyar történelem kiváló professzorától:

Szemelvény: Nincs új a nap alatt

„A 14. századi pandémia sok szempontból új fejezetet nyitott a középkori Európa történetében. A gazdasági téren a termelés átmeneti visszaesését okozta, amely az árak emelkedését és a tehetősek árufelhalmozását vonta maga után. Hosszabb távon azonban a szegények jártak jól. Miután a munkaképes lakosság jelentősen csökkent, megnőtt a munkaerő értéke, és így a járványt túlélők sokkal jobb feltételek mellett szerződhetek, mint korábban.”

Forrás: Romsics I. (2020). A pestistől a koronavírusig. 5–14. In: Kőrösi P. J. & Zsimbó K. Vírus után a világ. Budapest, Noran Libro Kiadó–Szépírók Társaság, 6–7.

¹ Barack Hussein Obama amerikai jogász és politikus, az Amerikai Egyesült Államok 44. elnöke 2009 és 2017 között.

² Herbert Clark Hoover az Amerikai Egyesült Államok 31. elnöke volt 1929 és 1933 között.

A mostani világjárvány alatt számos olyan jelenséget tapasztalhatunk, amelyek sokak számára nagyon újszerűnek tűnnek, de a különböző fejlődési folyamatokat követők számára inkább a korábbiak felerősödésének vagy nagyobb kibontakozásának tekinthetők. Gondoljunk csak távmunkára, amely keretében dolgozók aránya a koronavírus-járvány előtt az EU-ban átlag 5,4%-ot ért el. Ez az érték hazánkban még alacsonyabb volt, 3%-ot sem ért el. Viszont a járvány hatására általánosan elfogadottá vált (EU, 2020). Az előzőleg említett trend mellett két másik tendenciát is érintett, amelyek tartós hatással lesznek a munkaerőre. Gondolunk itt a digitális eszközök használatára tranzakciókhoz, konzultációkhoz és együttműködéshez; valamint az automatizálási és mesterséges intelligencia-technológiák munkahelyi alkalmazása is előtérbe került. Bár ez a két tendencia már a vírus megjelenése előtt zajlott, a Covid-19 tartósan megváltoztatta a pályájukat (McKinsey, 2021).

A korábban már idézett amerikai történész, Diamond (2020b) úgy véli, hogy a „civilizációkra a valós fenyegetést nem a Covid jelenti, hanem az atombomba, az éghajlatváltozás és az erőforrások kimerülése”. Hasonló véleményen van Honigsbaum (2019:15). Ő úgy véli, hogy „érdeklődésünket ne szűkítsük valamilyen ragadozó mikroorganizmusra”, fontos, hogy lássuk meg a „nagyobb összképet”.

Az előzőekben leírt állításunkat a következő két jelenséggel szeretnénk alátámasztani:

– A környezeti problémák súlyosságára hívja fel a figyelmet az amerikai IT innovátor és filantróp Gates (2020). Úgy látja, hogy hosszabb távon a koronavírus-járvány által okozott problémák és nehézségek messze elmaradnak a környezetvédelem elhanyagolása miatti veszélyektől.

– A könyvünk kéziratának lezárásához közeli időpontban következett be az orosz–ukrán háború, ez a jelenség újra rávilágított arra, hogy bizonyos elnyomott kulturális és civilizációs trendek időnként, valaminek (pl. hidegháború vagy a világjárvány enyhülése) elmúltával vagy csökkenésével „rögtön elszabadulhatnak” (Huttington, 2019: 47). Ezzel a háborúval is igazolódott Roberts (2021) azon állítása, hogy az elmúlt évtizedek alatt a világunk nem lett biztonságosabb.

Az előzőekben jelzett különféle fenyegetések és kihívások legjobb ellenszere lehet a „minden eddiginél nagyobb együttműködés [...] különben bekövetkezhet egy eddigieknél nagyobb globális világhátrófa” (RECNA, 32–33).

A világ országainak a többségében és így hazánkban is jelentősen visszaesett a gazdasági növekedés 2020-ban. Globálisan a GDP 4,5%-kal csökkent. Kína ebben a tekintetben is kilógott a sorból, végül 2,6%-os pozitív növekedéssel zárta a 2020-as évet. A magyar gazdaság sem tudta elkerülni a visszaesést, végül -5,1%-kal zártuk a 2020-as évet (Karesz, 2021). A 2020-as év IV. negyedévében bekövetkezett fellendülés nyomán megkezdődött gazdaságunk visszapatánása, aminek következtében jelentős GDP-növekedés következett be 2021-ben. Magyarországon 7,1%-os volt a

növekedés, viszont az előzőleg jelzett háborús helyzet miatt megfeleződik a 2022-es GDP-növekedés üteme (Portfólió, 2022).

Jelen munkát a következő igénnyel írtuk:

- Bemutatni és elemezni a Covid-világjárvány gazdasági hatásait, illetve az újranyitás elméleti alapjait és gyakorlati tapasztalatait.
- Áttekinteni a „KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS” kutatás keretében összegyűjtött, bemutatásra alkalmas esetleírásokat, és összegyűjteni az azokhoz tartozó tanári útmutatókat (Teaching Notes).
- Megjelentetni a szakkiadó által lektorált gyakorlati kézikönyvet magyar nyelven, elektronikus formában.

A kézikönyv áttekintése

A könyvünkben összesen 30 fejezet található. Az említett fejezetek közül nyolc elméleti, a fennmaradó 22 pedig esettanulmányok keretei között mutatja be a cégek, intézmények által követett kilábalási megoldásokat az alábbiakban leírt módon:

- *1. rész: Alapok és befolyásolók (1–3. fejezet):* Ebben a részben utalunk arra, hogy a Covid-19 koronavírus-járvány 2019 közepén jelent meg a világon, ami folyamatos intézkedéseket, szabályozásokat igényel globálisan és a nemzetállamok szintjén is. A jó állam működésének egyik jellemző vonása, hogy válságok esetén segítséget nyújt polgárainak. Ez a segítség nem más, mint a jellemzően állampolgári befizetésekből (adók, járulékok) származó forrásoknak a szükségletek szerinti újraelosztása és hatékony felhasználása. Ennek megvalósítására a kormányzati-politikai intézkedések során kerülhet sor. A munkahelyvédelemhez hasonlóan jó hatásúak lehetnek a piacélénkítő monetáris intézkedések is. Az egyén jóléte és boldogsága azonban nem csak az államon múlik. Helyi szinten a munkahely, ezen belül is különösen a HRM feladata a munkavállalók elégedettségének, egészségének és jólétének megteremtése. Jó teljesítmény ugyanis csak egészséges és elégedett dolgozótól várható. Komplex és határozott cselekvésre van tehát szükség, amit nemcsak állami, hanem helyi-vállalati szinten is végre kell hajtani.
- *2. rész: Tapasztalatok – változások (4–8. fejezet):* a turizmus; a vírus terjedésének megfékezését célzó karantén és egyéb korlátozások pedig minden gazdasági tevékenységet jelentősen lelassítottak. Az 5. fejezetben olvasható, tanácsadókkal és ügyfelekkel végzett mélyinterjú megállapította, hogy a tanácsadók meghatározó hányada nyitott digitális formában tanácsadási szolgáltatást nyújtani és szívesen alkalmaz újfajta tudásszerzési és tudásszervezési módszereket. Az ügyfelek azonban a tanácsadóknál kevésbé motiváltak digitális formában igénybe venni a tanácsadási szolgáltatást, ugyanis nagyon fontosnak tartják a személyes kapcsolatot, szükségesnek találják a fizikai kontaktot és a nonverbális kommunikációt.

A 6. fejezet Szlovákia HR-folyamatait és működését vizsgálja. Megállapításra került, hogy a HR a globális digitális trendeket nem alkalmazza, a vállalatok személyzeti osztályain sokszor nem is ismerik ezeket a lehetőségeket. A fejezet szerzői felhívják a figyelmet arra, hogy fontos lenne a HR-menedzsment globális trendjeire ráirányítani a figyelmet, ugyanis ezek hatékonyabb folyamatokat ígérnek és versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalatok számára.

A 7. fejezetben fókuszba kerülnek azok az emberi tényezők és a vezetők számára rendelkezésre álló eszközök, amelyek a krízisek kezelése mellett a növekedés elindításában és fokozásában is szerepet játszhatnak. A szerzők rámutatnak arra, hogy a rugalmas, a változó környezethez, igényekhez alkalmazkodni képes szervezetek győztesként kerülhetnek ki a sokszor kilátástalannak tűnő helyzetekből. Megállapításra került, hogy a munkahelyi kompetencia és készségfejlesztések egyik nagy akadálya, hogy a szervezetek nincsenek tisztában a képzési szükségleteikkel. A munkaadóknak fel kell ismerniük, hogy a szervezeti célok megvalósítása az egyénektől, az egyéni tudás és kompetenciák minőségétől függ. Ezzel kapcsolatban az is világos, hogy a szervezetek sokszor nincsenek tudatában annak, hogy a szervezeti kultúra és viselkedésmód hatással van a tanulási potenciálra.

– *3a. rész: Ipari esettanulmányok (9–11. fejezet – 1–3. esetek).* A kötet 3. része három izgalmas és egyben elgondolkodtató ipari esettanulmánnyal kezdődik. Az első témát Pató Gáborné Szűcs Beáta és szerzőtársa, Herczeg Márk dolgozta fel „Ellátási lánc újragondolása a Covid után, egy multinacionális vállalat jó gyakorlata” címmel. Az esettanulmány kiválóan mutatja be azt, hogy a pandémia hogyan változtatta meg a multinacionális gyártó vállalatok beszerzési gyakorlatát, és a „szerencse”, mint befolyásoló tényező miként hatott a vizsgált szervezetekre. Érdekes fókuszba kerülnek azok a szempontok, amelyek a korábban domináns szerepet betöltő szervezetek működési rutinjában teret nyertek, többek között az együttműködés, a partnerség és a transzparencia, amelyek a szerzők szerint is a túlélés kulcsaként definiálódtak. Sass Magdolna és szerzőtársai a „Válságkezelés és kilábalás autóiipari és elektronikai külföldi tulajdonú leányvállalatok esetében” című esettanulmányukban azt mutatják be, hogy milyen tapasztalatai vannak a Magyarországon működő külföldi tulajdonú autóiipari és elektronikai vállalatoknak a megváltozott munkaerőpiaci környezetben. A válságra való HR-eszközökkel és -rendszerekkel való reagálással, és azok fenntarthatóságával is foglalkoznak a szerzők, bemutatnak jó gyakorlatokat a munkavállalók és a vezetők szemszögéből. A harmadik esetben Papp-Váry Árpád és Lukács Rita „Maradjunk hitelesek! A felelős márkakommunikáció gyakorlata” című írásukban rávilágítanak arra, hogy a járványhelyzet hatására hogyan változtak meg a fogyasztási szokások és a fogyasztók márkákkal kapcsolatos elvárásai. Összefoglalják a témával kapcsolatos fogyasztói kutatások főbb megállapításait, és bemutatják azokat a jó gyakorlatokat, amelyek esetében a márkák bizonyították hitelességüket, válságállóságukat és társadalmi felelősségüket fogyasztóik szemében.

– *3b. rész: Kereskedelmi és szolgáltatási esettanulmányok (12–20. fejezet – 4–12. esetek):* Az ebben a részben, a 12–20. fejezetekben olvasható esettanulmányok a kereskedelmi és szolgáltatási ágazatokban működő vállalkozások kihívásait dolgozzák fel. A Covid–19-világjárvány után két évvel már sokkal többet tudunk, miként reagálnak az emberek és a szervezetek a strukturálatlan problémákra. A kereskedelmi és szolgáltató vállalkozásokat erőteljesen megérintették a pandémia hatására bevezetett korlátozások, lezárások, a mindennapi működést jelentősen megváltoztatták. A járvány gazdasági hatásainak enyhítésében kulcsszerepet játszott az, ahogyan a szervezetek reagáltak a külső körülményekre. Majd az egyes esettanulmányok elolvasását követően látható lesz, hogy a vizsgált vállalkozások kreativitása, innovációs potenciálja gyakorlatilag határtalan, annak érdekében, hogy a vezetők az általuk vezetett szervezeteket újra növekvő pályára állítsák. A fejezetben a Szerzők összesen kilenc vállalat problémáját és megoldási alternatíváit mutatják be, elemzik a vírushelyzet utáni kilábalás alternatíváit.

– *3c. Agribusiness esettanulmányok – mezőgazdaság és az élelmiszeripar (21–26. fejezetek – 13–18. esetek).* A koronavírus-járvány világszerte nehézségeket okozott a különböző ágazatokban. Nem volt ez másként a mezőgazdaságban és élelmiszeriparban sem, ahol a munkaerő-ellátás a pandémiás időszak előtt is kihívást jelentett, amit az időszakosan megnövekvő idénymunkaigény csak felerősített. Emellett fontos megjegyezni azt is, hogy a mezőgazdasági termelők nemcsak a Covid–19-járvány hatásaival néztek szembe, hanem a sertéspestis és a madárinfluenza, valamint a kedvezőtlen időjárási tényezők (tavaszi fagykarak, tavaszi és nyári aszály) is megnehezítette a termelést. Ennek ellenére a mezőgazdasági és élelmiszeripari cégek vezetői – szervezeti mérettől függetlenül – felvették a harcot a kihívásokkal, és nemcsak a pandémiás időszak alatt alakították át a szükséges folyamatokat, hanem a kilábalás időszakában is megtartották a jól bevált intézkedéseket, módszereket, technikákat. A megoldások élénkítő hatásának köszönhetően a mezőgazdaság jól vizsgázott, és a KSH adatai alapján 2020-ban a rendkívüli körülmények ellenére folytatódott a mezőgazdasági kibocsátás folyó áron számolt növekedése és javult az ágazati szintű jövedelmezőség is. A járvány egyúttal felgyorsított bizonyos agrár-élelmiszeripari trendeket is, mint például a digitalizáció, automatizáció, a fogyasztói preferenciák megváltozása vagy a csökkenő mezőgazdasági foglalkoztatottság. A gyorsan változó gazdasági helyzetben azok a szervezetek tudtak fennmaradni, ahol döntéshozók eredményesen és hatékonyan reagáltak a járvány okozta sokkra. Jelen fejezet keretében hat esettanulmány kerül ismertetésre a mezőgazdaság és élelmiszeripar területéről.

Az élelmiszeripari csomagolóanyagok területén működő szervezet az egyik nagy nyertese volt a pandémiás időszaknak, mivel a járvány alatt nőtt a kereslet a csomagolóanyagok gyártása iránt. A szervezetnek nem volt szüksége válságtervre, a folyamatos és hatékony szabályozások, intézkedések hatására a cég termelés- és árbevétel-növekedést ért el. A

járványhelyzet a gyors és rugalmas döntéshozatali igénnyel elsősorban a vezetőket állította kihívások elé.

Az állattenyésztés területén a járványidőszak alatti és utáni kihívásokat a *Bos Frucht Agrárszövetkezet* példáján keresztül ismertetjük. Hasonlóan más területekhez, alkalmazkodási stratégiájának köszönhetően a vizsgált szervezet bizonyos területeken javulást is tapasztalt a pandémia alatt. Az indirekt munkaköröknél megjelent a home office gyakorlata, csökkent a fluktuáció, illetve megjelent egy új munkavállaló-réteg, akik korábban más szektorban dolgoztak.

A *Hubertus Bt.* a hazai élelmiszer-gazdaságban a húsmarha ágazat egyik ismert szereplője a Terra Pannonia angus marhahús termékcsalád kapcsán. A szervezet fenntartható és helyi ellátásilánc-stratégiája, valamint a vezetői rugalmasság és alkalmazkodóképesség védelmet jelentett a cég számára a járvány negatív hatásaival szemben.

A 25 éve alapított, magyar tulajdonú *takarmányipari cégcsoportot* a járványügyi intézkedések kevésbé hátráltatták. A támogató szervezeti kultúra, a munkavállalók elkötelezettsége és a vezetői agilis gondolkodás lehetővé tette az újratervezést és -szervezést.

A Somogy megyei, növénytermesztéssel foglalkozó *Böhönyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt.* gazdasági helyzetét a járvány összes hullámában stabilitás jellemezte, ugyanakkor a járványhelyzet miatt felerősödött trendek, mint például az automatizáció, a vizsgált vállalatot is új kihívások elé fogják állítani.

A kkv-szektor kihívásait egy alapvető élelmiszert előállító *sütőipari családi vállalkozás* példáján keresztül ismertetjük. A járványhelyzet alatt felerősödött trendek közül elsősorban a megváltozott vásárlási szokások állították komoly kihívások elé a céget, valamint az iskolák bezárása is forgalomcsökkenést eredményezett.

– *3d. Hadsereg-honvédelem esettanulmányok: (27. fejezet – 19. eset.)* Ebben a fejezetben az elméleti szakmai anyagok elemzése mellett felhasználásra kerültek a Magyar Hadtudományi Társaság szakértői által a járványidőszakban készített interjúk, illetve a Honvéd Szakszervezet által kezdeményezett empirikus kutatások kapcsolódó eredményei.

– *3e. Oktatás – képzés esettanulmányok: (28–30. fejezetek – 20–22. esetek.)* Ebben a részben három esettanulmányt mutatunk be. Az első esettanulmányban a Pécsi Tudományegyetem (a továbbiakban: PTE) munkahelyi gyakorlatát mutatjuk be, kiemelten kezelve a digitális oktatási formák és a távmunka viszonyára vonatkozó kutatások eredményeit, amelyek új hozzáállást és menedzsmentmódszerek alkalmazásának igényét jelenítik meg az intézmények vezetői és beosztottjai számára is. A második esetben először a munkaerőpiac néhány trendjét vesszük górcső alá, melyek a felsőoktatási intézmények és egyéb felnőttképző szervezetek számára a környezeti követelmények

keretrendszerében meghatározó szerepet játszanak. Ezután egy hazai egyetem példáján bemutatjuk, milyen innovációkkal alakították át a képzések tudásmenedzsment-folyamatait annak érdekében, hogy a pandémia körülményei között is fenn lehessen tartani, sőt fejleszteni is lehessen az oktatás minőségét, és megfelelni a változó munkaerőpiaci elvárásoknak. Végezetül áttekintjük, hogy mit lehet átmenteni mindebből a kilábalás időszakra és azon túl. A könyv utolsó fejezetében egy szabadidő- és sportélményt nyújtó vállalkozás helyzetét mutatjuk be. Ismertetjük a vállalkozás helyzetét a teljes és a részleges lezárások idején. Bemutatjuk a kilábalás során követett üzleti orientáció fontosabb jellemzőit.

Útiterv a kézikönyvhöz

Könyvünk elméleti részeiben (1–8. fejezetek) a teljesség igénye nélkül bemutatunk több olyan általános, gazdálkodási és menedzselési alapvetést és tendenciát, amelyeket érdemes szem előtt tartani napjaink bizonytalan társadalmi-gazdasági helyzetében.

Huszonkét esettanulmány olvasható könyvünkben öt nagyobb csoportosításban. A jelzett esettanulmányokhoz külön tanári útmutató is készült, amelyekben feltüntettük:

- az eset célját,
- az alkalmazásának javasolt módját,
- az esetleírások végén megadott kérdésekre adható lehetséges válaszokat is.

(Megjegyzés: A tanári útmutató kérhető a könyv főszerkesztőjétől, Dr. Poór Józseftől: e-mail: poorjf@t-online.hu).

Az itt bemutatott esetek jól használhatók a menedzsment- és HR-oktatásban. De önálló olvasmányként is hasznos információkat tartalmaznak.

Köszönet

Köszönjük a Wolters Kluwer Kiadónak, hogy támogatja egy-egy fontosabb problémakörrel összekapcsolódó esettanulmányok megjelentetését.

Szakirodalmi források a bevezetőhöz

1. Bozoki A. (2020). Orwell után – szabadon? 29–37. In: Kőrösi P. J. & Zsimbó K.: Vírus után a világ. Budapest, Noran Libro Kiadó–Szépírók Társaság.
2. Diamond, J. (2020a). Zűrzavar. Budapest, Akkord Kiadó.

3. Diamond, J. (2020b). Jared Diamond: lessons from a pandemic. Financial Times, <https://www.ft.com/content/71ed9f88-9f5b-11ea-b65d-489c67b0d85d> (Letöltve: 2022. január 6.)
4. EU (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. European Union (EU). Joint Research Center. [centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief - covid and telework final.pdf](https://ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf) (Letöltve: 2022. április 22.)
5. Fergusson, N. (2021). Doom. Politics of Catastrophe. Penguin.
6. Gates, B. (2020). COVID-19 is awful. Climate change could be worse. <https://www.gatesnotes.com/Energy/Climate-and-COVID-19> (Letöltve: 2022. április 22.)
7. Honigsbaum, M. (2019). The Pandemic Century: One Hundred Years of Panic, Hysteria and Hubris. London, C. Hurst & Co. (Publishers) Ltd.
8. Huntington, P. S. (2019). A civilizációk összeesése és a világrend kialakulása. Budapest, Európa Könyvkiadó.
9. Karesz (2021). 5,1 százalékkal csökkent a magyar GDP 2020-ban. Index, <https://index.hu/gazdasag/2021/02/16/gdp-novekedes-ksh-statisztika-2020-koronavirus/> (Letöltve: 2022. április 6.)
10. McKinsey Global Institute (2021). The postpandemic economy-The future of work after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. (Letöltve: 2022. február 9.)
11. Portfólió (2022). Újabb fájdalmas előrejelzés érkezett: jóval 10 százalék fölé ugorhat a magyar infláció. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220419/ujabb-fajdalmas-elorejelzes-erkezett-joval-10-szazalek-fole-ugorhat-a-magyar-inflacio-540059>. (Letöltve: 2022. április 22.)
12. RECNA (2021). Pandemic Futures and Nuclear Weapon Risks: The Nagasaki 75th Anniversary pandemic-nuclear nexus scenarios final report Research Center for Nuclear Weapons Abolition. Journal for Peace and Nuclear Disarmament. 4(1), 6–39. <https://doi.org/10.1080/25751654.2021.1890867>.
13. Roberts A. (2020). A háború művészete. Budapest, Alexander Kiadó.
14. Romsics I. (2020). A pestistől a koronavírusig. 5–14. In: Kőrösi P. J. & Zsimbó K.: Vírus után a világ. Budapest, Noran Libro Kiadó–Szépirok Társaság.

1. Rész

Alapok – befolyásolók

(Felelős főszerkesztő: Poór József – Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta)

„Abban reménykedem, hogy az emberiségnek sikerül legyőznie a fertőző betegségeket, hogy végre más, fontosabb kérdésekre összpontosíthassunk. Az bizony nagyszerű, felemelő dolog lenne”.



Bill Gates (1955)

A Microsoft társalapítója, a Bill & Melinda Gates Alapítvány társelnöke és a világ egyik leggazdagabb embere.

Kép forrása: készítette: <http://www.dts-nachrichtenagentur.de/nachrichtenbilder>, Attribution, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=24314780>

1. Fejezet: Válságok-krízisek utáni növekedés elméleti alapjai a világban (Gazdag László)
2. Fejezet: Kormányzati intézkedések és hatások – Hazai és nemzetközi trendek (Karácsony Péter – Tóth Arnold – Kálmán Botond)
3. Fejezet: Kormányzati intézkedések és hatások – Hazai és nemzetközi trendek (Karácsony Péter – Tóth Arnold – Kálmán Botond)

1. FEJEZET: VÁLSÁGOK/KRÍZISEK UTÁNI NÖVEKEDÉS ELMÉLETI ALAPJAI A VILÁGBAN (GAZDAG LÁSZLÓ)

„A történelmi haladás mindig a rosszon keresztül valósul meg!”, Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831)

A 2018–19 fordulóján kirobbant világméretű járvány sújtja a világgazdaságot is. Ezt az új típusú gazdasági világválságot be kell illesztenünk a korábbi válságok rendszerébe ahhoz, hogy megértsük a folyamatokat és ezáltal kezelni tudjuk magát a krízist. De nem szabad megfeledkeznünk az illegális migráció, valamint az orosz–ukrán háború következményeiről sem! Mindezek együttes hatása a világgazdaságra, a társadalmakra igen sokrétű és szövevényes. Ebben a fejezetben összefoglaljuk a válságok és krízisek növekedési alapjait.

1.1 ÁLTALÁNOSÍTHATÓ TANULSÁGOK, KÖZÖS JELLEMZŐK

„Fecseg a felszín, hallgat a mély!” József Attila

Amióta Karl Marx (1818–1883) feltárta a tőkés gazdaság fejlődésének ciklikus jellegét *A tőke* III. kötetében, azóta igen sok tapasztalat halmozódott föl e téren a világgazdaságban. És persze általánosítható tanulságok is levonhatók, melyek közül a legfontosabbnak látom azt, hogy minden válság mögött az emberi tényező húzódik meg: a téves, elhibázott gazdaságpolitikai döntések gyakran egymást követő és egymást erősítő láncolata! Próbáljuk meg pontokba szedni azokat a közös vonásokat, amelyek felelősek a különböző korok eltérő típusú válságaiért!

1. A gazdaság objektív törvényeinek a figyelmen kívül hagyása. Ez nem „marxista” jellegű megállapítás, hanem arról szól, hogy a gazdaságpolitika nem veszi tudomásul a mélyben ható lényegi összefüggéseket (törvényeket!), hanem a felszíni jelenségek alapján hozza meg rövid távú döntéseit. Majd látni fogjuk, hogy például a pénzstabilitás és a pénzellátás egyenletességének szigorú kritériuma megsértése hogyan vezet válságokhoz a különböző korokban! Ennek feltárása a neoliberais irányzat, a monetarista gazdaságelmélet nagy eredménye, amit sajnos a magyar közgazdászok és gazdaságpolitikusok gyakran figyelmen kívül hagynak, vagy éppen félreértelmeznek.

2. A vágy vezérelte politika és gazdaságpolitika felülírja a realitásokat. Gyakran a kitűzött és meghirdetett célok szembe mennek a közgazdaságtudomány elért eredményeivel, és a korábbi tapasztalatokkal is. Ilyen hiba a gazdasági növekedés mesterséges eszközökkel történő serkentése, vagy a nemzeti fizetőeszköz tudatos gyengítése, esetenként az infláció szintén tudatos gerjesztése. Ez utóbbi kettőre jó példa volt a Bokros–Surányi csomag 1995–1997 között.

1.1.1 MARX KLASSZIKUS ÚJRATERMELÉSI CIKLUSAI

A tőkés gazdaság fejlődésének ciklikus természetét először kétségtelenül Karl Marx tárta föl, mint már említettem. Korábban a közgazdászok a válságokat a tőkés gazdaság afféle gyermekbetegségeiként fogták föl, amelyeket majd kinő előbb-utóbb. E téren Adam Smith (1723–1790) „láthatatlan kéz” elméletét tartották mérvadónak. Eszerint a kapitalizmusban mindenkit az egyéni önzés vezet, ám a piac, mint a láthatatlan kéz, úgy rendezi el a dolgokat, hogy az egyéni önzések eredőjeként megvalósul a közjó. Ezenkívül még kiindulópontjuk a Say-dogma volt (Jean Baptiste Say-ról elnevezve), amely szerint minden áru megteremti önmaga piacát, vevőjét, bárminek az eladása csak árkérdés. Marx mindezt elutasította, abból indult ki, hogy mikorszinten (vállalati szinten) a tőkés érdeke a bérek leszorítása az önköltség csökkentése érdekében, viszont ez makroszinten a fogyasztás elmaradását eredményezi a termeléshez képest, és így alakul ki ciklikusan a túltermelési válság.

Marx válságciklusa a következő szakaszokból áll:

1. Válság. Eladhatatlan termékek halmozódnak föl, a termelés zuhan, gyárak zárnak be, drasztikusan nő a munkanélküliség. Tovább zsugorodik a vásárlóerő és így a piaci kereslet.
2. Depresszió. A válság mélypontján megáll a termelés zuhanása, és stabilizálódik egy alacsony szinten. Ugyanakkor ebben az időszakban megy végbe az állótőkék tömeges leselejtezése is.
3. Megélénkülés. Elkezdődik az állótőke vagyon lökészerű megújulása, aminek motorját a válságot túlélő legtükeerősebb, leginnovatívabb vállalatok és vállalkozók adják. Nő a termelés, csökken a munkanélküliség.
4. Fellendülés. A megélénkülés szakaszában végbemenő technikai megújulás hatékonyabb, jövedelmezőbb gazdálkodást eredményez, eljönnek a prosperálás gondtalan évei. Tart mindez a következő válság kezdetéig.

Marx úgy gondolta, hogy a tőkés termelési forma általános válságáról van szó, a ciklus amplitúdói egyre nagyobbak lesznek, és a végén mindez maga alá temeti a kapitalista társadalmi formát is. Nála a magántőkés elsajátítás és a társadalmi termelés alapvető ellentmondásáról van szó, és ezt az antinómiát majdan egy proletárforradalom fogja megoldani a termelőeszközök társadalmi tulajdonba vételével. A magánelsajátítás helyébe így majd a társadalmi (közösségi) elsajátítás lép, és ezzel megteremtődik a harmónia a társadalmilag szervezett termelés és a társadalmi (közösségi) elsajátítás között. Itt fel kell hívnom azonban a figyelmet arra, hogy Marxnál a termelőeszközök társadalmisítása nem államosítást jelent! *A gothai program kritikája* c. művében, 1875-ben egyértelműen az állam gyors elhalásáról ír ugyanis, ami az általa elképzelt proletárforradalmat követi majd. Ez a gyors elhalás néhány év alatt következne be, és csak erre a rövid időszakra vonatkozna a „proletárdiktatúra” átmeneti korszaka, de annak sem a terror lenne a lényege, hanem csupán a

hatalmától megfosztott uralkodó osztály féken tartása az új társadalmi rend megszilárdulásáig. Ezt követően pedig az állam viszonylag gyorsan elhal, mert elveszti elnyomó funkcióit. Ütköztessük ezt a későbbi örökké burjánzó-növekvő lenini–sztálini pártállami gélemmel, terrorrendszerrel, és látjuk, mennyire nem következik ez a szörnyű politikai gyakorlat Marx gondolatmenetéből!

Érdemes itt néhány gondolatot ehhez hozzáfűzni. Robert Allen történész ír „a bérek engelsi apályáról”, Friedrich Engels *A munkásosztály helyzete Angliában* c. szociológiai műve (1846) alapján. Robert Allen megállapítja, hogy Anglia hatalmas ütemű kapitalizációja, iparosodása ellenére 1800–1860 között a szigetországban nem nőttek a reálbérek, és így példátlan méreteken kiteljesedett a pauperizáció, a tömeges nyomor. Én ezt meghosszabbítom kb. Marx haláláig, az 1880-as évek elejéig. Ez a gőzgép korszak! A munkás fogalma leszűkíthető az analfabéta, speciális szaktudással nem rendelkező szénlapátoló hórukkemberre, a klasszikus proletárra. Nincs középosztály! A társadalom a nagyon gazdag tőkés vállalkozók szűk csoportjára, és a pauperizálódott hatalmas proletártömegre oszlik.

Marx halála után alapvető technikai változások következnek be, a gőzgép helyét átveszi a termelésben a belső égésű motor és a villamos áram. Ennek a kornak az emblematis munkása már nem az analfabéta, szénporos, szénlapátoló proletár, hanem az olajos gépész, a villanyszerelő, a „szaki”, tehát a képzett munkás. A szakmai képzettség követelménye az általános műveltség színvonalának robbanásszerű emelkedését is eredményezi. Ez már nem a napi 14–16 órán át robotoló proletár, hanem a művelődő, önképző köröket, szakszervezeteket szervező, öntudatos munkás. És ennek a szakképzett munkásosztálynak a felső rétege már a középosztály csíráit képezi hamarosan.

1.1.2 KEYNES MAGYARÁZATA

John Maynard Keynes (1883–1946) elfogadta Marx válságciklus-elméletét, de elutasította annak kapitalizmuskritikáját. Szerinte a kapitalizmus jó, csupán meg kell reformálni, vagyis szabályozni kell, nem szabad engedni érvényesülni a piac anarchiáját. Abból indult ki, hogy a tőkenövekmény nagyobbik része már nem a profit, hanem a társadalom döntő többségét kitevő dolgozó osztályok megtakarításai. Ezek a megtakarítások a bankokba áramlanak, onnan viszont a termelésbe vissza. Most ebből képződik a termelés és fogyasztás közti harmonikus kapcsolat megszakadása és ez az oka a túltermelési válságnak. A problémát tehát a „megtakarítási rés” kinyílása jelenti, amit egy nagy fogyasztó, az állam beiktatásával kell összeszűkíteni.

A megoldás Keynes szerint az állami beavatkozás: a ciklus amplitúdóinak mérséklése az állami költségvetés két oldalának rugalmas változtatásával. Ne feledjük el, hogy Keynes Marx halálának évében születik, és mire felnő, addigra kialakul az, ami Marx korában hiányzott: a középosztály. A középosztály lényege: képes megtakarítani! „Polgár az, akinek tartalékai vannak!” A középosztályhoz tartozók ugyan még bérből, fizetésből élnek, de már eme jövedelmükből is

megtakarításaik képződnek évről évre. Ez egy fejlett társadalomban a nyugdíjasokra is igaz! Megjegyzem, hogy az Egyesült Államokban ma már a reálnyugdíj-színvonal magasabb, mint a reálbérszínvonal! A tőkenövekmény igen jelentős része éppen a nyugdíjasok megtakarításaiból képződik, és nem közvetlenül a profitból!

Keynes válságkezelésének lényege, hogy amikor recesszió fenyeget, akkor az állam tudatosan pénzt teremt a Jegybankon keresztül, és ezzel serkenti a termelést és a fogyasztást. Ha viszont túlfűtött a gazdaság, fenyeget az infláció és a túltermelés réme, akkor az állam hűti a gazdaságot, visszafogja a pénzkibocsátást a költségvetésen keresztül. A Jegybank kamatot emel, az állam adót emel és csökkenti kiadásait.

Ismert fogalom a keynesi szentháromság: a termelés – pénzstabilitás – foglalkoztatás triáza. Ha a fonákját nézzük: recesszió – infláció – munkanélküliség. Amikor az egyik negatív komponens megjelenik, a másik kettővel kell operálni a visszaszorítására! Ha magas az infláció, akkor túlfűtött a gazdaság, túl sok pénz került a rendszerbe, vissza kell fogni a pénzkibocsátást (pl. kamatemeléssel), aminek viszont a következménye a növekedés lassulása, a munkanélküliség emelkedése.

Ha a recesszió jelei mutatkoznak, például annak kísérőjelenségeként növekszik a munkanélküliség, akkor viszont a pénzkibocsátást kell fokozni.

Először az 1929–33-as válság leküzdésére alkalmazta Franklin Delano Rooseveltt amerikai elnök Keynes receptjeit az 1930-as években a New Deal (Új Irányvonal) gazdaságpolitikája keretében. Ma is vitatott azonban, hogy ismerte-e a munkatársaival együtt Keynes akkor még nem túl ismert nézeteit, vagy attól függetlenül, a józan praktikum által vezérelve hozta meg gazdaságpolitikai döntéseit. Meg kell itt jegyezni, hogy Európában nem volt New Deal, mégis 1934-ben varázsütésszerűen végetért a válság, míg az USA még 1939-ben is válságjelenségekkel küszködött. Vannak közgazdászok, akik szerint, ha nem robban ki a II. világháború 1939-ben, a válság az USA-ban még tovább tartott volna. Az is érdekes, hogy a háború után az Egyesült Államok feladta a New Dealt, és visszatért a szabad piaccgazdasághoz, leépítve az állami beavatkozást, míg Európa Keynes beavatkozási-szabályozási eszméi bővületében építette újjá gazdaságát, és folytatta is ezt a gazdaságpolitikát egészen az 1980-as évek elejéig.

1.2 A MONETARISTA VÁLSÁGELMÉLET

Gyökeres változást jelentett a közgazdaságtani diszciplína terén az ún. „chicagói iskola” megjelenése az 1930-as években, Arthur Cecil Pigou munkássága révén. Pigou a környezetgazdálkodás úttörője is egyben, ő javasolta először az externáliák (külső hatások) internalizálását (belsővé tételét). A gazdasági tevékenység során a vállalatok külső hatásokat generálnak, amelyeknek következményeit a társadalom viseli. Ilyen például a környezetszennyezés. Pigou javasolta először, hogy ezeket a külső negatív hatásokat az állam hárítsa vissza a károk okozóira környezetvédelmi adók és bírságok

kivetésével.

Pigou felfigyelt arra, hogy a válságokat mindig a monetáris szférában előzőleg kimutatható erőteljes fluktuációk előzik meg, mintegy készítik elő. Ilyen erőteljes kilengés lehet a hirtelen pénzbőség, például hitelexpanzió, ami jellemezte az 1920-as éveket végig, vagy a hirtelen pénzszűkítés az állam által, például erőteljes kamatemelés révén. (Jó hazai példa volt rá a Bokros–Surányi csomag 1995–97 között!) Gyakran a kettő egymást követi, és egymás hatásait felerősíti! Ha a hirtelen pénzbőség válságjelenségeket generál, például felszökik az infláció, az állam „fékberántással”, vagyis hirtelen pénzszűkítéssel reagál. Úgy áll fejre ilyenkor a gazdaság, mint a télen túl gyorsan haladó autó a jeges szakaszra érve, a sofőr fékberántása következtében. Ezek a fluktuációk gyűrűznek át a reálgazdaságra és teszik ciklikussá azt! Ha elkerüljük őket, akkor a gazdaság trendvonalja is kisimul, elfelejthetjük a válságciklusokat.

1.2.1 MILTON FRIEDMAN MENNYISÉGI PÉNZELMÉLETE

Pigou tanait a magyar származású közgazdasági Nobel-émlékdíjas (1976) Milton Friedman (1912–2006) fejlesztette tovább. A monetaristák, neoliberaisok szerint az államnak ki kell vonulnia a gazdaságból, amolyan bóbiskoló éjjeliőrként kell csak ügyelnie a dolgok menetére, és csak valamilyen zavaró tényező, esemény hatására szabad reagálnia. Már csak azért is, mert az 1970-es évekre a költségvetés bevételi és kiadási oldalai merevekké váltak politikai okokból. Bármelyiknek az erőteljes változtatása valamilyen társadalmi csoport, réteg érdekeit sérti, és azonnal heves ellenállásba ütközik. Ezért nem szabad a költségvetés oldalával bíbelődni, például az adórendszert változtatgatni bármely irányban, hanem át kell térni egy abszolút normatív, kivételt nem ismerő, szigorú, de egyszerű szabályozási módszerre: a pénz mennyiségének szabályozására! És főként le kell mondani a jövedelmek gazdaságon belüli redisztribúciójáról, hagyni kell a veszteséges, alacsony hatékonyságú vállalatokat kiszelektálódni.

Friedman megvizsgálta ez első nagy világméretű gazdasági válságot, amely 1872-ben robbant ki, majd az 1929-es nagy válságot is. Megállapította, hogy mindkettő előzménye egy mesterségesen felpörgetett konjunktúra volt, amelynek keretében hirtelen nagy hitelpénzállomány áramlott ki a gazdaságba. 1872 előtt óriási infrastrukturális beruházások, főként a vasútépítés és a városi infrastruktúra fejlesztése zajlott Európában, Észak-Amerikában. Ezek monetáris háttere képzett jelentős pénzügyi buborékot, ami kipukkant.

Az 1920-as évek háború utáni nagy konjunktúrája során az USA-ban a „vásárolj hitelből részvényt” program keretében rengetegen vettek föl alacsony kamatra hitelt, és azt részvényekbe fektették. Logikusnak tűnt, hiszen egyrészt a hitel lejáratát után ott marad a részvény, mint vagyontárgy, másrészt az alacsony kamatokhoz képest magas volt a részvények osztalékhozama. Csakhogy a részvény esetében nemcsak az éves osztalék számít, hanem a tőzsdei árfolyam is! A kettő elszakadhat

egymástól, eljöhet az a pillanat, amikor a tulajdonos úgy gondolja: többet nyer az éves osztaléknál, ha eladja a tőzsdén magas árfolyamon a részvényt. Amikor aztán a tulajdonosok egyre nagyobb része kezd el így spekulálni, akkor üt be a krach. Ezt történt 1929. október 29-én, a fekete pénteken a Wall Streeten: mindenki eladni akart részvényt, és senki sem vásárolni.

Azonban Friedman felhívja a figyelmet arra, hogy a tőzsdekrach még nem válság! Sajnos a kormányok és a jegybankok rosszul reagáltak, akár a jeges útszakaszra érő autó sofőrje: fékberántással. Az USA-ban a tőzsde összeomlása után a részvények osztalékából vagy eladásából nem lehetett fedezni a rengeteg hitelt, ami a bankoknak okozott súlyos problémát. 1931-ben megbukott a brit pénzügyminiszter, bizonyos Winston Churchill. Utólag így kesergett: „Én voltam Nagy-Britannia legpocsékabb pénzügyminisztere!” Utóda, James Snowden kezdi a fékberántást: nagyarányú kamatemelés, hitelpénzszűkítés a gazdaságban. Ausztriában hasonló folyamat eredményeként 1931 márciusában a bécsi Creditanstalt Bank csődöt jelent. Figyeljünk: még mindig nincs válság! A gazdaság még működik, az ipar termel, a munkanélküliség is csak kicsit növekedett két év alatt! Most a bankcsőd Ausztriából átkerül a német nyelvterületre, Németországra, Svájcra, majd onnan Franciaországra, és onnan a fékberántást éppen elkezdő Nagy-Britanniára. Hatalmas hitelpénzszűkítés mindenütt! Ennek a következménye a reálgazdaságban is a csődtömeg, és főként a munkaerő tömeges elbocsátása. Na, ez idézi elő azt a drasztikus vásárlóerő-szűkülést, amihez képest már valóban túltermelés van a reálgazdaságban. Friedman hangsúlyozza, hogy a túltermelési válság nem önmagától alakult ki, hanem mesterségesen lett teremtve, öntudatlanul, a rossz gazdaságpolitikai válaszok eredményeként! Sohasem volt a világgazdaság történetében túltermelési válság! A túltermelés jelensége mindig később, a krachjelenségekre adott válasz után, éppen eme rossz válasz eredményeként alakult ki valamennyi esetben.

Friedman megoldása Pigou nyomán: kerülni kell a hirtelen erőteljes fluktuációkat a monetáris szférában, egyenletesen kell kiáramoltatni a pénzt, szigorúan a reálgazdaság igényei szerint. Hogy mennyi legyen ez a pénzmennyiség, erről szól Friedman „A hiányzó egyenlet probléma” c. tanulmánya. Ugyanakkor ehhez biztosítani kell a pénzstabilitást: a gazdaságpolitika primátusa legyen mindig az erős, stabil, nem leértékelődő, nem alulértékelt, nem inflálódó pénz. Ha ez a kettő, vagyis a stabil, erős pénz, és annak egyenletes kibocsátása megvalósul, akkor „nagy baj már nem lehet”!

1.2.2 A 2008 ŐSZI JELZÁLOGHITEL-VÁLSÁG

Ugorjunk előre az időben egy kicsit! Az 1920-as évek nagy hitelpénz luftballonjához hasonló jelenség ismétlődik majd 2008 őszén! A George W. Bush kormányzat (2001–2009) meghirdette a „legyen minden amerikainak saját családi háza” programot, ami majd az építőipari és jelzálogpiaci konjunktúrán keresztül magával húzza a gazdaság egészét. Olcsó hiteleket adtak ingatlanvásárlásra olyanoknak is, akiknek a likviditása erősen kétséges volt. A bankok úgy számoltak, hogy ha nem tud

fizetni az adós, ők bagóért megszerzik az ingatlant, amit aztán jó áron értékesíthetnek. Rosszul számoltak! Sok félkész ingatlan maradt a nyakukon, hiszen a válság miatt a vásárlóerő is beszűkült. Az ingatlanpiaci luftballon, a hitel-luftballon kipukkadt, rántva magával a gazdaság többi szereplőjét is. És hát ez már egy globalizált gazdaság: minden hatás azonnal gyűrűzik tovább a térben, és az ágazatok között!

1.3 AZ OLAJVÁLSÁG

Ugorjunk egy kicsit vissza az időben, a hírhedt olajválságig! Az emlékezetes olajválság 1973 októberében robbant ki. Anvar Szadat egyiptomi elnök 1973. október hatodikán, a legnagyobb zsidó ünnep, a Jom Kippur (Engesztelés) napján váratlanul megindította csapatait az 1967-es hatnapos háború óta lezárt Szezei-csatorna teljes hosszában Izrael ellen. Még a szövetségeseit, a többi arab államot és a Szovjetuniót is meglepte ezzel. 1973. október huszadikán az amerikai Kongresszus Nixon elnök javaslatára 4 milliárd dollár pótlólagos segílyt szavazott meg Izraelnek, mire összeült az Arab Liga, és általános olajembargót hirdettek az Izraelt támogató nyugati országokkal szemben. Ugyanakkor államosították mindenütt az olajkitermelést is. Csakhogy az arab államok az olajeladásból éltek, elapadt ez a bevételük, ezért 1974 márciusában felfüggesztették az olajembargót, viszont négyszeresére emelték az árat. Majd még három lépésben 1980-ig, az 1972-es évinek a harminckétszeresére emelték az olaj árát, ami így elérte a 36 dollárt hordónként. Ez általános energia- és nyersanyag-árrobbanásba ment át, véget ért az olcsó energia és nyersanyag korszaka. Fontos hangsúlyozni, hogy az energiahordozók és nyersanyagok kitermelése a harmadik világban a nyugati cégek kezében volt (a közel-keleti olaj például a „hét nővér” kezében, amelyek közül hat volt amerikai), és ezek mesterségesen tartották a nyersanyagok árát alacsonyan. Ez után adóztak a helyi kormányoknak, kivitték, feldolgozták, majd busás haszonnal értékesítették, még a nyersanyagforrás országok felé is. Igazságtalan, erkölcstelen rendszer volt ez, mondjuk ki!

Hirtelen viszont válságba került az addig az olcsó energiára és nyersanyagra épülő gazdasági rendszer, amely egyben rendkívül pazarló és környezetromboló/-szennyező is volt. A kormányok évekig védekeztek, ahelyett hogy alkalmazkodtak volna, és dotálták a bajba jutott veszteséges vállalatokat, mert a munkanélküliségtől féltek inkább, és nem az inflációtól. Adót nem lehetett emelni, hiszen recesszió volt, ezért költségvetési deficitből, eladósodásból fedezték a támogatásokat, ez viszont felhajtotta az inflációt is. Az inputárak megugrása csak a kezdő lökést adta, hamarosan a deficit lett a fő inflációgerjesztő tényező: hitelpénz áramlott a gazdaságba, reálgazdasági teljesítmény nélkül. Előállt a közgazdák rémálma, a stagfláció: stagnálás (recesszió) + infláció + munkanélküliség együtt. A keynesiánusi újraelosztó gazdaságpolitika mondott itt végleg csődöt. Nem lehetett a Keynes-i szentháromsággal, a növekedés (recesszió), pénzstabilitás (infláció), foglalkoztatottság (munkanélküliség) hármásával operálni tovább. Eddig ennek a háromnak a kombinációjával operált

a gazdaságpolitika. Ha recesszió volt, pénzt pumpáltak a rendszerbe, ettől viszont nőtt az infláció, ha kamatot emeltek hogy ezt megállítsák, akkor lehűtötték a gazdaságot, nőtt a munkanélküliség stb. Ez a játéktér megszűnt, szerkezetet kellett váltani, de ehhez új gazdaságfilozófia kellett, és ez volt a neoliberais közgazdaságtan, a monetarista szabályozás.

1.4 A NEOLIBERÁLIS VÁLASZ

A monetaristák, Milton Friedmannal az élen, azt mondták, hogy le kell építeni a dotációkat, mert így a veszteséges szféra leköti a társadalom erőforrásait, nem a munkanélküliség ellen kell harcolni, hanem az infláció ellen, hagyni kell a gazdaság törvényeit, a piac szelekciós mechanizmusait, a schumpeteri „teremtő pusztulást” érvényesülni. (Alois Schumpeter osztrák közgazdász, volt pénzügyminiszter által megfogalmazott elv: akkor van fejlődés, ha a veszteséges, nem hatékony tevékenységek kiszelektálódnak, nem kötik le a társadalom erőforrásait.) Már volt róla szó korábban, hogy a monetaristák szerint elsősorban erős, nem leértékelődő, nem infláló pénzre van szükség, amit pontosan kell adagolni a reálgazdaság szükségletei szerint. Emlékszünk rá: innen a „mennyiségi pénzelmélet” elnevezés. Nem szabad ugyanakkor erőteljes fluktuációkat előidézni a monetáris rendszerben, mert ezek a rángatózások átterjednek a reálgazdaságra, ciklikussá téve azt! Ez ugyanis a válságciklusok lényege. Csak emlékeztetnék rá, hogy az 1995–97 közötti Bokros–Surányi csomag szintén drasztikus monetáris rángás volt a magyar gazdaságban: a hirtelen pénzsűkítés (restrikció) és a csúszó leértékelés, ennek következtében a felszökő infláció együtt vezetett a válság elmélyüléséhez 1995–97 között. Egy V alakú válságot sikerült W alakúvá generálni, a megoldás helyett! Ugyanezt ismételte meg a Gyurcsány–Bajnai kormány 2005–2010 között, hasonló „eredménnyel”!

A megoldást Margaret Thatcher (1979–1990) és Ronald Reagan (1981–1989) gazdaságpolitikája hozta: megerősítették a fontot és a dollárt, letörték ezáltal az inflációt, abbahagyták a veszteséges vállalatok támogatását (Thatcher teljes egészében felszámolta a brit szénbányászatot!) Viharos gyorsasággal végbement a gyárkéményes ipar leépülése, és romjain a fehérköpenyes, brainigényes, kreativitásvezérelte új gazdaság felépülése, vagyis a világgazdasági korszakváltás. Hamarosan a baloldali szociáldemokrata kormányok is, mint Olof Palme Svédországban, Francois Mitterrand Franciaországban, erre az útra léptek. Ez tehát a neoliberais gazdaságpolitika, a monetáris szabályozás lényege! És nem a megszorítás, a fiskális restrikció, ahogy a magyar közgazdászok „krémje” ma is hiszi. Reagan 1981-ben azt mondta: „Először teremtsünk erős dollárt, aztán majd meglátjuk!” Ekkor 6%-ról 19%-ra emelte a FED kamatlábát. Az erős dollár kemény hatékonysági korlátot képzett, leépült a veszteséges gyárkéményes ipar, felépült romjain a brainigényes, fehérköpenyes, kreativitásvezérelte új gazdaság! Reagan a dollár megerősítésével letörte a kétszámjegyű inflációt, így a reáljövedelmek (bérek és nyugdíjak) dinamikusn elkezdtek növekedni!

És 40 millió új munkahely jött létre nyolc év alatt az Egyesült Államokban. Az 1980-as évek lett az „eszeveszett fogyasztás” évtizede, ekkor keletkezett a „fogyasztói társadalom” szlogenje. Íme, az embertelen, megszorító neoliberális gazdaságpolitika, ahogy sok magyar közgazdász hiszi még ma is. De ez a tévhit egy érdekes tévedésből adódik: a gazdaságpolitika és a társadalompolitika fogalmának összekeveréséből!

1.5 ÚTELÁGAZÁS: NEOLIBERÁLIS GAZDASÁGPOLITIKA KONTRA NEOLIBERÁLIS TÁRSADALOMPOLITIKA

A neoliberális gazdasági (ellen?)forradalom terén az 1980-as években markánsan kirajzolódott két út: az angolszász (amerikai) és a szociáldemokrata (európai) megoldás. Az amerikai modell a gazdasági törvényeknek, a szelekciós elvnek a gazdaságon kívüli, tehát a társadalom egyéb szféráira való kiterjesztését jelentette: öngondoskodás elve! Az egészségügy, az oktatásügy, a nyugdíjrendszer, a szociális ellátórendszer piacosítása. Ezt vallja ma néhány magyar politikus, gazdaságpolitikus is! De ez nem neoliberális gazdaságpolitika, hanem neoliberális *társadalompolitika*. Ez pedig lényeges különbség, ne keverjük össze!

Ezzel szemben 1982-ben Svédországban a szociáldemokrata miniszterelnök, Olof Palme meghirdette: „Kapitalista motor a termelésben, szocializmus az elosztásban!” Másként is megfogalmazta: „Maximális verseny a gazdaságban, szocializmus a társadalomban”! Ennek jegyében például nem voltak hajlandók megmenteni a Volvo autógyárat, ami így ma kínai tulajdonban van. Viszont a magas adók révén fenntartották a jól működő szociális ellátórendszert. „Nem az adók szintjével kell foglalkozni, hanem azzal, hogy az adóbevételeket mire költi a kormány!” – vallja Csath Magdolna professzor asszony! A magas adószint mellett is működhet versenyképes gazdaság, és alacsony adószint mellett is! Ebből következik, hogy egy kormánynak nem az adórendszerrel kell bíbelődnie, mert az csak annyit jelent, hogy a pénzt az egyik zsebből a másikba tesszük át, ám ettől nem lesz több pénzünk! Ezt nem érti a mai magyar gazdaságpolitika, és mindegy hogy melyik oldalról beszélünk! „Adócsökkentési hisztéria” jellemzi itt mind a baloldalt, mind a jobboldalt sajnos. Amennyivel csökken az állam adóbevétele, annyival kevesebb jut egészségügyre, oktatásügyre, közalkalmazotti béremelésre! Amit nyerünk a réven, elveszítjük a vámon, ha adót csökkentünk bármely területen. Ugyanakkor a 27%-os áfa és a 9%-nyi társasági nyereségadó egy láthatatlan szivattyút jelent: a kisember kis forintjait az adórendszer tereli át a vagyonosok számláira.

Európa nyugati részén kialakult az ökoszociális piacgazdaság modellje, ami a fenntartható fejlődés követelményét is magában foglalta. És működött is jól, a 2010-es évek közepéig. Azért csak addig, mert azóta olyan folyamatok zajlanak Nyugat-Európában, amelyek ezt az ökoszociális piacgazdaságot teszik tönkre, építik le. A legfontosabb tényező a migránsválság elhibázott kezelése, de hasonlóan fontos a szintén elhibázott energiapolitikai váltás olyan országokban, mint Németország

és Svédország.

Ha választanunk kellene a klasszikus amerikai (angolszász) modell, és a klasszikus, eredeti európai modell között, akkor egyértelműen az utóbbi az emberséges, előremutató megoldás! És nem kevésbé versenyképes, mint az angolszász modell, ez a lényeg!

1.6 AZ ÁLLAMI BEAVATKOZÁS CIKLIKUSSÁGA

Mielőtt rátérnénk a „„Covid-válságra”„, tekintsük át az állami szabályozás kontra szabad piacgazdaság ciklikus változásait az elmúlt másfél évszázadban! Kirajzolódnak ugyanis az állami szabályozás intenzitásának négy-öt évtizedes ciklusai.

1. 1873–1933: állami beavatkozástól mentes szabad piacgazdaság.
2. 1933–1980: vegyes gazdaság, szociális piacgazdaság kora. Erőteljes állami beavatkozás, szabályozás. Az állami tulajdon részaránya kiterjed a termelővagyron egyharmadára. Erőteljes redisztribúció: az állam a magas adók révén centralizálja a jövedelmek 40%-át, és újra elosztja azt. Ez a modell csődbe jut az 1970-es évek elejére, mert konzerválja az elavult energia- és nyersanyagfaló gazdasági makroszerkezetet. Kissé leegyszerűsítve: a jók eltartják a rosszakat, de ezért a jók sem tudnak fejlődni. A piaci szelekció kikapcsolásának negatív következménye a gazdaságban!
3. 1980–2018: az állam visszavonulása a gazdaságból, a neoliberais gazdaságpolitika általánossá válása. A gazdasági szereplők dotációinak leépítése, az adók csökkentése, privatizáció, bizonyos nonprofit szférák (oktatásügy, egészségügy, szociálpolitika, nyugdíjrendszer) részbeni piacosítása, az állam karcsúsítása. E téren eltérő mértékek Észak-Amerika és Európa között!
4. 2018–? Covid-válság, migránsválság, orosz–ukrán háború. Az államnak megint lépnie kell, ébredezik is mindenütt csipkerózsika álmából a bóbiskoló éjjeliőr, mindenütt a világon. Vajon meddig tart ez, milyen lesz az újra erősödő beavatkozás intenzitása?

1.7 A COVID-VÁLSÁG

A 2019-ben berobbant járvány egészen új helyzetet idézett elő: a világgazdaság természetes, normális rendje felborult! Egész ágazatok álltak le szerte a világban, megszakadtak a termelési láncok, az egészségügyi intézményrendszer hirtelen iszonyatos megpróbáltatásoknak lett kitéve, az oktatásügy, a szolgáltatások területe úgyszintén. Megjelent megint a közgazdák rémálma, amit pedig már el is felejtettünk, legalábbis azt hittük: a stagfláció = recesszió + munkanélküliség + infláció együtt!

Erre a kihívásra választ kellett megint adni, mint egykor az olajválság kihívására. Ahogy az 1970-es években, most is először kapkodással kezdődött mindenütt a világon, nincs olyan kormány, amely ne követett volna el ilyen-olyan hibákat.

Hazánk esetében egy lényeges momentumra rá kell itt mutatni: a gyenge forint problémájára! Az erős forint jelenthetné, jelenthette volna a puffert, a tartalékot, a védőpajzsot a világgazdaság bármilyen

jellegű megbicsaklása esetén a magyar gazdaság számára. Sajnos egyes közgazdászok jogos félelmei beigazolódtak: a világgazdaságban megjelent inflációs nyomás most erre, a gyenge forint miatt védtelen magyar monetáris rendszerre zúdult rá, teremtve nagyon is veszélyes helyzetet! A Jegybank most már persze kapkod, kamatot emel kétségbeesetten, ez bizony eső után köpönyeg! Korábban évekig csak azért gyengén tartani a forintot, sőt, tovább gyengíteni tudatosan, hogy az MNB tetemes árfolyamnyereséget zsebelhessen be, igen rövidlátó politika volt, most üt vissza bumerángxént. Alapítványokra, ingatlanok, műkincsek vásárlására, aranyvásárlásra költeni ezt az árfolyamnyereséget, egyenesen felelőtlenység volt! A költségvetésbe kellett volna befizetni, és ebből adósságot csökkenteni! Tessék megnézni most megint az adósságrátát! 2010-ben 20 ezer milliárd forint volt az adósságunk, ma 42 ezer milliárd forint. Igaz, a közben végbement gazdasági növekedés következtében ez a GDP arányában ugyanott maradt: a 80% fölött nem sokkal.

A másik probléma, hogy most hirtelen, lökészerűen osztogat a kormány, hirtelen bért és nyugdíjat emel. Önmagában a béremelés, a nyugdíjemelés igenis jó, mert végre az alulértékelt humán vagyon (beleértve ebbe a nyugdíjasokat is!) árát közelíti az értékéhez. Csakhogy ezt folyamatosan, egyenletesen kellett volna 2010-től kezdve csinálni, és nem lökészerűen, hirtelen, a választások közeledtével, mert ezzel a monetáris expanzióval megint súlyosan megsértjük a friedmani egyenletes pénzellátás szigorú kritériumát! Ennek meglesz a hátulütője előbb-utóbb: megint ciklikussá tesszük a gazdaságot, amit pedig az elmúlt évtizedben már elfelejtettünk nagyon helyesen!

1.8 EGY VESZÉLYES KONCEPCIÓ FELBUKKANÁSA!

A 2022. április 3-i választások előtt megjelent a hazai politika palettáján az amerikai, szélsőségesen ultraliberális társadalompolitikai modell, mint követendő példa! Ez társadalompolitika, és nem gazdaságpolitika! Ne keverjük össze a neoliberális gazdaságpolitikát a neoliberális társadalompolitikával kedves magyar közgazdászok, politikusok! Mert erről van szó! Piacosítani az egészségügyet, oktatásügyet, nyugdíjrendszert, a társadalmi lét és intézményrendszer minden gazdaságon kívüli szféráját egyszerűen embertelen koncepció, mondjuk ki, ezért nagyon veszélyes! Csak rámutatok itt az amerikai társadalom súlyos ellentmondásaira, arra, hogy a világ leggazdagabb országában ma is 40 millió szegény él, 22 millió állampolgárnak nincs társadalombiztosítása, de most nem részletezem.

Érdemes itt szót ejteni a rezsicsökkentésről! Én annak a híve vagyok, hogy a rezsit általában be kell építeni a jövedelmekbe, a bérekbe, nyugdíjakba, és nem csökkentésben kell gondolkodni. De csak akkor, ha normálisan, kiszámíthatóan működik a gazdaság, beleértve a világgazdaságot is! Ilyen krízishelyzetben, mint ami most van, átmenetileg a rezsicsökkentés is elfogadható, sőt, szükséges, akkor is, ha valóban piac-inkonform megoldás. Itt most erről van szó! Covid-világjárvány, illegális migrációs hullám, orosz–ukrán háború, és annak valós menekülthulláma! És mindezeknek az

egymásra lapolódó világgazdasági következményei!

Magyarországon az amerikai társadalompolitikai modellt hirdetni, vagyis kiterjeszteni a piaci mechanizmust, annak szelekciós szerepét a gazdaságon kívüli szférákra, annyit jelentene, hogy százezrek nyomorodnának el, további milliók elszegényednének.

Végezetül egy összefoglaló gondolat! Most eme világméretű válságfolyamatok egymásra lapolódása behozta újra a világgazdaságba, de még a nemzetközi politikába is a bizonytalanság globális komponensét. Most minden társadalomnak, minden közösségnek, minden országnak arra kell törekednie, hogy a lehető legjobb kondícióban vészelje át ezeket a nehéz időket, a lehető legkisebb veszteségek nélkül! És ehhez ma össze kell fogni, félretéve a politikai-ideológiai ellentéteket!

1.9 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 12. FEJEZETHEZ

1. Csath M. (2011). *Kiművelt emberfők nélkül?* Budapest, Kairosz Kiadó.
2. Csath M. (2016). *Rendszerváltás a gazdaságban, avagy hova tűnt a magyar ipar?* Budapest, Kairosz Kiadó.
3. Friedman, M. (1986). *Infláció, munkanélküliség, monetarizmus.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
4. Gazdag L. (2002). A hiányzó egyenlet probléma. *Pénzügyi Szemle*, 57 (10), 960–981.
5. Gazdag L. (2007). *A Bokros csomag mítosza és a valóság.* Budapest, Laurus Kiadó.
6. Gazdag L. (2009). *Magyarország úttévesztése (A rendszerváltás közgazdaságtana).* Budapest, Mundus Egyetemi Kiadó.
7. Gazdag L. (2013). A thatcherizmus. *Valóság*, 56(8), 55–68.
8. Gazdag L. (2016). *Marx, marxizmus, szocializmus.* Budapest, Scolar Kiadó.
9. Gazdag L. (2018). *Környezet-gazdaságtan, környezetgazdálkodás.* Budapest, Kossuth Kiadó.
10. Gazdag L. (2020). Megint utat tévesztettünk. *Valóság*, 63(8), 11–21.
11. Hoós J. (2003). *Konjunktúra- és piackutatás.* Budapest, Aula Kiadó.
12. Jánossy F. (1966). *A gazdasági fejlődés trendvonalai és a helyreállítási periódusok.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
13. Kaposi Z. (1998). *A XX. század gazdaságtörténete I.* Budapest–Pécs, Dialog-Campus Kiadó.
14. Kaposi Z. (2001). *A XX. század gazdaságtörténete I.* Budapest–Pécs, Dialog-Campus Kiadó.
15. Keynes, J.M. (1965). *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
16. Marx, K. (1961). *A tőke III.* Budapest, Kossuth Kiadó.
17. Marx, K. (1975). *A gothai program kritikája.* Budapest, Kossuth Kiadó.
18. Nagy P. (2004). *A rendszerváltás gazdaságpolitikája.* Budapest, Akadémiai Kiadó.
19. Piketty, Th. (2015). *A tőke a XXI. században.* Budapest, Kossuth Kiadó.

20. Sidney, P. (1996). The development of the British economy 1914–1990. London, Chapman and Hall.
21. Schultz, Th. W. (1983). Beruházás az emberi tőkébe. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
22. Sipos B. (1999). Vállalati prognosztika. JPTE, Pécs.

2 FEJEZET: KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK ÉS HATÁSOK – HAZAI ÉS NEMZETKÖZI TRENDEK (KARÁCSONY PÉTER – KÁLMÁN BOTOND – TÓTH ARNOLD)

A koronavírus megjelenése országonként eltérő időpontokra vezethető vissza, és ebből kifolyólag az egyes nemzetek kormányának intézkedései is különböző időpontokban kezdődtek meg. Jelen munka alapját elsősorban a Korona-HR-projekt alkotja, amelynek első két fázisa csak magyar cégek részvételével zajlott, ezután bővült nemzetközi szintérré. Ennek megfelelően most is elsősorban a magyar intézkedéseket tekintjük át, de a fejezet végén röviden bemutatjuk a nemzetközi válaszokat is.

2.1 A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY ELSŐ HULLÁMA MAGYARORSZÁGON

Magyarországon a kormány 2020 januárjában hivatalosan kezdett el foglalkozni a járvánnyal, és első intézkedésként létrehozták a Koronavírus-fertőzés Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzset, mely 2020. január 31-én tartotta meg első, alakuló ülését. Az első két személy, akiről Magyarországon hivatalosan bejelentették, hogy koronavírussal fertőzött, két iráni származású, Magyarországon tanuló egyetemista volt. Mivel az első igazolt esetek külföldiekhez vagy külföldről hazatértekhez voltak köthetőek, ezért a kormány döntése értelmében 2020. március 6-án első lépésként felfüggesztették az iráni vízumok kiadásokat (MFOR, 2020), valamint sorban törölték az olaszországi járatokat, mivel márciusra Olaszország fertőzöttsége európai szinten a legmagasabbnak számított. A vírus gyors terjedése miatt a kormány 2020. március 11-én veszélyhelyzetet hirdetett az ország teljes területére (HVG, 2020a), ennek következtében bezártak az egyetemek, az általános és középiskolák, valamint megkezdődtek a határlezárások, hogy csökkentsék a vírus külföldről történő behurcolását.

A koronavírus fertőzés azon kívül, hogy emberek százezreinek haláláért közvetlenül felelős, a gazdaságra is jelentős hatással volt már a kezdetek óta. Magyarország kormánya annak érdekében, hogy a negatív gazdasági hatásokat valamelyest mérsékelje, 2020. március 19-én kihirdette az első gazdasági intézkedésekről szóló rendeleteket (Koronavirus.gov.hu, 2020a), melynek főbb elemei a következők:

- 2020. év végéig felfüggesztik a hitelek tőke- és kamatfizetési kötelezettségét;
- a súlyos gondokkal küzdő szektorokban (turisztikai, a vendéglátóipari, a szórakoztatóipari, a szerencsejáték, a filmipari, az előadóművész, a rendezvényszervező és a sportszolgáltatást nyújtó ágazatok):
 - = 2020. június 30-ig egyebek mellett a munkáltatók közteherfizetési kötelezettségét elengedik,
 - = nem lakás céljára szolgáló helyiségre vonatkozó bérleti szerződéseket 2020. június 30-ig nem lehet felmondással megszüntetni;
- 2020. március, április, május és június hónapokra a munkáltatók mentesülnek a munkabér utáni közterhek megfizetése alól.

A fertőzés gyors terjedése és a veszély növekedése miatt a kormány 2020. március 28-tól kijárási korlátozásokat vezetett be Magyarország teljes területére (Portfólió, 2020), hogy csökkentse a fertőzések gyors elterjedését, időt nyerve a kórházak felkészítéséhez a tömeges fertőzésekre. A 71/2020. (III. 27.) Kormányrendeletben a kijárási korlátozások, maszkviselési szabályok és az időskorúak vásárlási sávjának bevezetése azt célozta, hogy a közvetlen interperszonális kontaktusok számának jelentős csökkentésével lassuljon a vírus terjedése.

A koronavírus-fertőzés miatt áprilisra számos, elsősorban kis- és középvállalkozás került nehéz helyzetbe, és olyan problémák elé, melyek veszélyeztették a foglalkoztatottak megtartását. 2020. április 4-én Orbán Viktor, Magyarország miniszterelnöke kijelentette: „*annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít*” (Magyarhirlap.hu, 2020); ennek megfelelően bejelentett egy bértámogatási programot, a 13. havi nyugdíj visszaépítését, a kiemelt nemzetgazdasági ágazatok újraindítását, valamint azt, hogy több mint 2000 milliárd forint mértékben biztosítanak támogatott hitelt a hazai vállalatok finanszírozására. Áprilistól egyre több gazdasági életet érintő, elsősorban adókönyvitéseket vezetett be a kormány, melyek értelmében 2020. július 1-jétől két százalékponttal, 17,5-ről 15,5 százalékra csökken a szociális hozzájárulási adó mértéke, minden cég megtarthatja azt az adózási besorolást, amelyet az előző év végén megszerzett, a vállalkozások kérhetik bármelyik adó mérséklését abban az esetben, ha a járványhelyzet miatt kerültek nehéz helyzetbe. A kisvállalati adó (kiva) kulcsa 2021-től 1 százalékponttal, 12-ről 11 százalékra csökkent.

A munkáltatókat érintő egyik legfontosabb intézkedés, a már korábban említett bértámogatási program volt, mely április végétől szélesebb körben vált elérhetővé. A bértámogatást akkor lehetett igénybe venni, ha a munkáltató nem tudta teljes munkaidőben foglalkoztatni a dolgozóit. Azok a munkavállalók, akiknek a részmunkaideje 50% alá csökkent, havonta és egyéenként akár 100 ezer forintot meghaladó támogatásban is részesülhettek. Akiknél elérte a részmunkaidő az 50%-ot, azoknál pedig a támogatási összeg legfeljebb 75 ezer forint lehetett (Kormányhivatal.hu, 2020).

2.2 ENYHÍTÉSEK 2020 NYARÁN

A nyári időszakban kissé enyhült az országban a vírus terjedése, ezért fokozatosan nyíltak meg a korábban lezárt határok, újra látogathatók lettek a közösségi események, valamint a sportrendezvények. A gazdaság visszaállítása érdekében további programokat jelentettek be, ezek közül kiemelendő, hogy 806 vállalat kapott állami támogatást a versenyképességi programban való részvételhez (VG.hu, 2020).

A helyzet javulása következtében, 2020. június 16-án az Országgyűlés elfogadta a veszélyhelyzet megszüntetéséről szóló törvényt. Közel egy héttel később, június 24-én megalakult a Gazdaságvédelmi Operatív Törzs, amelynek legfőbb feladata a magyar gazdaság és munkahelyek

védelve lett (Privatbankar.hu, 2020). Július 20-án újabb gazdaságvédelmi intézkedéssel segítette a kormány a turizmust, ezúttal panziók építésére pályázhattak a vállalkozások 1,8 milliárd forintos keretösszegben. Emellett exporttámogatási program indult a magyar vállalatoknak. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) 2020. július 29-én bejelentette, hogy több mint 260 ezer ember munkahelyét mentette meg a kormány (Koronavirus.gov.hu, 2020b).

A nyár végére ismét emelkedtek a napi fertőzésszámok, valamint a környező országokból is egyre több esetről lehetett hallani, ezért a kormány felkészült a második „hullámra”. Ennek keretében megkezdtek az egyes országok kockázati besorolását, végül 2020. augusztus 28-tól újra lezárták a határokat.

2.3 A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY MÁSODIK HULLÁMA MAGYARORSZÁGON

Szeptembertől újra szigorodtak a szabályok, ennek ellenére novemberre a járványügyi helyzet tovább romlott. Ezért novembertől újra szigorodtak a tömegrendezvények látogatási előírásai, a maszkviselési szabályok, kijárási tilalmat vezettek be, valamint újra bezártak a közösségi létesítmények, stadionok és az oktatási intézmények, az alapfokú oktatás kivételével (UZLETTEM.hu, 2020). Egész Európában, így Magyarországon is egyre nőtt a betegek száma, ezért a kormány 2020 novemberében benyújtotta a koronavírus-világjárvány második hulláma elleni védekezésről szóló törvényjavaslatot. Magyarországhoz hasonlóan több európai ország is bevezette a rendkívüli jogrendet, míg mások az első hullám óta folyamatosan hosszabbították azt, például Olaszországban. Franciaországban és Spanyolországban pedig egészségügyi vészhelyzetet vezettek be.

Mivel a korábbi intézkedések nem voltak elegendőek a járvány terjedésének megállítására, ezért a kormány 2020. november 3-tól rendkívüli jogrendet, éjszakai kijárási korlátozást vezetett be (HVG, 2020b). Orbán Viktor miniszterelnök a Facebook-oldalára feltöltött videóban közölte, hogy éjjél és reggel 5 óra között kijárási korlátozást léptet életbe a kormány, a szórakozóhelyeket pedig bezárják. A tömegközlekedésben a zsúfoltság mérséklése érdekében a csúcsforgalomban járatsűrítést rendeltek el, a parkolást pedig ingyenessé tették. Rendezvényeken, sportrendezvényeken, mozikban és színházakban csak minden harmadik széken lehetett ülni, és a maszkhasználat is kötelező lett. A hatóságok minden rendezvényt ellenőrizni fognak, ha kell, pénzbírságot szabnak ki, és azokat a helyeket, ahol nem tartják be a szabályokat, azonnal bezárják – mondta Orbán Viktor, majd további intézkedéseket is bejelentett: „az orvosok bérét megemeljük, a védekezéshez szükséges eszközök a kórházak rendelkezésére állnak. Kórházi ágyak tekintetében Európában harmadik helyen állunk, lélegeztetőgépek tekintetében pedig világelsőek vagyunk.”

A járványügyi intézkedések újabb mérföldköve volt, hogy 2020. december 7-én megnyílt a lehetőség a koronavírus elleni oltás internetes regisztrálására. A regisztrációval egyben mindenki értesülhetett a járvánnyal kapcsolatos legfrissebb információkról, és arról, hogy mikor fogja

megkapni az oltást. Szentkirályi Alexandra kormányzóvivő a regisztráció indulásakor kiemelte, hogy az oltás terv szerint zajlik majd, a sorrendet nem a regisztráció ideje határozza meg: elsőbbséget élveznek majd a védekezésben részt vevők és a veszélyeztetett csoportba tartozók (Index, 2020). December 26-án kezdődött a koronavírus elleni oltások beadása. Első körben 35 ezer embernek elégséges mennyiség érkezett Magyarországra, és elsőként az egészségügyi dolgozókat oltották be – ahogyan ezt korábban Orbán Viktor miniszterelnök bejelentette (Pénzcentrum, 2020).

2.4 GAZDASÁGVÉDELMI INTÉZKEDÉSEK A JÁRVÁNY MÁSODIK HULLÁMÁBAN

A gazdaságvédelmi akcióterv a második „hullám” alatt hat hónappal meghosszabbította a kormány a hitelmoratóriumot, újabb munkaerő támogatási program indult, melynek köszönhetően álláskeresőként akár félmillió forintos segítség is kérhető volt (HRPORTAL.hu, 2020). A létrehozott bértámogatási programok 280 ezer foglalkoztatottnak nyújtottak védelmet (PIACESPROFIT.hu, 2020).

A kormány döntése értelmében 2020. november 5-én újabb 155 milliárd forint jutott a beruházások ösztönzésére a vállalkozásoknak (Világgazdaság, 2020). Szijjártó Péter miniszter bejelentése szerint újabb pályázatot írtak ki a közepes beruházások támogatására. Azok a cégek kaphattak maximum 280 millió forintos támogatást, amelyek vállalták, hogy beruházásuk nyomán senkit, egyetlen munkavállalót sem bocsátanak el. A nagyberuházási támogatási pályázat keretösszegét 20 milliárd forinttal, 70 milliárd forintra emelték. Így 71 nagyvállalat 206 milliárd forintnyi nagyberuházást tudott végrehajtani, amivel összesen 60 ezer munkahelyet védtek meg. Ötvenmilliárd forinttal, 75 milliárd forintra emelték az exportnövelés céljából külföldön végrehajtott magyar vállalati beruházások támogatását; ebben a konstrukcióban 91 vállalat összesen 250 milliárd forintnyi beruházáshoz kért támogatást. Emellett 35 milliárd forinttal, 60 milliárd forintra nőtt a határon túli területeken végrehajtott magyar vállalati beruházások támogatási programjának összege, 465 vállalat összesen 200 milliárd forintnyi határon túli beruházását fogják támogatni.

A kormány a járványhelyzetben is elkötelezett maradt a munkaalapú gazdaság mellett, ezért számos olyan intézkedést vezettek be 2020 novemberében, ami segíti a munkahelyek megőrzését. A vendéglátás és szabadidő ágazatban működő vállalkozásokat és az ott dolgozókat adókedvezményekkel és bértámogatással segítették, a szállásáshely-szolgáltatók szintén jelentős összegű támogatást kaptak. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium bejelentését követően 2020. november 12-től rugalmasabbá váltak a távmunka szabályai a veszélyhelyzet idejére. A rendelet értelmében a veszélyhelyzet időtartama alatt a munkáltatók és a munkavállalók a munka törvénykönyve távmunkavégzésre vonatkozó előírásaitól eltérően is megállapodhatnak, ami mindkét fél érdekeinek érvényesülését segíti. E rendelkezés számos könnyítésre teremtett lehetőséget, így a munkavégzés helye szabadon választhatóvá vált, a távmunka akár részlegesen, a munkanapok egy

résében is megvalósulhatott. A munkáltató távmunkavégzés esetén költségtérítés formájában hozzájárulhatott a munkavállaló kiadásaihoz: ennek mértéke havonta legfeljebb a mindenkori minimálbér összegének 10%-a. A munkáltató köteles volt tájékoztatni a munkavállalót a munkavégzéshez szükséges, egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkakörülmények szabályairól, a munkavállalónak pedig ezek teljesülésére figyelemmel kellett megválasztania a munkavégzés helyét (VMKIK, 2020).

A Gazdaságvédelmi Akcióterv intézkedései közül az egyik legnagyobb horderejű a munkahelyvédelmi bértámogatás bevezetése volt. A program sikeresen ellentételezte a vállalkozások átmeneti rendelésállomány-csökkenésének következményeit, megvédve ezzel közel 200 ezer magyar munkavállaló állását. A válság első hullámának káros következményeit a kormány komplex intézkedésekkel mérsékelte. Az ITM a Gazdaságvédelmi Akciótervben meghirdetett háromféle bértámogatással összesen mintegy 280 ezer munkavállalón segített. A bértámogatások és egyéb intézkedések (adó- és járulékcsoökkentés, hitelmoratórium, beruházásösztönző és hitelprogramok stb.) összesen 1,4 millió munkavállaló kilátásait, lehetőségeit javították. Magyarország továbbra is az Európai Unió azon tagállamai közé tartozik, ahol az egyik legalacsonyabb a munkanélküliség.

Gazdaságvédelmi, oktatási-nevelési, valamint egészségügyi fejlesztések, kulturális tevékenységek finanszírozása, kórházak adósságrendezése és számos helyi kezdeményezés támogatása is szerepel a kormány év végi forrásbiztosító határozatában, amely alapján több mint 860 milliárd forintot fordítanak fejlesztésekre. A Pénzügyminisztérium továbbra is azzal számolt, hogy a járvány következményeként a bruttó hazai termék 6,4%-kal csökken a 2020-as év egészében, míg a hiány a GDP 9%-a körül alakul. Az év végi 861,8 milliárd forintos költségvetési támogatásnak számos eleme egy-egy fejlesztés vagy beruházás jövő évi előfinanszírozását jelentette. A helyi önkormányzatok és a megyei jogú városok mintegy 28,6 milliárd forintos pluszforrással számolhattak. A közúthálózat korszerűsítése mellett számos helyen újulhattak meg bölcsődék, óvodák és iskolák. A kórházak adósságfinanszírozására 2021-ben 44,5 milliárd forintot irányzott elő a kormány (MNO, 2020).

2.5 INTÉZKEDÉSEK 2021-BEN

2021-ben a járvány elleni küzdelem mellett tovább folytatódtak a gazdaságvédelmi intézkedések is, az ITM bejelentette az ágazati bértámogatási programot, amely a vendéglátásban, a turizmusban és a szolgáltató szektorban tevékenykedőknek nyújtott célzott segítséget a koronavírus-járvány második hullámában. A támogatást több mint 12 ezer munkáltató kérte összesen 90 ezer munkavállalójára, közel 22 milliárd forint értékben. Az ITM közleménye felidézi: az ágazati bértámogatás a vírus miatt működésüket erőteljesen visszafogni, szüneteltetni kényszerülő, emiatt komoly nehézségekkel küzdő szektorok vállalkozásainak megmaradását szolgálja. A program

elsősorban a turizmus-vendéglátásban és a szabadidős szolgáltatásokban tevékenykedők, mások mellett a szállásadók, utazásszervezők helyzetét javítja munkavállalóik megtartása érdekében. Az ágazati bértámogatás igényelhető maximális mértéke személyenként havi bruttó 241 500 forint. A program lényege az volt, hogy a bruttó bérek 50%-át az állam, 50%-át pedig a munkaadó állja. Az érintett munkavállalók több mint negyedére a fővárosból, 10%-ára Pest megyéből igényeltek támogatást, de jelentős volt az érdeklődés Győr-Moson-Sopron (6%), Csongrád-Csanád és Hajdú-Bihar (5-5%) megyékben is. A kérelmek háromnegyede a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorból érkezett (Koronavirus.gov.hu, 2021a).

2021. február 11-én a kormány védettséget igazoló okmány bevezetéséről döntött. A magyar állam védettséget igazoló okmányát azok kaphatják meg, akiket beoltottak a koronavírus ellen vagy bizonyítottan átestek a betegségen (Koronavirus.gov.hu, 2021b). Az év nyarán elérhetővé váltak az uniós igazolványok is.

A gazdaság-újraindítási akcióterv legújabb lépése volt a kamatmentes újraindítási gyorskölcsön. A kis- és középvállalkozásokat ennek keretében 10 millió forintos, 10 éves futamidejű, kamatmentes hitellel segítette a kormány. A 100 milliárd forintos hitelkeretű program három év türelmi időt hagy a törlesztés megkezdésére, ezzel arra is, hogy a gazdaság újra talpra állhasson (ZMKIK, 2021).

Schanda Tamás bejelentette, hogy hatezer milliárd forint áll a kormány rendelkezésére arra a célra, hogy Magyarország még erősebb legyen, és 2030-ra Európa öt legélhetőbb és legversenyképesebb országa közé kerüljön. A kormány a gazdaság újraindításának akcióterve keretében bővítette az otthonteremtési támogatásokat, bértámogatást nyújtott a vállalkozásoknak, történelmi léptékű béremelést hajtott végre az orvosoknál, visszavezette a 13. havi nyugdíjat, 2022-től a 25 év alattiaknak jövedelemadó-mentességet biztosít. Fenntartja a hitelmoratóriumot és a legkisebb vállalkozásoknak 10 millió forintos kamatmentes hitel felvételére nyújtott lehetőséget (uzletem.hu, 2021).

A 2022 márciustól hatályos törvényi és kapcsolódó, kormányrendeleti szintű előírások új szabályozási kereteket teremtenek a foglalkoztatást elősegítő szolgáltatások és támogatások terén. A cél, hogy a munkaerőpiaci szempontból hátrányosabb helyzetben lévő csoportok foglalkoztatását segítsék, illetve az állam a csoportos létszámleépítés elkerülése érdekében három hónapig átvállalja a foglalkoztatottak bérének felét. A hátrányos helyzetű munkavállalók – akik hat hónapja nem állnak alkalmazásban vagy 15–24 év közöttiek, esetleg 50 év felettiak – munkába állását az elérhető támogatások mellett munkaerőpiaci szolgáltatások – köztük tanácsadás is – segítik. Az állami foglalkoztatási szerv és az álláskereső közösen személyre szabott egyéni cselekvési tervet készítenek a mielőbbi elhelyezkedés érdekében. Az egyéni képességeket, kompetenciákat figyelembe véve beazonosítják az álláskereső céljait, az azok eléréséhez igénybe vehető szolgáltatásokat és támogatási

lehetőségeket. A súlyosan hátrányos helyzetű munkavállalók – akik 12 vagy 24 hónapja nem állnak alkalmazásban – elhelyezkedésénél hat hónapig járó bérkiegészítést is kaphatnak. Ha foglalkoztatásra irányuló jogviszonyt létesítenek, a minimálbér 30%-ával megegyező összeghez, jelenleg havi több mint 50 ezer forinthez juthatnak. A munkaadó is támogatásban részesül, ha súlyosan hátrányos helyzetű személyt alkalmaz, a jogviszony első négy hónapjára a munkavállaló bérének felét megtéríti az állami foglalkoztatási szerv (munkaeropiac.eu, 2021).

Közben folyamatosan zajlik az oltási program, egyre többen kapják meg a védelemmel jelentő vakcinák valamelyikét. A beoltottak számának növekedésével együtt fokozatosan zajlik Magyarország újraindítása is (kamaraonline.hu, 2021).

2.6 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS A VISEGRÁDI ORSZÁGOK CSOPORTJÁRA

A magyar intézkedések áttekintése nyilvánvalóvá tette, hogy a politikai döntéshozatal alapvető irányát a munkahelyek megmentése jelentette. A nemzetközi szintén áttekintését a Visegrádi országcsoporthoz (V4) bemutatásával kezdjük, majd szélesítjük a perspektívát. A V4-ek országai 2020-ban legyőzték a koronavírus-járvány első hullámát, és az év végére gazdasági helyzetük is stabilizálódott. A kényszerű bezártság miatt az emberek szolgáltatások helyett árut vásároltak, az ipari termelés fokozódása pedig kedvezett a V4-ek exportorientált, beszállító-természetű gazdaságainak (Morawski, 2021). Az EU országai közül éppen két visegrádi ország, Szlovákia és Magyarország kezdte meg elsőként tömeges oltási kampányát még 2020 decemberének végén (MTI, 2020d; Németh, 2020). Ezek az intézkedések a humán erőforrás védelmét szolgálták, ami a modern gazdaságok növekedésének fő hajtóereje (Tsai et al., 2010). A pandémia erőteljesen növelte a munkanélküliségi rátát a legtöbb európai gazdaságban. Ez a vírus egyik negatív hatása az európai munkaerőpiacra. Aktív munkaerőpiaci politikára van szükség a munkahelyi válságból történő kilábaláshoz (Su et al., 2021). A kormányzati intézkedések szerepét erősítették meg azok a tanulmányok, amelyek a járvány és a munkanélküliség közötti összefüggéseket elemzik (M. Hezam, 2021).

A munkanélküliséget befolyásoló tényezőket és hatásait széles körű, több szakterületet átfogó kutatások vizsgálták (Blustein et al., 2020). Ezek kimutatták, hogy a munkahelyvesztéssel párhuzamosan az életminőség is csökken, miközben a munka-magánélet egyensúly (work-life balance) is negatívan változik. Azt is bizonyították már, hogy az oltás elengedhetetlen a gazdasági visszaesésből való kilábaláshoz, de a megfelelő ösztönző politikák nélkül nem indul meg a válság előtti trendhez való visszatérés (Barbieri Góes & Gallo, 2021). Az egyes országok gazdasági és munkahelyvédelmi stratégiája azonos alapokon nyugodott, de innen más és más utakon indultak tovább. A közös alapok közé tartoznak a fiskális és monetáris intézkedések, a munkahelyvédelmi politikák, amelyek jellemzően a vállalati humán erőforrás-menedzsment (HRM) megoldásokat

támogatták, és később, 2020 decemberétől, az oltás. A monetáris és fiskális válaszokat az IMF adatai alapján elemezzük (IMF, 2021).

Lengyelország 116 mrd PLN (zloty) mentőcsomagot állított össze, ami az ország 2019-es GDP-jének 5,2%-a. Ezt kiegészítette egy 70 mrd PLN hitelgarancia- és mikrohitelprogram, elsősorban a vállalkozások számára, valamint a Lengyel Fejlesztési Alap (Polish Development Fund) 100 mrd PLN üzleti likviditási forrása. A mentőcsomag egyik fontos eleme volt a bértámogatás. Szlovákia számára a gazdaságvédelmi intézkedések 2020-ban 1.9 mrd €-ba kerültek, ez az összeg a 2019-es GDP 2,1%-ának felel meg. A kiadások nagy részét a bérkompenzációra és munkanélküli-támogatásra költötték, ezeket 2021 végéig meghosszabbították. Emellett csökkentették az adminisztrációs, adó- és járulékkerheket és lehetővé tették a cégek veszteségeinek átvitelét 2021-re. A SME-k számára 4 mrd € hitelgarancia-keretet nyitott a szlovák kormány és kilenc hónapos törlesztési moratóriumra is lehetőség nyílt. A cseh költségvetési csomag 2020-ban közel 230 mrd, 2021-ben pedig újabb 330 mrd CZK értékű volt. A források nagy részét jövedelemkiegészítésre, bértámogatásra és munkavállalók kieső jövedelmeinek kompenzációjára fordították, igyekezve a fogyasztást fenntartani, ami a termeléshez is segítséget jelentett. A mentőcsomagból 19 mrd CZK-t fordítottak az egészségügy-fejlesztésre. Csökkentették 5 százalékponttal a forgalmi adókulcsot és több adminisztratív kedvezményt is bevezettek.

Nagyobb nemzetközi kitekintésben itt csupán az általunk legfontosabbnak vélt összefüggéseket vázoljuk fel. A legfontosabb tény, hogy a pandémia okozta válság elleni sikeres harcnak országos szinten három pillére van. Ezek: átoltottság, lakossági fegyelem, kormányzati intézkedések. Egy új járvány megjelenésekor az első lépés minden esetben a terjedés sebességének csökkentése, az egészségügyi szaknyelv ezt nevezi a járványgörbe laposabbá tételének. Mivel egy járvány személyes kontaktusok útján terjed, ezeket kell elsősorban korlátozni. A koronavírus esetében is így történt, kijárási és gyülekezési korlátozásokkal, amelyekben a kormányzat gyors és határozott reakciója a döntő. Ez nem minden országban valósítható meg. A japán kormánynak például nincs alkotmányos felhatalmazása veszélyhelyzet elrendelésére, ezért itt a másik pillér, a lakossági fegyelem ebben az országban döntő tényező volt (Mártonffy, 2021). Szemben Dél-Koreával, ahol tömeges teszteléssel, kontaktkutatóval és a kiszűrt esetek egészségügyi ellátásával kerültk el az első hullámot (Benke, 2020; Yilmaz & Aydın, 2020), a japánok csak a szinte biztos eseteket tesztelték, mégis hasonló eredményt értek el, mint Korea – csak jóval olcsóbban (Moon et al., 2021). Ráadásul Japán még az oltási kampányban is a legkésőbb indulók közé tartozik (Kosaka et al., 2021).

A harmadik utat a gyors átoltottság elérését választotta például Izrael (WHO, 2021). A kampány még 2020 decemberében indult és 2021 nyarára már 58%-os volt a teljes átoltottság. Náluk gyorsabban csak egy ország, Bhután tudta elérni a teljes átoltottságot (Dorji & Tamang, 2021), ahol 2021 áprilisában két hét alatt eljutottak a 94%-os átoltottsáig. Ráadásul ebben az országban még

nagyon modern ingyenes egészségügyi ellátás is van. Izrael példája azonban azt is bizonyítja, hogy az oltás önmagában nem oldja meg a járványt, hiszen megfelelő kormányzati intézkedések hiányában nem csökkent jelentősebb mértékben a munkanélküliség (Achdut, 2020).

2.7 A JÁRVÁNYELLENES INTÉZKEDÉSEK SIKERESSÉGÉNEK INDIKÁTORAI

A sikert vagy sikertelenséget több indikátorral is mérhetjük. A gazdasági növekedés legelterjedtebb mutatószáma a GDP. Ennek használata azért előnyös, mert minden ország adatai hosszú időtávra visszatekintve is rendelkezésre állnak (Avakov, 2015). További pozitívuma, hogy független minden ideológiai és politikai szemponttól (Lepenies, 2016). Bár közlése több formában is megszokott, valamennyi forma előnye, hogy segítségével összehasonlítható az egyes országok teljesítménye. A pandémia okozta válságban, ahol a szigorú egészségügyi zárlati intézkedések munkahelyeket és jövedelmeket veszélyeztetnek. Egy ilyen szituációban talán az egy főre jutó és vásárlóerő-paritás szerint megállapított GDP (per capita GDP PPP) a megfelelő mutató. Tudnunk kell azonban, hogy – bár igen elterjedten használt mutatóról van szó – a GDP-nek számos árnyoldala van. Például a könnyű drogok, vagy a prostitúció legalizálása ugyanúgy növeli a nemzeti jövedelmet, mint az a sikeres műtét, amelybe a beteg végül behalt (Csath, 2020). Simon Kuznets ezt így fogalmazta meg: „the welfare of a nation can scarcely be inferred from a measurement of national income” (Egy nemzet jóléte egyáltalán nem következtethető ki a GDP-jéből).

Mivel a Covid-19 miatti válságban maga az ember, a humán erőforrás a leginkább fenyegetett, más mutatók is lényeges információkkal szolgálhatnak. Az egészségügyi és gazdasági mutatók összefüggései statisztikai kapcsolatának vizsgálata is számos információval gazdagíthatná a járványról és a következményes válságról eddig kialakult képet. Érdekes például a foglalkoztatottsági adatok alakulása. Ezek legelterjedtebb indikátora a munkanélküliségi ráta. A ráta időbeli alakulása, illetve a hosszabb idősorokon alapuló statisztikai becslések, például az úgynevezett ARIMA-eljárással (Jensen, 1990) készült trendeken alapuló pontbecslés és a valós adatok eltéréseinek vizsgálatával kimutathatók a válság munkaerőpiaci hatásai (Nguyen et al., 2021). A jó statisztikák mellett a már Aquinói Tamás által leírt jó állam (McLaverly-Robinson, 2009) koncepciójának korunkban megfigyelhető erősödése miatt figyelmet kell fordítanunk az egyén szubjektív létérzésére is, amelyet az élet számos területén vizsgálnak az ennek mérésével foglalkozó kutatók (Kaiser, 2020). Hasonló szerepet tölt be az ugyancsak egyéni elégedettséget mérő boldogságindex, melynek rendszeres rangsora minden évben megjelenik (Helliwell et al., 2021).

Az előző bekezdésben említett jó állam működésének egyik jellemző vonása, hogy válságok esetén segítséget nyújt polgárainak. Ez a segítség tulajdonképpen nem más, mint a jellemzően állampolgári befizetésekből (adók, járulékok) származó forrásoknak a szükségletek szerinti újraelosztása és hatékony felhasználása. Áttekintve eredményeinket és az azok alapján létrehozott

országcsoportokat, több olyan jellegzetesség is felszínre került, amely hozzájárult a pandémia miatt megnövekedett munkanélküliség csökkentéséhez. Az egyik ilyen lehetőséget jelentették a kormányzati-politikai intézkedések. Ha ezek segély jellegűek (USA), akkor csak átmenetileg enyhítenek a munkavállalók gondjain, ráadásul csökkentik a munkakedvet. Azok az intézkedések viszont, amelyek a munkahelyek védelmét célozzák azonnali (Olaszország) vagy tartós (Magyarország) javulást eredményezhetnek a munkanélküliségi ráta alakulásában. A munkahelyvédelem olasz és magyar útja azonban jelentősen különbözött abban, hogy Olaszország adminisztratív úton ért el azonnali hatást az elbocsátások jogszabály útján történő megtiltásával (Colussi, 2020). A magyar kormány viszont inkább célirányos anyagi segítséget nyújtott a veszélybe került vállalatoknak és vállalkozásoknak (MTI, 2020b, 2020c), és már viszonylag korán berendezkedett egy elhúzódó járványhelyzethez történő kényszerű alkalmazkodásra (MTI, 2020a).

A munkahelyvédelemhez hasonlóan jó hatásúak a piacélénkítő monetáris intézkedések is, erre jó példa Ausztrália. Ez az ország a 2008-as válság jó tapasztalatai alapján (Taylor, 2009) a koronavírus-válság elleni harcban is jelentős forrásokat fordított ilyen célokra. Amennyiben azonban a politikusok és gazdasági szakemberek nem megfelelő döntéseket hoznak, önmagában a magas átoltottság nem eredményez javulást. Ez történt például Izraelben, ahol az ország világelső lett az átoltottságot tekintve, de a munkanélküliséget ennek ellenére sem sikerült hatékonyan csökkenteni (Tarnopolsky, 2021). Az egyén jóléte és boldogsága azonban nemcsak az államon múlik. Helyi szinten a munkahely, ezen belül is különösen a HRM feladata a munkavállalók elégedettségének, egészségének és jólétének megteremtése. Jó teljesítmény ugyanis csak egészséges és elégedett dolgozótól várható. Komplex és határozott cselekvésre van tehát szükség, amit nemcsak állami, hanem helyi-vállalati szinten is végre kell hajtani.

2.8 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

1. Achdut, L. (2020). The labor market in the coronavirus crisis. *Israel Economic Review*, 18(1), 59–79.
2. Avakov, A. V. (2015). *Two Thousand Years of Economic Statistics, Years 1 - 2012: Population, GDP at PPP, and GDP Per Capita. Volume 2, by Country (Reprint edition)*. Algora Publishing.
3. Barbieri Góes, M. C. & Gallo, E. (2021). Infection Is the Cycle: Unemployment, Output and Economic Policies in the COVID-19 Pandemic. *Review of Political Economy*, 33(3), 377–393. <https://doi.org/10.1080/09538259.2020.1861817>
4. Benke Á. (2020, March 15). Dél-koreai miniszter: Tájékoztatás, tesztelés és a lakosság bizalma kell a járvány megfékezéséhez. 24.hu. <https://24.hu/kulfold/2020/03/15/koronavirus-megfekezes-del-korea-modszer/>

5. Blustein, D. L. – Duffy, R. – Ferreira, J. A. – Cohen-Scali, V. – Cinamon, R. G. & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>
6. Colussi, T. (2020). IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring Italy (October 2020) (p. 8). IZA – Institute of Labor Economics. <https://covid-19.iza.org/crisis-monitor/italy/>
7. Csath M. (2020). A fenntarthatóság mint emberi és társadalmi fejlődés. *Acta Humana*, 8(1), 25–65. <https://doi.org/10.32566/ah.2020.1.2>
8. Dorji, T. & Tamang, S. T. (2021). Bhutan’s experience with COVID-19 vaccination in 2021. *BMJ Global Health*, 6(5), e005977. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-005977>
9. Helliwell, J. F. – Layard, R. – Sachs, J. & De Neve, J.-E. (2021). World Happiness Report 2021. p. 212., Sustainable Development Solutions Network. <http://worldhappiness.report/>
10. Hezam, M. I. (2021). COVID-9 and Unemployment: A Novel Bi-level Optimal Control Model. *Computers, Materials & Continua*, 67(1), 1153–1167. <https://doi.org/10.32604/cmc.2021.014710>
11. Hrportal.hu (2020). Mától igényelhető az álláskeresőként akár félmillió forintos segítség elérhető. <https://www.hrportal.hu/c/matol-igenyelhető-az-allaskeresőnként-akár-félmillio-forintos-segitseg-20201015.html>
12. HVG (2020a). Koronavírus: kihirdette a veszélyhelyzetet a kormány. https://hvg.hu/itthon/20200311_Koronavirus_kihirdette_a_veszelyhelyzet_a_kormany
13. HVG (2020b). Rendkívüli jogrend, éjszakai kijárási korlátozás, szórakozóhelyek bezárása – itt vannak az új korlátozó intézkedések. https://hvg.hu/itthon/20201103_orban_viktor_koronavirus_jarvany_fertozes
14. IMF (2021). Policy Responses to COVID19. International Monetary Found. <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
15. Index.hu (2020). Elindult az internetes regisztráció a koronavírus elleni oltásra. https://index.hu/belfold/2020/12/07/regisztracio_vakcina_koronavirus/
16. Jensen, L. (1990). Guidelines for the application of arima models in time series. *Research in Nursing & Health*, 13(6), 429–435. <https://doi.org/10.1002/nur.4770130611>
17. Kaiser T. (2020). Jó Állam Jelentés_2019.pdf. NKE-KTI.
18. Kamaraonline.hu (2021). Ha eléri az átoltottság a 2,5 milliót, elkezdődhet az újraindítás. <https://kamaraonline.hu/ha-eléri-az-atoltottsag-a-25-milliot-elkezdodhet-az-ujrainditas/>
19. Kormanyhivatal.hu (2020). Elérhető a munkahelyvédelmi bértámogatás. <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/hirek/elerheto-a-csokkentett-munkaidos-foglalkoztatasi-tamogatas>

20. Koronavirus.gov.hu (2020a). Megjelentek a közlönyben a gazdasági intézkedésekről szóló rendeletek. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/megjelentek-kozlonyben-gazdasagi-intezkedesekrol-szolo-rendeletek>
21. Koronavirus.gov.hu (2020b). ITM: több mint 260 ezer ember munkahelyét mentette meg a kormány. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/itm-tobb-mint-260-ezer-ember-munkahelyet-mentette-meg-kormany>
22. Koronavirus.gov.hu (2021a). ITM: már 90 ezer munkavállaló után igényeltek ágazati bértámogatást. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/itm-mar-90-ezer-munkavallalo-utan-igenyeltek-agazati-bertamogatast>
23. Koronavirus.gov.hu (2021b). Kormányinfó: védettséget igazoló okmány bevezetéséről döntött a kormány. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kormanyinfo-vedetts eget-igazolo-okmany-bevezetes erol-dontott-kormany>
24. Kosaka, M., Hashimoto, T., Ozaki, A., Tanimoto, T. & Kami, M. (2021). Delayed COVID-19 vaccine roll-out in Japan. *The Lancet*, 397(10292), 2334–2335. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01220-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01220-4)
25. Lepenies, P. (2016). *The Power of a Single Number: A Political History of GDP* (p. 208 Pages). Columbia University Press. <http://cup.columbia.edu/book/the-power-of-a-single-number/9780231175104>
26. Magyarhirlap.hu (2020). Orbán Viktor: Annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít. <https://www.magyarhirlap.hu/kulfold/20200404-orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-a-koronavirus-elpusztit>
27. Mártonffy A. (2021, January 7). Koronavírus: Japán másképp védekezik, mint Európa. *Magyar Nemzet*. <https://magyarnemzet.hu/kulfold/koronavirus-japan-maskepp-vedekezik-mint-europa-9193988/>
28. McLaverty-Robinson, A. (2009). Thomas Aquinas: The State and the Common Good | *Ceasefire Magazine*. In: *Power, Resistance and Conflict in the Contemporary World: Social Movements, Networks and Hierarchies*. Routledge. <https://ceasefiremagazine.co.uk/thomas-aquinas-state-common-good/>
29. MFOR (2020). Operatív törzs: felfüggesztették az iráni vízumok kiadását. <https://mfor.hu/cikkek/makro/operativ-torzs-felfuggesztettek-az-irani-vizumok-kiadasat-.html>
30. MNO (2020). A kormány 860 milliárdot fordít az év végén fejlesztésekre. <https://magyarnemzet.hu/gazdasag/a-kormany-860-milliardot-fordit-az-ev-vegen-fejlesztesekre-9142592/>

31. Moon, M. J. – Suzuki, K. – Park, T. I. & Sakuwa, K. (2021). A comparative study of COVID-19 responses in South Korea and Japan: Political nexus triad and policy responses. *International Review of Administrative Sciences*, 002085232199755. <https://doi.org/10.1177/0020852321997552>
32. Morawski, I. (2021, January 21). Unleashing Economic Demand after the Virus. *Visegrad Insight*. <https://visegradinsight.eu/virus-versus-growth-economic-demand/>
33. MTI. (2020a, március). Szijjártó: Hosszú távra kell berendezkedni a járvány elleni védekezésben. *hirado.hu*. <https://hirado.hu/belfold/kozelet/cikk/2020/03/28/szijasarto-hosszu-tavra-kell-berendezkedni-a-jarvany-elleni-vedekezesben/>
34. MTI. (2020b, május). Majdnem 10 ezer vállalat vette igénybe a munkahelyvédelmi bértámogatást. *HR-portál*. <https://www.hrportal.hu/c/majdnem-10-ezer-vallalat-vette-igenybe-a-munkahelyvedelmi-bertamogatast-20200526.html>
35. MTI. (2020c, június). Naponta több ezer kérelem érkezik a munkahelyvédelmi bértámogatásra. *HR Portál*. <https://www.hrportal.hu/hr/naponta-tobb-ezer-kerelem-erkezik-a-munkahelyvedelmi-bertamogatasra-20200619.html>
36. MTI. (2020d, december). Beadták az első védőoltást Magyarországon. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/beadtak-az-első-vedooltast-magyarorszagon>
37. Munkaeropiac.eu (2021). Bérkiegészítés ösztönzi a több mint egy éve nem dolgozók elhelyezkedését. <https://munkaeropiac.eu/berkiegeszites-osztonzi-a-tobb-mint-egy-eve-nem-dolgozok-elhelyezkedeset/>
38. Németh A. (2020, December 22). Szlovákiában vasárnap kezdik a tömeges oltást. <https://index.hu/kulfold/2020/12/22/szlovakiaban-vasarnap-kezdik-az-oltast/>
39. Nguyen, P. H. – Tsai, J. F. – Kayral, I. E. & Lin, M. H. (2021). Unemployment Rates Forecasting with Grey-Based Models in the Post-COVID-19 Period: A Case Study from Vietnam. *Sustainability*, 13(14), 7879. <https://doi.org/10.3390/su13147879>
40. Pénzcentrum (2020). Orbán Viktor: december 27-én kezdődhet az oltás Magyarországon. <https://www.penzcentrum.hu/egeszseg/20201218/orban-viktor-december-27-en-kezdodhet-az-oltas-magyarorszagon-1107916>
41. Piacessprofit.hu (2020). Több mint ezer cég kap jelenleg bértámogatást. <https://piacessprofit.hu/tarsadalom/tobb-mint-ezer-ceg-kap-jelenleg-bertamogatast/>
42. Portfólió (2020). Koronavírus-járvány Magyarországon: új intézkedéseket jelentett be az operatív törzs. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200328/koronavirus-jarvany-magyarorszagon-uj-intezkedeseket-jelentett-be-az-operativ-torzs-422616>

43. Privatbankar.hu (2020). Szerdán alakul meg a gazdaságvédelmi operatív törzs. <https://privatbankar.hu/cikkek/kozerdeku/szerdan-alakul-meg-a-gazdasagvedelmi-operativ-torz.html>
44. Su, C. W. – Dai, K. – Ullah, S. & Andlib, Z. (2021). COVID-19 pandemic and unemployment dynamics in European economies. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 1–13. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1912627>
45. Tarnopolsky, N. (2021, February 7). Israel Is the World’s Most Vaccinated Country. Why Are Cases Rising? Intelligencer, 6.
46. Taylor, R. (2009, February 3). Australia unveils \$26.5 bln second stimulus. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-australia-economy-stimulus-idUSTRE5120DU20090203>
47. Tsai, C. L. – Hung, M. C. & Harriott, K. (2010). Human Capital Composition and Economic Growth. Social Indicators Research, 99(1), 41–59. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9565-z>
48. Uzletem.hu (2020). Munkavégzés a kijárási tilalom alatt: így szabályos az igazolás. <https://uzletem.hu/vallalkozo/munkavegzes-a-kijarasi-tilalom-alatt-igy-szabalyos-az-igazolas>
49. Uzletem.hu (2021). Hatezer milliárd forintot fordít a versenyképesség növelésére a kormány. <https://uzletem.hu/-statisztikaarak/hatezer-milliard-forintot-fordit-a-versenykepesege-novelesere-a-kormany>
50. VG.hu (2020). Szijjártó Péter: 806 vállalat kap állami támogatást. <https://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/szijasarto-peter-806-vallalat-kap-allami-tamogatast-2314959/>
51. Világgazdaság (2020). Újabb 155 milliárd forint vállalati beruházásokra. <https://www.vg.hu/gazdasag/ujabb-155-milliard-forint-vallalati-beruhazasokra-2-3357394/>
52. VMKIK (2020). Rugalmasabbá válnak a távmunka szabályai a vészhelyzet idején. <https://vmkik.hu/index.php/hirek/rugalmasabba-valnak-a-tavmunka-szabalyai-a-veszhelyzet-idejen>
53. WHO (2021). Israel covid vaccination. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=ISR>
54. Yilmaz, M. S. & Aydin, N. (2020, May 22). 3T key to South Korea’s success in COVID-19 fight. Anadolu Agency. <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/3t-key-to-south-koreas-success-in-covid-19-fight/1850084>
55. ZMKIK (2021). A 10 millió forintos, kamatmentes gyorskölcsön a legsérülékenyebb vállalkozásokon segít. <https://www.zmkik.hu/hu/zala-megyei-kereskedelmi-es->

[iparkamara/cikkek/a-10-millio-forintos-kamatmentes-gyorskolcson-a-legserulekenyebb-vallalkozasokon-segit-114139](#)

3 FEJEZET: SZABÁLYOZÁSI ÉS JOGI KÖRNYEZET VÁLTOZÁSA (VARGA ERIKA – SZIRA ZOLTÁN)

3.1 A KORLÁTOZÓ INTÉZKEDÉSEK FOKOZATOS FELOLDÁSA, ÚJRANYITÁS

A Covid-19 koronavírus-járvány 2019 közepén jelent meg a világon Kína Vuhan tartományában először. Azonban az Egészségügyi Világszervezet csak 2020. március 11-ei közleményében tekintette a pandémiát világjárványnak. A vírus már régóta itt van velünk, s életünket olykor-olykor megnehezítve folyamatos intézkedéseket, szabályozásokat igényelt és igényel jelenleg is globálisan és a nemzetállamok szintjén is.

Nincs ez máshogy Magyarországon sem, ahol jelentős hatást gyakorol napjainkban is a szabályozási és jogi környezetre, a jogszabályokra, rendeletekre. Hatásai között jobbra csak a negatív dolgokat tartjuk számon, holott számos pozitívumot is megemlíthetünk. Született egy pár gazdaságélénkítő intézkedés, melyek a kilábalást, újraindítást és növekedést is támogatják, elősegítik. Nézzük át alaposabban ezeket időrendi sorrendben 2021 áprilisától, amikor a korlátozó intézkedések nagy részének feloldásáról beszélhetünk.

A 2021. március 8-i zárást követően április 19-étől újraindították az iskolák, éttermek, szórakozóhelyek, szolgáltatóközpontok [177/2021. (IV. 15.) Korm. rendelet]. A 2021. évi XCIX. törvény a veszélyhelyzettel összefüggő átmeneti szabályokról április 19-ével oldotta fel a szigorított védekezést.

4 millió beoltottra volt szükség az ország újraindításához és a korlátozó intézkedések feloldásához. Megjelent egy fontos új dokumentum: a védettségi igazolvány. A magyarok az online konzultáció során döntöttek ennek alkalmazása mellett, és 65%-uk támogatta azt a javaslatot, hogy a védettek mentesüljenek bizonyos korlátozások alól (www.koronavirus.gov.hu).

A kormány új rendeleteket véglegesített (www.net.jogtar.hu). Ezek alapján a kijárási tilalom kezdési időpontját 11 órától éjféltre módosították. Az üzletekben 23 óráig lehet vásárolni, és az éttermek belső terei is eddig várják a védettségi igazolvánnyal rendelkezőket, akik gyermekeket is magukkal vihetnek. Lehetőség adódott számukra szállodába, állatkertbe, vadsparkba, múzeumba, színházba, moziba és könyvtárba menni az edzőtermek, uszodák mellett. A védetteknek és a felügyeletük alatt álló kiskorúaknak nem kell maszkot viselniük a sport- és kulturális rendezvényeken (2021. évi I. törvény).

A koronavírus elleni védettség igazolására szolgáló igazolvány ellenőrzése az üzemeltetők és a szolgáltatók felelőssége. Ennek elmulasztása 100 ezer forinttól 1 millió forintig terjedő pénzbírsággal, vagy akár egy éves üzletbezárással is járhat [176/2021. (IV. 15.) Korm. rendelet].

Mivel a járvány továbbra is jelen van, bizonyos biztonsági intézkedéseket a fokozatos újraindulás esetén is be kell tartani. A védettségi igazolvánnyal nem rendelkezőknek továbbra is

maszkot kellett viselniük. A magán- és családi rendezvényekre a 2020 novemberében bevezetett korlátozások fennmaradtak. Továbbra is kerülendő a csoportosulás és a gyülekezés 2021 tavaszán.

3.2 GAZDASÁGÉLÉNKÍTŐ INTÉZKEDÉSEK

A 2020. április 22. és 2021. június 30. közötti időszakban a járványhelyzet által legrosszabbul érintett vendéglátás ágazat támogatása érdekében a kormány csökkentette a SZÉP-kártya adóterhét a 2020-as 32,5%-ról 15%-ra [150/2021. (III. 27.) Korm. rendelet]. A turizmusra költhető rekreációs keretösszeg 450 ezer forintról a koronavírus-válság időszakában (2021. június 30-ig) 800 ezer forintra nőtt, amelyből SZÉP-kártya szálláshely alszámlájára 400 ezer forint, a vendéglátásra 265 ezer forint, szabadidős felhasználásra 135 ezer forint utalható – közölte Tállai András államtitkár (www.koronavirus.gov.hu). 2021. április 25-től a Széchenyi Pihenő Kártya alszámlák átjárhatóak. A járványhelyzet alatt fel nem használt szálláshely vagy a szabadidő zsebből vendéglátásra is lehet költeni, és ez fordítva is igaz.

Szijjártó Péter külgazdasági és külügyminiszter áprilisban bejelentette, hogy a kormány további 30 milliárd forinttal támogatja a versenyképesség növelését és a munkanélküliség csökkentését szolgáló terveket. E keretösszegeből 1,8 millió eurónyi támogatást nyújtanak vállalatonként, ami a teljes beruházás egyötödét is elérheti. Kivételt képez hét olyan megye, ahol a gazdasági fejlettség az országos átlaghoz képest elmaradt (www.kormany.hu).

„A kormány célja, hogy a gazdaság újraindítása során a következő 1,5 évben annyi vállalkozást érjen el, amennyit az elmúlt 30 évben 15 évenként. Ehhez összesen 587 milliárd forint értékben hirdetünk pályázatokat, és az önrész előteremtése, valamint a fejlesztések megvalósulása érdekében megújulnak a Széchenyi-kártya program államilag támogatott, rendkívül kedvező kamatozású hiteltermékei is. A programban gyakorlatilag felső korlát nélkül áll rendelkezésre forrás, és az igény becslések szerint akár 2000 milliárd forint is lehet” – közölte György László gazdaságstratégiáért és szabályozásért felelős államtitkár (www.koronavirus.gov.hu).

A kormány a vállalkozások finanszírozási igényeit a Széchenyi-kártya újraindítási folyószámlahitel, a Széchenyi turisztikai kártya újraindítási program, a Széchenyi újraindítási likviditási hitel, a Széchenyi újraindítási beruházási hitel és ennek részeként az agrár Széchenyi újraindítási beruházási hitel, a Széchenyi újraindítási önerő-kiegészítő hitel, valamint a Széchenyi újraindítási lízingkonstrukció indításával segíti a megújult vállalkozói információs portálon, a Vali-n (www.vali.hu).

A gazdaság fokozatos újraindításával idén több mint 30 ezer cég kapott bértámogatást 176 ezer állás megtartása érdekében. A kormány a március elején életbe lépett veszélyhelyzeti intézkedések miatt bezárásra kényszerült ágazatokra is kiterjesztette a támogatást, mint például a ruházati kiskereskedelem, turizmus-vendéglátás, szabadidős szolgáltatások. A kibővített körből 50 ezer

dolgozóra igényeltek állami hozzájárulást. A támogatott cégek 94%-a mikro-, kis- vagy középvállalkozás. A legtöbb munkavállaló megtartását a fővárosban, Pest, Győr-Moson-Sopron és Veszprém megyékben segítette a program. A minisztérium közleményében hozzátette: bármelyik, legalább egy hónapja regisztrált álláskeresőt munkához juttathatja a kibővített Vállalatok munkaerő támogatása program. Az ágazati bértámogatás összesen több mint 87 milliárd forinttal járult hozzá a munkahelyek megőrzéséhez (www.kormany.hu).

3.2.1 FOGLALKOZTATÁS

Bodó Sándor, az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) foglalkoztatáspolitikáért felelős államtitkára kijelentette: a foglalkoztatási adatok szerint a kormány gazdaságvédelmi intézkedései hatékonyak. A bértámogatási program keretén belül a dolgozók bérének felét, a mindenkori minimálbér másfélszereséig lehet visszatéríteni. Az állam a járulékokat is elengedi, ami a bérek mintegy kétharmadát teszi ki. Továbbá azt is kifejtette: „A munkahelyvédelmi intézkedések sikeresek, hiszen a foglalkoztatottak száma ismét meghaladja a 4,6 millió főt Magyarországon. Ez az érték nemcsak a tavalyi, hanem a két évvel korábbi, 2019. márciusi adatnál is magasabb. A regisztrált álláskeresők száma napról-napra csökken, már a 280 ezret közelíti, a magyar munkanélküliségi ráta az egyik legalacsonyabb Európában”. Az államtitkár a közlemény szerint hozzátette: „Az elsődleges munkaerőpiacon az egy évvel korábbi szinthez képest 16 ezerrel többen dolgoznak. A foglalkoztatás kiemelkedő mértékben bővült a jövőorientált szektorokban, az IT ágazatban több mint 34 ezerrel, az oktatásban közel 30 ezerrel és a szakmai, tudományos, műszaki tevékenységben mintegy 26 ezerrel. A vírusválság nem törte meg a keresetek növekedésének ütemét sem, a hazai bérek még mindig 9% körüli mértékben emelkednek. A gazdaság fokozatos újraindítása további fellendülést hozhat a betöltött munkahelyek számában is.” (www.koronavirus.gov.hu)

3.2.2 ÁLLÁSKERESÉS TÁMOGATÁSA

Június 1-jétől szélesebb közönség előtt is megnyílik a Vállalatok munkaerő támogatása program, amelyhez a fiatal álláskeresők mellett minden olyan álláskereső csatlakozhat, aki legalább egy hónapja regisztrált. A teljes munkaidős munkavégzés után járó pótlék mértéke a havi bérkölttség, azaz a teljes bér és a szociális hozzájárulási adó fele, de legfeljebb 100 ezer forint lehet. A foglalkoztatók az eddigi öt hónap helyett fél évig kaphatják az összesen így akár 600 ezer forintra rúgó támogatást. A program több tízezer álláskereső elhelyezkedését teheti lehetővé (www.kormany.hu).

Schanda Tamás, Innovációs és Technológia miniszterhelyettes, parlamenti és stratégiai államtitkár elmondása szerint „a munkaalapú gazdaság és társadalom kiépítésében elért eredmények a járványhelyzetben is fenntarthatónak bizonyultak. A tavaly júniusi foglalkoztatási mélyponthoz

képest több mint 100 ezerrel csökkent a regisztrált álláskeresők száma Magyarországon. A kormányzati gazdaságvédelmi intézkedéseknek is köszönhetően így tartósan 4,5 milliónál többen dolgoznak Magyarországon.”

3.2.3 ADÓÜGYEK, HITELEK, KEDVEZMÉNYEK

Májusban az adóelengedés több mint 130 ezer dolgozót érint – tájékoztatta az MTI-t Tállai András. A Pénzügyminisztérium parlamenti államtitkára közölte, hogy a kormány nemcsak az ágazati bértámogatást hosszabbította meg egy hónappal, hanem a munkáltatói adómentességet is. A gazdaság újraindításának egyik fontos lépése az adóügyi könnyítés, melynek során havi munkáltatói adómentességet kapnak a vendéglátásban, szabadidős ágazatban dolgozók, a szálláshelyszolgáltatók, az utazásszervezők és a magántulajdonú buszos vállalkozók. Márciusra és áprilusra az adóügyi könnyítéseket a kiskereskedőkre, a fodrászokra és a kozmetikusokra is kiterjesztették. Fontos szerep hárul ezekre az ágazatokra a gazdaság újraindítása során, ezért versenyképességi szempontból is fontos és szükséges a támogatás.

A 2020 novemberétől 2021 májusáig tartó időszakban a turisztikai és szabadidős ágazatban működő vállalkozásoknak nem kell szociális hozzájárulási adót, szakképzési hozzájárulást, valamint a magánszemélyek által alkalmazottaik után fizetett rehabilitációs hozzájárulás arányos összegét fizetniük. Az ágazati adókedvezmény több évre visszamenőleg is igénybe vehető. A Pénzügyminisztérium számításai szerint az érintett cégek, vagyis a 485/2020. (XI. 10.) Korm. rendeletben felsorolt 25 iparág munkáltatói mintegy 3 milliárd forintot takaríthatnak meg így, és a kormány továbbra is ösztönzi a foglalkoztatás bővítését.

Schanda Tamás a Magyar falu vállalkozás-fejlesztési program kapcsán azt nyilatkozta, hogy a kisebb településeken működő cégek pályázhatnak ötmilliárd forintra. A pályázók vissza nem térítendő támogatásban részesülhetnek, melynek mértéke 2–10 millió forint. Pályázni akár 30% önrésszel is lehetséges. Az államtitkár beszélt még a Kamatmentes Újraindítási Gyorskölcsonról, amelynek keretén belül a kisvállalkozások akár 10 millió forint értékű hitelt vehetnek fel akár 10 éves időtartamra, a törlesztést pedig elég 3 év múlva megkezdeniük (www.koronavirus.gov.hu).

A fentebb vázolt intézkedések mintegy 1,7 millió munkahely megvédéséhez járultak hozzá. A foglalkoztatottak száma ismét meghaladta a 4,6 millió főt Magyarországon. A munkavállalók száma elsősorban a magas hozzáadott értéket termelő ágazatokban nőtt: az infokommunikációs ágazatban több mint 34 ezerrel, a tudományos-műszaki szektorban pedig mintegy 26 ezerrel (HET, 2021).

A további gazdaságélénkítő intézkedések folytatásaként az Országgyűlés elfogadta a 25 év alatti fiatalok szja-mentességét célzó törvényjavaslatot (www.koronavirus.gov.hu), mely az újraindítási akcióterv egyik lépése, s ami a remények szerint még tovább növeli majd a foglalkoztatottságot és a fiatal munkavállalók bérét. Novák Katalin bejelentése szerint a 25 év alatti

fiataloknak (kb. egymillió fő érintett) 2022. január 1-jétől nem kell személyi jövedelemadót fizetniük a jövedelmük után. Azt is kiemelte, hogy a 25 év alatti házaspároknak, akik szeretnék igénybe venni az első házások kedvezményét, de az szja-mentesség miatt nem tudják, a házassági adókedvezmény akkor kezdődik, amikor valamelyikük betölti a 25. életévét. A fő cél az, hogy a fiatalok gyermekvállalása, családalapítása előtti akadályok elháruljanak.

2021 tavaszán és nyarán számos, a családokat segítő és a világjárvány káros hatását mérséklő szabályt vezettek be. Tállai András, a Pénzügyminisztérium parlamenti államtitkára májusban bejelentette, hogy a befizetendő szja-adóból kedvezmény jár a gyermekes családoknak, az első házásoknak, a négy vagy több gyermeket nevelő anyáknak, illetve a bizonyos betegségekben szenvedőknek. A legtöbben a családi kedvezménynek köszönhetően mentesülnek az adófizetés alól. 2022 februárjában körülbelül 1,9 millió, legalább egy gyermeket nevelő szülő kapja vissza a 2021-ben befizetett személyi jövedelemadóját, így kb. 600 milliárd forint kerül vissza a családokhoz. Az egyedülállók és a vállalkozók is jogosultak a visszatérítésre, melyet mindenki automatikusan kap majd vissza. A pénzügyminiszter a gyermeket nevelő szülők szja-kedvezményéről szólva elmondta: a gazdaság 5,5%-os növekedése esetén a kisvállalkozások és az egyszerűsített közteherviselési hozzájárulás (ekho) szerint adózók is visszaigényelhetik tételes adójuk negyedét [560/2021. (IX. 30.) Korm. rendelet]. Hozzátette: ez az intézkedés 1,9 millió szülőt érinthet, ami 600 milliárd forintot jelent a költségvetésnek. Az adófizetők akár 800 ezer forintot is visszakaphatnak. A február 15-ig esedékes visszafizetést automatikusan megkapják. Más a helyzet az egyéni vállalkozók, az őstermelők és az összevont adóalapból származó jövedelem alapján saját adót fizetők esetében, akik bevallásukban kérhetik a visszatérítést, tehát itt ez nem automatikus. A katások és azok, akiknek a kiutaláshoz szükséges adatait nem ismeri a NAV, az év végéig nyilatkozatot tehetnek. Aki december 31-ig igényli, február 15-ig megkapja a visszatérítést. Ha valaki elmulasztja ezt a határidőig megtenni, kérheti a személyi jövedelemadó visszatérítését a bevallásban.

Az új Ügyfélportál idén elkészül, mely az ügyfelek igényei szerint testre szabható, és az adózók rendelkezésére bocsátja saját személyes adataikat és adószámla-információikat. A NAV-tól küldött és fogadott dokumentumok lekérdezhetők, a hiányzó bevallások azonnal megjelennek. Megújul az adóhivatal honlapja is (www.koronavirus.gov.hu).

2020. július elsejétől a családi kedvezmények köre kibővült [567/2021. (X. 6.) Korm. rendelet], ugyanis azóta a társadalombiztosítási járulék teljes összegéből le lehet vonni a családi kedvezményt. Másfél százalékponttal nőtt a szülőknél hagyható összeg, így több tízezer alacsonyabb keresetű szülő viheti haza a teljes munkabérét adómentesen. Összesen majdnem 380 milliárd forintra tehető a családok és a vállalkozások részére nyújtott kedvezmény – elsősorban adó- és járulékcsökkentések formájában. Az otthonteremtéssel kapcsolatos áfa- és illetékmentesség (135 milliárd forint), a kisvállalati adó csökkentése és a kisadózók tételes adójának adómentessége (20 milliárd forint felett),

valamint a kis- és középvállalkozások helyi iparúzésiadó-kedvezményei (84 milliárd forint) jelentős összegeket hagytak a vállalkozásoknál [613/2021. (XI. 8.) Korm. rendelet].

3.3 ÁLTALÁNOS GAZDASÁGI HELYZET: NÖVEKEDÉS ÉS KILÁTÁSOK

A minimálbérek 2010 óta több mint duplájára nőttek, ami a többi bérrre is tolóhatást gyakorolt. A minimálbér emelése növelné a gyermekgondozási díjat (gyed), a hallgatói gyedet és a gyermekek otthongondozási díját (gyod) is. Ha Magyarországon jövőre 200 ezer forint lenne a minimálbér, akkor a gyed elérné a bruttó 280 ezer forintot, a hallgatói gyed bruttó 140 ezer, a gyod nettó összege pedig 180 ezer forint lenne. A gyed több mint két és félszerese lesz a 2010-es összegnek, a hallgatói gyed pedig kétszer annyi, mint a bevezetéskor (www.koronavirus.gov.hu).

2021 nyarán az élen járó átoltoottságnak köszönhetően a kormány folytatta a gazdaság újraindítását. Az emberek visszatérhettek megszokott életükhöz, és szolgáltatások sora nyithatott újra. Munkavállalók nagy számú csoportja kapta vissza a lehetőséget arra, hogy dolgozhasson. Az ötmilliomodik beoltott után az Országos Rendőr-főkapitányság szóvivője az operatív törzs sajtótájékoztatóján bejelentette a kijárási tilalomnak, az üzletek és éttermek nyitvatartási korlátozásának, valamint a közterületi maszkviselés kötelezettségének megszűnését (Magyar Közlöny, 2021/197.).

A külgazdasági és külügyminiszter 2021. június közepén bejelentette, hogy a gazdasági élet helyreállítása érdekében gazdasági operatív törzset hoznak létre Budapesten [324/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet]. A járvány utáni időszakban óriási a verseny az országok között a termelési és szolgáltatási kapacitásokért, a tőkékért és a szakképzett munkaerőért, valamint verseny lesz az adórendszerek között. Az elmúlt időszakban a kormány számos olyan javaslatot terjesztett elő, amelyek célja a magyar cégek üzleti környezetének javítása. Szerintük a sikeres gazdasági újakezdéshez három dologra van szükség: munkahelyteremtésre, adócsökkentésre és beruházásra.

A 2021. júniusi változásokat összegezve szót kell ejtenünk az idei költségvetés módosításáról a járvány elleni védekezés, valamint a gazdaság újraindításának költségeivel összefüggésben. A gazdaság-újraindítási akcióterv keretén belül összesen 6172 milliárd forint (a GDP 12%-a) áll rendelkezésre. Ennek majdnem fele nemzeti forrásból származik főleg családtámogatási, otthonteremtési és nyugdíjcélokra (mintegy 500 milliárd forint) [529/2021. (IX. 14.) Korm. rendelet]. Infrastruktúrafejlesztésre 820 milliárd forintot, a munkahelyek létrehozására vagy megőrzésére 460 milliárd forintot, egészségügyi béremelésre 300 milliárd forintot, míg sport és kultúra támogatására 120 milliárd forintot, az agrárium fejlesztésére 96 milliárd forintot, turizmusra pedig 90 milliárd forintot irányoztak elő. Uniós forrásokból (mintegy 2515 milliárd forint) is jut gazdaság-újraindítási célokra: a családok és munkahelyek védelmére és a koronavírus-világjárvány gazdasági hatásainak enyhítésére. 2021-ben 4,3%-os GDP-bővülés várható. A központi alrendszer hiányának változását a

költségvetési törvényen nem kell átvezetni, így abban 2288 milliárd forintos adat szerepel. Ugyanakkor az év egészére 3990 milliárd forintos pénzforgalmi, és 3860 milliárdos – a GDP 7,5%-ának megfelelő – uniós módszertan szerinti eredményszemléletű hiányt vár a kormány. Az adósságráta várhatóan az év végére csökkenhet, a 2020. év végi 80,4%-ról 79,9%-ra (www.koronavirus.gov.hu).

A támogatások, a hitelmoratórium, a 13. havi nyugdíj visszaállítása és majdnem ezermilliárd forintnyi adócsökkentés a kormány stratégiai válaszlépései a koronavírus-válságra – nyilatkozta Tállai András az MTI-nek. A 2020 márciusa óta bevezetett adócsökkentések, az első hullámban meghozott könnyítések több mint 360 ezer ember munkájának, vállalkozásának megtartását segítették, és ötvenmilliárd forintot hagytak az érintetteknek. Több mint 151 ezer kisadózó vállalkozás tételes adója alá tartozó (katás) cég adószámlájáról törölt négyhavi közterhet az adóhivatal. 2020 márciusától a járványnak leginkább kitett ágazatokban, a munkavállalók bére után is jelentős adókedvezmény járt – mondta Tállai András.

A kormány a június elsején indult vállalati munkaerő-támogatási program keretében 60 ezer regisztrált álláskereső elhelyezkedését segíti mintegy 35 milliárd forint támogatással a következő hónapokban 2021 nyarától kezdődően – nyilatkozta Bodó Sándor, az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) foglalkoztatáspolitikáért felelős államtitkára. A korábbi vállalati bértámogatási programok elsősorban a meglévő munkahelyek védelmét szolgálták, azonban most, a lehetőségek bővülésével új foglalkoztatási lehetőségeket teremtenek. Felhívta a figyelmet arra, hogy ez a lehetőség részben már működik is a 25 év alattiakat és az alacsony iskolai végzettségűeket tekintve, s ezt követően a kormány minden olyan álláskeresőt segít, aki legalább egy hónapja regisztrált, hogy maximum havi 100 ezer forinthez jusson fél éven keresztül. A kormány a bértámogatások mellett olyan egyéb lehetőségekkel is segítette a foglalkoztatás fenntartását, mint az adócsökkentés, a járulékmentesség és a hitelmoratórium.

A kormány úgy határozott, hogy 2020 novemberétől, a világjárvány őszi szakaszától tovább csökkenti az adókat az emberi élet védelme és a foglalkoztatás növelése érdekében. Hét hónapra mentesültek a munkáltatók az adó alól a koronavírus-válság miatt nehéz helyzetben lévő ágazatokban, s idén tavasszal bővült a kör. Ez az intézkedés 56 ágazatban mintegy 200 ezer munkavállalót érintett. Idén is 155 ezer katás mentesült az adófizetés alól márciusban és áprilisban.

Az új konstrukció támogatja a hazai vállalatok innovációs ötleteinek megvalósulását, megőrzi a gazdasági szereplők gazdasági stabilitását, és hozzájárul új munkahelyek teremtéséhez, valamint a termelékenység javításához.

A vendéglátó egységeket üzemeltetők november 14-től továbbra is a legalacsonyabb, 5%-os áfát számítják fel az elvitelre kerülő ételek és italok értékesítése esetén.

2021-re felére, azaz 1%-ra csökkent a kis- és középvállalkozások (kkv-k) iparüzési adójának maximális mértéke, ami körülbelül 800 000 céget érint. A koronavírus-járványra való tekintettel már 2020. július 1-jétől 15,5%-ra csökkentették a szociális hozzájárulási adó mértékét, így tavaly 160 milliárd, idén 300 milliárd forint maradt a munkáltatóknál. 2022. július 1-jétől 0,5 százalékponttal tovább csökken a szociális hozzájárulási adó és megszűnik a szakképzési hozzájárulás. Jövőre is folytatódik az adócsökkentés, így a közteher 2 százalékponttal csökken, ami az adminisztráció jelentős könnyítésével jár együtt.

György László gazdaságstratégiaért felelős államtitkár [Innovációs és Technológiai (ITM) Minisztérium] elmondta, hogy 587 milliárd forint fejlesztési forrás áll rendelkezésre a mikro-vállalkozások és kkv-k járvány utáni újraindítására, valamint 2000 milliárd forint állami kedvezményes kamatozású hitel és tőkekonstrukció.

A minisztérium azt is bejelentette, hogy a nyár folyamán összesen 540 milliárd forintos vállalkozásfejlesztési pályázatot hirdetnek meg. Mivel a legfontosabb feladat a gazdaság újraindítása, a pályázatok fő célja a versenyképesség és a foglalkoztatás fokozása. Első körben mintegy 140 milliárd forintos keretösszeggel K+F és innováció erősítését célzó felhívás indul. Ugyanakkor 70 milliárd forintot áldoznak majd a vállalati képzésekre. Vállalkozásfejlesztésre 330 milliárd forintot nyerhetnek el a cégek. A mikro-, kis- és közepes vállalkozások némelyike már júliusban beadta támogatási kérelmét.

3.4 A JOGI KÖRNYEZETET ÉRINTŐ VÁLTOZÁSOK, ÚJ TÖRVÉNYEK

Szijjártó Péter külgazdasági és külügyminiszter közölte, hogy az elmúlt hat törvényjavaslat után további hét törvényt fogadott el a kormány annak érdekében, hogy a magyar gazdaság minél gyorsabban újrainduljon Európában. Az elfogadott hét új törvényből kettő segíti a szakképzett munkaerő beáramlását az országba és növeli a foglalkoztatást, egy jogszabály a kis- és középvállalkozások költségeit, egy másik törvénymódosítás pedig a nagyberuházások költségeit csökkenti. Másik három jogszabály a magyar cégek számára biztosít forrást a nemzetközi piacon való erősebb pozíció megszerzéséhez. Szijjártó szerint a világjárvánnyal egy új világgazdasági korszak köszöntött be és egy új világgazdasági verseny indult meg (www.koronavirus.gov.hu). A miniszter rámutatott, a munkaerőpiacot illető jogszabály-módosításokkal lehetővé válik, hogy „ellenőrzött módon és szigorú feltételek között lehetőség legyen arra, hogy nem szomszédos harmadik országbeli munkavállalók átmeneti időre Magyarországra jöjjenek munkaerő-kölcsönzésen keresztül is”. Továbbá hozzáfűzte, hogy a munkaerő-kölcsönzők csoportja nagyon szigorú feltételrendszer mellett jön létre, ami lehetőséget teremt arra, hogy a komoly, nagy tapasztalattal és nagy nemzetközi kilátásokkal rendelkező magyar munkaerő-közvetítő ügynökségek szakképzett munkaerőt tudjanak biztosítani magyar cégeknek. A munkaerőpiacon egy másik jogszabály lehetővé teszi a vállalatok

számára, hogy a bértámogatásokat a jövőbeni munkahelyteremtésre, korlátozás és egyéb bürokratikus kötelezettség nélkül, regisztrált álláskereső toborzására használják fel [616/2021. (XI. 8.) Korm. rendelet]. A miniszter a magyar cégek nemzetközi versenyképességével kapcsolatban elmondta, hogy az Eximbank „kifektetési kedvezményes hitelprogramot” indít magyar cégek külföldi felvásárlásainak finanszírozására. Hozzátette azt is, hogy az Eximbank zöldfinanszírozási programot indított. A program a magyar vállalatok számára alacsony kamatozású beruházási hitelt biztosít a környezetvédelemre, a környezettudatosságra és a beruházások fenntarthatóságára összpontosítva. Emellett az Eximbank mentőcsomagokat vezet be, hogy olcsóbbá tegye az állami kezességvállalást, vagy exportgaranciákat a magyar exportőrök számára [431/2021. (VII. 16.) Korm. rendelet].

3.5 BERUHÁZÁSÖSZTÖNZÉS, TOVÁBBI GAZDASÁGÉLÉNKÍTÉS

A kormány 10 milliárd forintot fektetett be magyar induló vállalkozások támogatására a Széchenyi Alapok alapkezelőn keresztül. Varga Mihály pénzügyminiszter elmondta, hogy ez az eddigi legnagyobb ilyen jellegű program az országban. A beruházást nem közvetlenül a startup cég kapja meg, hanem az indulással foglalkozó, erre szakosodott cég. Az egyes befektetési társaságok minimum 300 millió forintos befektetésre pályázhatnak 1,5 milliárd forintig a Széchenyi Alapoknál. A kormány célja, hogy a magyar startupok és a gazdaság is részesüljenek állami támogatásból, megtérüljenek befektetéseik, és több befektetést vonzzanak az országba. Varga Mihály elmondta, hogy Magyarországon több mint 1000 startup működik, amelyek 25 ezer szakembert foglalkoztatnak. Már 2000-3000 fejlesztő dolgozik startup K+F központban.

A pénzügyminiszter beszélt arról is, hogy a kormány célja a gazdaság újraindítása, amihez átfogó támogatási programmal kell segíteni minden céget. Számításaik szerint elérheti a 300-at azoknak a cégeknek a száma, amelyek támogatást kaphatnak ebből a forrásból. Példaként említette a beruházásösztönző programokat, a nagyvállalatoknak nyújtott támogatásokat, valamint az egészségügyet. Ez összhangban van a Széchenyi Alap programjával is. A Széchenyi Alapok 2011 elején indult, és 10 éves jelenléte alatt több mint 120 befektetést és több mint 40 exitet hajtott végre. Eddig több mint 30 milliárd forintot helyezett ki, aminek eredményeként jelenleg 80 portfólió társaságot és 108 milliárd forintot kezel. A pénzügyminiszter közölte: a kormány 137 milliárd forintig terjedő támogatást hirdet a társaságok kutatás-fejlesztésének erősítésére. Kiemelte, hogy a gazdaság újraindítása közben a K+F és az innováció terén vezető szerepet vállalni a magyar cégek fontos célja. Ez az egyik kulcsa a versenyképesség megőrzésének az átrendeződött világgazdasági helyzetben.

2021. június 10-től bővítették az álláskereső adókedvezményeit. A szociális hozzájárulási adókedvezményt nem az első hat hónap, hanem már három hónap munkanélküliség után fizetik ki. Ez az intézkedés 30 milliárd forintot hagyott a vállalkozói szektorban. A Pénzügyminisztérium adóügyekért felelős államtitkára szerint a koronavírus-válság miatt bajba jutottaknak további

segítséget jelent, hogy az év végéig kötött munkaviszonyra kedvezőbb adózási szabályok vonatkoznak. A munkaerőpiacra belépők akkor is jogosultak adókedvezményre, ha a munkavállalás megkezdését megelőző hat hónapban akár három hónapon keresztül nem dolgoztak. Elmondta, hogy a társaság összességében a közterhek 17%-át takaríthatja így meg. Az így felvett munkavállalók után (minimálbér erejéig) két évig nem kell szociális hozzájárulási adót és szakképzési hozzájárulást fizetni. A juttatás a foglalkoztatás harmadik évében is jár, ami azt jelenti, hogy a munkáltató mentesül a szociális hozzájárulási adó fele alól. Ráadásul az adójóváírás igénybevétele rendkívül egyszerű és nem jár bürokratikus teherrel. Az adóhivatal rendelkezik a munkavállaló nyilvántartásba vételéhez szükséges adatokkal, amelyek alapján a hatóság igazolja, hogy a kedvezmény a munkavégzés megkezdését követő hónap 10. napjáig jár, így az igénybevétele lényegében automatikus. Nemcsak a vállalatok, hanem a munkavállalók és a gazdaság egésze is profitálhat a hármas hatású intézkedésből. Amellett, hogy az adókedvezmények fontos elemei a gazdaság élénkítésének, újraindításának és a magyar versenyképesség további javításának, a cégek 30 milliárd forint adót takaríthatnak meg, az állásukat elvesztők pedig korábban térnek vissza a munkaerőpiacra. A parlament már tavasszal megszavazta a munkajövedelem jelentős adókönyvitését, amely szerint 2022. július elsején újabb két százalékponttal csökken a munka közterhe. Megszűnik a 1,5%-os képzési hozzájárulás, és fél százalékponttal csökken a szociális hozzájárulási adó. A hátrányos helyzetűek munkaerőpiaci foglalkoztatását szolgáló adókedvezmények mellett öt és fél év alatt közel felére csökkent a közmunka, a 2016. decemberi 28,5%-ról jövő nyártól már csak 15%-ra.

Változott a foglalkoztatás szerkezete is: jelenleg 4,7 millióan dolgoznak Magyarországon, a nyilvántartott álláskeresők száma pedig 260 ezer alá csökkent. 2021. januártól májusig a 11 évvel ezelőttihez képest a bruttó jövedelem 109%-kal, a kedvezmény nélküli nettó jövedelem 112,5%-kal, a családi kedvezmények utáni nettó jövedelem 119%-kal nőtt (www.koronavirus.gov.hu). Kilenc éve a reálbérek is folyamatosan emelkednek. A nettó átlagkereset vásárlóértéke jelenleg több mint 60%-kal magasabb, mint tíz évvel ezelőtt. A családi kedvezményeknek köszönhetően 2010 és 2020 között az egygyermekesek keresetének reálértéke több mint 67%-kal, a kétgyermekeseké 85%-kal, a háromgyermekesek reáljövedelme 98%-kal nőtt. A kormány továbbra is adócsökkentő politikát folytat, ami segíti a munkaadókat a béremelésben és nagyobb mozgásteret biztosít számukra. A gazdasági növekedésnek köszönhetően a kormány átfogó béremelési programot indít, ami biztosítja a munkát terhelő adók csökkentésével a béremelés lehetőségét. Magyarország Európa legalacsonyabb társasági adóját biztosítja a vállalkozásoknak, és az egyik legalacsonyabb személy jövedelemadót a munkavállalóknak.

2021 augusztusában egyszerűsödnek a lakástámogatások feltételei, hogy minél többen igénybe vehessék azokat. A Magyar Nemzeti Bank 2021 októberében indította Zöld otthon programját, ahol 70 millió forint kamattámogatott hitelt lehet igényelni. Ez azt jelenti, hogy kamatmentes lesz a

csokhoz kapcsolódó kölcsön annak, aki az MBN program segítségével új energiatakarékos lakást épít vagy vásárol. Bővül azon beruházások köre, amelyekhez lakásfelújítási támogatás vehető igénybe, így a mozgáskorlátozottak mellett a látás- és hallássérültek életét megkönnyítő fejlesztésekre is, valamint kültéri lépcső kialakítására, felújítására, és külső elektromos munkálatokra is kérhető.

Az Innovációs és Technológiai Minisztérium tájékoztatása szerint augusztus végével egy kisvárosnyi lakossággal nőtt a foglalkoztatottak száma júliusban az előző hónaphoz képest. A Központi Statisztikai Hivatal jelentése szerint a 15–74 éves foglalkoztatottak átlagos havi létszáma júliusban 4,704 millió volt. A munkanélküliek száma júliusban 189 ezer volt, a munkanélküliségi ráta 3,9% volt, ami 0,1 százalékpontos csökkenést jelent az előző hónaphoz képest, és 0,6 százalékpontos csökkenést az előző év azonos időszakához képest. Az elsődleges munkaerőpiacon a foglalkoztatottak száma 75 ezerrel nőtt, míg a külföldön foglalkoztatottak száma 16 ezerrel csökkent. A külföldről hazatérő magyarokat tekintve elmondható, hogy nagy részük el tudott helyezkedni a magyar munkaerőpiacon.

A munkáltatók dolgozónként közel 500 000 Ft-ot kaphatnak, de ennek két feltétele van. Az egyik az, hogy a vállalkozók továbbra is legalább egy évig alkalmazzák alkalmazottaikat. A másik a dolgozók bérének a minimálbérnél gyorsabb ütemű emelése. Ha mindkét feltétel teljesül, nem kell visszafizetni a támogatást. Az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató cégek a támogatás 70%-át, a középvállalatok a képzési támogatás 60%-át, míg a nagyvállalatok a képzési támogatás 50%-át vehetik igénybe. A technológia robbanásszerű változásai új ismeretek elsajátítását követelik meg a dolgozóktól, ezért a cél a magyarok felkészítése a változásokra és a magasabb kapacitásigényekre. Ezért a kormány további tervei között szerepel belső képzések indítása az adott munkahelyeken.

A technológia, a robotizáció, az automatizálás, az Ipar 4.0 és a mesterséges intelligencia terjedésével 2030-ra több mint 80 millió munkahely szűnik meg világszerte, és ezzel egy időben 90 millió új munkahely is létrejön. A magyarokat is fel kell készíteni ezekre az új munkakörökre. Magyarországon szinte teljes a foglalkoztatottság: aki dolgozni akar, az dolgozhat is. A kormány az elmúlt 40 év legnagyobb változtatását hajtotta végre a felnőttképzési rendszerben, és visszajelzést tud adni a felnőttképző intézményeknek, cégeknek, munkavállalóknak, álláskeresőknek annak kapcsán, hogy mely szakmákat és hol érdemes tanulni (www.koronavirus.gov.hu).

Idén és jövőre 1500 milliárd forintot is elérhetnek az adócsökkentések. Ehhez továbbra is a gazdaság újraindítására lesz szükség. Az 5,5%-os növekedés elérésével visszajuttatják a személyi jövedelemadót a gyermeces családoknak. Az új építésű lakások áfájának 5%-ra történő csökkenésével 110 milliárd forint, a csokos lakások illetékmentessé tételével 25 milliárd forint, a kiva 11%-ra csökkentésével 9 milliárd forint, a járvány sújtotta ágazatok kata-mentességével 14 milliárd forint, a kkv-k iparüzési adójának 1%-ban történő maximalizálásával 84 milliárd forint marad a családoknál és a vállalatoknál 2021-ben. Eszerint a SZÉP-kártya szochomentessége 41 milliárd

forintot, az elvitelre kerülő ételek áfájának 7%-ról 5%-ra csökkentése 7 milliárd forintot, a turizmusfejlesztési hozzájárulás és az idegenforgalmi adó pedig 41 milliárd forintot, a szochocsökkentés 170 milliárd forintot, az egyéb adócsökkentések pedig 89 milliárd forintot hagynak az érintetteknek az idén.

Jövőre 140 milliárd forintot eredményez a 25 éven aluliak szja-mentessége, 600 milliárd forintot a személyijövedelemadó-visszatérítés, amot 5,5%-os gazdasági növekedés esetén fizetnek vissza, valamint 130 milliárd forintot a munkáltatói adócsökkentés. A kormány álláspontja a járvány okozta válság kezelésében a kezdetektől folyamatosan egyértelmű volt: megszorítások helyett adócsökkentésre és támogató költségvetési politikára van szükség (www.kormany.hu).

Az alacsonyan képzett munkaerőt foglalkoztatók 90 napig munkatapasztalat-szerzést elősegítő támogatásban is részesülhetnek szeptember 15-étől. A kormány azon dolgozik, hogy folyamatosan csökkentse a nyilvántartott álláskeresők számát. Már több mint 25 ezren dolgoznak a vállalkozások munkaerő-támogatásának köszönhetően. A támogatás fejében a cégeknek az alacsony képzettséggel rendelkezőket teljes állásban, vagy legalább napi négy órában kell foglalkoztatniuk. Az első három hónapban a cégnek legalább 120 órás szakmai képzésben kell részesítenie az álláskeresőket. A képzés lehet saját forrásból megvalósuló belső képzés, vagy lebonyolítható külső szolgáltató (felnőttképző) bevonásával. Tíz munkavállalóig egyszerre legfeljebb két álláskereső, tíz felett az összes létszám maximum 30%-a után fizethető ki a 90 napig folyósítható munkatapasztalat-szerzési támogatás, melynek mértéke a foglalkoztatót terhelő bruttó bér és a szociális hozzájárulási adó 100%-a, teljes munkaidő esetén legfeljebb a minimálbér és annak szociális hozzájárulási adója. A munkáltató a vállalkozások 6 hónapon át járó munkaerő-támogatását is igényelheti az álláskereső után, de a munkabér a képzési időszakhoz képest nem csökkenhet.

2021. szeptember közepén a hitelmoratórium kapcsán Varga Mihály pénzügyminiszter szerint a nyugdíjasok, a gyermeket várók, illetve nevelők, a közfoglalkoztatottak, és azok a magánszemélyek, akiknek az előző évhez képest csökkent a jövedelmük, kérhetik a hosszabbítást [606/2021. (XI. 5.) Korm. rendelet]. Olyan cégek is jelentkezhettek, amelyek árbevétele legalább 25%-kal csökkent az előző évhez képest. Fontos szempont, hogy aki a moratóriumot 2022. június végéig kívánja meghosszabbítani, erről nyilatkoznia kell a bankjában, ha megfelel a jogosultsági feltételeknek. Kitért arra, hogy a nemzeti konzultáció során a magyar emberek egyértelmű választ adtak: a megkérdezettek 91%-a támogatta a rászorulóknak hitelmoratóriumának meghosszabbítását. A válság idején a hitelezés felfüggesztése érdemi segítség a munka és a család életszínvonalának védelmében. Elmondta, a mostani döntés célja, hogy a gazdaság újraindulásakor megmaradjon ez a védőháló a rászorulóknak.

A kormány 2022. június 30-ig meghosszabbította a tavaly májusban elindított Diákhitel Plusz igénybevételének lehetőségét. A határozat értelmében október 1-jétől ismét 500 ezer forint kamatmentes kölcsönt kapnak ingyenes felhasználásra a felsőoktatásban tanuló hallgatók. Az indulás

óta 40 ezren igényelték a Diákhitel Pluszt. A diákhitelnél a hitelt felvevő nők gyermekszüléskor törlesztési könnyítést kaphatnak, a második és harmadik gyermek után pedig tartozásuk felét vagy egészét elengedik.

Bódis József, az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) felsőoktatásért, innovációért és szakképzésért felelős államtitkára 2021. szeptember közepén úgy nyilatkozott, hogy számos felsőoktatási intézményben megkezdődött az oktatás, „a sikeres járványkezelésnek, megújulásnak és versenynek köszönhetően” személyes jelenléttel. Az államtitkár kitért arra is, hogy 21 modellváltó intézmény működik, ahol a hallgatók 70%-a tanul. A modellváltás új lehetőségeket hozott a szervezetek számára: működési szempontból a rendelkezésre álló keretösszeg megduplázódott, és soha nem látott fejlesztések történtek. A kormány korábban 1500 milliárd forrást garantált, de az intézmények forrásigénye 2700 milliárd. 2020-hoz képest több mint 10 ezerrel nőtt a felsőoktatásba felvettek száma, és 65%-kal nőtt a külföldi hallgatók létszáma is. A sikert tükrözi az is, hogy 11 magyarországi egyetem szerepel a felsőoktatási intézményeket rangsoroló Times Higher Education Listán (www.koronavirus.gov.hu).

A koronavírus-járvány negyedik hullámának megfékezése érdekében a kormány újabb védekezési intézkedések elfogadásáról döntött. November 1-jétől ismét kötelező a maszk viselése a tömegközlekedési eszközökön, és a munkáltatók az oltottság növelése érdekében védőoltást követelhetnek meg a munkavállalóktól. Várhatóan beoltják az állami szférában dolgozókat, míg az önkormányzatok esetében erről a polgármester dönthet. Időközben megjelentek a Magyar Közlönyben a kormánytájékoztatóban meghirdetett intézkedésekről szóló kormányrendeletek is [197/2021. (IV. 28.) Korm. rendelet].

A védettség fokozása és a munkahelyek védelme érdekében a kormány lehetővé teszi a munkáltatók számára, hogy munkakörülményként, munkakörtől függően az összes dolgozónak kötelező munkafeltételeként vagy munkakörtől függően egyéni munkafeltételként írják elő a koronavírus elleni védőoltást [598/2021. (X. 28.), 599/2021. (X. 28.) Korm. rendelet, módosítva: 612/2021. (IX. 8.) Korm. rendelet]. Azon a munkavállalóknak, akik nem kaptak védőoltást, a munkáltató 45 napos időszakot határozhat meg az első oltás felvételére. A védőoltást előíró munkáltatóknak elektronikus úton (e-mailben) vagy írásban értesíteniük kell munkavállalóikat a vonatkozó intézkedésekről, határidőkről, az oltás elmaradásának esetleges jogkövetkezményeiről. Nem várható el a védőoltás felvétele attól a dolgozótól, akinél orvosi igazolással alátámasztottan ellenjavallt a védőoltás. Ha a munkavállaló a munkáltató által meghatározott határidőn belül nem veszi fel az oltást, a munkáltató fizetés nélküli szabadságot rendelhet el, és egy év után jogviszonyát felmentéssel, illetve felmondással azonnali hatállyal megszüntetheti.

A magyar állam a közszfárban dolgozók számára (közigazgatás, honvédelem, rendészet, a szociális, közoktatási, szakképzési, felsőoktatási és kulturális intézmények) a zavartalan működés

biztosítása érdekében kötelezővé tette a védőoltást. Az egészségügyi dolgozók, a kormánytisztviselők, a honvédelem, a rendvédelmi szervek, az állami tulajdonú szociális és gyermekvédelmi hivatalok alkalmazottai, az állami fenntartású kulturális és felsőoktatási intézmények alkalmazottai, az adóhivatal alkalmazottai, valamint az állami tulajdonú alap- és középfokú oktatásban dolgozók esetében is elvárt a védőoltás felvétele.

Az oltási tervnek köszönhetően ezeken a területeken már most is magas az átoltottság, ugyanis az elmúlt hónapokban célzott oltási kampányokat hajtottak végre.

Természetesen a közszférában is igaz, hogy az ellenjavallt orvosi igazolással rendelkező dolgozótól nem várják el a védőoltást. Ha egy köztisztviselő rendszeresen találkozik ügyfelekkel, akkor 2021. december 15-ig, egyébként legkésőbb 2022. január 31-ig be kell oltatnia magát. A határidőig be nem oltott közszférában dolgozókat fizetés nélküli szabadságra küldhetik, és egy év elteltével elbocsáthatók. A részben vagy egészben állami tulajdonú vállalatoknál foglalkoztatott munkavállalók esetében a munkáltató dönti el, hogy elvárja vagy sem a védőoltás felvételét.

A védőoltás a gyesen, gyeden lévő foglalkoztatottak és tartósan távollévők esetében sem a magánszférában, sem az állami és önkormányzati területen nem írható elő.

Az Országgyűlés elfogadta a koronavírus-járvány elleni védekezésről szóló törvény hatályának meghosszabbítását 2022. január 1-jéig (2021. évi I. törvény), hiszen csak így biztosítható a rugalmas, hatékony és gyors döntéshozatal a koronavírus negyedik hullámában is. Mivel az új vírusváltozatok példátlan ütemben és következményekkel terjednek, elengedhetetlen a fokozott és hatékony védekezési lehetőségek biztosítása. Az elmúlt másfél év során a járvány elleni küzdelem bebizonyította, hogy a korábban elfogadott rendkívüli és átmeneti jogi keretek jól szolgálták ezeket a célokat. Az Országgyűlés első ízben májusban hosszabbította meg a 2021. februárban elfogadott 90 napos törvényt [271/2021. (V. 21.) Korm. rendelet] az őszi parlamenti ülés első napját követő 15 napra, azaz október 5-ig. Most ezt a határidőt januárra tolta ki a képviselő-testület. A törvény kimondja, hogy a kormány idő előtt is megszüntetheti a veszélyhelyzetet (2021. évi I. törvény).

Az Innovációs és Technológiai Minisztérium államtitkára az európai energiaárak emelkedésével kapcsolatban azt mondta, a magyar emberek és vállalatok energiaárait továbbra is a kormány védi [626/2021. (XI. 13.), 627/2021. (XI. 15.) Korm. rendelet]. Rekordszintet értek el az energiaárak az Európai Unióban, ahol az elmúlt hónapokban megduplázódott a földgáz és az áram világszintű ára. Mindez számos EU-tagállamban a rezsidíjak jelentős emeléséhez vezetett, az energiaszolgáltatók ugyanis azonnal a lakosságra hárították a terheket.

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma közölte, hogy januárban további 21%-kal emelkedik az ápolónők fizetése. A kormány továbbra is elkötelezett amellett, hogy 2022-ig jelentősen növelje az egészségügyi dolgozók jövedelmét. Az elmúlt években emelkedtek az átlagjövedelmek a közszférában, és az egészségügy volt az első olyan terület, ahol a kabinet 2010 után emelte a béreket.

A gazdasági kabinet 750 milliárd forintos adócsökkentéséről döntött, 2022-ben pedig tovább mérséklék a munkát terhelő adókat.

Eszerint jövőre

- 2,5 százalékponttal, azaz mindössze 15%-ra csökken a szociális hozzájárulási adó mértéke.
- Megszűnik a 1,5%-os szakképzési hozzájárulás, a szakképzés kifutó rendszerében a kifizetőnek nem kell szociális hozzájárulási adót fizetnie sem a szakképzési munkaszerződés, sem a tanuló szerződés alapján a tanulóknak kifizetett jövedelem után.
- A kisvállalati adó mértéke 10%-ra csökken.
- Bővül a kis- és középvállalkozások adókedvezménye, így a következő évben ők is legfeljebb 1%-os adót fizetnek.

Az egyéni vállalkozásoknál kedvezőbb lesz az adókulcs, és az éves minimálbér feléig nem kell személyi jövedelemadót fizetniük. Jövőre már az éves minimálbér tízszereséig, kiskereskedelmi tevékenységnél az éves minimálbér ötvenszereséig választhatják ezt az adózási formát. Ezért az egyéni vállalkozóknak nem kell személyi jövedelemadót fizetniük az éves minimálbér feléig, és családi adókedvezményt is igénybe vehetnek. Ez 70 ezer vállalkozót érinthet (www.koronavirus.gov.hu).

3.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 12. FEJEZETHEZ

1. 2021. évi XCIX. törvény a veszélyhelyzettel összefüggő átmeneti szabályokról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
2. 2021. évi I. törvény a koronavírus-világjárvány elleni védekezésről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
3. 485/2020. (XI. 10.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet ideje alatt egyes gazdaságvédelmi intézkedésekről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
4. 616/2021. (XI. 8.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet idején alkalmazandó további védelmi intézkedésekről szóló 479/2020. (XI. 3.) Korm. rendelet módosításáról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
5. 613/2021. (XI. 8.) Korm. rendelet a veszélyhelyzetre tekintettel egyes általános forgalmi adóval összefüggő szabályok megállapításáról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
6. 612/2021. (XI. 8.) Korm. rendelet a munkahelyek koronavírus elleni védelméről szóló 598/2021. (X. 28.) Korm. rendelet módosításáról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
7. 611/2021. (XI. 8.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet ideje alatt teendő, egyes szociális és gyermekvédelmi ellátásokkal kapcsolatos intézkedésekről, valamint a szociális és

- gyermekvédelmi szolgáltatásoknak a veszélyhelyzet ideje alatt elrendelt működési rendjéről szóló 556/2020. (XII. 4.) Korm. rendelet módosításáról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
8. 606/2021. (XI. 5.) Korm. rendelet a természetes személyek adósságrendezéséről szóló 2015. évi CV. törvény hiteltörlesztési moratóriummal összefüggő eltérő alkalmazásáról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
9. 599/2021. (X. 28.) Korm. rendelet a koronavírus elleni védőoltásnak az állami és önkormányzati intézményeknél foglalkoztatottak által történő kötelező igénybeviteléről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
10. 598/2021. (X. 28.) Korm. rendelet a munkahelyek koronavírus elleni védelméről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
11. 560/2021. (IX. 30.) Korm. rendelet a veszélyhelyzetre tekintettel a gyermeket nevelő magánszemélyek adóvisszatérítéséről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
12. 529/2021. (IX. 14.) Korm. rendelet a családi otthonteremtési kedvezmény tekintetében a veszélyhelyzettel összefüggő egyes eltérő rendelkezésekről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
13. 431/2021. (VII. 16.) Korm. rendelet a Magyar Export-Import Bank Részvénytársaságról és a Magyar Exporthitel Biztosító Részvénytársaságról szóló 1994. évi XLII. törvény eltérő alkalmazásáról <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
14. 324/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet a Gazdaság Újraindításáért Felelős Operatív Törzs létrehozásáról és feladatairól <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
15. 177/2021. (IV. 15.) Korm. rendelet a köznevelési intézményekben, a szakképző intézményekben, valamint a felnőttképzésben a rendes oktatásra történő visszatérésről és az óvodákban elrendelt rendkívüli szünet megszüntetéséről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
16. 176/2021. (IV. 15.) Korm. rendelet egyes veszélyhelyzeti intézkedésekről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
17. 150/2021. (III. 27.) Korm. rendelet a Széchenyi Pihenő Kártya felhasználásának veszélyhelyzettel kapcsolatos különös szabályainak újbóli bevezetéséről <https://net.jogtar.hu/veszelyhelyzet> (Letöltve: 2021. november 19.)
18. Magyar Közlöny, 2021/197. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/6ec324a54102ce5a694dceb6f7fe8473a78d5696/megtekintes> (Letöltve: 2021. november 17.)

19. Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Terve (HET). Miniszterelnökségi kiadvány. Budapest, 2021. <https://www.palyazat.gov.hu/magyarorszag-helyrelltsi-s-ellenllkpeessgi-terve> (Letöltve: 2021. november 16.)
20. www.koronavirus.gov.hu/intezkedesek (Letöltve: 2021. november 19.)
21. www.kormany.hu (Letöltve: 2021. november 17.)
22. www.vali.hu (Letöltve: 2021. november 19.)

2. Tapasztalatok – változások

(Felelős főszerkesztő: Kőműves Zsolt Sándor)

„Az intelligencia mértéke a
változás képessége.”



Albert Einstein (1879–1955)

Nobel-díjas elméleti fizikus; a legnagyobb 20. századi
tudósnak tartják.

Kép forrása: Albert Einstein during a lecture in Vienna in 1921
Készítette: Ferdinand Schmutzer 1921

Közkinccs,

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=34239518>

4. fejezet: Kilábalás – újranyitás – növekedés empirikus adatok tükrében (Kőműves Zsolt Sándor – Szabó Katalin – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia – Dajnoki Krisztina – Poór József)

5. fejezet: A korábbi válságból való kilábalás lehetőségei a tanácsadók szemszögéből (Tokár Szadai Ágnes)

6. fejezet: HR-folyamatok és -trendek a világjárványt követően (Machova Renáta – Zsigmond Tibor)

7. fejezet: A munkavállalói kompetenciafejlesztés, mint a válságkezelés egy lehetséges eszköze (Dr. Suhajda Csilla Judit)

8. fejezet: Kilábalási interjúk értékelése kvalitatív információk alapján (szervezeti interjúk tartalmi elemzése) (Gyenge Balázs – Szabó Szilvia)

4 FEJEZET: KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS EMPIRIKUS ADATOK TÜKRÉBEN (KÖMÜVES ZSOLT SÁNDOR – SZABÓ KATALIN – PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA – SZABÓ- SZENTGRÓTI GÁBOR – SZABÓ SZILVIA – DAJNOKI KRISZTINA – POÓR JÓZSEF)

Ebben a fejezetben áttekintjük a Covid-járvány gazdasági hatásait. Ezt követően elemezzük, hogy a 2020–2021-ben lefolytatott három koronavírus-HR-kutatásaink során milyen sajátos HR-intézkedéseket tapasztaltunk válaszadó szervezeteknél. A további alfejezetekben elemezzük a járvány során tapasztalt növekedési és kilábalási jellemzőket.

4.1 COVID-JÁRVÁNY GAZDASÁGI HATÁSAI

A 2010-es évek végén Magyarország gazdasága – az Európa nagy részén megfigyelhetőnél magasabb – stabil növekedést mutatott. A foglalkoztatás és a termelékenység javulásának hatására a GDP emelkedett, és a tendencia folytatódásával az ország – a korábbi felzárkózási törekvéseken túllépve – a nyugat-európai életszínvonalat is belátható időn belül elérte. 2019-ben hazánkban 4,9%-kal nőtt a gazdaság az előző év azonos időszakához képest. Ezzel Magyarország a második legmagasabb mutatót érte el az Európai Unióban, mindössze Írország 5,5%-os bővülése haladta meg a teljesítményét. A bővülés még az elemzői várakozásokat is érdemben felülmúlta: a Reuters elemzői konszenzusa 3,7%-os, az Európai Bizottság 3,4%-os, míg az OECD 3,9%-os növekedést várt csupán (Horváth, Molnár & Regős 2020). A Covid-19-világjárvány azonban megakasztotta ezt a kedvező folyamatot (McKinsey & Company, 2020; Lippai & Kaczvinszki, 2021). A 2019 végén Kínában, majd 2020 elején a világ minden táján elterjedő koronavírus-járvány nyomán bekövetkezett az a gazdasági válság, amelyre a közgazdászok már évek óta számítottak, egy korábban nem tapasztalt hosszúságú konjunktúrát követően. A válságot ugyanakkor nem a gazdaság termelte ki, hanem egy külső tényező, a Covid-19-vírus és az annak megfékezésére hozott kormányzati intézkedések (Molnár, Horváth & Regős, 2021, Alessandro & Amedeo, 2021). Az emberi életekre gyakorolt tragikus hatása mellett az egészségügyi válság miatt komoly fennakadások jelentkeztek a nemzetközi kereskedelemben, jelentősen csökkent az utasforgalom és a turizmus; a vírus terjedésének megfékezését célzó karantén és egyéb korlátozások pedig minden gazdasági tevékenységet jelentősen lelassítottak. A 2020 tavaszán megvalósított viszonylag alacsony áldozattal járó védekezés után a járvány Európát elérő hullámai már Magyarországot sem kímélték. Az ÁSZ elemzése (2020) szerint a Covid-19-járvány következtében kialakult gazdasági válság hatására a világ GDP-je 3–10%-kal csökkent. A KSH tanulmánya (2020) arra mutatott rá, hogy az EU GDP-je 2020 első és harmadik negyedévében 7%-kal maradt el a 2019-es év azonos időszakához képest. Magyarország esetében a GDP 5,5%-kal csökkent a 2020. év első kilenc hónapjában. Az Európai Bizottság (Magyarország konvergencia program, 2021) prognózisa szerint a magyar GDP 2020-ban 6,4%-kal csökken,

miközben a GDP-arányos költségvetési hiánya 8,4%-ra nő. A 2021-es év egészére az Európai Bizottság által közzétett, becsült GDP-növekedés a legtöbb uniós ország esetén meghaladja a 3%-ot, az átlagos növekedés mértéke pedig 4,8%. Másrészt az Eurostat adataiból tudjuk, hogy a Covid-19 előtt az EU27-ek átlagos munkanélküliségi rátája valamivel 6,5% alatt volt, az első hullám idején megközelítette a 8%-ot, mára pedig ismételen csökkenésnek indult, és visszatért 7% alá (Felméry, 2021).

Poór és szerzőtársai (2021) azt vizsgálták, hogy a világjárvány hatására hazánkban hogyan változnak meg a munkaerőpiaci trendek. A kutatók eredményei szerint a koronavírus közép-európai megjelenése előtt a szervezetek döntő többsége munkaerőhiánnyal küszködött, illetve folyamatosan emelkedtek a bérek. A válság hatására azonban újra megnőtt a munkanélküliségi ráta, csökkentek a bérek.

A Covid-19-járvány hatásaként azt is fontos megemlítenünk, hogy gyors és addig nem tapasztalt változásokkal járt a vállalatok működésében, amire eddig nem volt példa (Angyal, 2020). A korlátozások miatt tömegesen karanténba kényszerült emberek otthonról végezték munkájukat, illetve a digitális távoktatásban a diákok, hallgatók otthon tanultak. A digitális világ technológiai vívmányai, a szélessávú internethez való hozzáférés szerepe lényegesen felértékelődött (Zsibók, Nagy, 2020), ami az élet számos területén segítette az embereket (pl. vásárlás, pénzügyek intézése, szórakozás) (Kerényi & Müller, 2019). Ezzel kapcsolatban azonban hazai problémaként jelentkezett, hogy a lehetőség ugyan adottá vált a digitális platformokon keresztül, de azok nem voltak elérhetők mindenhol és mindenki számára. Sok esetben az internethez való hozzáférés és a használatához szükséges tudás, valamint az eszközpark is hiányzott/hiányzik (Kovács, 2020). 2017-es országos adatok alapján Hermann (2020) úgy becsülte, hogy az általános iskolai tanulók durván ötöde nem volt képes bekapcsolódni a digitális oktatásba, mert családjuk nem rendelkezett internet-hozzáféréssel vagy számítógéppel.

A pandémia nyomában jelentős gazdasági átrendeződés vált megfigyelhetővé. Voltak nyertesek, mint a gyógyszeripar, az élelmiszer-kereskedelem, az informatika és a kommunikáció. Ezzel egyidejűleg olyan nagy vesztesei is kimutathatóvá váltak, mint a turizmus és vendéglátás, a légi közlekedés, vagy az autóipar (Selmeci & Márton, 2020). A turizmusban például a lezárások sok esetben az úti célok látogathatóságának korlátozását jelentették (Ahmad et al., 2020), de a visszaesésben szerepük volt a kialakult félelmeknek is (Chemli et al., 2020). E következmények világszerte érezhetőek, az Airbnb adatai például azt mutatják, hogy szinte minden nagyobb városban jelentős volt a visszaesés (Boros et al., 2020; Boros & Kovalcsik, 2021). Semleges hatások voltak érzékelhetőek a technológiai, a hírközlési és a médiaszektorok terén, továbbá a szállítmányozásban is, hiszen az ellátás zavartalansága érdekében az áru fuvarozást fenntartották az egyes határokon és tranzitfolyosókon, a vírus terjedése szempontjából azonban kockázatot jelentettek a fuvarozók (Hajdú & Rácz, 2020).

A pandémia gazdasági hatásainak ellensúlyozására az egyes hullámokban különböző lépéseket és feladatokat kellett végrehajtani. Az első szakasz a tűzoltásról szólt, azaz a túlélés megalapozása került a fókuszba rövid távon. Hangsúlyos szerep jutott a likviditásnak, fontossá vált a megfelelő kommunikáció a munkatársak irányába az aktuális helyzetről. Kiemelt szerepet kapott a likviditásmenedzsment, a cash flow-alapú tervezés, a beruházások átgondolása. Tisztázni kellett a likviditási tartalékokat és igényeket, át kellett gondolni a finanszírozási alternatívákat, tárgyalás vált szükségessé a bankokkal és a befektetőkkel (Szóka, 2021). Fontossá vált az alkalmazottak számának felülvizsgálata, a munkaidő csökkentése és az új alkalmazottak felvételének átmenti felfüggesztése is (Lindley, 2020). A második szakasz feladata már a rövid és középtávú stabilizálás volt. A fókusz a cash flow-ra, az ellátási láncra, és a költségszerkezet átalakítására helyeződött, végig kellett gondolni, hogy eljött-e az ideje a bércsökkentésnek és/vagy létszámcsökkentésnek. El kellett kerülni a felesleges meetingeket, annak érdekében, hogy a munkavállalók és a vezetők ne azzal töltsék az idejüket, hogy videokonferenciákon, Skype, Teams, Meet stb. online értekezleteken ülnek. A harmadik szakasz az újraindítás jegyében telt/telik el, ahol fel kellett készülni a jövőre, végre kellett hajtani a digitalizációs stratégiákat, a hatékony távoli munkavégzés lehetőségét továbbra is biztosítani volt szükséges. Új piacok feltérképezése vált kiemelt feladattá. A válság alatt kidolgozott szcenáriómodellezést integrálni kellett a normál teljesítményirányítási folyamatba, továbbá a mindennapok részévé kellett tenni a rövidebb távú, de gyakoribb előrejelzéseket, a teljesítményméréseket (Tobias&Wenning, 2020.).

4.2 HR-INTÉZKEDÉSEK A COVID-19-JÁRVÁNY ALATT

Ahogy azt az előző fejezetben is olvashattuk, a pandémia különböző hullámaira a szervezetek eltérő módon reagáltak. Több kutató is megfogalmazza (Weiner, 1976; Csizmadia & Illésy, 2020; Kovács et al., 2021; Morris, 2020), hogy a válságok és krízisek egyben a fejlődés lehetőségét is hordozzák magukban. A különböző reakciók mögött minden esetben a lehetőségek feltárása és kiaknázása is megjelenik.

A világ 500 legbefolyásosabb vállalata, komoly erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy a pandémia utáni növekedési lehetőségeket feltárja és kiaknázza. Ennek egyik eszköze lehet az online térre koncentrálnó megkülönböztető vállalati stratégia megerősítése. E vállalatok a fejlődésük és a pandémia adta lehetőségek kiaknázására a digitalizációt, a digitális üzleti modelleket, az ezeket támogató kiberbiztonságot, valamint az új generációkra koncentrálna a digitális ügyfélélmény megerősítését tartják jelentőségteljesnek (KPMG, 2021).

A pandémia kihívásai és lehetőségei a szervezetet és azon belül a HR területét is intézkedésekre sarkallták. A kutatói eredmények összecsengnek a tekintetben, hogy a pandémia visszaszorításával fontos a lehetőségek kiaknázása. A pandémia fókuszba helyezte az emberierőforrás-menedzsment szerepének jelentőségét és ezzel párhuzamosan a HR-rendszerekben rejlő fejlesztési potenciált. Ezek közül az egyik legfontosabb – a 4.1. táblázatban leírtak alapján – a kulcsemberek toborzása, kiválasztása, valamint megtartása és a szervezeti tudásra való összpontosítás (Poór et al., 2022). A szervezetek életében nagyon fontos a költséghatékony működés, ezért a pandémiát követő időszakban a szervezetek a korábbi bérszínvonal megtartására törekednek, annak ellenére, hogy a munkaterheltség várhatóan növekedik. Tehát ez bérbefagyasztást jelent (Poór et al., 2022). Össz vállalati szinten a szervezeti hatékonyság növelése fontos kilábalási tervnek tekinthető a pandémiát követően, ugyanúgy ahogy a munkáltatói márka megerősítése és a már említett kulcsemberek fókuszba kerülése. A szervezetek létszámnövelésben jellemzően nem gondolkodnak, ugyanakkor az erősebb automatizáció/robotizáció (ipar 4.0, ipar 5.0) is csak kismértékben jelenik meg a tervek között. A szervezetek jelentős része a pandémiát követően, és a fejlődést előtérbe helyezve, változtatási akciótervet fontolgat. Ugyanakkor akadnak olyan szervezetek is, amelyek semmilyen változtatást nem tartanak indokoltnak a pandémiát követően.

4.1. táblázat. Intézkedések a pandémia adta lehetőségek kihasználására

Intézkedések	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen (%)
Szervezeti hatékonyság növelése	14,9	16,8	30,3	24,0	11,0	3,0	100,0
Nagyobb figyelem a kulcsemberek kiválasztására és megtartására	18,8	16,1	22,4	27,6	11,9	3,2	100,0
Munkáltatói márka erősítése	27,2	16,2	21,0	21,7	10,6	3,3	100,0
Szervezeti tudás jobb menedzselése	26,2	19,2	24,6	20,6	6,0	3,4	100,0
Beruházások növelése	27,7	28,3	24,2	12,3	4,2	3,2	100,0
Új piacokra történő belépés	35,0	20,2	19,9	15,4	5,7	3,9	100,0
Költségcsökkentés	34,2	27,6	19,7	11,7	3,3	3,6	100,0

Intézkedések	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen (%)
Növekedés fogalmának újradefiniálása (pl. környezet, rugalmasság stb.)	38,5	22,1	19,7	12,5	3,3	3,8	100,0
Létszámnövelés	38,0	27,7	17,2	9,7	3,7	3,6	100,0
HR-szerep erősítése	44,3	20,0	16,3	12,0	3,6	3,8	100,0
HR-rendszerek fejlesztése	44,3	20,0	16,3	12,0	3,6	3,8	100,0
Marketingkiadások növelése	44,1	21,9	18,6	9,2	3,0	3,1	100,0
Ellátási lánc átszervezése	44,8	22,1	18,8	7,7	2,5	4,1	100,0
Erősebb automatizáció	49,4	16,5	16,8	9,0	3,6	4,8	100,0
Nem szükséges semmit tenni	59,1	13,4	11,6	4,8	6,3	4,8	100,0
Bérfelfagyasztás megszüntetése	64,6	9,8	10,4	6,3	4,6	4,4	100,0

Forrás: Csehné Papp I., Bálintová M., Grotte J. (2022). Az esetleges nyitás és kilábalás szervezetekre gyakorolt hatása. In: Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné, Szalai Sz. – Jenei, Sz. (szerk.) (2022). Kilábalás – Újranyitás – Növekedés: Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában. Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

A Covid-19-világjárvány a munkaerőpiaci szereplőket változtatásra sarkalta. A hatások rövid távú következményei gyors ütemben jelentkeztek, és gyakran súlyosak is voltak. Világszinten egyes ágazatokban emberek millióit bocsátották el, vagy a körülmények jelentős változása miatt a munkavállalók kénytelenek voltak otthagyni állásukat (Lund et al., 2021).

A járványokkal kapcsolatban számos félelem alakulhat ki az alkalmazottakban: félelem a megfertőződéstől, a karantén lehetőségétől, a nyilvánosság és barátok általi megbélyegzéstől, a munkába járástól, a munka elvesztésétől, a megszokott időtöltés megváltozásától (Nizamidou &

Vouzas, 2018). A munkavállalókat a krízis idején traumatikus hatások érték, meg kellett tanulniuk, hogy hogyan birkózzanak meg a dolgok összetettségével, alkalmazkodniuk kellett az új munkakörülményekhez, és szükségük volt a megfelelő kommunikációra, támogatásra (Dirani et al., 2020). A járvány a szervezeteket stratégiáik újragondolására készítette (Donthu & Gustafsson, 2020). A belső kommunikáció fejlesztése elengedhetetlen minden szervezet életében, mivel ezzel csökkenthető a bizonytalanság a szervezet jövőjét és a dolgozó szerepét illetően (Kömüves & Szabó, 2021; Dernóczy-Polyák & Kurucz, 2019). A vállalkozások a pandémia alatti időszak nagy részét azzal töltötték, hogy igyekeztek alkalmazkodni a rendkívüli körülményekhez (Sneider & Singhal, 2021). Noha 2022 első hónapjaiban a Covid-19-világjárvány elleni küzdelemben az egészségügy még kihívásokkal küzdött, az oltóanyag megjelenésével azonban megjelent a remény a járvány leküzdésére.

A koronavírus elleni oltóanyagok megjelenése kapcsán számos munkáltatóban merülhet fel az igény arra, hogy munkavállalói beoltassák magukat. A munkáltatóknak az az érdeke, hogy dolgozói a lehető legrövidebb időre essenek ki a munkából, egyes munkahelyeken, például egészségügyi és szociális intézményekben pedig még fontosabb a fertőzések elkerülése. A koronavírus elleni oltás önkéntes, ebből adódóan nem tehető kötelezővé annak felvétele, ezáltal a munkáltatók szembesülhetnek ellenállással, negatív véleményekkel és elutasítással is. Az országos kutatás keretében vizsgált szervezetek védetséghez viszonyuló leggyakoribb válaszai a 4.2. táblázatban láthatók.

4.2. táblázat. Viszonyulás a vírussal szembeni védetséghez elfogadottság szerinti sorrendben

Viszonyulások a védetséghez	Elfogadottság
Támogatólag állunk hozzá, hogy a munkavállalók oltassák be magukat amint lehetséges, de nem várjuk el.	46,5%
Nem ellenőrizzük, és nem diszkriminálunk, de kommunikáljuk, hogy elvárjuk, minden munkavállaló oltassa be magát, amint lehetséges.	42,7%
Semmilyen módon nem teszünk különbséget védett (beoltott vagy gyógyult) és nem védett munkatársaink között.	38,7%
Minden, a jogszabályok megengedte eszközzel igyekszünk elérni, hogy amint lehetséges, minden munkavállaló adassa be az oltást.	31,7%
Tájékoztatással, információval vagy más módon segítjük a munkavállalóinkat az oltással kapcsolatos pozitív kép kialakításában.	25,5%
Szervezetünk a munkatársak védőoltással kapcsolatos magatartását nem befolyásolja, és nem vizsgálja.	24,1%

Pozitív kommunikációs kampányt folytatunk a munkatársaink között az oltási kedv növelése érdekében.	16,9%
A jogszabályok adta keretek között előnyt élvez/fog élvezni az, a hozzánk jelentkező álláskereső, aki be van oltva és/vagy átesett már a fertőzésen.	4,6%
A jelenlegi munkatársak között is előnyt élveznek azok, akik már beoltatták magukat vagy gyógyultként szereztek védettséget (szintén a jogi keretek betartása mellett).	3,4%
Szervezetünkben negatív megítélése van a vírustól való túlzott félelemnek.	3,1%

Forrás: Szabó-Szentgróti, G., Cziborová, H., Szabó, K. (2022). Szervezetek viszonyulása a munkavállalók vírussal szembeni védettségéhez. In: Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné, Sz. Sz. – Jenei, Sz. (szerk.). Kilábalás – újrainítás – növekedés: várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában. Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2022), 76, 44–49.

Az eredményeket elemezve megállapítható, hogy a szervezetek döntő többsége támogatólag viszonyult az oltáshoz (46,5%), viszont nem várja el azt munkavállalóitól. A szervezetek válaszai között második helyen szerepelt (42,7%), hogy a vezetők elvárják, hogy minden munkavállaló oltassa be magát amint lehetséges, és ezt kommunikálják is. Mindemelett az is jól látható, hogy a vizsgált szervezetek között nagy arányban (38,7%) vannak jelen azok, amelyek semmilyen különbséget nem tesznek védett és nem védett munkatársak között. Az adatok alátámasztják, hogy Magyarországon csupán minimális azon szervezetek száma, ahol a jelentkező álláskeresők (4,6%) és a jelenlegi munkatársak (3,4%) között előnyt élveznek azok, akik már beoltatták magukat, vagy gyógyultként szereztek védettséget.

Összességében tehát azok a szervezetek, amelyek a válság idején szem előtt tartják a munkavállalók természetes emberi igényeit, szükségleteit – mint például biztonság, stabilitás, kiszámíthatóság – jó úton járnak. A vállalati humánerőforrás-menedzsment a koronavírus-válság begyűrése óta számos kihívással küzd, mint például az időgazdálkodás, munkaerő-megtartás, ösztönzés, karriertervezés, home office, egészségügyi intézkedések összefogása, emberierőforrás-fejlesztés, néhol a belső kommunikáció irányítása.

4.3 ÚJRANYITÁS

A pandémiás helyzet időbeni elhúzódása, és a krízishez való szervezeti adaptálódás egyre inkább azt indukálta, hogy a változást mint lehetőséget definiálják az egyes országok munkaerőpiaci szereplői. A kezdeti sokkot és válsághangulatot a megoldás fókuszú szervezeti kultúra és cselekvés követte, egyre több szervezet ismerte fel, hogy a vészhelyzet nem csak (vagy elsősorban nem) negatívumokkal jár. Ahogy azt a „Kilábalás, újrainítás, növekedés” kutatási jelentésben is olvashatjuk a vírusjárvány

elsősorban a gazdasági fejlődést is célzó innovációkat indukált. Teret nyert a szervezetek gyakorlatában a technológiai fejlődés, a kutatás-fejlesztés dinamikája, a robotizáció és digitális kompetenciák iránti igény, valamint a munkavégzési rendszerek drasztikus átalakítása (Poór – Dajnoki – Szabó – Módosné – Jenei, 2022).

A HR Pulse – “The Future of HR in the New Reality” kutatásban (KPMG, 2020) 59 ország közel 1300 HR-vezetője vett részt, ahol a válaszadó szervezetek több mint 30 iparágat képviseltek, és közel 50%-uk létszáma több mint 5000 munkavállaló, míg a mintában szereplő további vállalatoknál is 1000 fő feletti a létszám. A válaszadók egyetértettek abban, hogy a pandémiás helyzet, illetve az arra adott válaszreakciók növelték a HR-szervezetek láthatóságát, a HR-vezető szerepet töltött és tölt be a pandémia okozta helyzet kezelésében. Az újranyitás kapcsán a HR-felsővezetők 60%-a, a cégvezetők 79%-a vélekedett úgy, hogy a HR-funkciónak teljes átalakuláson kell átesni ahhoz, hogy képes legyen alkalmazkodni az állandó változásokhoz. A válaszadó szervezetek között már megjelentek az ún. „úttörők” (kb. 10%), akik már proaktívan, agilisan a jövőre fókuszálnak. A HR-tevékenységek között olyan intézkedésekkel találkozhatunk, mint a munkaerő-formálás, vállalatikultúra-fejlesztés, autentikus munkavállalói élmény és adatvezérelt HR. Az újranyitás eredményes működésének, a hosszú távú fejlődésnek feltételét abban látják, hogy fel kell készíteni a munkavállalókat (átképzés, továbbképzés) a jövő technológiájára (digitalizáció, robotizáció), valamint ki kell alakítani a hatékony együttműködés rendszerét (szervezetfejlesztés, innovatív vállalati kultúra).

Mindennek köszönhetően felértékelődött a HR-szervezetek jelentősége, hiszen minden eddiginél erőteljesebben kapcsolódtak be a szervezeti stratégia kialakításába és megvalósításába. A cégek mindezt az alábbi öt tényező figyelembevételével tették (McKinsey, 2021).

1. *Fókusz a fenntarthatóságon:* amelynek értelmében a szervezetek úgy alakítják a jövő stratégiájukat – beleértve a HR-stratégiát is –, hogy úttörő megoldásokkal szolgálják a fenntartható fejlődést, miközben transzparenssek az üzletviteli folyamatokban és növelik gazdasági sikereiket.
2. *Felhőalapúra váltás:* A fejlődés és a stabilitás alapja, hogy a szervezetek a 21. században leggyorsabban fejlődő IT ökoszisztéma részesei legyenek. Ezek a platformok tudják támogatni és biztosítani a legtöbb üzleti folyamatot, különös tekintettel a humán folyamatok és funkciók rendszerére. Kivételes együttműködési megoldásokat biztosít a szervezet és annak érintettjei számára.
3. *Gyorsítás:* A robotika, digitalizáció és mesterséges intelligencia előretörése, a felgyorsult makrokörnyezeti hatások gyűrűjében, valamint a generációs trendek figyelembevételével fontos, hogy a szervezetek időben ismerjék fel a belső és a külső munkaerőpiaci igényeket, akár maguktól kínálják fel a lehetőségeket.

4. *Fókusz a kulcsembereken:* Az ember mint humán tőke jelentősége felértékelődött a pandémia idején, és a legfontosabb tényezővé vált, hogy a kulcsemberek a vállalat irányításához, operatív céljainak meghatározásához jelentősen hozzájárulnak, hiszen elkötelezettek és hűségesek a szervezethez.
5. *Céltudatos működés:* A céltudatos szervezet olyan modern, 21. századi kompetenciákkal jellemezhető, mint a transzparencia, motivált – innovációs szervezeti kultúra, agilitás és képesség a változásokhoz való rugalmas és gyors alkalmazkodásra (reziliencia).

A KPMG (2021) Outlook Pulse felmérés eredményei alapján a világ 500 legbefolyásosabb vállalatának vezetőjét intenzíven foglalkoztatja a pandémiás helyzet utáni növekedés gondolata, aminek hatására fókuszba kerül a versenytársaktól való megkülönböztetés jelentősége, valamint az ügyfelekkel való digitális kapcsolatok (virtuális platformok, chat-botok, közösségi médiák, digitális ügyfélélmény) fejlesztése.

A „Kilábalás, újrainyitás, növekedés” kutatás eredményei is alátámasztják, hogy a nyitást követően a vállalatok magatartása nem lehet passzív, és szükséges lesz a kínálkozó lehetőségeket kihasználva átgondolni eddigi stratégiájukat. A feladatok között nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kulcsember programra (kiválasztás és megtartás), valamint a hatékonyabb szervezeti tudásmenedzsmentre (Poór – Dajnoki – Szabó – Módosné – Jenei, 2022).

Az irányelveket figyelembe véve a hazai szervezetek jó gyakorlatában a válságból való kilábalást a megújulásból fakadó változás hulláma követte, a vállalati és intézményi menedzsment számára számtalan megoldási lehetőség kínálkozott (Poór – Dajnoki – Szabó – Módosné – Jenei, 2022). A munkavégzési rendszerek kapcsán megállapítható, hogy:

- bizonyos munkakörök jelentősége felértékelődött a munkaerőpiacon,
- a munkaerőhiány dinamikusan növekszik,
- ezzel szemben nem lett kevesebb az új pozíció az alacsony végzettséget igénylő munkakörökben (alulszegmentált munkaerőpiac).

A világválság hatására számos olyan HR-intézkedés került bevezetésre a szervezetek gyakorlatában, melyek nem csak egy újabb pandémiás időszakban alkalmazhatók, hanem hatékonyságuk alapján megtartanak az újrainyitás időszakában is. Ilyenek például a hibrid munkavégzés, online kommunikáció (értekezlet, konferencia, szerződéskötés, interjú, képzés, tréning), fokozott egészségügyi intézkedések, fokozódó automatizáció/digitalizáció, rugalmas munkaidő (Austen et al., 2021). A munkavállalóknak szüksége van a HR támogatására ahhoz, hogy továbbra is jól teljesítsenek és motiváltak legyenek. A pandémia hatására módosított HR-tevékenységek különböző szakaszokon mennek keresztül, tényleges végrehajtásukat, megvalósulásukat, illetve azok hatásait a munkavállalók tapasztalják meg. A megfelelő HR-tevékenységek hiánya a munkavállalók szorongási

és stressz-szintjét növelheti, ezért a változtatások körütekintő bevezetése, a befolyásoló tényezők figyelembevétele elengedhetetlen a munkavállalói jólét érdekében.

A megfelelő humán erőforrás-menedzsment stratégiák alkalmazásának jelentőségét hangsúlyozza Azizi et al. (2021) is, ami elősegítené az alkalmazottak mentális jólétét, elégedettségét, termelékenységét, motivációját és a munkahelyi egészségbiztonságot.

A humán erőforrás-menedzsment hosszú távú stratégiájának kihívásai közül kiemelhetők a távmunkával kapcsolatos problémák, a munkaerő bevonása és gondozása, a munka-magánélet megőrzése, a nagyobb rugalmasság, valamint a munkavállalók moráljának javítása (Anjum et al., 2022).

Bár a járvány kezdetén Csizmadia és Illésy (2020) arról írt, hogy a járvány éreztetni fogja hatását a munkaerőpiacon (munkanélküliség), ezzel szemben a szervezetek komoly kihívásnak élik meg már az újraindítás időszakban a munkaerőhiányt és a munkaerő-megtartási problémákat. Azzal együtt, hogy a Kovács és szerzőtársai (2021) által említett szektorokból (turizmus, vendéglátás, idegenforgalom, személyes szolgáltatások) kikerült munkavállalókat is már rég felszívta a piac. A munkaerő, mint humán tőke nehézségei mellett a pénzügyi erőforrások helyzete is hatással van ebben az időszakban a szervezetekre. A belső piaci kereslet átlagosan nem változott, azonban a hitelkínálat növekedése és a kamatláb csökkenése egyáltalán nem volt jellemző erre az időszakra. Mindemellett a forint árfolyamromlása is meghatározó jelenség.

4.4 NÖVEKEDÉS

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

4.3. táblázat. GDP alakulása a világon (2020 és 2021)

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

Forrás: Nagy K. et al. (2021). Világgazdasági hatások – különösen a Brexitre tekintettel – az EU-ra, benne Magyarország gazdaságára, államháztartására. Készült a Költségvetési Tanács Titkársága megbízásából. Budapest, Kopint-Tárki Konjunktúrakutatási Intézet Zrt.

Világgazdasági hatások – különösen a Brexitre tekintettel – az EU-ra, benne Magyarország gazdaságára, államháztartására. Budapest, Kopint-Tárki Konjunktúrakutatási Intézet Zrt.; World Bank (2021). The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank és World Bank (2022). Global Economic Prospects. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Másfél évvel a Covid-19-világjárvány kitörése után a világgazdaság készen állt arra, hogy 2021-ben a mostani recesszió utáni 80 év legerőteljesebb felépülését teremtsen meg – olvashatjuk a Világbank egyik kiadványában (World Bank, 2021). A fellendülés azonban egyenetlen lett az egyes országokban (Nagy et al., 2021). A feltörekvő piacok és a fejlődő gazdaságok körében Kínával együtt a növekedés 2021-ben várhatóan 6%-ra gyorsul fel, amit a megnövekedett külső kereslet és a magasabb nyersanyagárak is elősegítettek. Számos ország fellendülését azonban gátolta a Covid-19 újjáéledése, az egyenlőtlen védőoltások és a kormányzati gazdasági támogatási intézkedések részleges visszavonása. Kínát nem számítva a növekedés ezekben az országokban szerényebb, 4,4%-os GDP-érték körül alakult. Az alacsony jövedelmű gazdaságokban, ahol a vakcinázás elmaradt, a növekedés csak 2,9% volt 2021-ben.

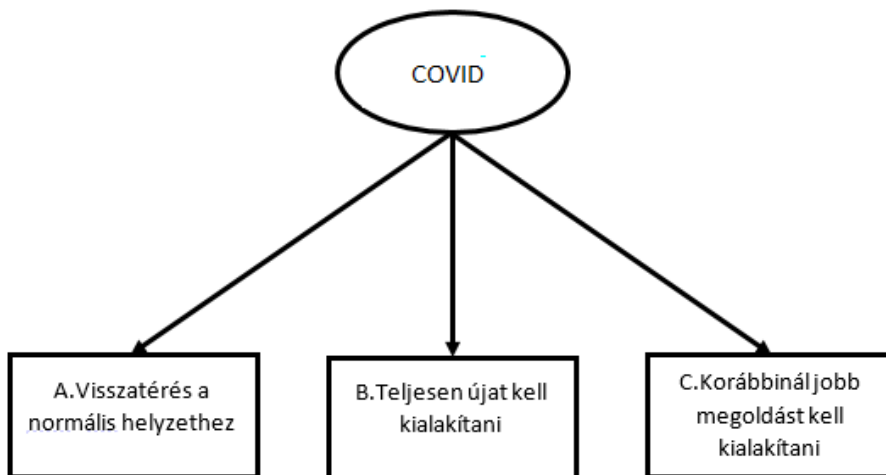
A nemzetközi gazdasági élet egyik fontos mutatója a közvetlen tőkebefektetések (FDI = Foreign Direct Investment) alakulása. A Covid-járvány első évében 2020-ban közel 40%-kal csökkentek, 929 milliárd értékben. Ez az érték majdnem 30%-kal alacsonyabb volt a 2008–2009-es válság hasonló adataival összevetve. A kilábalás és fellendülés nyomán viszont 2021-ben 77%-kal, – a becslések szerint – 1,65 billió dollárra növekedett a globális szinten az FDI értéke (UNCTAD, 2022).

A magyar gazdaság a javuló IV. negyedéves helyzete miatt összességében 5%-os visszaesést ért el 2020-ban. 2021-re a magyar gazdaság különböző források alapján 7,1%-os GDP bővülést ért el (Pénzügyminisztérium). E teljesítményével gazdaságunk a második legjobban teljesítő gazdaság lett Európában (Portfólió, 2022).

Az Európai Központi Bank elnöke, Christine Lagrand úgy véli, hogy Ukrajna orosz megszállása negatívan fogja érinteni az euroövezeti gazdaságokat, és szignifikánsan megemelte a bizonytalanságot. Véleménye szerint az erős kereslet és a pandémia csökkenő hatása miatt a gazdaságok növekedési üteme nem fog csökkenni jelentősen (ECB, 2022).

4.5 HELYES VAGY HIBÁS IRÁNY

Jelenleg nincs hiány apokaliptikus jövőt előrejelző tanulmányokban (Remchukov & Rozhok, 2020), ám nagy az érdeklődés olyan modellek iránt, amelyek komplexen próbálnak a vírushelyzetben az üzleti világ egészének vagy egyes alrendszerének működtetésre javaslatokat és megoldásokat kínálni. A Covid-19-es válságból való kilábalással kapcsolatban számos elképzelés létezik. Brammer, Branicki & Linnenluecke (2020:21) három lehetséges forgatókönyvet javasol:



4.1. ábra. Lehetséges rendszer/alrendszer megoldások

Forrás: A szerzők. A szerzők saját szerkesztése Brammer – Branicki – Linnenluecke (2020) alapján – *Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*, amikor azt a vonalat képviseljük, hogy gyorsan abba kell hagyni a védekezést és meg kell nyitni a gazdaságot. Ezen irány képviselői gyakran bírálják a kormányokat az általuk feleslegesnek vélt járványügyi védekezések miatt.

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

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

Napjainkban egyre inkább terjed az a nézet és felfogás, hogy a kínai Vuhanban, 2019 végén kirobbant koronavírus-válság nemcsak egy egészségügyi és humán világhatalmas katasztrófa, hanem egy a mostaninál is jóval nagyobb problémának a megjelenése (Poór et al., 2022). 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 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 is.

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 nemcsak 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 számítógépguru és filantróp – nemrégien megjelent könyvében. Ha meg akarjuk előzni az ilyen és hasonló válságokat, akkor támaszkodva az innovatív technológiai megoldásokra, meg kell előzni a környezetünk katasztrófális romlását.

4.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

1. Ahmad, A. – Jamaludin, A. – Zuraimi, N. S. M. & Valeri, M. (2020). Visit intention and destination image in post-Covid-19 crisis recovery. *Current Issues in Tourism*. 24(17), <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1842342>
2. Alessandro, Z. – Amedeo, P. (2021). Corporate Governance Research in the Wake of a Systemic Crisis: Lessons and Opportunities from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1405-1410. doi:10.1111/joms.12693
3. Angyal, A. (2020). A koronavírus felgyorsíthatja az ipari forradalmat. https://index.hu/gazdasag/penzbeszel/2020/04/23/a_koronavirus_felgyorsithatja_az_ipari_forradalmat/ (Letöltve: 2022. március 1.)
4. Anjum N. – Rahman, M. M. – Rahaman, M. S. (2022). Challenges for HR Professionals in the Post-COVID-19 Era. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 4(1). <https://bit.ly/3ukEGuT>
5. ÁSZ (2021). A COVID-19 járvány közpénzügyi hatásainak értékelése. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/covid_20200629.pdf?download=true. (Letöltve: 2022. március 1.)
6. Austen, A. – Kremmydas, E. & Szczepanik, M. (2021). HR Activities Amidst COVID-19 Pandemic across Levels of Analysis. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol. 55, No. 2.
7. Azizi, M. R. – Atlasi, R. – Ziapour, A. – Abbas, J. & Naemi, R. (2022). Corrigendum to Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A

- systematic narrative review approach Heliyon. 7(6),
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
8. Boros, L. & Kovalcsik, T. (2021). A COVID-19-járvány hatása a budapesti Airbnb-piacra. *Területi Statisztika*, 61 (3), 380–402. <https://doi.org/10.15196/TS610306>.
 9. Boros, L. – Dudás, G. & Kovalcsik, T. (2020). The effects of COVID-19 on Airbnb. *Hungarian Geographical Bulletin* 69 (4), 363–381. <https://doi.org/10.15201/hungeobull.69.4.3>
 10. Brammer, S. – Branicki, L. & Linnenluecke, M. (2020). COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society, in: *Academy of Management Perspective Journal*, 34, 4, 493–507.
 11. Chemli, S. – Toanoglou, M. & Valeri, M. (2020). The impact of Covid-19 media coverage on tourist's awareness for future travelling. *Current Issues in Tourism Latest Articles*, 25(2), <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1846502>.
 12. Csehné Papp I. – Bálintová M. – Grotte J. (2022). Az esetleges nyitás és kilábalás szervezetekre gyakorolt hatása. In: Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné, Szalai Sz. – Jenei, Sz. (szerk.) (2022). *Kilübalás – Újranyitás – Növekedés: Várható változások a vállalati intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában*. Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
 13. Csizmadia, P. – Illésy, M. (2020). A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe. https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf (Letöltve: 2021. november 1.)
 14. Csizmadia, P. – Illésy, M. (2020). A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe. https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf (Letöltve: 2021. november 1.)
 15. Dernóczy-Polyák, A. – Kurucz, A. (2019). Munkavállalói elköteleződés rendszerszintű elemei. In: Dernóczy-Polyák, Adrienn (szerk.) *Kutatási jelentés 1*. Győr, Magyarország: Universitas-Győr Nonprofit Kft. 503–509.
 16. 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.)
 17. 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*, 23(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

18. Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Research*, 117(Sept). 284–289, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.08>
19. ECB (2022). Christine Lagarde, az EKB elnöke, Luis de Guindos, az EKB alelnöke. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2022/html/ecb.is220310~1bc8c1b1ca.hu.html> (Letöltve: 2022. április 1.)
20. Felméry, Z (2021). Helyzetértékelés, Néhány gondolat a Covid-19-járvány gazdasági következményeiről. *Nemzet és Biztonság*, 14(2).
21. Ferguson, N. (2021). *Doom – The Politics of Catastrophe*. New York, Penguin Press.
22. Gates, B. (2021). *How to avoid a climate disaster*. London, Penguin Book.
23. Gyártás Trend (2022). 10 trend, amit a technológia diktál a 20-as évekre <https://gyartastrend.hu/cikk/10-trend-amit-a-technologia-diktal-a-20-as-evekre> (Letöltve: 2022. március 31.)
24. Hajdú, Z. – Rácz, S. (2020). Államhatár-politikák az Európai Unióban és Magyarországon a globális koronavírus-válság kezdeti időszakában. *Tér és Társadalom* 34 (2), 202–210. <https://doi.org/10.17649/TET.34.2.3260>.
25. Harari J. (2021). World lacks enough political wisdom despite having scientific power. *Global Times* <https://www.globaltimes.cn/page/202111/1238158.shtml> (Letöltve: 2022. január 6.)
26. Hermann, Z. (2020). Hány diákhoz nem jut el az online távoktatás? <https://www.mtaki.hu/koronavirus/hany-diakhhoz-nem-jut-el-az-online-tavoktatas/12769/> (Letöltve: 2022. március 19.)
27. Honigsbaum, M. (2019). *The Pandemic Century: One Hundred Years of Panic, Hyteria and Hubris*. London, C. Hurst & Co. (Publishers) Ltd.
28. Horváth, D. – Molnár, D. & Regős, G. (2020). Századvég Gazdaságkutató Zrt.: Gazdaság a koronavírus árnyékában. *Külgazdaság*, 64 (3–4), 30–42. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.3-4.30>.
29. HR portál (2022). Hogyan irányítsunk kulcsembereket? <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-iranyitsuk-a-kulcsembereket-20071210.html> (Letöltve: 2022. március 19.)
30. IMF (2021). *World Economic Outlook Update*. Washington, IMF (International Monetary Fund).
31. Kerényi, Á. – Müller J. (2019). Szép új digitális világ? A pénzügyi technológia és az információ hatalma. *Hitelintézeti Szemle*, 1., 5–33.
32. Kovács S, Zs. (2020). Az alapvető pénzügyi szolgáltatások online térbe helyezésének korlátai. *Tér és Társadalom*, 2, 195–201.
33. Kovács, Á. – Poór, J. – Šeben, Z. & Szretykó, Gy. (2021). A koronavírus-válság hatása a munkaerőpiacra és a humán erőforrásokra. In: Makkos, A. – Kecskés, P. – Kövecsesné &

- Gösi, V. Kizökött világ – szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem konvenciális, nem „normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka. Győr, Széchenyi István Egyetem. 134–144.
34. Kovács, Á. – Poór, J. – Šeben, Z. & Szretykó, Gy. (2021). A koronavírus-válság hatása a munkaerőpiacra és a humán erőforrásokra. In: Makkos, A. – Kecskés, P. – Kövecsesné & Gösi, V. Kizökött világ – szokatlan és különleges élethelyzetek: a nemkonvenciális, nem „normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka. Győr, Széchenyi István Egyetem. 134–144.
35. Kőműves, Zs. & Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség?: Az országos Korona HR kutatás részeredményei. *Hadtudomány*, 31(E-szám), 173–185.
<https://doi.org/10.17047/Hadtud.2021.31.E.173>
36. KPMG (2020). HR Pulse 2020 – The future of HR in the new reality. KPMG International, 2020. október. 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.)
37. KPMG. (2021). KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey. Preparing for a new reality. No return to normal in the near-term. KPMG. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html> (Letöltve: 2022. január 22.)
38. KPMG. (2021). KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey. Preparing for a new reality. No return to normal in the near-term. KPMG. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html> (Letöltve: 2022. január 22.)
39. Ksh.hu (2020). Magyarország, 2020. I–III. negyedév, https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mone/20203/magyarorszag_2020_iii_negyedev.pdf. (Letöltve: 2020. december 1.)
40. Lindley, D. (2020). Work Better from Home During the Coronavirus Quarantine. *The Major Gifts Report*. 22(6),1–10. DOI:10.1002/mgr.31483
41. Lippai, Zs. & Kaczvinszki, B. (2021). A „másképp lesz holnap” ígérete, *Belügyi Szemle / 2021 / 2*. 93–104, DOI: 10.38146/BSZ.SPEC.2021.2.5
42. Lund, S. – Madgavkar, A. – Manyika, J. – Smit, S. – Ellingrud, K.& Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19 Report. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19?hdpid=d2841c53-4615-4b37-925d->

- [68de004efc7c&hctky=12786713&hlkid=af1d38d9845d4d41b6f8ab07ae3ab338](https://doi.org/10.1016/j.chbs.2022.100001) (Letöltve: 2022. január 10.)
43. Macon-Cooney, B. – Miller, B. – Sleat, D. – Thorne, E. & Wain, R. (2020). Light at the End of the Tunnel. <https://institute.global/policy/light-end-tunnel>. (Letöltve: 2021. június 1.)
44. Magyarország konvergencia programja (2021). https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2021-hungary-convergence-programme_hu.pdf. (Letöltve: 2020. december 1.)
45. McKinsey & Company (2020). Repülőrajt, A magyar gazdaság növekedési pályája 2030-ig. <https://www.mckinsey.com/hu/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Flying%20start%20Powering%20up%20Hungary%20for%20a%20decade%20of%20growth/McKinsey-Hungary-2030-Report-December-HU.pdf>. (Letöltve: 2020. december 1.)
46. McKinsey Global Institute (2021). The postpandemic economy-The future of work after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. (Letöltve: 2022. február 9.)
47. Molnár, D. – Horváth, D. & Regős, G. (2021). W-kilábalás a koronavírusjárvány két hullámában, Pénzügyi szemle, 1. 66–87, DOI: https://doi.org/10.35551/PSZ_2021_1_4.
48. Morris, D. B. (2020). *Illness and Culture in the Postmodern Age*. Berkeley and Los Angeles, California, University of California Press.
49. Morris, I. (2014). *War! What Is It Good For?: Conflict and the Progress of Civilization from Primates to Robots*. IBook Edition, Picador.
50. Nagy K. et al. (2021). Világgazdasági hatások – különösen a Brexitre tekintettel – az EU-ra, benne Magyarország gazdaságára, államháztartására. Készült a Költségvetési Tanács Titkársága megbízásából. Budapest, Kopint-Tárki Konjunktúrakutatási Intézet Zrt.
51. Nizamidou, C. & Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15–25. https://www.business-and-management.org/download.php?file=2018/13_1-15-25-Nizamidou,Vouzas.pdf (Letöltve: 2022. január 10.)
52. Pénzügyminisztérium (2022). *Makrogazdasági és költségvetési előrejelzés 2021–2025*. Budapest, Pénzügyminisztérium.
53. Poór J. – Dajnoki K. – Szabó Sz. – Módosné Szalai Sz. & Jenei Sz. (szerk.) (2022). *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában*. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

54. Poór J. – Hirt, Ch. – Besic, A., – Rahimic, Z. – Ilieva, S. – Zaharie, M. – Kerekes K. – Szeiner Zs. – Tóth A. & Kálmán B. (2022). Bevezetés. In: Poór J. – Kovács I. É. – Szeiner Zs. – Kerekes K. – Tóth A. – Pató G-né. Sz. B. – Kunos I. – Szabó K. – Szabó Sz. – Dajnoki Krisztina (szerk.). Koronavírus válság kihívások és HR válaszok Közép és Kelet Európa hat országában. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
55. Poór, J. – Dajnoki, K. – Pató, G. & Szabó, Sz. (szerk.) (2021). Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Első és második fázis összehasonlítása. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
56. Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné, Szalai Sz. – Jenei, Sz. (szerk.) (2022). Kilábalás – Újranyitás – Növekedés: Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában, Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
57. Portfólió (2022). Itt a toplista: Európa élén a magyar gazdaság. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220215/itt-a-toplista-europa-elen-a-magyar-gazdasag-526827> (Letöltve: 2022. április 1.)
58. Remchukov, M. & Rozhok, D. (2020). Why COVID-19 is a litmus test for corporate attitudes to sustainability. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/covid-19-litmus-test-sustainability/> (Letöltve: 2020. december 23.)
59. Selmecei, P. & Márton, B. (2020). Lépéskényszerben a vállalkozások – Gyors válaszok a rendkívüli kihívásokra. Világgazdaság, 05.26. <https://www.vg.hu/velemenyelemzes/lepeskenyszerben-a-vallalkozasok-gyors-valaszok-a-rendkivuli-kihivasokra-2-2281473/> (Letöltve: 2020. december 23.)
60. Sneider, K. & Singhal, S. (2021). Trends that will define 2021 – and beyond. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>. (Letöltve: 2020. december 23.)
61. Szabó-Szentgróti, G. – Cziborová, H. – Szabó, K. (2022). Szervezetek viszonyulása a munkavállalók vírussal szembeni védettségéhez. In: Poór, J. – Dajnoki, K. – Szabó, Sz. – Módosné, Sz. Sz. – Jenei, Sz. (szerk.) Kilábalás – újranyitás – növekedés: várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a koronavírus árnyékában. Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2022) 76 p. pp. 44–49.
62. Szóka, K. (2021). Controlling Challenges at Time the Pandemic (Covid-19) – Redesign and Priorities. Gazdaság és Társadalom, 13 (1). 57–72, <https://doi.org/10.21637/GT.2020.1.04>
63. Tobias, S. & Wenning, A. (2020). A legjobb pillanat az áttervezésre: CFO-agenda újratöltve. IFUA Horváth & Partners. https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/WP (Letöltve: 2020. november 6.)

64. UNCTAD (2022). Global foreign direct investment rebounded strongly in 2021, but the recovery is highly uneven. <https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-rebounded-strongly-2021-recovery-highly-uneven>. (Letöltve: 2022. április 1.)
65. Weiner, B. (1976). An Attributional Approach for Educational Psychology. *Review of Research in Education*. 1976;4(1). 179–209. doi:10.3102/0091732X004001179.
66. World Bank (2021). *The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
67. World Bank (2022). *Global Economic Prospects*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
68. Zsibók, Zs. & Nagy G. (2020). *Infokommunikációs technológiák. Területi kihívások és területi politikák*. Budapest, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete, 97–105.

5 FEJEZET: A KORÁBBI VÁLSÁGBÓL VALÓ KILÁBALÁS LEHETŐSÉGEI A TANÁCSADÓK SZEMSZÖGÉBŐL (TOKÁR SZADAI ÁGNES)

Ebben a fejezetben a tanácsadás elméleti alapjainak, területeinek, céljainak összefoglalását követően a 2008-as pénzügyi válságból történő kilábalás tapasztalatait a tanácsadók és az ügyfelek körében 2015–16-ban végzett felmérésünk alapján foglaljuk össze. A tanácsadók jelenlegi fejlődési lehetőségei a 2020–21-ben végzett félig strukturált mélyinterjúk kutatásunk alapján kerülnek bemutatásra.

5.1 KIINDULÓ GONDOLATOK

A válságmenedzsment Noszkay Erzsébet megfogalmazásában: „a szervezeti válságjelenségek felismerésének; diagnosztizálásának és terápiás eljárásának; a válság folyamatok sikeres leküzdésének és fordulatot hozó megoldásának a „művészete” (Noszkay, 2009 p. 25). Célja olyan fordulópont létrehozása, amely a fejlődés irányába mutat. A válságban rejlő lehetőségek kihasználására buzdít Fink: „Bármikor, bárhol, bárhogyan is következik be a válság: találj rá a benne rejlő nagy lehetőségre! Légy tehát úrrá a válságon, irányítsd, és húzz hasznot belőle, mert valaki ezt fogja tenni. Miért ne te legyél az?” (Fink, 1986) A válság lecsengését követően nagyon fontos az utólagos értékelés, a tapasztalatok összegzése, hogy tanuljunk belőle, hogy a következő alkalommal képesek legyünk jobban kihasználni a lehetőségeket, megtalálni az új fejlődési irányokat.

A 2008-as pénzügyi válság lecsengését követően, 2015–16-ban a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete félig strukturált mélyinterjúk kutatást végzett tanácsadók és ügyfelek körében. A felmérésben 34 tanácsadó és 48 tanácsadási szolgáltatást már igénybe vett, tanácsadási tapasztalattal rendelkező vállalkozó vett részt. A félig strukturált interjúk elvégzése személyes formában történt, így a válaszadóknak a zárt kérdések mellett lehetőségük volt személyes véleményük kifejtésére. A felmérés célja a tanácsadási piac értékelése volt, de a vállalkozók kifejtették a 2008-as pénzügyi válságból való kilábalás tapasztalatait is.

A Gazdálkodástani Intézet következő felmérésére 5 évvel később a Covid–19-es pandémia alatt, 2020 márciusa és 2021 decembere között került sor. A félig strukturált mélyinterjúk kutatásban 32 tanácsadó és 52 tanácsadási tapasztalattal már rendelkező vállalkozó vett részt. Az interjúk elvégzésére a legtöbb esetben a járvány okozta korlátozások miatt online formában videókonferencia alkalmazásával (zoom, Skype) került sor. Mivel az interjúk elvégzésére a járvány alatt került sor, így a pandémia miatti korlátozások következtében kialakult válság utólagos értékelésére még nem volt lehetőségük. A felmérés célja a tanácsadási piac értékelése volt, de a vállalkozók az interjúban kifejtették, hogy milyen tényezők akadályozzák leginkább működésüket, és milyen fejlődési lehetőségeket látnak vállalkozásuk számára.

5.2 A VEZETÉSI TANÁCSADÁS FOGALMA, TERÜLETEI

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtés, a tanácsadó tudást, technikákat, eszközöket használ fel ennek érdekében. A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód és meghatározás létezik (Tokár-Szadai, 2012). Jelen fejezetben Kubr megközelítését alkalmazom, aki a következő fogalmat használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában” (Kubr, 2002, p. 10).

A klasszikus értelemben vett, szigorúan értelmezett vezetési tanácsadás (management consulting) jelentése az elmúlt évtizedekben jelentősen kibővült, és a kereslet az újabb területek irányába tolódott el. Habár több mint fél évszázada kialakult vezetési tanácsadási szövetségek elnevezésüket nem változtatták meg, de hangsúlyozzák, hogy tevékenységük komplexebbé vált, és folyamatosan fejlődik. Így a „management consulting” kifejezés jelentése is változik. A tanácsadási piacon jelen lévő tendenciákat figyelembe véve változtatta meg a FEACO³ kategóriáit 2014-ben, ezt foglalja össze az 5.1. táblázat:

5.1. táblázat. A tanácsadás területei FEACO 2014-től

Stratégiai tanácsadás <ul style="list-style-type: none">- Stratégiai tervezés- Üzleti tervezés- Fúziók, felvásárlások- Piackutatás, piacelemzés- Szervezet- és működés irányítás	Humán erőforrás-tanácsadás <ul style="list-style-type: none">- HR- és változásmenedzsment tanácsadást- Oktatás, tehetségfejlesztés- Jövedelem, jutalmazás, juttatások,- nyugdíj és kompenzációs tanácsadás- Outplacement- Executive coaching
Működési (operatív) tanácsadás <ul style="list-style-type: none">- Beszerzés- és ellátáslánc-menedzsment- K+F- Ellátáslánc-menedzsment	Informatikai tanácsadás <ul style="list-style-type: none">- Informatikai stratégiai tanácsadás- IT biztonsági tanácsadás- Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció

³ European Federation of Management Consultancies Associations (Európai Tanácsadó Szervezetek Szövetsége).

- Folyamatátalakítás (BPR, CRM)	
Értékesítési és marketing tanácsadás - Értékesítés marketing tanácsadás, - Értékesítési csatorna kezelés - Termékportfólió és branding tanácsadás - Digitális marketing tanácsadás	Pénzügyi és kockázati tanácsadás - Pénzügyi és piaci elemzések tanácsadása - Szabályozási tanácsadás - Pénzügyi kockázati tanácsadás - Adótanácsadás
Egyéb tanácsadás - Outsourcing - Egyéb szakmai tanácsadás	

Forrás: FEACO 2014–2020: Survey of the European Management Consultancy. Brussels, FEACO.

Jelen fejezetben a vezetési tanácsadás területei a FEACO kategóriarendszere alapján kerültek meghatározásra. A korábbi felmérésekkel való összehasonlíthatóság érdekében az értékesítés- és marketing-, valamint a pénzügyi és kockázati tanácsadási területek nem külön, hanem a stratégiai tanácsadás részeként szerepelnek (mivel a korábbi FEACO-felmérésekben is ott tartották nyilván).

5.3 A TANÁCSADÓK HOZZÁJÁRULÁSA AZ ÜGYFELEK FEJLŐDÉSÉHEZ

A tanácsadási folyamat lényegét, célját, a tanácsadók hozzájárulását az ügyfelek értékteremtéséhez a 2012-ben publikált üzleti tanácsadási rendszer modellje foglalja össze (5.1. ábra).

5.1. ábra. Az üzleti tanácsadási rendszer modellje



Forrás: Tokár-Szadai, Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. Vezetéstudomány Különszám, 66–73.

A felvázolt modell az üzleti tanácsadási rendszert öt különböző szempontból mutatja be, a következő szereplők és tényezők közötti kölcsönhatások, interakciók rendszereként értelmezi:

– *Tanácsadó*: a tanácsadói szervezetet általában több személy alkotja, ezért rendszerként kell kezelni. A tanácsadói szervezetnél a szakmai kompetenciát emeli ki, ezen belül a speciális tudás, a függetlenség és az objektivitás fontosságát hangsúlyozza. A speciális tudás kipróbált, bizonyítottan sikeres módszertanok tömege. A tanácsadó kevesebbet tud a tanácsot igénybe vevő cégéről, üzletéről, intézményeiről, mint ügyfele, mégis tud értéket szállítani. Ez egyrészt a kivülállóságának, az objektivitásának, másrészt módszertani ismeretének és gyakorlatának köszönhető. A speciális tudás tehát az adott területnek megfelelő speciális ismereteken kívül magában foglalja a tanácsadói gyakorlatot is: rálátása van a problémára, független és megalapozott véleménye van. Ez különbözteti meg a külső tanácsadót más szakmai szolgáltatótól, a függetlenség meg a belső tanácsadótól.

– *Ügyfél*: az ügyfél szervezetet is általában több személy alkotja, ezért ezt is rendszerként kell kezelni. Az ügyfélnél a tágran értelmezett „probléma dimenziót” emeli ki a modell, amibe beletartozik a megoldandó problémán kívül az értékteremtés, tehát az üzleti szervezeti célok elérése, így az új lehetőségek azonosításának, illetve a változtatások kivitelezésének a szükség igénye. Az ügyfél értékteremtési célja teremti meg a teljes tanácsadási folyamat létjogosultságát.

– *Eszköz*: ide tartozik a tanácsadási folyamat kiindulását és megalapozását jelentő szerződés, és ennek a teljesítéséhez nélkülözhetetlen együttműködés. A tanácsadó és az ügyfél között helyezkedik el, hiszen kettejük szoros kapcsolatára épít: együtt határozzák meg a problémát, és célokat, közösen használják és biztosítják a technikai eszközöket. Ide tartozik a tanítás és rávezetés folyamata is, hiszen kölcsönösen tanulnak egymástól, és vezetik rá egymást a probléma megoldására, ami a siker elérésének alapfeltétele.

– *Környezet*: az ügyfél és a tanácsadó is a külső környezet feltételei között tevékenykedik, így ezek a tényezők a rendszerben kiindulási, alapfeltételként szerepelnek. A tanácsadási rendszerben négy környezeti hatásnak van kiemelt jelentősége:

= *Jogszabályi környezet*: két szempontból is hatást gyakorol a tanácsadási rendszerre. Egyrészt a tanácsadó és ügyfél közötti szerződéses kapcsolat és felelősség kérdésének szabályozásával, másrészt a folyamatosan változó jogszabályi környezetben az ügyfél számára értéket közvetít: hozzájárul a törvényes működésének biztosításához, valamint a törvény adta lehetőségek jobb kihasználásához.⁴

= *Gazdasági környezet*: hatása ugyancsak két oldalról vizsgálható. Egyrészt a gazdaság általános állapota befolyásolja a tanácsadás iránti igényt: a konjunktúra pozitívan hat a tanácsadás igénybevételére, a recesszió hatása viszont negatív: kevesebb pénzt költenek tanácsadásra. Másrészt a legfontosabb tanácsadási terület közvetve vagy közvetlenül valamennyi tevékenységre hatást gyakorol, az ügyfél és tanácsadó közti kapcsolat is gazdasági alapon nyugszik.

⁴ Önálló területként a FEACO kimutatásaiban nem szerepel, más területekhez kapcsolódva jelenik meg.

= *Műszaki, technikai, informatikai környezet*: általános helyzete, fejlettsége meghatározza a tanácsadás folyamán alkalmazható módszereket, igénybe vehető infrastruktúrát, így a teljes tanácsadási folyamatra hatást gyakorol. Fontos tanácsadási terület, a FEACO kimutatásaiban az informatikai tanácsadás önálló kategóriaként szerepel.

= *Társadalmi kulturális környezet*: hatása szintén több szempontból vizsgálható. A tanácsadó szervezetekben kifejezetten éles verseny folyik a tehetséges munkaerő megszerzéséért, hiszen a hozzáadott értéket ők hozzák létre. Így a demográfiai környezet, az oktatás általános színvonala hatást gyakorol a tanácsadó szervezet lehetőségeire. A tanácsadás során figyelembe kell venni a nemzeti és szervezeti kulturális adottságokat: az előbbinek a határokon átnyúló, nemzetközi projekteknél van jelentősége, az utóbbi figyelembevétele a hatékony együttműködés feltételeinek biztosításakor nélkülözhetetlen.

– *Közgazdasági szempont*: A tanácsadó az ügyféltől honoráriumot kap, illetve munkájához szükséges információt (adatokat, együttműködést) használ fel, hozzáadott értéként elemzéseket, értékeléseket (diagnózist), illetve az üzleti, szervezeti célok elérése érdekében javaslatokat dolgoz ki, és ha igény van rá, közreműködik annak bevezetésében. A modell az új intézményi közgazdaságtan⁵ fogalomrendszerébe illeszkedik. Az ügyfél és a tanácsadó is általában több személyből áll: rendszerként, intézményként értelmezhető. A kettőjük közötti kapcsolat is intézményesített, hiszen alapja a szerződés.

5.4 AZ EMPIRIKUS FELMÉRÉSEK MÓDSZERTANI HÁTTERE

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2015–16-ban, majd 5 évvel később 2020–21-ben félig strukturált mélyinterjúkat végzett tanácsadók és ügyfelek körében. A felmérések célja a tanácsadási piac feltérképezése volt, de a válaszadók mindkét alkalommal részletesen kitértek az őket foglalkoztató aktuális kérdésekre is, hogy milyen tényezők akadályozzák leginkább vállalkozásuk működését, és milyen fejlődési lehetőségeket látnak maguk előtt. 2015–16-ban megosztották velünk a 2008-as pénzügyi válságból való kilábalás tapasztalatait, hogy utólag, a válság lecsengését követően, milyennek értékelik a válság hatását a vállalkozásukra, és értékelték a válságkezelésre alkalmazott módszerek jelentőségét. A Covid-19-járvány miatti korlátozások következtében kialakult válság alatt 2020–21-ben végzett felmérésben főként a tanácsadók tértek ki a digitalizáció nyújtotta megoldások jobb kihasználásának lehetőségére és ezek szükségességére. Értékelték, hogy a digitalizáció milyen mértékben befolyásolja a szervezetükben bizonyos feladatok ellátását és a

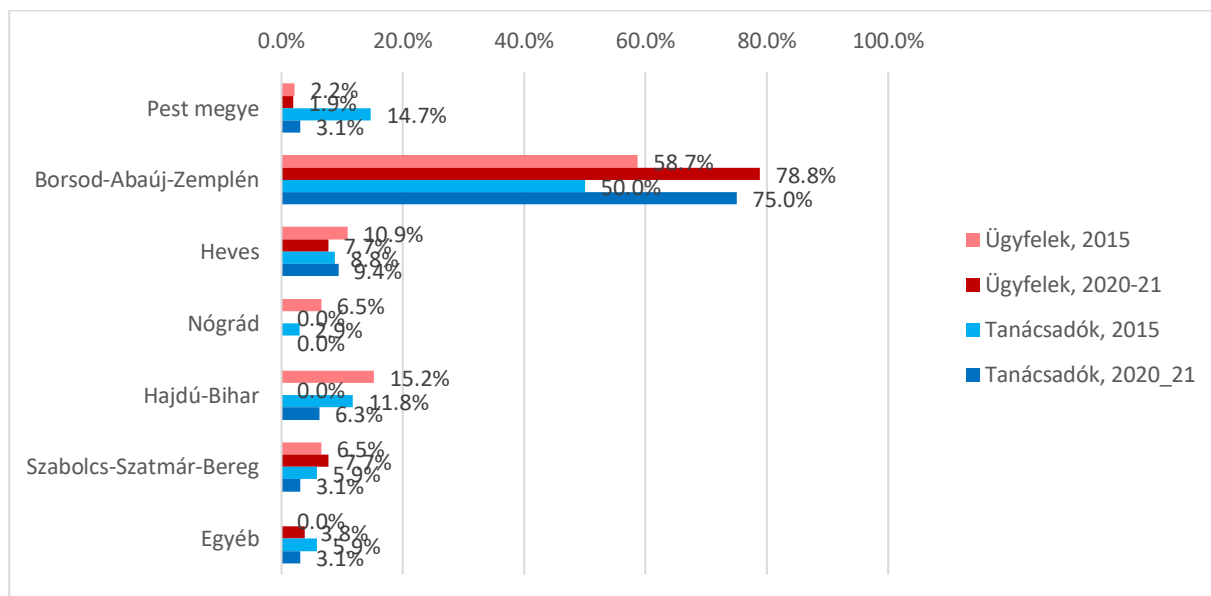
⁵ Az új intézményi közgazdaságtan elnevezés Douglass North-tól származik, aki a régi amerikai institucionalizmustól való megkülönböztetésül nevezte újjá ezt az 1970-es évektől kibontakozó irányzatot. Tárgyköre meglehetősen széles: a gazdasági, társadalmi és politikai intézmények magyarázására terjed ki. Fő kérdése, hogy miért és hogyan alakulnak ki a különböző intézmények, milyen célokat szolgálnak, miért és hogyan változnak. Az irányzat alapvetően a neoklasszikus elmélet kiterjesztésére vállalkozik (Kapás – Komáromi, 2004).

költségeik alakulását, hogyan hat új szolgáltatások bevezetésére. Alkalmazzák-e vagy tervezik-e a digitális tanácsadói szolgáltatás nyújtását, ha igen, milyen területeken. A pandémia miatti korlátozások, karantén, kijárási korlátozások a vállalkozásokat is érintették, ebben a körben is felvetették a digitális tanácsadói szolgáltatás igénybevételének lehetőségét, kitértek arra, hogy ezt lehetségesnek látják-e, ha igen, milyen területeken, ha nem, miért zárkoznak el tőle.

A tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett hólabda módszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadóikat vonták be a felmérésbe. 2015–16-ban 34 tanácsadóval és 48 ügyféllel, 2020–21-ben 32 tanácsadóval és 52 ügyféllel készítettünk félig strukturált mélyinterjút. Az interjúk lebonyolítására 2015–16-ban személyesen, 2020–21-ben a pandémia miatti korlátozások következtében online formában (zoom, Skype) került sor. Az interjúk alapja egy kérdőív volt (a korábbi kérdőíves felmérésekkel történő összehasonlíthatóság biztosítása érdekében), több nyitott kérdéssel, és a válaszadóknak lehetőségük volt a zárt kérdésekkel kapcsolatban is kifejezni véleményüket, további gondolataikat.

Területi vonatkozást illetően egyetlen kritériumot állítottunk: vagy a tanácsadónak, vagy az ügyfelének északkelet-magyarországi (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar megyei) székhellyel kellett rendelkeznie. A kérdőívet kitöltő tanácsadók és ügyfelek is főként Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerültek ki (5.2. ábra).

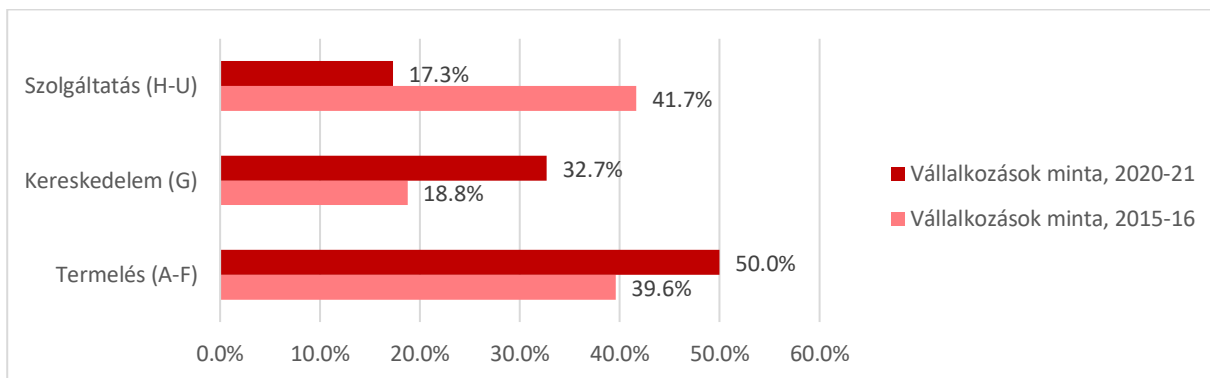
5.2. ábra. A vizsgált tanácsadók és ügyfelek székhely szerinti összetétele (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésben részt vevő tanácsadói szolgáltatást már igénybe vett vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlását szemlélteti az 5.3. ábra.

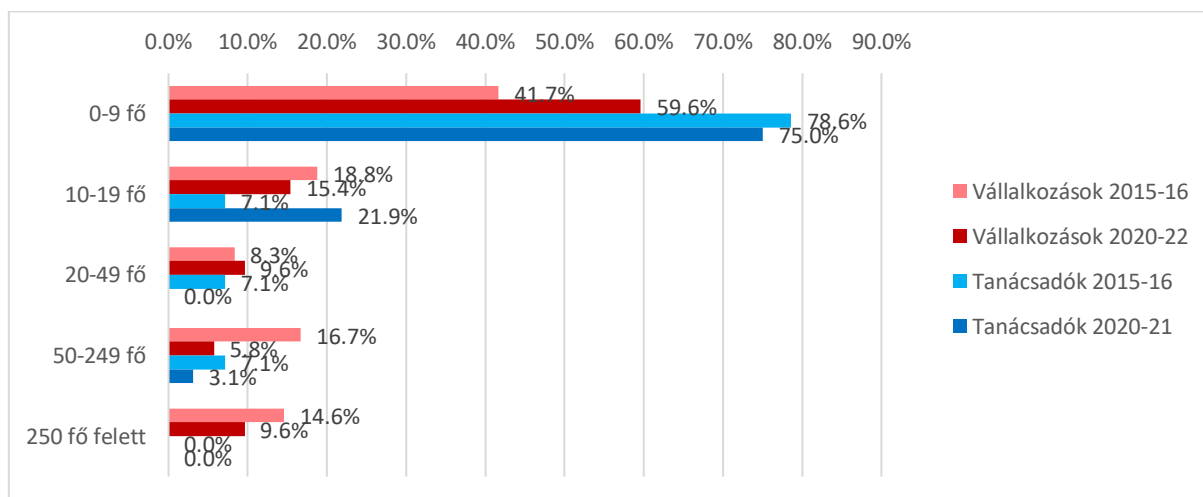
5.3. ábra. A felmérésekben részt vevő ügyfelek tevékenységi kör szerinti összetétele (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szolgáltatást igénybe vett vállalkozók valamennyi iparágat képviselték. 2015–16-ban főként szolgáltatók és termelő vállalkozások, 2020–21-ben a termelő vállalkozások mellett főként kereskedők vettek részt a kutatásban. A minták összetételét szemlélteti az 5.4. ábra a vizsgált vállalkozások (ügyfelek) mérete szerint.

5.4. ábra. A vizsgált tanácsadók és az ügyfelek létszám szerinti megoszlása (%)



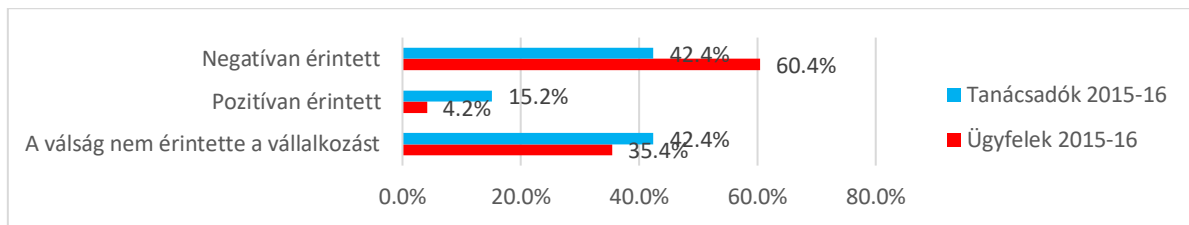
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Valamennyi megvizsgált tanácsadó kis- és közepes méretű, főként mikro-vállalkozás, ami nem meglepő, hiszen a nagy, multinacionális tanácsadó cégek székhelye Budapesten van. A tanácsadók ügyfelei körében végzett felmérésekben a megyei arányukhoz képest a nagyobb vállalatok jelentősen felülreprezentáltak, mivel a nagyobbak jobban megengedhetik maguknak tanácsadó igénybevételét, de ebben a körben is főként mikro-, valamint kis- és közepes vállalatok vettek részt a kutatásban.

5.5 A 2008-AS PÉNZÜGYI VÁLSÁG KEZELÉSÉNEK TAPASZTALATAI

A 2015–16-ban végzett mélyinterjúban a tanácsadók és az ügyfelek is kitértek az addigra már lecsengett 2008-as pénzügyi válság utólagos értékelésére, aminek eredményét az 5.5. ábra szemlélteti.

5.5. ábra. A 2008-as pénzügyi válság hatásának értékelése



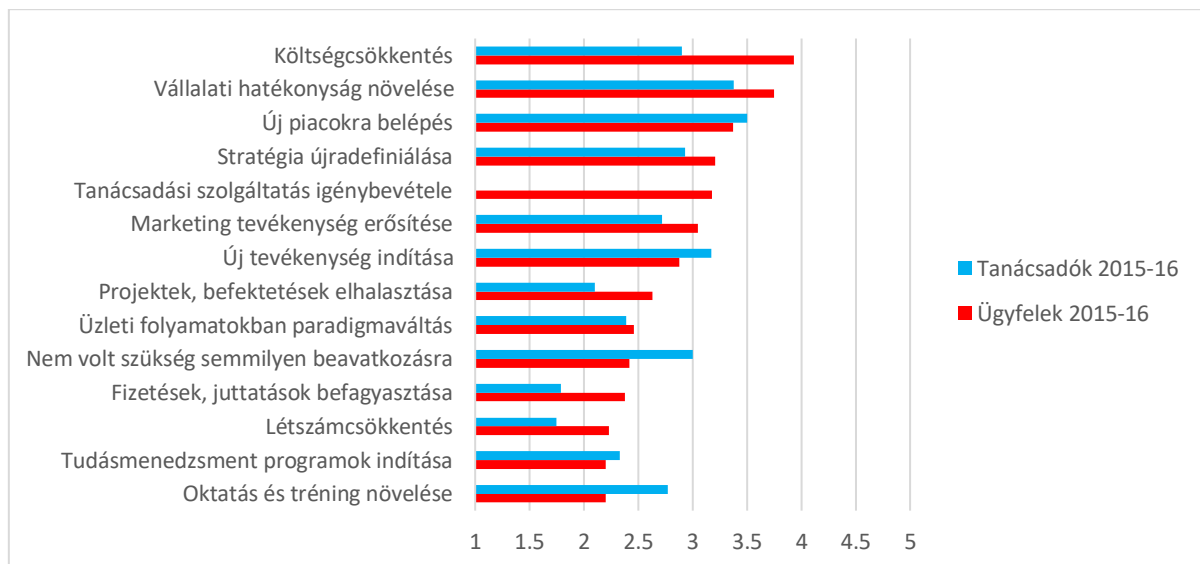
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésben részt vett vállalkozások meghatározó hányada, több mint 60%-a arról számolt be, hogy nem tudta kihasználni a válságban rejlő lehetőségeket, a válság egyértelműen negatívan hatott működésükre, gyakorlatilag kénytelenek voltak csak a túlélésre koncentrálni. Ez az arány a tanácsadó cégek esetében lényegesen kedvezőbb, de ebben a körben is nagyon magas, 42% volt.

Mindössze a tanácsadók 15,2%-a, valamint az ügyfelek 4,2%-a nyilatkozta azt az interjúban, hogy képes volt megtalálni és kihasználni a válságban rejlő lehetőségeket, a válság lecsengését követően magasabb szinten tudta folytatni tevékenységét, mint a válságot megelőző időben, tehát a válság egyértelműen pozitív hatást gyakorolt a vállalkozásukra.

A megvizsgált tanácsadók és ügyfelek is értékelték, hogy milyen módszereket alkalmaztak a válságból történő kilábalás érdekében (5.6. ábra).

5.6. ábra. A válságkezelésre alkalmazott módszerek értékelése



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az ügyfelek szerint a legfontosabb válságkezelési módszer a költségcsökkentés volt. Ez alapvetően defenzív stratégia, célja a túlélés. Fontossági sorrendben ezt követően már offenzív válságkezelési stratégiákat említettek: a vállalati hatékonyság növelését, az új piacokra történő belépést, valamint a stratégia újradefiniálását, melyek célja már nem a megszorítás, hanem a továbblépés, a fejlődés. A tanácsadók jobban ki tudták használni a válságban rejlő lehetőséget: náluk az új piacokra történő belépés állt az első helyen, ezt követte a vállalati hatékonyság növelése, majd az új tevékenység indítása.

A 2008-as válság lecsengését követően az interjúban a válaszadóknak lehetőségük volt annak értékelésére is, hogy az alkalmazott módszerek mennyire bizonyultak jelentősnek a válság leküzdésében. Az 5.2. táblázat a vállalkozások értékelését foglalja össze.

5.2 táblázat. Az ügyfelek által alkalmazott válságkezelési módszerek fontossága a válaszadók %-ában

Alkalmazás	Egyáltalán nem jellemző	Kicsit jellemző	Közepesen jellemző	Jellemző	Nagyon jellemző	Válaszadók összesen
Fizetések, juttatások befagyasztása	37,5%	20,0%	20,0%	12,5%	10,0%	100,0%
Költségcsökkentés	5,0%	7,5%	20,0%	25,0%	42,5%	100,0%
Létszámcsökkentés	47,5%	17,5%	12,5%	10,0%	12,5%	100,0%
Marketing tevékenység erősítése	22,5%	12,5%	20,0%	27,5%	17,5%	100,0%
Nem volt szükség semmilyen beavatkozásra	47,4%	7,9%	15,8%	13,2%	15,8%	100,0%
Oktatás és tréning növelése	34,1%	34,1%	17,1%	7,3%	7,3%	100,0%
Projektek, befektetések elhalasztása	22,0%	31,7%	17,1%	19,5%	9,8%	100,0%
Stratégia újradefiniálása	20,5%	10,3%	17,9%	30,8%	20,5%	100,0%
Tanácsadói szolgáltatás igénybevétele	12,8%	20,5%	25,6%	17,9%	23,1%	100,0%
Tudásmenedzsment programok indítása	35,0%	25,0%	30,0%	5,0%	5,0%	100,0%
Új piacokra belépés	19,5%	17,1%	2,4%	29,3%	31,7%	100,0%
Új tevékenység indítása	35,0%	12,5%	7,5%	20,0%	25,0%	100,0%
Üzleti folyamatokban paradigmaváltás	24,4%	29,3%	24,4%	19,5%	2,4%	100,0%
Vállalati hatékonyság növelése	7,5%	7,5%	22,5%	27,5%	35,0%	100,0%

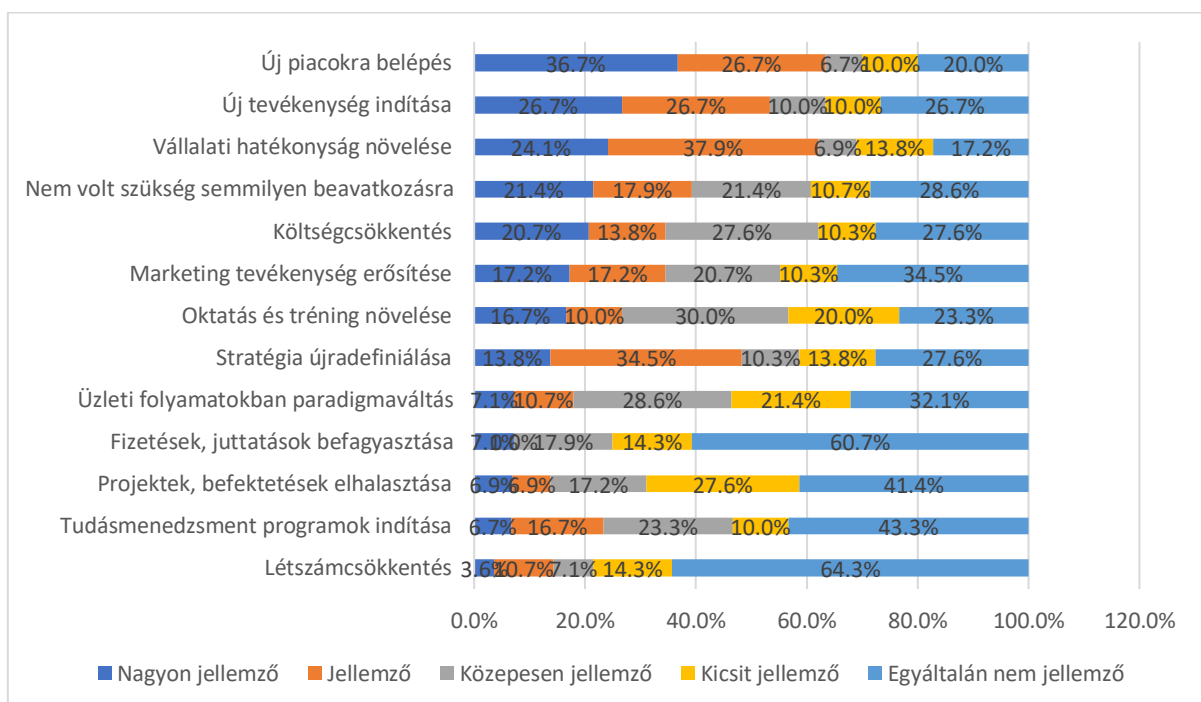
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válság leküzdésében a vállalkozók a költségcsökkentést értékelték a legfontosabbnak: a válaszadók 67,5%-a értékelte jellemzőnek és nagyon jellemzőnek, ezt követte a vállalati hatékonyság növelése 62,5%-kal, az új piacokra történő belépés 61%-kal, a stratégia újradefiniálása 51,3%-kal, az új tevékenység indítása, valamint a marketing tevékenység erősítése egyaránt 45-45%-kal, ezt követte

a tanácsadói szolgáltatás igénybevétele 41%-kal. A válságból való kilábalás szempontjából a legkevésbé volt jelentős a létszámcsökkentés, valamint a passzív hozzáállás, tehát, hogy nem volt szükség semmilyen beavatkozásra, a válaszadók 47,5%-a véleménye alapján egyáltalán nem volt jellemző. Nem volt különösebben jelentős a fizetések és a juttatások befagyasztása sem a válságból történő kilábalás érdekében, ezek az intézkedések ugyanis a szelektív fluktuáció veszélye miatt a válság lecsengését követően a fejlődést gátolhatják.

A tanácsadók által alkalmazott válságkezelési módszerek jelentőségét foglalja össze az 5.7. ábra.

5.7. ábra. A tanácsadók által alkalmazott válságkezelési módszerek fontossága a válaszadók %-ában



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

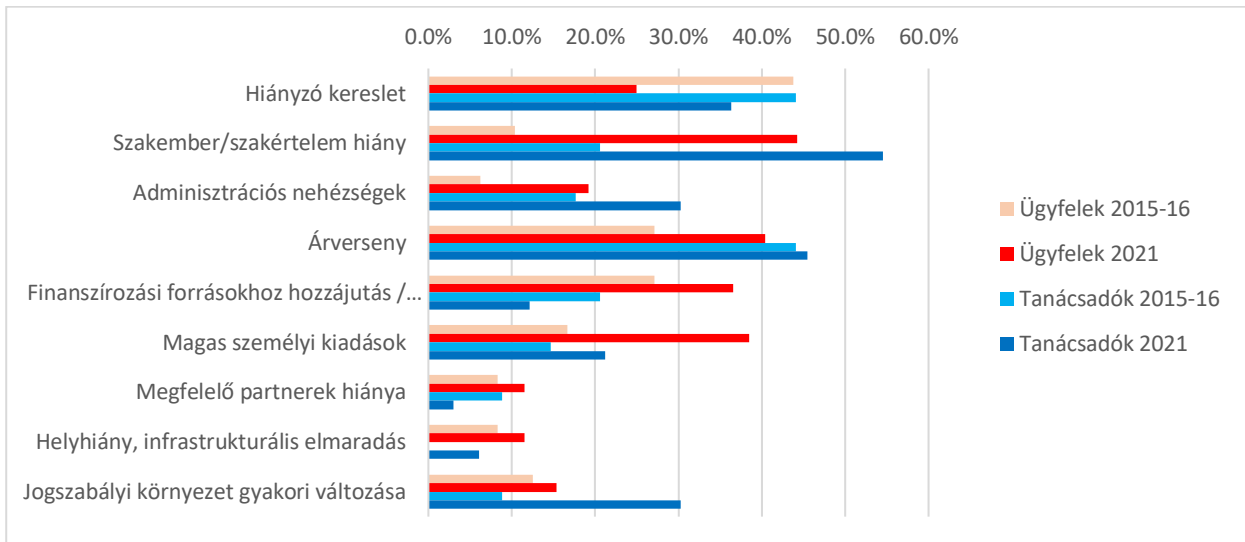
A tanácsadók a vállalkozásoknál lényegesen jobban ki tudták használni a válságban rejlő lehetőségeket. A válság leküzdésében a tanácsadók az új piacokra történő belépést értékelték a legfontosabbnak: a válaszadók 63,4%-a értékelte jellemzőnek és nagyon jellemzőnek, ezt követte a vállalati hatékonyság növelése 62%-kal, majd a stratégia újradefiniálása 48,3%-kal. A válság lecsengését követően, a kilábalás szempontjából az interjúban részt vevő tanácsadók egyértelműen az offenzív válságkezelési stratégiák jelentőségét hangsúlyozták. A legtöbben egyáltalán nem éltek a létszámcsökkentés (64,3%), valamint a fizetések, juttatások befagyasztásának lehetőségével (60,7%), az interjúban többen kiemelték, hogy ezek az intézkedések kifejezetten károsak lettek volna számukra, ugyanis a tudásintenzív vállalkozások számára a szelektív fluktuáció különösen veszélyes. A megfelelő szintű szolgáltatás nyújtásához jól képzett és elkötelezett munkatársakra van szükség.

Kíméletlen harc folyik a tanácsadó cégekben a jó munkaerő megszerzéséért és megtartásáért. A kis tanácsadók számára még nagyobb jelentősége van ennek, ugyanis fizetés tekintetében nem tudják felvenni a versenyt a nagy, multinacionális tanácsadó vállalatokkal. Az új munkatárs kiválasztása és integrálása a cégbe (hogy képes legyen megfelelő szintű szolgáltatás nyújtására) idő és költségigényes, esetleges távozásuk nagyon nehezen pótolható veszteséget jelent a kisvállalkozás számára. Bár a vállalkozásokhoz viszonyítva a válságból való kilábalás szempontjából a tanácsadók fontosabbnak értékelték az oktatás és tréning növelését (26,7% értékelte jellemzőnek és nagyon jellemzőnek, ez az arány a vállalkozásoknál mindössze 14,6%), valamint tudásmenedzsment programok indítását (a tanácsadók 23,4%-a, ezzel szemben a vállalkozások mindössze 10%-a) de mégsem eléggé: a legtöbb tanácsadó sem tudta kellően kihasználni az ezekben rejlő lehetőséget, holott a tudásintenzív cégek számára ezek nélkülözhetetlenek a fejlődés, a továbblépés, tehát a jövőjük szempontjából.

5.6 HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK: A VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK ÉRTÉKELÉSE

2015–16-ban, majd 5 évvel később, 2020–21-ben készített interjúkban a válaszadók, a tanácsadók és a vállalkozások is részletesen kifejtették, hogy melyek azok a tényezők, melyek akadályozzák a működésüket. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljeskörűen, ugyanis az első felmérés a válság lecsengését követően, már „békeidőben”, míg a második a válság alatt készült. Eltérő a válság típusa is: Az első alapvetően pénzügyi válság, míg a második a Covid–19-es járványügyi intézkedések miatti korlátozások következtében alakult ki. A tanácsadók és a vállalkozók által említett akadályozó tényezőket foglalja össze az 5.8. ábra.

5.8. ábra. Akadályozó tényezők a válaszadók %-ában



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Jelenleg a tanácsadók és a vállalkozások számára is a legnagyobb gondot a szakember és szakértelem hiánya jelenti (a tanácsadók 54,5%-a, míg a vállalkozók 44,2%-a jelezte, hogy ez probléma). 5 évvel korábban ennek jelentősége szinte elhanyagolható volt (10,4% az ügyfelek, és 20,6% a tanácsadók vonatkozásában). A vállalkozók közül többen jelezték, hogy „a megfelelő szakemberek hiánya állandó problémát okoz.” Ez az évek óta kialakult hiányszakmáknak tulajdonítható, melyre a járvány miatti korlátozások (kijárási korlátozás, karantén szabályok) még rátettek néhány lapáttal. Ez a probléma fokozottan jelentkezik a tanácsadóknál, hiszen alapvetően tudásintenzív ágazatról van szó, ahol az értéket a kollégák állítják elő. Kíméletlen harc folyik a jó és elkötelezett szakemberek megszerzésére és megtartására.

Második helyen jelenleg az árverseny áll, melynek szintén növekedett a jelentősége az elmúlt 5 évben. A tanácsadókat akadályozza jobban (45,5%-uk jelezte, hogy ez probléma), de a vállalkozóknál sem sokkal jobb a helyzet (40,4% az arány). A növekedés főként az ügyfelek körében jelentős az 5 évvel korábbi helyzethez képest, ennek legfőbb oka a válság, mivel az előző felmérés már „békeidőben”, a válság lecsengését követően készült, a mostani meg a válság kellős közepén.

Az ügyfelek körében a magas személyi kiadások jelenleg a harmadik legjelentősebb akadályozó tényező (38,5%-kal), lényegesen nagyobb problémát okoz, mint 5 évvel korábban. Ennek oka lehet a minimálbér és a garantált bérminimum folyamatos és jelentős növelése, amely együtt járt bizonyos járulékok csökkentésével, de kigazdálkodásuk a válságban nagyobb terhet jelent a vállalkozásoknak. A tanácsadók lényegesen kisebb arányban (21,2%-ban) jelezték ezt problémának, ugyanis tudásintenzív ágazat lévén az emberek által megtermelt érték általában lényegesen felülmúlja a személyi kiadások összegét.

A finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás és a saját tőke szűkössége jelentős problémát okoz a vállalkozásoknak (36,5% az említés aránya), lényegesen többen érzékelik ezt problémaként, mint 5 évvel korábban (27,1%). A válság kellős közepén a finanszírozás általában mindig nehezebb, mint békeidőben. A tanácsadók számára ez lényegesen kisebb problémát jelent, ugyanis nem tőkeigényes ágazatról van szó.

Az 5 évvel korábbi helyzethez képest az ügyfelek körében szinte minden akadályozó tényező jelentősége növekedett, ez alól az egyetlen kivételt a hiányzó kereslet jelenti a felmérésünk szerint. 2015–16-ban a vállalkozók a kereslet hiányát érzékelték a legégetőbb problémának (43,8%), mostanra ez az arány mindössze 25%-ra csökkent. Többen jelezték, hogy alapvetően nem a kereslet hiánya jelenti számukra a problémát, hanem sokkal inkább „a kapacitáshiány, adott esetekben a szakmai kompetencia korlátozottsága, mely a modernizálás egyik fő akadálya”. A tanácsadók lényegesen nagyobb arányban (36,4%) érzékelik ezt problémának, ugyanis a válság alapvetően negatívan hat a tanácsadási megrendelésekre, habár szükséges volna, de alapvetően kevesebben kevesebb pénzt tudnak tanácsadásra költeni (Tokár-Szadai, 2020). A problémát súlyosbították a pandémia miatti korlátozások (kijárási korlátozás, karantén szabályok), ugyanis ezek több esetben lehetetlenné tették, vagy nagyon megnehezítették a személyes tanácsadást. A tanácsadók jelentős része a digitalizáció kínálta lehetőségben látják a probléma megoldásának kulcsát, melyet néhány éve legtöbben még elképzelhetetlennek tartottak.

A tanácsadók mintegy harmada számára (30,3%) problémát jelent a jogszabályi környezet gyakori változása. Többen jelezték, hogy „cégünket rengetegen keresik meg, de a lehetőségeink miatt – idő hiányában – nem tudjuk mindenki jogi tanács iránti igényét kielégíteni”. A kapacitás- és a szakemberhiány az ügyfelekhez hasonlóan több tanácsadónak is gondot jelent.

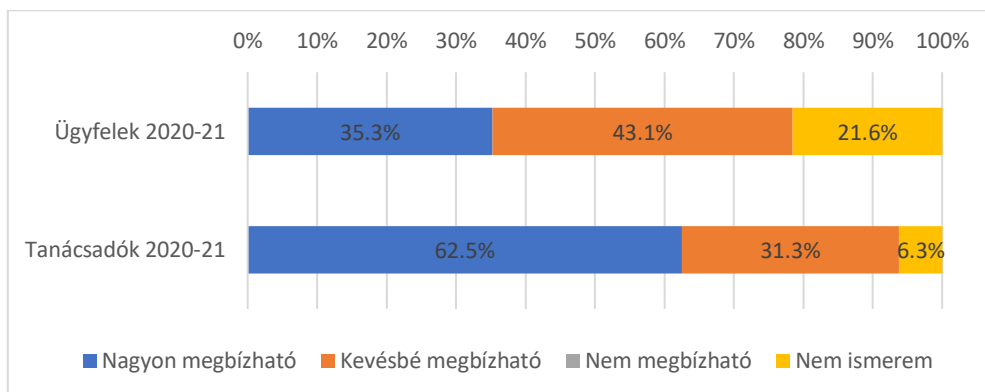
5.7 A DIGITALIZÁCIÓ MINT FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG A TANÁCSADÓK SZÁMÁRA

Covid-19-járvány miatti korlátozások (karantén szabályok, kijárási korlátozások) valamennyi vállalkozást (tanácsadókat és ügyfeleket) egyaránt érintettek, felvetve a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételének, illetve nyújtásának lehetőségét, szükségességét. A pandémia alatt 2020–21-ben végzett mélyinterjúkban a tanácsadók kitértek a digitalizáció nyújtotta megoldások jobb kihasználásának lehetőségére és ezek szükségességére. Értékelték, hogy a digitalizáció milyen mértékben befolyásolja a szervezetükben bizonyos feladatok ellátását és a költségeik alakulását, hogyan hat új szolgáltatások bevezetésére. Alkalmazzák-e vagy tervezik-e a digitális tanácsadási szolgáltatás nyújtását, ha igen, milyen területeken. Az ügyfelek körében megvizsgáltuk, hogy lehetségesnek látják-e tanácsadási szolgáltatás igénybevételét digitális formában, ha igen, milyen területeken, ha nem, miért zárkoznak el tőle.

Néhány évvel ezelőtt még tanácsadók is lehetetlennek tartották a tanácsadási szolgáltatás nyújtását digitális formában, fel sem merült ennek lehetősége. A járvány miatti korlátozások alapvetően változtatták meg valamennyiünk életét, paradigmaváltásra készítették a tanácsadókat, ügyfeleket egyaránt. A számítástechnika is gyorsan, szinte robbanásszerűen fejlődött az elmúlt években, az internetelérés általánossá vált a vállalkozások és a háztartások számára egyaránt, megteremtve a digitális formában történő szolgáltatásnyújtás technikai feltételét. A pandémia miatti korlátozások jelentősen felgyorsították ezt a folyamatot (Kömüves, Szabó, 2021), a magánszemélyek a vásárlásokat egyre többen és többször webshopokból bonyolítják, a gyerekek és a fiatalok távoktatásban vesznek részt. Az információ- és kommunikációs technikák folyamatosan és jelentősen fejlődtek, egyre megbízhatóbbakká váltak.

A tanácsadók és a vállalkozások körében is megvizsgáltuk, hogy mennyire tartják megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak az Információs és Kommunikációs Technológia (IKT) eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet (5.9. ábra).

5.9. ábra. Az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának értékelése, 2020–21 (%)

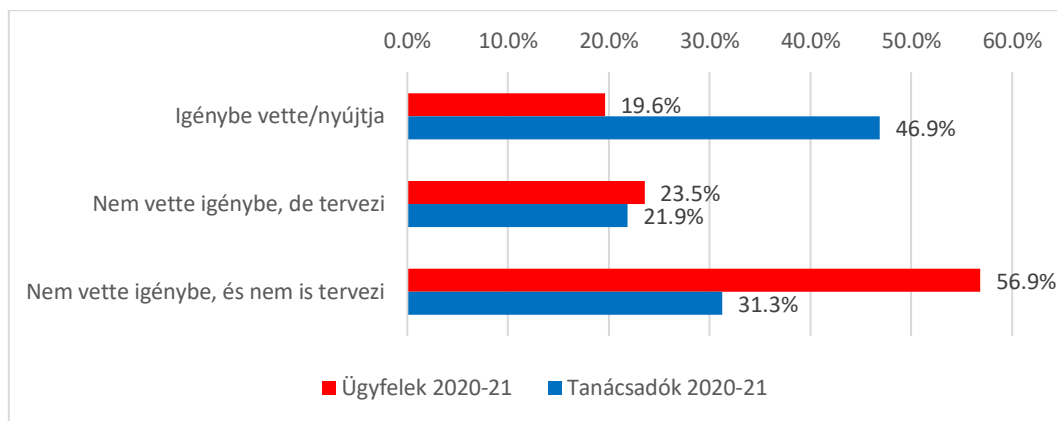


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságát teljes mértékben egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg. Ugyanakkor a tanácsadók és ügyfelek véleménye nagymértékben különbözik ebben a kérdésben. A tanácsadók meghatározó hányada (62,5%) teljes mértékben megbízhatónak találja ezeket a rendszereket, míg a vállalkozásoknál ez az arány mindössze 35,3%. Az ügyfelek kicsit kevesebb mint fele (43,1%), míg a tanácsadók kevesebb mint harmada (31,3%) kevésbé tartja megbízhatónak ezeket a rendszereket, míg az ügyfelek lényegesen nagyobb hányada, kicsit több mint ötöde (21,6%) egyáltalán nem is ismeri azokat (a tanácsadónál ez az arány mindössze 6,3%).

A digitális tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatokat foglalja össze az 5.10. ábra.

5.10. ábra. Digitális tanácsadással kapcsolatos tapasztalatok



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A járványhelyzet miatti korlátozások (kijárási korlátozások, karantén szabályozás) miatt előállt helyzet egyértelműen felvetette a digitális tanácsadási szolgáltatás nyújtásának szükségét elsősorban a tanácsadók körében, mintegy megoldást kínálva a felmerült problémára. A felmérésünk alapján a tanácsadók lényegesen nyitottabbak erre a megoldásra, mint az ügyfelek. Az interjúban részt vett tanácsadók majdnem fele (46,9%) kihívásként kezeli ezt a lehetőséget, és már lehetővé is tette ügyfelei számára a szolgáltatásai digitális formában történő elérését. Az interjúban legtöbben az online adótanácsadást, könyvelést, pénzügyi szolgáltatást, a marketing szolgáltatást, a weboldal készítést, a műszaki tervezést, valamint a jogi kapcsolattartást emelték ki a digitális formában már elérhető szolgáltatásaik közül.

A felmérésben részt vett vállalkozók sokkal kevésbé nyitottak erre a megoldásra: mindössze a válaszadók ötödének (19,6%) van már tapasztalata ezen a területen, és további 23,5% tervezi a tanácsadási szolgáltatás digitális formában történő igénybevételét. A válaszadók a tanácsadókhoz hasonló területeket említettek. A válaszadók több mint fele (56,9%) azonban teljesen elzárkózik ettől a megoldástól. Többen nyilatkoztak a következőket: „Személyes találkozások híve vagyok, szükségesnek találjuk a fizikai kontaktot, a nonverbális kommunikációt stb.” Egyik résztvevő kiemelte: „Nem érzem személyre szabottnak, túl sablonos lenne.” Volt, aki nem zárkózott el teljesen, de egyértelműen a személyes formát részesíti előnyben: „A cég nem zárkózik el teljesen a digitális tanácsadástól, azonban fontosabbnak tartja a személyes kapcsolatokat.” Az egyik résztvevő nagyon szépen összefoglalta a jelenlegi helyzetet, amely általánosnak tekinthető a digitális formától nem teljesen elzárkózó ügyfelek körében: „Eddigi tapasztalat csak személyes tanácsadással kapcsolatosan van. A cég nem zárkózik el a digitális tanácsadástól, azonban a vírushelyzet előtt erre nem volt igény. A vírushelyzet okozta nehézségek miatt, valamint a digitális tanácsadás egyszerűségének köszönhetően, várhatóan a következő tanácsadás már online fog végbemenni.” Több ügyfél és tanácsadó is hangsúlyozta, hogy a digitális formában történő tanácsadást főként azokban az együttműködésekben tartják megvalósíthatónak, melyek már évek óta sikeresen zajlanak. Új ügyfelek

szerzésében, együttműködések kialakításában, kapcsolatok kiépítésében ezt nem tartják elképzelhetőnek.

Skjolsvik et al. (2007) kutatásukban rámutatnak arra, hogy a legjobb ügyfelek felkutatásán és a sikeres együttműködési folyamatok irányításán kívül a KIBS cégeknek (Knowledge-Intenzive Business Service Firms – Tudás-intenzív szolgáltatást nyújtó cégek) olyan megbízásokat kell keresniük, amelyek magas arányú újdonságot és személyre szabott feladatokat tartalmaznak, amelyek lehetőséget adnak multidiszciplináris tanácsadói csapatok bevonására, amelyek relatíve hosszú időperiódus alatt zajlanak. A digitalizáció új innovációkat gerjeszt, új termékek és szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé. Az 5.3. táblázat összefoglalja, hogy a tanácsadók ezekben a válságos időkben mennyire tudnak élni a tanácsadási szolgáltatások fejlesztésének lehetőségével.

5.3.táblázat. A tanácsadási szolgáltatások fejlesztése, 2020–21

	Nagyon jellemző	Jellemző	Közepesen jellemző	Kicsit jellemző	Egyáltalán nem jellemző	Összesen
Információ elérésének biztosítása	62,5%	28,1%	9,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Megfelelő emberek kiválasztása	53,1%	37,5%	3,1%	3,1%	3,1%	100,0%
Analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra	40,6%	37,5%	18,8%	3,1%	0,0%	100,0%
Befektetés a humán tőkébe	28,1%	25,0%	34,4%	9,4%	3,1%	100,0%
Teljesítmény-alapú ösztönzők alkalmazása	21,9%	28,1%	34,4%	12,5%	3,1%	100,0%

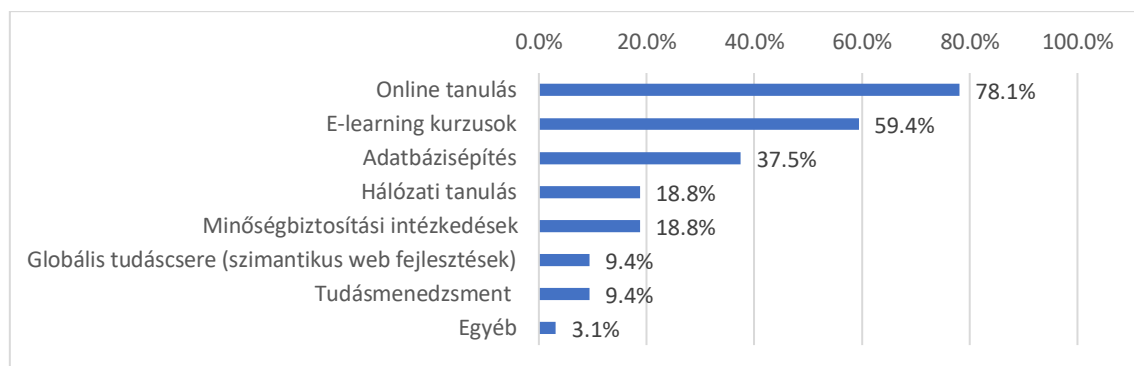
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az interjúban részt vett tanácsadók meghatározó hányada jellemzőnek tartja a tanácsadási szolgáltatásának a folyamatos fejlesztését: elsősorban az információk elérésének a biztosításával (90,6%) és a megfelelő emberek kiválasztásával (90,6%), de az analóg folyamatok átalakítása digitális folyamatokra is jelentős szerepet játszik (78,1%). A válaszadók mintegy fele a válság ellenére is jellemzőnek tartja a vállalkozásában a befektetést a humán tőkébe (53,1%), valamint a teljesítményalapú ösztönzők alkalmazását (50%).

Egy sikeres cég nem működhet új termékek, új módszerek, technikák alkalmazása nélkül. Ezek részben könnyen megvásárolható, hozzáférhető forrásokból (pl. online adatbázis, nyomtatott kiadványok stb.), részben saját fejlesztésű adatbázisokból biztosíthatók. Az tehát nem kérdés, hogy folyamatos innovációra szükség van, az viszont igen, hogy a cég saját maga végezze, vagy pedig már meglévő licencet vegyen meg. A nemzetközi hálózattal rendelkező, multinacionális tanácsadó cégek óriási adatbázissal rendelkeznek, melyet azonnal el tud érni valamennyi tanácsadójuk a világ bármelyik pontján. Ez a hatalmas adatbank az egyik legnagyobb előnye a multi cégeknek a helyi kis tanácsadó irodákkal szemben, akik jóval kevesebb számú ügyel rendelkeznek adatbázisukban. Az egyéni vállalkozóként működő tanácsadók és kisebb cégek más helyzetben vannak; a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaik megakadályozzák őket abban, hogy széles körű kutatási és fejlesztési tevékenységekbe kezdjenek.

Az 5.11. ábra összefoglalja, hogy a tanácsadók milyen újfajta tudásszervezési módszereket alkalmaznak.

5.11. ábra. Tudásszervezési módszerek alkalmazása a válaszadó tanácsadó cégek %-ában 2020–21

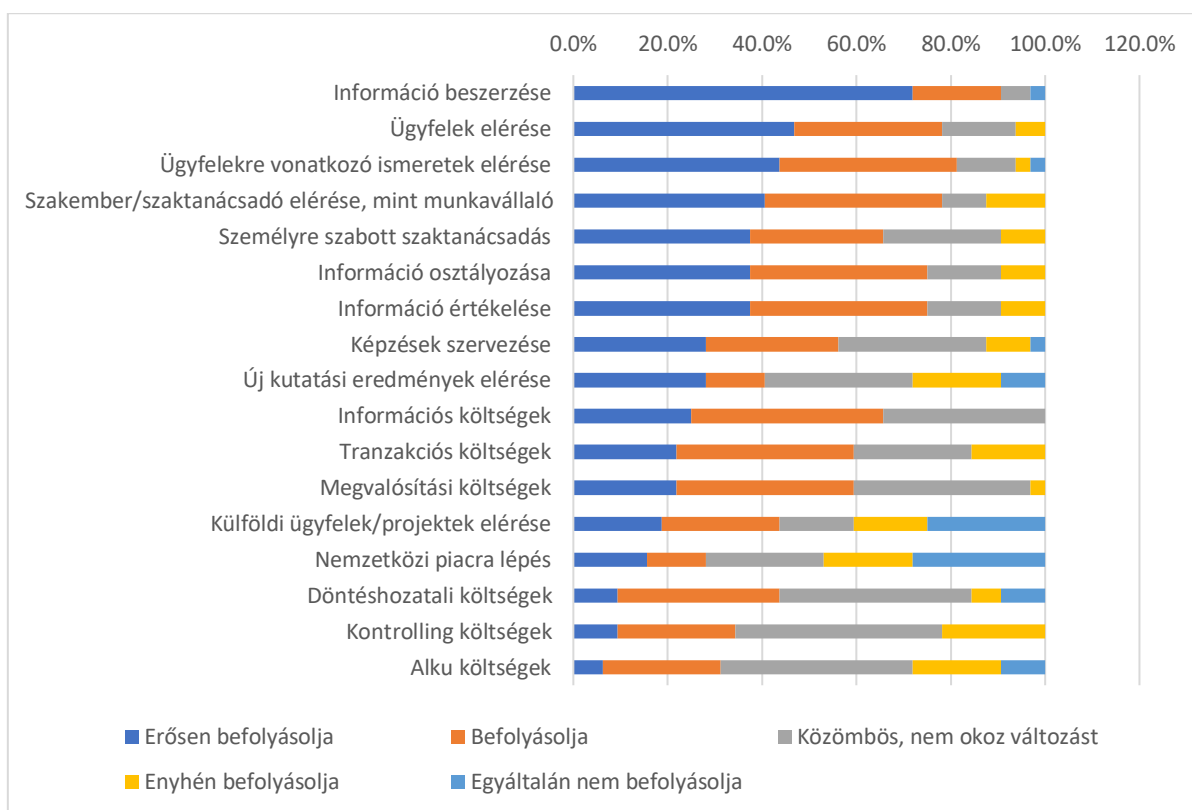


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az interjúban részt vett tanácsadók meghatározó hányada, 78,1%-a az online tanulást részesíti előnyben, 59,4%-a e-learning kurzusokon is részt vesz, egyértelműen ezek a legjelentősebb tudásszerzési módszerek napjainkban a felmérésünk alapján. Saját adatbázist az interjúban részt vett tanácsadók 37,5%-a épít, míg hálózati tanulást és minőségbiztosítási intézkedéseket már csak mintegy ötödük, 18,8%-uk alkalmaz.

Az interjúban részt vevő tanácsadók értékelték, hogy a digitalizáció milyen mértékben befolyásolja a szervezetükben bizonyos feladatok ellátását és a költségeik alakulását (5.12. ábra).

5.12. ábra. Digitalizáció alkalmazásának hatása a tanácsadó cégekben (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az interjúban részt vevő tanácsadók meghatározó hányada véleménye szerint a digitalizáció jelentősen befolyásolja és befolyásolja az információbeszerzést (90,7%), az ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérését (81,3%), az ügyfelek és szakemberek elérését, mint munkavállaló (78,2%), jelentősen egyszerűbbé téve azokat. Hatással van (jelentősen befolyásolja és befolyásolja) az információ osztályozására és értékelésére (75%), az információs költségek (65,6%), a tranzakciós és megvalósítási költségek alakulására (59,4%), jelentősen csökkentve azokat. Elősegíti a személyre szabott szaktanácsadás lehetőségét (65,6%), valamint a képzések szervezését (56,2%). Hozzájárul új kutatási eredmények eléréséhez (40,6%), külföldi ügyfelek és projektek eléréséhez (43,8%), valamint a döntéshozatali költségek csökkentéséhez (43,8%). A felmérésben összesen egy olyan tanácsadóval találkoztunk, akinek vannak ügyfelei külföldön is (az ügyfelei 10%-ának székhelye található külföldön), habár nemzetközi piacra lépést a többiek a közeljövőben sem terveznek, de 15,6% véleménye szerint ezen döntés meghozatalát erősen befolyásolja, míg 12,5% szerint befolyásolja a digitalizáció.

5.8 ZÁRÓ GONDOLATOK

Csak a válság lecsengését követően végezhető el az utólagos értékelés, nagyon fontos a tapasztalatok összegzése, hogy tanuljunk belőle, hogy a következő alkalommal képesek legyünk jobban kihasználni a lehetőségeket, megtalálni az új fejlődési irányokat. A 2008-as pénzügyi válság lecsengését követően 2015–16-ban a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által végzett

mélyinterjúk kutatásban a tanácsadók (34 fő) és a szolgáltatást már igénybe vett vállalkozók (48 fő) is értékelték a pénzügyi válságból való kilábalás tapasztalatait, ami alapján elmondható, hogy habár a válaszadók többsége a válság negatív hatásairól számolt be, ugyanakkor a tanácsadók a vállalkozásoknál lényegesen jobban ki tudták használni a válságban rejlő lehetőségeket. A tanácsadók és az ügyfelek is utólag egyértelműen az offenzív válságkezelési stratégiák eredményességét hangsúlyozták: tehát a létszámcsökkentés, fizetések befagyasztása, projektek, befektetések elhalasztása helyett sokkal célravezetőbb az új piacokra belépés, a stratégia újradefiniálása, a marketing tevékenység erősítése, a vállalati hatékonyság növelése.

A következő mélyinterjúk kutatásra 2020–21-ben a pandémia miatti korlátozások következtében kialakult válságban, online formában (zoom, Skype) került sor, 32 tanácsadó és 52 ügyfél részvételével. A Covid–19-es pandémia miatti korlátozások (karantén szabályok, kijárási korlátozások) valamennyi vállalkozást (tanácsadókat és ügyfeleket) egyaránt érintettek felvetve a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételének, illetve nyújtásának lehetőségét, szükségességét. Felmérésünk alapján a tanácsadók meghatározó hányada nyitott digitális formában nyújtani a tanácsadási szolgáltatást és szívesen alkalmaz újfajta tudásszerzési és tudásszervezési módszereket. Véleményük szerint a digitalizáció hatást gyakorol mindennapi tevékenységükre, feladataik ellátására, jelentősen megkönnyítve azokat, a szolgáltatásaik fejlesztésére, a költségeik alakulására.

Bár az Információs és Kommunikációs Technológia eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságát teljes mértékben egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg, az ügyfelek a tanácsadóknál sokkal kevésbé nyitottak digitális formában igénybe venni a tanácsadási szolgáltatást. Nagyon fontosnak tartják a személyes kapcsolatot, szükségesnek találják a fizikai kontaktot és a nonverbális kommunikációt. A megkérdezettek 43,1%-a azonban nem zárkózik el teljesen ettől, de hangsúlyozták, hogy csak olyan együttműködésekben tartják elképzelhetőnek a digitális formában megvalósuló tanácsadást, melyek már évek óta sikeresen zajlanak, új kapcsolatok kiépítésében nem tartják elfogadhatónak.

5.9 SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

1. Belső kutatás. (2021). Versenyhátsági elemzés.
2. Cerruti, Borra & Appolloni. (2020). Survey of the European Management Consultancy. Brussels, FEACO. (Letöltve: 2022. január 11.), https://feaco.org/sites/default/files/documents/files/REPORT_FEACO_2019-20.pdf
3. FEACO. (2014–2019). Survey of the European Management Consultancy. Brussels, FEACO. (Letöltve: 2021. január 11.), <https://feaco.org/industry/annualsurvey>
4. Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York, AMACOM.

5. GKI digital. (2021). 2020-ban három évet ugrott előre az e-kereskedelem.
<https://gkidigital.hu/2021/03/25/2020-online-kiskereskedelem/>
6. GKI Digital (2022). Közel 70 millió vásárlás pörgette tavaly az online kiskereskedelmet. (Letöltve: 2022. április 02.), <https://gkidigital.hu/2022/03/24/70-millio-online-vasarlas/>
7. Kimberly A. – Pratherchia C. Wang & Robert T. Schooley (2020). Reducing transmission of SARS-COV-2. Science, Vol 368, Issue 6498, pp. 1422–1424.,
<https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.abc6197>
8. Komáromi, J. & Kapás, G. (2004. január). Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. Közgazdasági Szemle, 90–98.
9. Kőműves, Z. & Szabó, S. (2021). A koronavírus problémája vs. lehetőség? Az országos Korona HR kutatás részeredményei. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata 31, 173–185.
10. KSH.hu (2020). A kiskereskedelmi forgalom többéves növekedését törte meg áprilisban a koronavírus okozta járvány gazdaságba begyűrűző hatása.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kiskereskedelmi-forgalom/index.html>
11. Kubr, M. (2002). Management consulting A guide to the profession (fourth edition). Geneva, ILO.
12. Nábrádi, A. – Borbély, C. – Béri, B. – Forgács, B. – Kiss, M. – Kontor, E. – Szakály, Z. (2021). A magyar szarvasmarha-tenyésztés és tejipar helyzete, piaci kilátásai, Tanulmány kézirat, megjelenés alatt.
13. Noszkay, E. (2009). Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest, N&B.
14. Reacty Digital (2021). E-kereskedelmi körkép 2021 – Infógrafika. Infógrafika.
<https://reacty.digital/e-kereskedelmi-korkep-2021-infografika>
15. Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. – Kvalschaugen, R. & Fosstenlokken, S. (2007). Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies fog Client Co-Production and Knowledge Development. California Management Review, Vol. 49, no. 3 Spring, 110–128.
16. A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 29/F. §
17. Tejipari Hírlap (2020. április). Koronavírus okozta hatások a nemzetközi tejágazatban. p.2.
18. Tokár-Szadai, Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. Vezetéstudomány Különszám, 66–73.
19. Tokár-Szadai, Á. (2020). A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele speciális okainak változása 2001 és 2016 között. Gradus 7:2, 259–269.
20. Újvári G. (2020. április). A tejágazatot is elérte a keronavírus. Tejipari Hírlap, pp. 5.

6 FEJEZET: HR-FOLYAMATOK ÉS -TRENDEK A VILÁGJÁRVÁNYT KÖVETŐEN (MACHOVA RENÁTA – ZSIGMOND TIBOR)

A járvány szinte minden ágazatban megváltoztatta a munkafolyamatokat, így az emberi erőforrások területére is nagy hatással volt. A járvány miatt a 2020-as esztendő az összes iparág számára különlegesnek számított. Az emberi erőforrásokkal foglalkozó szervezeteknek új és váratlan feladatokkal kellett megbirkózniuk, miközben szerepük részben megváltozott. Bár továbbra is előfordulnak még bizonyos korlátozások és járványellenes intézkedések a világ különböző pontjain, a HR-vezetőknek már arra kell gondolniuk, hogy milyen lesz a vállalati élet a járvány után, és hogy mit hoznak az új kihívások.

A humán erőforrás terén tapasztalható tendenciák egy része hasonló a 2020-as és 2021-es trendekhez, míg mások a járvány következtében jelentősen felgyorsultak – ezek a jelenlegi kihívásokra adott válaszként alakultak ki. A vállalatok és szervezetek számára a legnagyobb kihívást – a többé-kevésbé önkéntes – otthoni munkára való átállás jelentette (Körmüves, Szabó 2021). Míg egyes vállalatok összes alkalmazottja otthonról dolgozhatott – gondoljunk csak az informatikai vagy a megosztott szolgáltatási központokra (angolul Shared Service Center), melyekben az otthoni munkavégzés viszonylag használt megoldás volt korábban is – addig más iparágakban még kevésbé volt ismert. Sok teamnek, részlegnek (és olykor az egész vállalatnak) nem volt más választása, mint néhány héten belül bevezetni olyan módszereket, amelyekkel otthonról, ugyanolyan hatékonysággal dolgozhattak az alkalmazottak, mint a munkahelyükről.

A kulcskérdés az, hogy a vállalatok hogyan reagálnak a várható kedvezőbb járványhelyzetre, és milyen mértékben döntenek úgy, hogy virtuális munkahelyekként működnek tovább. Az biztos, hogy a kollégák kommunikációs és együttműködési módja átalakult, köszönhetően a legújabb digitális eszközöknek és technológiáknak. A tanulmány célja a HR-folyamatok átalakulásának, a trendeknek és a járvány utáni munkakörnyezetnek a bemutatása.

6.1 A HR-FOLYAMATOK ÁTALAKÍTÁSA – DIGITALIZÁLÁS ÉS AUTOMATIZÁLÁS

A humán erőforrás-folyamatok átalakítására két alapvető szabály vonatkozik. Elsőként, ha a HR-osztály továbbra is használ papíralapú dokumentumokat, ideje digitalizálni azokat. Ez minden iratra vonatkozik, kivéve talán a munkaszerződést, a bérszámfejtést vagy a jogszabályokhoz szükséges egyéb dokumentumokat. A második alapszabály, hogy minden megismételhető HR-tevékenység automatizálható legyen (Žákovič, 2021).

Mind a digitalizálás, mind az automatizálás hozzájárul ahhoz, hogy a HR maximalizálja a folyamatainak hatékonyságát. Negatív példaként kiemelhető, a manapság is népszerű papíralapú jelenléti rendszer, vagy egyéb felesleges folyamatok, melyek sokkal hatékonyabban megoldhatók –

például egy elektronikus rendszer segítségével. A lehetséges fejlesztések egy része egyszerű, csupán elkötelezettséget igényel. Az eredmény gyakran jelentősen javítja a munkavállalók elégedettségét, és növeli a kényelmet is. A HR-szakembereknek mindig szem előtt kell tartaniuk, hogy a bevezetett digitalizált folyamatokkal megkönnyítsék, ne pedig bonyolítsák a többi kolléga feladatát (Žákovič, 2021).

A gyakoribb otthoni munkavégzés logikus következménye, hogy a HR-re nehezedik a nyomás, mivel számos folyamatnak és eljárásának az okát és miéértjét át kell gondolni. Egyes folyamatok újragondolása során a HR-menedzsereknek az alábbi kérdéseket kell feltenniük:

- Biztosan szükségesek-e még ezek a folyamatok?
- Továbbra is teljesítik a céljukat?
- Szükséges-e a kialakított eljárások megváltoztatása a szervezetben bekövetkezett változások következtében?

A HR területén az új változások tipikus példája az új munkatársak online térben történő kiválasztása vagy a munkavállalók belépése, adaptációja, ami egyes iparágakban és vállalatokban már teljes mértékben virtuális környezetben valósul meg. Egyes iparágak rutintevékenységei – mint például a beosztottak napi teljesítménymenedzsmentje, amelyben eddig is kiemelt szerepet játszottak a személyes interjúk – teljes mértékben áthelyezhetők a virtuális térbe. Hasonlóképpen valósultak meg különféle konferenciák, kisebb képzési is. A vállalatok életében külön fejezet a vállalati kultúra fenntartása és a közösségi „élet” lehetőségeinek online eszközökkel történő fenntartása is – mindezek a jövőben várhatóan bővülni fognak különféle kreatív módszerekkel, melyek útmutatást adnak arra, hogy „mit és hogyan kell csinálni” (Žákovič, 2021).

Elsőre úgy tűnhet, hogy mindezek a változások megnehezítik a HR-menedzserek feladatát, ugyanis nehezebbé válik a munkatársak menedzselése, ha nincs mindenki egy fizikai térben jelen. Ennek ellenére a jelenlegi rendelkezésre álló, valamint a közeljövőben érkező technológiai megoldásoknak köszönhetően a menedzselés azonos szintű vagy még jobb minőségben lehetséges. A HR-osztályoknak azonban ébernek kell lenniük, és fontos, hogy ne csak alkalmazkodjanak a jelenlegi és jövőbeli trendekhez, hanem maguknak kell létrehozniuk azokat (Žákovič, 2021).

Sohasem volt kétséges a humán erőforrás fontossága a vállalatok szervezeti felépítésében. Egyes esetekben azonban maguk a HR-menedzserek is a statisztikusi vagy a tulajdonosi parancsok végrehajtói szerepébe süllyedtek. Ennek ellenére a 2020-as esztendő jelentős változást hozott a vállalatok/szervezetek döntéshozatali módjaiban (Žákovič, 2021).

A bizonytalanság vált az egyik legnagyobb társadalmi kérdéssé, mely minden társadalmi réteget érint bizonyos szinten. A dolgozók is féltették az egészségi állapotukat, bizonytalannak érezték magukat vagy munkahelyüket. Emellett a cégvezetés is elbizonytalanodott a döntések meghozatala

során, hiszen senki és semmi nem volt képes felkészíteni őket a bekövetkezett forgatókönyvre. Ebben a káosz uralta helyzetben a HR-részlegek válaszolták meg a kérdéseket – még ha ők sem voltak felkészülve hasonló helyzetekre. A HR munkatársainak kellett eldönteniük, hogy miként kommunikáljon a vállalat, mit tegyen az alkalmazottak egészségének megóvása érdekében; valamint azt is, hogy milyen forgatókönyv szerint tereljék a vállalatot úgy, hogy az új körülmények hatására is az üzleti tevékenység fenntartható legyen. Mindezt sokszor szinte előkészület nélkül, gyorsan és hatékonyan kellett eldönteniük (Žákovič, 2021).

Átvitt értelemben úgy is fogalmazhatnánk, hogy a HR a Covid-19 elleni küzdelem „első vonala” a vállalatoknál. Ez azzal indokolható, hogy a HR-osztályok kezelték elsőként az alkalmazottak aggodalmait, a feléjük irányuló stratégiai vagy operatív kommunikációt, és gondoskodtak egészségükről – testről és lelkiről egyaránt. Határozottan kellett dönteniük arról, hogy ki jöjjön és ki ne jöjjön dolgozni, milyen további intézkedések bevezetése indokolt a munkahelyen. Emellett olyan feladatokat oldottak meg, mint a megfelelő létszámú alkalmazott megfelelő időben történő tesztelése, annak érdekében, hogy az alkalmazottakat megvédjék, ezáltal pedig a nagymértékű kiesést is elkerüljék (Žákovič, 2021).

A HR-menedzserek a koronavírus okozta válság középpontjában álltak, és a mai napig felelősek maradtak a vállalatok mindennapi életében. A humánerőforrás-menedzsereknek a siker érdekében a lehető legrugalmasabbnak kell maradniuk, megoldást kell keresniük az eddig ismeretlen problémákra, és nem kell félniük a legmagasabb vezetői szintű döntések meghozatalától sem (Žákovič, 2021).

A vállalatok számára létfontosságú, hogy a menedzsment egyenrangú partnerrel rendelkezzen az emberi erőforrások osztályán, aki képes meghozni a kulcsfontosságú döntéseket. Ezért fontos, hogy a humánerőforrás-osztályok munkatársai megfelelő képzésben részesüljenek, és olyan feladatokat is képesek legyenek kezelni, amelyekkel még nem találkoztak korábban. A képzés területén az „AIHR digital” vállalat három fő hiányosságot azonosított az emberi erőforrások terén:

- elégtelen adatkezelés,
- hiányos jövőkép,
- hiányosságok a digitális átalakulásban.

Az első két pont nagyon szorosan összefügg. A HR-vezetők vagy üzleti partnerek már rég nem az érzelmek, hanem az adatok alapján döntenek. Az adatok a digitalizálás és az automatizálás mértékétől függően többé-kevésbé minden vállalatban elérhetőek. A legfontosabb feladat, hogy az erre feljogosított alkalmazottak tudjanak velük dolgozni, elemezni és összefüggéseket keresni közöttük – és ami a legfontosabb, konkrét megoldásokat elfogadni (Žákovič, 2021).

Az egyik további probléma ezzel kapcsolatban az, hogy bár egyes vállalatok rendelkeznek megfelelő adatokkal, a humán erőforrás-menedzserei nem tudnak velük dolgozni, vagy nem tudnak megfelelő döntéseket hozni. Ezen a területen tartott képzések biztosíthatják, hogy a HR-vezetők és a HR-üzleti partnerek ne csak adatokat gyűjtsenek, hanem képesek legyenek azok megértésére, értelmezésére is – egy adott probléma megoldása érdekében (Žákovič, 2021).

A szakmai HR-gyakorlatban gyakran találkozunk azzal a magyarázattal, hogy számtalan vállalat gyűjt adatokat, sőt képes is velük kielégítően dolgozni, de hiányzik az információ arról, hogy mely adatok relevánsak, és hogy hogyan hatnak egymásra. Ez több területre is érvényes, akár a képzésről, fejlesztésről, a teljesítménymenedzsmentről, vagy akár a kulcsfontosságú mutatókról – mint a hiányzás, fluktuáció, toborzási sebesség stb. – van szó.

Általánosságban elmondható, hogy az adatok nyomon követése a problémásnak minősített területeken nagyobb értékű. Ahhoz azonban, hogy a HR ismerje a vállalat problémás területeit, teljes mértékben ismernie kell a stratégiát, az irányt, az ügyfeleket és magát a szolgáltatást vagy a terméket is (Žákovič, 2021).

Úgy tűnik, hogy a „*koronaidők*” nemcsak a mindennapi életben, hanem a munkahelyükön is megváltoztatták azt, ahogy az emberek egymással bántanak. Szembenézni a kihívásokkal annyit jelent, mint beismerni, hogy nem ismerünk minden választ. Mit jelent ez a HR számára? Alázatosnak kell lenni, hallgatni, figyelni és hitelesnek lenni – különösen a belső kommunikáció során. Fontos ismerni, hogy az alkalmazottak mit gondolnak és éreznek, és fel kell mérni, hogy mivel kapcsolatban vannak félelmeik és mi okoz számukra nehézséget. Az úgynevezett emberközpontú megközelítés soha nem volt még aktuálisabb és fontosabb, mint jelen, nehéz időkben.

Ezen túlmenően, a bizonytalanság idején a dolgozóknak nem feltétlenül szükséges hallaniuk a vállalat elképzeléseiről és terveiről. Ami igazán érdekli őket, az az aktuális események hiteles áttekintése és a rövid távú stratégiai terv. Nem az eltúlzott, fentről lefelé irányuló centralista stratégiák idejét éljük. Bizonytalan időkben közvetlenül az alkalmazottak soraiból érkező felvetésekre szükséges reagálni (Žákovič, 2021).

Döntő jelentőségű kérdés, hogy „*mi történik ezután?*”. Miközben egyes szervezetek arra készülnek, hogy miként térjen vissza az élet, addig mások a munkamódszer megváltoztatására összpontosítanak. Vajon a szervezetek élni fognak ezzel az egyedülálló változtatási lehetőséggel? Vagy megpróbálnak visszatérni a régi megszokott kerékvágásba, ezzel kockáztatva azt, hogy lemaradnak a piacvezető vállalatok mögött? A helyes irányba való elmozdulás érdekében a vállalatoknak az alábbi három tényezőt kell figyelembe venniük a munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységeik során:

– Értelmem: Mi lenne, ha nemcsak az értelem jelentéséről beszélnének a vállalatok szakemberei, hanem beépítenék azt az alkalmazottak mindennapi életébe és minden tevékenységébe? Miképp lehetne teret

adni az embereknek, hogy a legjobbjukat nyújtsák? Hogyan lehet megérteni az egyének személyes szükségleteit?

– Lehetőség: Hogyan lehet a lehető legtöbbet kihozni az emberek készségeiből, és miképp lehet olyan vállalati kultúrát létrehozni, ahol a tudásátadás a munka szerves részét képezi? Hogyan lehet felkészülni a csapatok részévé váló technológiákkal való szorosabb együttélésre, együttműködésre?

– Perspektíva: Hogyan lehetne a jelenlegi helyzetet nem fenyegetésként, hanem olyan lehetőségként felfogni, amely egy jobb és gyorsabb döntéshozatali folyamathoz vezet? Hogyan lehet fenntartani a szükséges átláthatóságot?

6.2 TÍZ TREND AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK TERÉN 2020 – GLOBÁLIS ÉS ORSZÁGOS SZINTEN (SZLOVÁKIA)

A Deloitte felmérése alapján a szlovák vállalatok 2020-ban a tudásmenedzsmentet tekintették a legfontosabb prioritásnak, amit a vállalatok 78%-a erősített meg. A második helyen három tényező végzett holtversenyben, nevezetesen a javadalmazás, a HR-elemzés és a hovatartozás – egyaránt 71%-ot elérve. A szlovák vállalatok legkevésbé a mesterséges intelligencia – és általában a technológia – integrálására vannak felkészülve. A felmérés szerint a résztvevők mindössze 15%-a tekinthető felkészültnek.

6.1. ábra. Szlovákiai és globális HR-trendek



Forrás: Deloitte (2020). Trendy v oblasti ľudských zdrojov 2020. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/sk/sk/pages/ludske-zdroje/articles/trendy-v-oblasti-ludskych-zdrojov-2020.html?fbclid=IwAR085zfjoRbsPIDHBWYQYmbL8CnTt39Sr-oJN3izoynB6vBQM6gVjJVAnTk> (Letöltve: 2022. március 14.)

A globális irányzatokat figyelembe véve a kiemelt irányzatok között szerepel az ún. általános fizikai, mentális és szociális jólét (angolul well-being), amint azt a megkérdezett vállalatok 80%-a jelezte. A javadalmazás témaköre következik a második helyen (79%-kal), a harmadik helyen pedig egyszerre három tétel végzett – a tudásmenedzsment, a HR változó szerepe és az etika (egyaránt 75-75%-kal).

A legjelentősebb különbség a „többgenerációs munkaerő” fontosságának megítélésében mutatkozik. Míg Szlovákiában a válaszadók 51%-a tartja fontosnak, addig globálisan 74% (Deloitte 2020).

6.3 VILÁGJÁRVÁNY UTÁNI MUNKAKÖRNYEZETI STRATÉGIA ÉS A HR JÖVŐKÉPE

A koronavírus terjedése elleni intézkedések végrehajtásának eredményeként világszerte közel hárommilliárd ember maradt az otthonában az elmúlt időszakban. A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy ötből négy alkalmazott egyik napról a másikra „otthoni irodára” cserélte a vállalati környezetet. A vállalati menedzsment egyik legfontosabb kérdése, hogy mi lesz ezután? Mit tanultak a vállalatok a válságból? Milyen készségekre lesz szükség, és miképp változik a munkakörnyezet? (Hnonline, 2021)

A vállalatok jövőbeli stratégiája – a pandémia előtti helyzethez képest – két fő pilléren nyugszik: egyrészt a távmunkán, másrészt a rugalmasság szintjének növelésén. A szakmai szervezetek és a közvélemény is a távmunka további támogatását várják. A járvány előtti 64%-ról a járvány után 15%-ra esett azoknak a szlovákiai vállalatoknak az aránya, amelyek csupán minimális mértékben engedélyezték vagy egyáltalán nem támogatták a munkavállalók számára a távmunkát. Ez alatt azon vállalatokat értjük, melyek a munkavállalók kevesebb mint 10%-ának engedték, hogy ilyen módon láthassák el a munkavégzéssel kapcsolatos teendőjüket az adott vállalatban (Pirestor).

Másrészt léteznek bizonyos észszerű korlátok. Mindössze 12% azon vállalatoknak az aránya, melyek azt feltételezik, hogy alkalmazottaik több mint fele kizárólag távolról fog dolgozni. Ez egy fontos döntés egy szervezet életében, amelyet számos tényező befolyásol, mint például az egyéni munkavállalói preferenciák, a vállalati szerepek és munkakörök kombinációja, helyi szabályozások, jogszabályok stb. E korlátok ellenére Szlovákiában azt várják a vállalatoktól, hogy elmozduljanak egy modernebb és sokszínűbb munkavégzési modell felé. A korlátok mértéke sok esetben az adott vállalattól függ (ezeket belső korlátoknak is nevezhetjük), de a fizikai értelemben vett iroda továbbra is egy stabil lehetőség marad a legtöbb alkalmazott számára a jövőben is (Hnonline, 2021).

Az alkalmazottak menedzselése során olyan technológiákat kezdtek el használni, amelyekről valaha azt gondoltuk volna, hogy sci-fi filmekből származnak. Például a mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben. A fenti állítás azonban szinte minden olyan területen érvényes, ahol különféle

szoftvereket és programokat használnak a HR-menedzsment során. Hogy néz ki mindez gyakorlatban? (Šimún, 2021)

A korábban – főként nagyobb vállalatok által – gyakran alkalmazott fejvadászok helyett mára már különféle algoritmusok keresik és szűrik a pozíció betöltésére jelölt egyéneket. Ezek természetesen mindig előre meghatározott szabályok szerint működnek. A végzettség és az általános alkalmasság felmérése már nem az emberek, hanem a mesterséges intelligencia feladata lesz. Mindez nem csupán fantázia, ugyanis egyre hosszabb a listája azon – nagynevű vagy gyorsan növekvő – vállalatoknak, amelyek mesterséges intelligenciát alkalmaznak a toborzás során. A mesterséges intelligencia jelentősége azonban ennyivel nem ér véget. A jelöltek felkutatásában és kiválasztásában nyújtott jelenlegi segítség mellett a társadalom számára is előnyös lehet a jövőbe látás révén. A jelenlegi állapotot elemezve a személyzeti rendszerekből kiderülhet, hogy a közeljövőben mikor, mennyi és milyen munkaerőre lesz szükség. Emellett a mesterséges intelligencia hasznos lehet például a személyzet képzésében is. A személyzeti rendszerből származó adatoknak köszönhetően a mesterséges intelligencia olyan bemeneti információval látja el az új munkatársat, amely megfelel az igényeinek és iskolai végzettségének. Az új alkalmazott részletes eligazítást kap, de ha például egy meglévő alkalmazott új pozícióba kerül át, akkor a rendszer elmenti az általa már régóta ismert információkat, és csak releváns, új információkkal látja el – így elkerülve a „felesleges köröket” (Šimún, 2021).

Érdemes megemlíteni a „chat-botokat”, melyeket magyarul „csevegő robotnak” is nevezhetnénk. Bár ez nem teljesen új, mert a chatbotok már több éve jelen vannak a világunkban, és bizonyára már mindenki találkozott ezekkel a megoldásokkal, amikor egy online kereskedelmi vállalat honlapjára látogatott. Mindenesetre a jelenlegi helyzetben a HR-menedzsmentben nem csökkent a jelentőségük. Sőt, éppen ellenkezőleg, a már meglévő chatbotok és a hozzájuk kapcsolódó technológiák mára a mesterséges intelligenciával együttműködve képesek válaszolni a gyakran ismételt kérdésekre az alkalmazottak (és nem csupán az ügyfelek) részéről, ami a HR-es számára időigényes feladat lenne. Annak ellenére, hogy a fizetéssel, szabadsággal, egészségügyi- vagy társadalombiztosítással kapcsolatos kérdésekre a válaszok általában a törvényből adódnak, mégis minden alkalmazottra más és más érvényes. A chatbotok önkiszolgáló HR-szakemberekké válhatnak, akik valós időben pontos választ adnak az alkalmazottaknak. Ennek eredményeként a HR-menedzserek fontosabb feladatokra koncentrálhatnak (Šimún, 2021).

A Meta (korábban Facebook) vállalat által is bejelentett fejlődési irány az, ún. kiterjesztett valóság segíthet például az alkalmazottak képzésében is. Bár a virtuális valóságot leggyakrabban a számítógépes játékokhoz kötik, nem ez az egyetlen felhasználási módja. Kiváló oktatási feladatot láthat el az emberierőforrás-menedzsmentben is. A kitalált forgatókönyvek révén az új alkalmazottak megtanulhatnak élethű szituációkban dolgozni anélkül, hogy – ők vagy maguk a vállalatok – rosszul

járnának, ha kudarcot vallanak. A repülőgép-pilóták és az orvosok már egy ideje a képzések során használják a kiterjesztett valóságot, de további olyan munkaköröknél és foglalkozásoknál is alkalmazzák ezt a technológiát, ahol egy kis habozásnak is katasztrofális következményei lehetnek. Az alkalmazottak virtuális szimulációkkal történő képzésének azonban a biztonság mellett van egy másik előnye is, mégpedig az alacsony kivitelezési költség (Šimún, 2021).

6.4 ÖSSZEFOGLALÓ

A hatékony humánerőforrás-gazdálkodás kérdése folyamatosan a fókuszban van, hiszen az emberi erőforrást minden egyes szervezetben meg kell becsülni. Kimeríthetetlen erőforrásnak számítanak, amelyet fejleszteni kell, hogy a vállalaton belül más erőforrásokat előmozdítsanak. Mivel a vállalatok minden egyes területe állandóan fejlődik és változik, ez alól a humánerőforrás-menedzsment sem lehet kivétel. A humánerőforrás-menedzsmentben számos új irányzat kerül előtérbe, melyek a szakemberek számára állandó „vitatémát” szolgáltatnak.

Szlovákiában kevésbé igazodik a HR a globális digitális trendhez. A fentiekben említett lehetőségek egy része már több éve a globális HR-menedzsment alkalmazott módszerei, ugyanakkor a szlovák vállalatok személyzeti osztályain sokan nem is ismerik ezeket. A humán erőforrás területén jelenleg jelentős korszerűsítés zajlik, ami hatékonyabbá teszi az alkalmazottak felkutatását, kiválasztását, nyilvántartását és képzését. Fontos lenne a HR-menedzsment globális trendjeire felhívni a figyelmet, ugyanis ezek hatékonyabb folyamatokat ígérnek és versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalatok számára – ezáltal maga az ország számára is.

Talán még mindig azt gondoljuk, hogy visszatérünk ahhoz a képzeletbeli „normális élethez”, amelyre emlékszünk a Covid-19 előtti időszakból. De tényleg ezt szeretnénk a jövőben? Az otthoni munkavégzés során az alkalmazottak és a vezetés egy része megspórolja a korábban az irodába- és hazautazással töltött időt; lehetőség nyílik a rugalmasabb idő- és munkabeosztásra napközben; sőt úgy tűnik, nőtt a dolgozók produktivitása – legalábbis rövid távon. Nem szabad azonban megfeledkezni a kezdeti pozitívumok lehetséges jövőbeli kockázatairól sem. Figyelembe kell venni továbbá a munkavállalók motiválási lehetőségeinek hiányát, a háztartás zavaró tényezőinek veszélyét, az elszigeteltség vagy az egyedüllét frusztrációját, valamint a vállalathoz és a vállalati kultúrához való tartozás érzésének elvesztését (Honline, 2021).

A járvány kapcsán elfogadott korlátozások egyedülálló – de ugyanakkor szükségszerű – lehetőséget biztosítottak a vállalatoknak munkájuk menetének újragondolására. Míg a technológia platformot biztosít a munkamódszerek megváltoztatásához, addig a szervezeteknek is be kell látniuk, hogy a munka újragondolása egy olyan kultúra felépítését jelenti, amelyben az emberek látják a munkájuk értelmét, lehetőséget kapnak a tanulásra, fejlődésre és ellenállóvá válnak a kiszámíthatatlan eseményekkel szemben.

6.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Deloitte Trendy v oblasti ľudských zdrojov 2020. *Deloitte*. [https://www2.deloitte.com/sk/sk/pages/ludske-zdroje/articles/trendy-v-oblasti-ludskych-zdrojov-2020.html?fbclid\(2020\).=IwAR085zfjoRbsPIDHBWYQYmbL8CnTt39Sr-oJN3izoyNB6vBQM6gVjJVAnTk](https://www2.deloitte.com/sk/sk/pages/ludske-zdroje/articles/trendy-v-oblasti-ludskych-zdrojov-2020.html?fbclid(2020).=IwAR085zfjoRbsPIDHBWYQYmbL8CnTt39Sr-oJN3izoyNB6vBQM6gVjJVAnTk) (Letöltve: 2022. március 14.)
2. HNonline (2021). Ako budeme pracovať po pandémie? Vrátime sa do kancelárií alebo budeme pracovať z domu? HNonline. <https://hnonline.sk/pr-clanky/2329412-ako-budeme-pracovat-po-pandemii-vratime-sa-do-kancelarii-alebo-budeme-pracovat-z-domu> (Letöltve: 2022. március 14.)
3. Kőműves, Zs. – Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei, *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 31: E-szám pp. 173–185., 13 p.
4. Priestor: Kancelárie zajtrajška. Priestor. <https://www.priestor.firemnereality.sk/clanky/2021/04/22/kancelarie-zajtrajska> (Letöltve: 2022. március 14.)
5. Šimún, P. (2021). Súčasný trendy v riadení ľudských zdrojov: toto nezanedbajte. Podnikajte. <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/trendy-v-riadeni-ludskych-zdrojov> (Letöltve: 2022. március 14.)
6. Žákovič, M. (2021). 5 najväčších trendov v oblasti ľudských zdrojov pre rok 2021. Podnikajte. https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/5-trendov-v-oblasti-ludskych-zdrojov-2021?fbclid=IwAR1H9WtHp5DTv3tF2_ek_3nHvzf02EpRbY9cDCgpHAotUuN7JaEZjbuJsfY (Letöltve: 2022. március 14.)

7 FEJEZET: A MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIAFEJLESZTÉS, MINT A VÁLSÁGKEZELÉS EGY LEHETSÉGES ESZKÖZE (DR. SUHAJDA CSILLA JUDIT)

Az elmúlt időszak gazdasági és társadalmi kihívásai többszörösen bebizonyították, hogy a gyors alkalmazkodás a siker kulcsa. A versenyelőny alapvető meghatározója a szervezet tevékenységében és outputjaiban megnyilvánuló emberi tudás (Kotler és Caslione 2011; Poór et al., 2018). Ezért a tartós versenyelőny fenntartásában nemcsak nélkülözhetetlen, hanem stratégiai kérdéssé váltak az olyan humánerőforrás-tevékenységek, mint a megfelelő munkaerő kiválasztása vagy a meglévők képzése, fejlesztése (Poór, 2013). Elméleti áttekintésünkben számba vesszük azokat az emberi tényezőket és a vezetők számára rendelkezésre álló eszközöket, amelyek a krízisek kezelése mellett a növekedés elindításában és fokozásában is szerepet játszhatnak. A területtel kapcsolatos aktuális kutatások, elemzések és jó gyakorlatok eredményeinek bemutatása, a gyakorlatban is jól hasznosítható támpontokat biztosíthatnak a kötet olvasói számára.

7.1 BEVEZETÉS

A mai gyorsan változó munkaerőpiacon minden országnak szüksége van arra, hogy a munkavállalók megfelelő készségekkel rendelkezzenek, a dolgozó felnőttek versenyképesek maradjanak és folyamatosan fejlesszék készségeiket annak érdekében, hogy megtartsák foglalkoztathatóságukat és teljes értékű tagjai legyenek a társadalomnak.

A Világgazdasági Fórum (WEF, 2020) az „Állás piac jövője” című jelentése szerint 2025-re a munkavállalók közel felének új kompetenciákat kell elsajátítania az elmúlt időszak gazdasági és társadalmi változásai miatt. A kreativitás, komplex problémakezelés, proaktivitás mellett az aktív tanulás is egyre nagyobb jelentőségre tesz szert a munkavállalói kompetenciák között, miközben a munkavállalók közel 94%-a várja el az alkalmazottjaitól, hogy a jövőben új tudást és készségeket sajátítsanak el.

2019 decemberében látott napvilágot az UNESCO Lifelong learning Intézet 4. globális felnőtt-tanulási és felnőttoktatási jelentése. A dokumentum 96 országot vizsgálva rámutat, hogy a felnőttképzésben való részvétel továbbra is egyenlőtlen. Azonban nemcsak az országok között vannak jelentős különbségek e téren, hanem általános jelenségként fogalmazható meg, hogy az egyes marginális csoportok (pl. idősebb felnőttek, távoli vagy vidéki területeken élők, kisebbségi csoportok) számára egyre nehezebb a képzésekhez való hozzáférés. További aggodalomra ad okot, hogy miközben növekszik a nők aktív részvétele a felnőttképzésekben, egyre kevésbé vesznek részt szakmai továbbképzéseken. A jelentés azonban rámutat arra is, hogy a felnőttkori tanulásban való részvétel növekedését nagyban meghatározza a munkáltatók ez irányú támogatása. A szervezetek vezetői ugyanis felismerték, hogy ha lépést kívánnak tartani a piac által megkövetelt kompetenciák

változásaival, munkavállalók képzésére is hangsúlyt kell fektetniük. Ennélfogva a munka világában zajló események döntő jelentőségűek annak meghatározásakor, hogy ki férhet hozzá a felnőttkori tanuláshoz és oktatáshoz.

A digitális-technológiai fejlődésnek köszönhetően a jövőben a munkahelyek jelentős része átalakul vagy megszűnik, sok új munkahely is létrejön, amelyek új kompetenciákat igényelnek és amelyben újfajta munkavégzési módok kerülnek előtérbe. Fontos lesz a rugalmasság, alkalmazkodási készség, problémamegoldó készség, komplex, problémamegoldó gondolkodás és változásmenedzsment. Ezzel párhuzamosan egyre inkább növekszik majd az igény a magasan képzett, rendszerszemléletű, szimultán folyamatokat átlátni képes, digitális ismeretekkel rendelkező munkavállalók iránt, így az átképzések, pályamódosítások is meghatározóvá válnak, valamint az élethosszig tartó tanulás eszméjének gyakorlati megvalósulása munkahelyi környezetben is.

7.2 ELMÉLETI HÁTTÉR

7.2.1 A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS JELENTŐSÉGE, SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN

A gyorsuló technológiai fejlődés, a globalizáció és a demográfiai trendek fényében, a folyamatos továbbképzés és átképzés rendkívül fontossá vált a munkáltatók, az országok és az EU egésze számára. A folyamatosan formálódó világunkban minden országnak meg kell bizonyosodnia arról, hogy munkavállalói megfelelő készségekkel rendelkeznek a munkaerőpiac számára; ugyanakkor minden munkáltatónak biztosnak kell lennie abban, hogy a munkavállalói a megfelelő készségek készletével rendelkeznek, hogy versenyképesek maradhassanak.

A versenyelőny alapvető meghatározója a szervezet tevékenységében és outputjaiban megnyilvánuló emberi tudás (Kotler és Caslione, 2011; Poór et al., 2018). Ezért a tartós versenyelőny fenntartásában nemcsak nélkülözhetetlen, hanem stratégiai kérdéssé váltak az olyan humán erőforrás-tevékenységek, mint a megfelelő munkaerő kiválasztása vagy a meglévők képzése, fejlesztése (Poór, 2013). Schultz (1993) hangsúlyozza, hogy az emberi tőkeberuházások magasabb növekedési rátát eredményeznek a fizikai tőkéhez képest, mivel az emberek képzésébe, fejlesztésébe történő beruházás növeli az ember munkavégző, értékteremtő képességét.

Az emberi tudás, a humán tőke hatékony menedzselése lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy az alkalmazottak ismereteit és készségeit optimálisan használják fel, miközben olyan humán erőforrás-menedzsment modelleket fejlesztenek, amelyek a környezet szükségleteihez igazodnak, mindezzel hozzájárulva a javuló szervezeti teljesítményhez (Sánchez et al., 2015; Csillag et al., 2018).

Ezzel a kérdéssel erős összefüggésben vannak azok a kutatási eredmények is (Hackman – Oldham, 1980), amelyekben a szerzők részletesen taglalják, hogy a munkavállalók minél több készségére

építenek egy-egy munkakör betöltése során, a munkatársak elégedettsége annál magasabb és különösen jellemző ez az Y és Z generációs munkavállalókra.

A Deloitte cég 2018-ban készített egy felmérést, amelyben több mint 5700, a közép-európai térség 14 országának legjobb egyetemén tanuló, illetve ott végzett diákot és friss diplomást kérdeztek meg arról, hogy mi fontos számukra egy munkahely választásánál. A válaszokból kiderült, hogy a pályakezdők megnyerésében a megvizsgált mintánál nem a fizetés az első számú szempont, 46%-uk ugyanis fontosabbnak tartja a tanulás, a fejlődés lehetőségét, mint a pénzt (Szabó 2018). A tapasztalati tanulást biztosító tréningek ezért is olyan fontosak a Covid-19 után újra személyes találkozásokat biztosító cégeknél.

A munkáltatók ma már olyan munkatársakat keresnek, akik képesek a high-tech és az IT világa által diktált tempóhoz igazodni, akiktől folyamatosan bővülő és megújuló ismeretek birtoklását, képességek és kompetenciák meglétét várják el. Kutatások (Fazekas, 2018; David et al., 2018) igazolják ugyanakkor azt is, hogy azok a munkahelyek, amelyek változásokra nyitott, érzelmileg stabil, rugalmas gondolkodású, együttműködő munkaerőt foglalkoztatnak, sokkal kevésbé vannak kitéve például az automatizáció munkaerő-kiszorító hatásának. Fontos azonban kiemelni azt is, hogy ezeket a képességeket, kompetenciákat a hagyományos iskolai keretek között jellemzően nem, vagy csak korlátozott mértékben lehet megszerezni. Nem véletlen tehát, hogy az elmúlt évtizedben az emberierőforrás-fejlesztésen belül egyre fontosabbá vált a felnőttek oktatása és képzése, és ezen keresztül a társadalmi felzárkóztatás is (Suhajda, 2020).

Jellemző, hogy a felnőttkori tanulásban a kutatók és maguk a tanulásban részt vevők is leginkább a tanulás egzisztenciális jólétre, munkaerőpiaci státuszra gyakorolt hatásával foglalkoznak. Azonban a tanulás felnőttkorban nemcsak az elérhető anyagi helyzetre és státuszra hat(hat) pozitívan, hanem a mentális biztonságérzetre, a mentális jólétre is. A tanulás, az önművelés a folyamattal járó haszontól és érdektől teljesen függetlenül is meghatározó örömforrás lehet a munkavállalók esetében. A felnőttkori tanulás az önképre és az önértékelésre is pozitív hatással van. A tanulás során sikerélményhez juthatnak a munkavállalók, előidézheti az önbizalom növekedését, valamint csökkenti a munkaerőpiaccal kapcsolatos bizonytalanság és kiszolgáltatottság érzését (Kispálné, 2018).

7.2.2 A HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS ESZKÖZEI

Az emberi erőforrások fejlesztése vagy másképpen személyzetfejlesztés olyan célzott folyamatos tevékenységsorozat, amely a szervezett tanulás révén képessé teszi az egyént viselkedésének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében. A munkahelyi képzések a kompetenciafejlesztés által olyan szervezeti célok megvalósításához is hozzájárulnak, mint például a minőség javítása, a termelékenység növekedése, az új technológia bevezetésére való felkészülés, a

szervezeti rugalmasság növelése, a munkahelyi elégedettség növelése vagy a szervezeti kultúra átalakítása (Poór et al., 2018).

A vállalatok emberi erőforrásának fejlesztéséhez mindenekelőtt a szervezeten belüli képzési igényeket kell megismerni és meghatározni. A fejlesztés szükségleteinek meghatározásához azokból a változásokból célszerű kiindulni, amelyek a vállalatok üzleti környezetében tendenciaszerűen megfigyelhetők. A képzések, tréningek elsődleges lehetőséget kínálnak az alkalmazottak ismereteinek bővítésére, azonban sok munkáltató költségesnek tartja ezeket a fejlesztési lehetőségeket. Mindemellert az alkalmazottak is sokszor feleslegesnek gondolják az ilyen programokon való részvételt, mivel az ezek miatti kiesés késleltetheti az általuk végzett munka vagy felügyelt projektek befejezését (Price, 2015). A potenciális nehézségek és ellenérzések dacára a képzés és a fejlesztés a vállalat egészének és az egyéni munkavállalóknak is olyan előnyöket biztosít, amelyek költség- és időráfordítást érdemelnek a célzott, rövid távú képességfejlesztés, tudásbővítés, valamint a hosszú távú fejlődés biztosítása érdekében (Gilmore – Williams, 2013; Gomez et al., 2016).

A munkahelyi tanulás kapcsán gyakran beszélünk képzésekről, tréningekről, tanfolyamokról, azonban azok tartalma sokszor különböző megközelítéseket és tartalmat takar. Az angolszász területeken használt terminológiában markánsan elkülönül a képzés és fejlesztés fogalma: a képzés, továbbképzés (training) kifejezés alatt általában az alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalókra irányuló tevékenységet értik, amelynek célja a dolgozói hatékonyság növelése, míg a fejlesztés (development) főleg a menedzserek és a szakemberek képességfejlesztését jelenti (Torrington et al., 2014).

A magyar szakirodalomban a tréninget gyakran a továbbképzés szinonimájaként használják, számos szerző ugyanakkor egy speciális képzési formát ért alatta. A tréning olyan, leginkább készségfejlesztésre irányuló csoportos fejlesztő módszer, amely során a résztvevők a tapasztalat, tanulás útján új ismereteket szereznek önmagukról, másokról és a különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról (Légrádiné, 2006). Olyan interaktív, kiscsoportos képzés, amelynek célja a készségek, képességek, és/vagy a tudás fejlesztése, bizonyos ismeretek átadása és az attitűdváltozás. A tréningek segítségével kompetenciák fejlesztése valósul meg szociál- és szervezetpszichológiai ismeretek segítségével. Jellemzőjük, hogy védett környezetben történnek, strukturált gyakorlatok felhasználásával, a résztvevők visszajelzései alapján (Klein, 2016).

A játékos feladatok, szituációs és szerepgyakorlatok feldolgozása mentén, a csoportdinamikai folyamatok erősítésével fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei, amelyek a munkahelyeken kiemelt fontossággal bírnak. A tréning céljai ezek alapján tehát nem a szakmai tudás bővítése, hanem inkább a meglévő ismeretek komplexebbé tétele és a tapasztalatokra épülő, új készségek tudatosítása. Mindezek mellett léteznek szakmai és egyéb képzések, tanfolyamok, de a

KSH elemzései (2016, 2018) alapján ide sorolhatók még a különféle konferenciárésztvételek és a csapatépítő programok is.

Amennyiben a képzéseket tovább differenciáljuk, a munkahelyi képzéseken belül megkülönböztethetjük a munkavégzés közbeni, házon belüli (on the job) vagy a munkavégzéstől elváló, külső (off the job) képzési formákat (Bokor et al., 2007). Tartalmuk alapján a munkahelyi képzések lehetnek beillesztő programok, készségfejlesztő programok, szakmai képzések, valamint vezető- és karrierprogramok (Vaszari, 2016).

A munkahelyi képzési struktúra tudatos képzési tervet igényel. A képzési tervek legjellemzőbb céljai lehetnek többek között a minőség javítása, a termelékenység növekedése, az új technológia bevezetésére való felkészülés, a szervezeti rugalmasság növelése, a munkahelyi elégedettség növelése, illetve a szervezeti kultúra átalakítása. A képzési célok a jövő kihívásaira, igényeire kívánják felkészíteni a szervezeteket és az alkalmazottakat.

Látható tehát, hogy a terület sok lehetőséget rejt magában, amely mind azt szolgálja, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő álljon rendelkezésre, hiszen csak így működhet egy kompetens szervezet.

7.2.3 A MUNKAHELYI KÉPZÉSEK, TRÉNINGEK NEMZETKÖZI ÉS HAZAI MEGÍTÉLÉSE

Mivel a felnőttek idejük nagy részét a munkahelyen töltik, a munkahely fontos tanulási környezet, nemcsak a munkával kapcsolatos készségek fejlesztésére, hanem az alapvető és keresztirányú kompetenciák erősítésére is, amelyek alkalmazkodóbbá és rugalmasabbá teszik őket karrierjük és életük változásainak menedzselésében. Az Európai Bizottság (2018) munkacsoportja az alábbi pontokban összegezte a munkahelyi tanulás előnyeit:

- könnyen hozzáférhető és vonzó a felnőttek számára, hogy megőrizték és naprakésszé tegyék a munkahelyi és az otthoni élethez szükséges ismereteiket és készségeket;
- hatékony módszer a munkáltatók számára, hogy a munkavállalóik készségeit fejlesszék, motiválják a munkaerőt, és támogassák azok megtartását és elősegítsék a versenyképességet;
- gazdaságpolitikai eszköz a tagállamok számára a termelékenység és a korszerűsítés fokozására, a versenyképesség és a foglalkoztatási arány fenntartására, illetve az általános készség szint emelésére;
- támogatja a marginalizált csoportok társadalmi és gazdasági (re)integrációját, a társadalmi kohéziót és az egyenlőséget;
- segíti, hogy az egyének és a vállalkozások felkészültebbek legyenek a jövőbeli munkaerőpiaci igények kielégítésére és a képzett munkaerő hiányának enyhítésére; valamint
- javítja a munkavállalók egész életen át tartó foglalkoztathatóságát.

Annak ellenére, hogy ismert a képzések pozitív hatása a szervezetek és az egyén vonatkozásában is, a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2015-ben mindössze a vállalkozások 44%-ánál volt

lehetőségük az alkalmazottaknak olyan képzése(ke)n részt venni, amelye(ke)t a cég valamilyen módon támogatott. A felmérés eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalkozások képzési aktivitását méretük mellett a főtevékenységük is jelentősen befolyásolja: 2015-ben az energiaellátásban, a pénzügyi területen és az információ-kommunikáció ágazatokban volt a legmagasabb, míg a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén a legalacsonyabb a képzéseket támogató cégek aránya (KSH, 2016). E rossz arányok megváltoztatását az elmúlt időszakban számos célzott program és támogatás (pl. GINOP, GINOP plusz) hivatott felszámolni, amellyel a hazai szervezetek nagy aránya is élt: 2018 és 2021 között több mint 10 293 képzést valósítottak meg pályázati finanszírozásból a hazai munkáltatók (GINOP, 2021).

A témával kapcsolatos kutatások (Gyökér 2005; Poór et al., 2016; Budavári-Takács et al., 2019) azt mutatják, hogy általános tendencia, hogy a képzéseket elhanyagolják szervezeti szinten, aminek különböző okokból eredhet. Ilyen okok lehetnek az anyagi forrás hiánya, a képzések megszervezésének időigényessége és az általános napi szintű leterheltség. Mivel nincs konkrét társadalmi, jogi nyomás, amely ezt kötelezővé tenné, a munkáltatók könnyen elsiklanak e fontos terület felett, és nyereségként könyvelik el a meg nem tartott képzésekből származó megtakarításokat. A munkahelyi képzések gyakorlatáról elmondható (CEDEFOP, 2011; Poór et al., 2016; Budavári-Takács et al., 2019) hogy a munkáltatók inkább azon munkavállalók képzéseinek támogatását preferálják, akik magasabb munkahelyi státuszban vannak, illetve a legmagasabb az iskolai végzettségük. Jellemző (Kwon, 2009; CEDEFOP, 2011), hogy a munkáltatók kevésbé fektetnek be 45 évnél idősebb munkavállalók képzésébe, ugyanis annak megtérülését kevésbé élvezheti a szervezet. Úgy gondolják ugyanis, hogy az idősebb munkavállalók kevésbé rugalmasak és képesek alkalmazkodni a technológiai és szervezeti változásokhoz. Ez a hozzáállás sajnos hátráltatja az élethosszig tartó tanulás stratégiáját, ugyanakkor diszkriminál egy nagyon fontos és szignifikáns korcsoportot a munkahelyen.

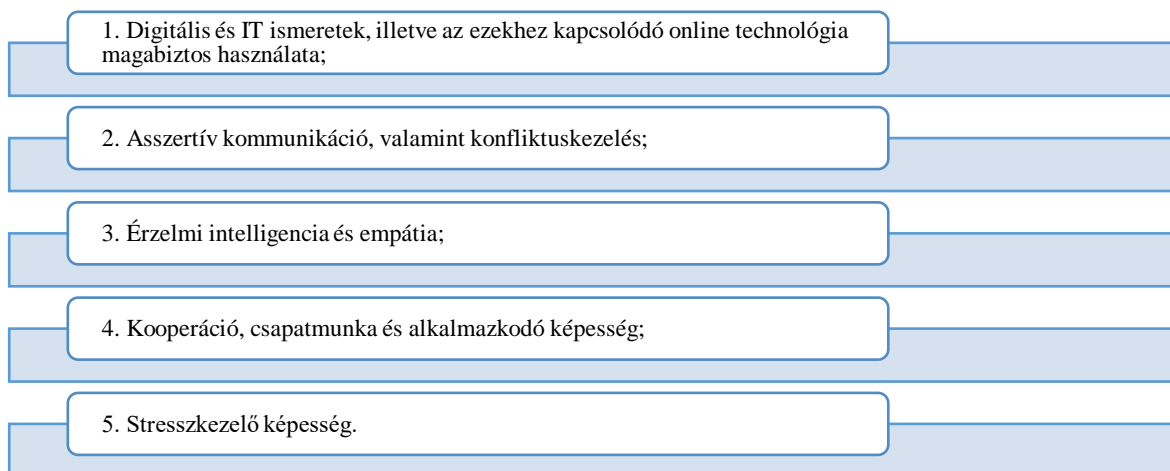
7.3 KOMPETENCIÁK ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉSEK A MUNKAHELYEKEN

7.3.1 KIEMELT JELENTŐSÉGŰ KOMPETENCIÁK A SZERVEZETEK BEN

A munkaerőpiac által elvárt kompetenciákat vizsgálva 2016-ban Kárpátiné Daróczy (2016) arra a megállapításra jutott, hogy a megkérdezett vállalatvezetők a friss diplomás kezdő munkaerővel kapcsolatos elvárásaikban előre sorolták a jó vállalati teljesítményhez egyértelműen köthetően a pontos, precíz munkavégzést, a megbízhatóságot, a terhelhetőséget, a fejlődési, tanulási, problémamegoldási képességet, a teljesítmény- és eredményorientáltságot, valamint a munka iránti alázatot. Ezek után közvetlenül az alábbi kulcskompetenciák (soft skillek) következnek: önállóság, a stressztűrő képesség, kommunikációs- és kapcsolatépítő képesség, valamint a rugalmasság és a

kreativitás. Mindezek a kompetenciák munkahelyi környezetben is jól fejleszthetők formális vagy informális tanulás révén.

Poór és munkatársai (2020) átfogó, országos kutatást végeztek arról, hogy a Covid–19 idején kialakult gazdasági válság idején a szervezetek számára melyek voltak a legfontosabb fejlesztendő munkavállalói kompetenciák, és az alábbi eredményeket kapták:



7.1. ábra. Legfontosabb fejlesztendő kompetenciák Covid idején

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az áttekintésből jól látható, hogy mindezek a kompetenciák a megváltozott munkaszervezéssel kapcsolatosan felmerülő problémák kezelését hivatottak elsősorban kezelni. A felsorolt kompetenciák fejlesztése azért bír kiemelkedő jelentőséggel, mert a szervezeteket ért kihívásokra adható reakciók alapját a humán kompetenciák (pl. asszertív kommunikáció, együttműködés és alkalmazkodó képesség) fejleszthetősége jelenti.

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

Az eredmények jól összecsengenek a Világgazdasági Fórum korábban citált előrejelzésével (2020), amely alapján 2025-re a munkavállalóktól az alábbi kompetenciák lesznek kívánatosak:

Top 10 skills of 2025



Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

7.2. ábra. A Munkavállalóktól elvárt kompetenciák 2025-re

Forrás: WEF (2020). The future of jobs report2020, World Economic Forum, Cologny/Geneva Switzerland.

Mindezek alapján jól látható, hogy a problémamegoldáshoz és a technológia alkalmazásához kapcsolódó kompetenciák felértékelődnek, és ezzel párhuzamosan a rugalmas alkalmazkodás és az ezt biztosító tanulási képességek szerepe nő. Az elvárások alapján megfigyelhető, hogy a munkavállalók önállósága és felelősségvállalása erősödik, ami egy más típusú vezetést, irányítást vár el a szervezettől. Mindezek a kompetenciák fejlesztése kulcskérdés lehet az elkövetkezendő időszakban, amely vállalati és szervezeti szinten is kiemelt jelentőségű.

7.3.2. A kompetenciafejlesztések lehetséges eszközei és módszerei munkahelyi környezetben

A fentiek is alátámasztják, hogy a szervezetek legfontosabb feladatai közé tartozik a dolgozók fejlődését segítő képzések megszervezése, és ezek között is különleges helyet foglal el az 1946-ban Connecticutban elindított tanulócsoporthoz képzés, a T-csoport, a „sensitivity training”, amelynek elsődleges hatása az önismeret, társismeret, ami egy munkahelyi környezetben a munkahelyi csoport

megismerését (Klein, 2001), a tagok ún. Johari ablakán a nyílt terület növelését és ezzel együtt a csoport hatékonyabb munkavégzését segíti (Rudas, 2009).

Ezekon a tréningeken ún. „strukturált gyakorlatok” segítségével saját élményű tanulás valósul meg, a gyakorlatok valódi élethelyzeteket szimbolizálnak játékos formában, a résztvevők védett környezetben próbálhatják ki magukat. A játékos feladatok befejezése után az átélt élmények és a megismert magatartásminták elemzése, tanulságok levonása történik, mindez pedig lehetőséget ad egy későbbi hasonló helyzetben a korábbiaktól eltérő, hatékonyabb megoldások választására (Torma, 2013).

A tapasztalati tanulás jelentőségére Weiss kutatási eredményei hívták fel a figyelmet, aki azt találta, hogy az emberek a tanultak 90%-ára is képesek emlékezni abban az esetben, ha az valamilyen cselekvéshez kötődik. Ezzel szemben egy átlagos felnőtt ember három nappal később az olvasott anyag mindössze 10%-ára, a hallott anyag 20%-ára, a látott anyag 30%-ára, a látott és hallott anyag 50%-ára, a kimondott anyag 70%-ára emlékezik (Weiss, 1995).

A tanulás végeredménye a konkrét, közösen egyeztetett előzetes célkitűzések mellett az önismeret, az emberismeret, a szociális, együttműködési, kommunikációs és problémamegoldási, illetve a vezetői készségek fejlődése. A tréningek hatásaként jelentős attitűd- és viselkedésváltozások jönnek/jöhetnek létre, javul a résztvevők autonómiája, toleranciája, egyéni hatékonysága, a csoporttagok egymás iránt nyitottabbá, kapcsolataik szorosabbá válnak, kellemesebb lesz a légkör, és a résztvevők egymás jobb megértésére törekszenek (Klein, 2016).

Ha a tréning összhangban van a szervezet stratégiájával, világos képzési célokkal, megfelelő módszerekkel és trénerekkel kerül kivitelezésre, ha a tanultakat a résztvevők alkalmazni tudják a mindennapi munkájukban, jól mérhető eredményei vannak ezen képzéseknek. Ehhez persze szükség van arra is, hogy a tréningeket a változás-menedzsment részeként minden érdekelt elfogadja, és a HR-gyakorlat más elemei (kiválasztás, jutalmazás, karriertervezés stb.) is támogassák. Ezenkívül fontos, hogy a tréning eredményeit az érdekeltek felé kommunikálják, és tudni kell, hogy a tréning költségei hosszú távú befektetések: a ma hozzájárulása ahhoz, hogy a szervezet holnap elérje a stratégiai céljait.

A munkahelyi tréningek, képzések tervezésének, szervezésének alapja a pontos célok, valamint a keretek megfogalmazása (Kinek? Mikor? Miért? Hogyan? Kivel? Hol?). Ezek előzetes tisztázása nemcsak a tréningek eredményességét és hatékonyságát növeli, hanem azok mérhetőségét is lehetővé teszi. Mindezek miatt a gondos tervezés elkerülhetetlen, aminek alapja lehet a képzésekkel kapcsolatos szervezeti helyzet-, illetve igényfelmérés.

A munkahelyi képzések egyik kiemelt célcsoportja a vezetőképzés, amely a szervezet vagy szervezeti egység egészének eredményességére is hatással lehet. Mészáros (2001) szerint egy vezető hatékonysága alapvetően két tényezőtől függ:

- egyrészt a kompetenciájuktól (mennyire sajátították el a hivatásukhoz szükséges ismereteket, készségeket, mennyire értnek a dolgukhoz);
- másrészt mennyire működnek hatékonyan a saját közegükben (pl. a vezetők az általuk vezetett csoport élén). Interakcióik sikeresek-e, a bizalom légköre uralja-e a csoportot, illik-e a vezetési stílus az adott csoporthoz, a szociálpszichológiai torzító tényezőket sikerül-e kiiktatni a csoportfolyamatokból stb.

Gyakran előfordul például, hogy egy menedzser a munkája elvégzéséhez szükséges szakmai képzéseken részt vett, a feladatához nagyon ért, mégsem sikerül a beosztottakból a várt teljesítményt kihoznia, mert gátló tényezőkként lépnek fel a 7.1 pontban említett változók, melyekre sokszor indokolatlanul kevés hangsúly helyeződik a vezetői képzések során. Tapasztalati tény, hogy egy interperszónálisan hatékonyan működő, bár kevésbé képzett ember sokkal nagyobb teljesítményt ér el csoportjával, mint a nálánál több szakmai tanfolyamon részt vett kollegája, mert jobbak az ún. szociális készségei, köszönhetően akár annak is, hogy több készségfejlesztő tréningen vett részt.

A módszer a tapasztalatok alapján nagyon gazdaságos: a tréningek mindössze 1-2 napja alatt is számottevő fejlődés tapasztalható a résztvevőknél: – az erőteljes érzelmi-értelmi hatások gyakran jelentős attitűd- és viselkedésváltozáshoz vezetnek. Javul a résztvevők önismerete, belső autonómiája, egyéni hatékonysága, a csoporttagok kapcsolatai szorosabbá válnak, nyitottabbak, toleránsabbak lesznek egymással, fokozódik a bizalom légköre és az egymás jobb megértésére törekvés (Mészáros 2001).

Gyakori, hogy a munkavállalók egyfajta kényszerként élik meg a munkáltató által szervezett képzéseket, kompetenciafejlesztő tréningeket, ami a tanulás eredményességét nagyban befolyásolhatja. A munkahelyi képzéseken való részvétellel kapcsolatos tanulás öröme előidézheti valamilyen kívülről érkező megerősítést, elismerést az eredményekkel kapcsolatban. A visszajelzés és az amiatt érzett öröm megemeli az igénynívót és erősíti a tanulási motivációt, ez pedig további növekedést eredményezhet a tanulás sikerességében. A tanulással elért mentális biztonságérzet-növekedés szintén fokozza a motivációt és a teljesítményt is, ez pedig eredményezheti azt, hogy a tanulási tevékenység elfogadhatóbb lesz, a kényszerjellege csökken vagy teljesen el is tűnik.

Azonban nem csak formális képzések, tréningek segítségével lehet a munkavállalók kompetenciáit fejleszteni munkahelyi környezetben. Az általános modell szerint a készségek 70%-át az alkalmazottak a munkahelyükön, 20%-át társaik és kollégáik segítségével, 10%-át pedig formális képzések révén sajátítják el (Docebo, 2020). A vállalatokat körülvevő gyorsan és dinamikusan változó környezetben a csoportban végzett munka és a projektalapú munkavégzés előtérbe kerül. A különböző új kihívásokra, az új igényekre a cégeknek gyorsan és hatékonyan kell reagálniuk ahhoz, hogy sikeres működésüket, vagy egyáltalán a fennmaradásukat biztosítsák. Különböző projektek

jönnek létre egy-egy új igény kielégítésére, egy-egy új probléma, kihívás megoldására. Ezek gyors megjelenése és váltakozása miatt, a projekthalapú munkavégzés, a változások által életre hívott feladatok egy-egy projektként való kezelése sokkal hatékonyabb lehet. Megoldásuknál többféle tudásra, szakértelemre lehet szükség egyszerre, ezért egy-egy ilyen új kihívásra, probléma, feladat megoldására létrehozott projektcsapatban többféle szakértelem, tudás és nézőpont jelenik meg. A hagyományostól eltérő munkaszervezési módok, a személyes projekteken való részvétel, a csoportmunka vagy éppen az önálló munkavégzés lehetősége és felelőssége is pozitívabbá teheti, főként a fiatalabb generációk munkához való viszonyát, ezért is oly fontos kihívás a kilábalás helyzetében az ezeket segítő készségek (pl. együttműködés, komplex problémakezelés) elsajátítását megfelelő módszertannal biztosítani.

7.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt időszak gazdasági-társadalmi változásai számos olyan új helyzetet generáltak, amelyre korábban nem voltunk felkészülve. A tapasztalatok ugyanakkor azt mutatják, hogy rugalmas, a változó környezethez, igényekhez alkalmazkodni képes szervezetek győztesként kerülhetnek ki ezekből a sokszor kilátástalannak tűnő helyzetekből. Ezek a külső környezeti hatások együttesen hatnak mind a munkaszervezési módok alakulására, mind pedig arra, hogy a változások kapcsán mely kompetenciák szerepe erősödik, illetve milyen újabbak jelennek meg. A kompetenciafejlesztések egyik kiemelt helyszínéül ma már a munkahelyek szolgálnak, számos eszköz, módszer és egyéb lehetőség áll rendelkezésre a munkavállalói készségek fejlesztésére.

Manapság a munkahelyi kompetencia- és készségfejlesztések egyik nagy akadálya az, hogy a szervezetek nincsenek tisztában a képzési szükségleteikkel. A képzésekbe való befektetés ugyanis csak akkor térül meg, ha a szervezet figyelmet fordít arra, hogy a képzési szükségleteket meghatározza a munkavállalók készségeinek felmérésével és a képzések népszerűsítésével. A munkaadóknak ugyanakkor fel kell ismerniük, hogy a szervezeti célok megvalósítása az egyénektől, az egyéni tudás és kompetenciák minőségétől függ. Ebből adódóan nyilvánvaló, hogy a vezetők szerepe is kiemelkedő abban, hogy a munkavállalókat támogassák a tanulásban.

Fontos ugyanakkor arra is rámutatni, hogy a szervezetek sokszor nincsenek tudatában annak, hogy a szervezeti kultúra és viselkedésmód hatással van a tanulási potenciálra. Ennek eredményeképp előfordulhat, hogy egy szervezet lehetőséget biztosít a képzésre, sőt azt kötelezővé is teszi munkavállalói számára, de az nem igazán hatékony és nem éri el a kitűzött célját. Emiatt a tanulást szervezeti tehernek, nem pedig előnynek tekintik. Ezért ahhoz, hogy egy szervezet tanulószervezetté váljon, stratégiai és holisztikus orientációra van szükség, ahol a munka jellegét, a vezetési stílust, a más szervezetekkel való együttműködést, a szervezeten belüli tudásmegosztást, a munkakörülményeket és a béreket, valamint a tanulási lehetőségeket mind figyelembe veszik. Ezek

révén felkészültebb, motiváltabb, a kihívásokra és a felmerülő igényekre gyorsan és hatékonyan reagálni képes munkahelyi kollektíva alakulhat ki, amely a kilábalás egyik fontos, ha nem a legfontosabb eszköze lehet.

7.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

1. Bartscher, T. & Nissen, R. (2017). Personal management. Pearson, Hallbergmoos.
2. Bokor A. – Csillag S. – Szilas R. – Bácsi K. – Szóts-Kováts K. (2007). Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest.
3. Brewster, C. – Morley, M. – Buciuniene, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, (5.), pp. 145–155.
4. Budavári-Takács, I. – Baráth, L. – Csapó, I. – Farkas, P. – Hajnal, A. – Kárász, B. – Kollár, P. – Kovács, I. É. – Mészáros, A. – Poór, J. – Suhajda Cs. J. – Szabó K. – Tóth K. – Virág V. (2019). Magyarországi vállalatok és intézmények képzési és tréning gyakorlata – 2019: kutatási zárójelentés, Budapest, SZIE, GTK, TTI.
5. CEDEFOP (2011). Learning while working – Success stories on workplace learning in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
6. Cranet (2011). International ExecutiveReport 2011, Cranet Survey onComparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
7. Cranet (2017). International ExecutiveReport 2017, Cranet Survey onComparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield.
8. Csillag, S. – Toarniczky, A. – Primecz, Henriett (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49 (6). pp. 33–45. DOI <https://doi.org/10.14267>
9. Docebo (2020). E-Learning Trends Report, Docebo Inc. Toronto, Canada.
10. European Commission (2018). Promoting adult learning in the workplace- Final report of the ET 2020 working group 2016–2018 on adult learning, European Commission, Brussels.
11. Fazekas Károly (2018). Nem kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. *Magyar Tudomány*, 1. Évf. 3. sz. 24–36. p.
12. Fine D. – Havas A. – Solveigh H. – Jánoskúti L. – Kadocsa A. – Puskás P. (2018). Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company.
13. Gilmore, S. – Williams, S. (2013). Human Resource Management. (2nd. ed.) Oxford University Pres, Oxford.
14. GINOP (2021). Záró értékelő tanulmány a GINOP- 6.1.7-17-018-00001 azonosítószámú, a Munkahelyi képzések támogatása mikro-, kis- és középvállalatok és nagyvállaltok

- munkavállalói számára indított képzések szakmai támogató programja című projekt megvalósításáról 2018.02.01–2021.06.30., MKIK-NSZFH, Budapest https://ginop617monitoring.nive.hu/images/Zaro_ertekezo_tanulmany.pdf (Letöltve: 2022. március 18.)
15. Gomez-Mejia, R. L. – Balkin, B. B. – Cardy, L. R. (2016). *Managing Human Resources*. Pearson, Boston.
 16. Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Boston, USA, Addison-Wesley, Reading, MA.
 17. Jenei Sz. – Módosné Szalai Sz. (2021). A koronavírus járvány hatásai a humánerőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Munkaügyi Szemle*, 2021/2. szám.
 18. Kárpátiné Daróczi Judit (2016). A kompetencia hatalom? Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát? Doktori értekezés, Pannon Egyetem Veszprém.
 19. Kispálné H. M. (2018). Felnőttkori tanulás és mentális jóllét. *Képzés és gyakorlat*, XVI. évf. 1. sz., 117–124. p.
 20. Klein Sándor (2016). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest.
 21. Kotler, P. – Caslione, J. A. (2011). *Kaotika*. Manager Kiadó, Budapest.
 22. Kovács I. É. – Karoliny M.-né (2015). A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatt a globális Cranet kutatás tükrében. In: *Innováció – Növekedés – Fenntarthatóság. A VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete*. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, pp. 118–123.
 23. KSH (2016). *Munkahelyi képzések, 2015 (előzetes adatok)*. In: *Statisztikai tükör*, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
 24. KSH (2018). *Felnőttoktatás, felnőttképzés*. In: *Statisztikai tükör*, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
 25. Kwon, D. B. (2009). *Human Capital and Its Measurement – The 3rd OECD World Forum* <https://pdfs.semanticscholar.org/2f37/bf4af375da23338e42dd85b4227a801fe20d.pdf> (Letöltve: 2022. február 10.)
 26. Légrádiné Lakner Sz. (2006). *Tréningmódszer a felsőoktatásban*. *Tudásmenedzsment*, 7. (1.), pp. 60–66.
 27. Mészáros A. (2001). *Tanulócsoportok, intenzív csoportok, tréningek*. In: Klein Sándor. (szerk.) (2001). *Vezetés és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest, 227–243 p.
 28. Poór J. (2013). *Nemzetköziesed és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. CompLex Kiadó, Budapest.
 29. Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. – Szabó Sz. (szerk.) (2020). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország*.

30. Poór J – Kollár P. – Kovács I. É. – Suhajda Cs. – Farkas P. – Tóth, K. – Szabó K. (2018). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében *Vezetéstudomány*, 49:10–11 pp. 34–44., 11. p.
31. Poór, J. – Suhajda, Cs. J. – Szabó K. – Kovács I. É. – Kollár P. – Lestyán K. – Gósi M. – Tóth K. – Farkas P. – Visztenvelt A. (2016). Tréningek és képzések hatékonysága – Magyarország 2016, SZIE GTK Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.
32. Price, A. (2015). *Human Resource Management*. (4th ed.) South Western CengageLearning, Hampshire.
33. Rudas J. (2009). *Javne örökösei*. Lélekben Otthon Kiadó.
34. Sánchez, A. A. – Marín, G. S. – Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. In: *RevistaEuropea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24. (3.), pp. 138–148. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683815000190> (Letöltve: 2022. március 10.)
35. Schultz, T. W. (1993). The Economic Importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics*, 1. (1.) pp. 13–19.
36. Suhajda Cs. J. (2020). Szervezeti kompetenciák- kompetens szervezetek lehetőségei Magyarországon. In: Szabó K.; Kollár P. (szerk.) *Poór'70: Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában – Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére* Gödöllő, Magyarország, Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, (2020) pp. 243–258.
37. Szabó K. (2018). Generációmenedzsment. In: A. Mészáros & K. Lestyán (Eds.), *Generációso(k)k. Tanulmányok a generációk témakörében*. (pp. 106–123). Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó.
38. Torma K. (2013). Van-e lelke a szervezetnek? *Pannonhalmi Szemle*, 2013.1.
39. Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. Pearson. Harlow.
40. UNESCO (2019). 4th global report on adult learning and education: leave no one behind: participation, equity and inclusion, Hamburg. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372274> (Letöltve: 2022. március 25.)
41. Vaszari, T. (2016). A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben. In: *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47 (7). pp. 54–63.
42. WEF (2020). *The future of jobs report 2020*, World Economic Forum, Cologne/Geneva Switzerland.
43. Weiss, D. H. (1995). *Hogyan fejlesszük memóriánkat?* Park Kiadó.

8 FEJEZET: KILÁBALÁSI INTERJÚK ÉRTÉKELÉSE KVALITATÍV INFORMÁCIÓK ALAPJÁN (SZERVEZETI INTERJÚK TARTALMI ELEMZÉSE) (GYENGE BALÁZS – SZABÓ SZILVIA)

Ebben a fejezetben áttekintjük a tartalomelemzés általános jellemzőit. Ezt követően bemutatjuk a szervezeti interjúk tartalomelemzéssel elvégzett elemzését.

8.1 TARTALOMELEMZÉS ELVI HÁTTERE

A tartalomelemzés olyan intuitív alapszertan, melynek segítségével egy természetes szöveg mélyebb összefüggéseit igyekszünk feltárni, azért, hogy a kapott információkat előre meghatározott célra használjuk fel. A tartalomelemzés tehát egy olyan tudatos módszer, amivel sajátos tartalmakat igyekszünk kinyerni egy szövegből, annak lingvisztikai vagy szemantikai értelmezése nélkül.

Természetesen sokfajta tartalomelemzés lehetséges, hiszen ha valaki csak átfut egy cikket, vagy megnéz egy híradót, akkor az őt érdeklő információ kinyerése lesz a cél. Ilyen értelemben minden szöveges információ feldolgozása ösztönös tartalomelemzés, függetlenül a kinyert információ mennyiségétől vagy milyenségétől. Azt is könnyen beláthatjuk, hogy az értelmezés mindig a befogadó céljaitól, előzetes tudásától, a kérdéses szöveg értelmezhetőségétől és a használt nyelvi készlet szofisztikáltságától, kódolt elemek értelmezhetőségétől, valamint az elemzési módszer mélyrehatóságától függ. Ez utóbbi azt is jelenti, hogy csaknem végtelen kombinációról és nagyon-nagyon sok információról van szó, még egy viszonylag egyszerű szöveg esetében is, hiszen megjelennek benne a kulturális háttér, társadalmi környezet összefüggései éppúgy, mint a közlő tudatos és tudattalan konsziderációi is a világról és az adott kérdéstről egyaránt. Következésképp, mindezt csaknem lehetetlen a maga teljességében rekonstruálni. Gondoljunk arra, hogy a Bibliát vagy a Tórát hány évszázada elemzik és értelmezik már az emberek és hányféle különböző értelmezés született. A kutatási célú tartalomelemzés alatt legtöbbször azt értjük, hogy az információk egy olyan csoportját tárjuk fel, amelyet valamilyen szisztematikus vagy logikus módszerrel igyekszünk kategóriákba rendezni. Például: „ez most jó, kedvező”, „ez rossz, hátrányos” stb.

Az ösztönös tartalomelemzés, kvalitatív elemzés, vagyis az elemző szubjektív véleménye alapján a közölt tartalmak látens szintjét, azaz mélyebb rétegét is megragadni igyekszik. Az elemző habitusának és beállítottságának, esetleges szakmai tapasztalatainak megfelelően ez lehet „implicit”, azaz a szövegben leírtakhoz, kifejezethez jobban ragaszkodó, és lehet „explicit”, mely a szövegtől jobban elrugaszkodó hovatarozást, meggyőződést, értékrendszert közvetítő, anticipált is. A tartalomelemzés törekedhet a leírt szavak, kifejezések, jelentések elemzésére, és törekedhet a szókapcsolatok, összetett jelentéstartalmak feltárására is.

Mindenképpen igaz, hogy az alkalmazott kategóriák nem választhatók el teljesen a saját felfogásmódunk vetületeitől, tehát szubjektív eredményt kapunk, még akkor is, ha valamilyen

kvantitatív vagy mesterséges intelligenciát alkalmazó feldolgozási technológiát is használunk, hiszen azok szótárai és belső összefüggés „motorjai”, beépített hálózatai is hordoznak előre adott sajátosságokat. (Klasszikusnak mondható az ún.: „mire gondolt a költő” szólás, ami kifejezi azt a tényt, hogy minden esetben a saját nézőpontunkon, gondolkodási hálózatunkon keresztül szűrjük át és próbáljuk értelmezni a másik ember közléseit.) Jó példa, ha egy képzeletbeli számológépbe táplálunk be objektívnek tűnő matematikai számításokat, de közben a háttérben minden gépnek egyedi elektronikus huzalozása van, sőt némely esetben arról sincs kellő információnk, hogy egy-két gomb be van ragadva, ami mindig hozzáadódik a bevitt értékekhez. Gondoljuk végig, hogy mennyire különböző eredmények születhetnek így.

Tudományos keretek között, éppen ezért többségében nem a komplex mondanivaló értelmezését tűzzük ki célnak, hanem formalizált részösszefüggések feltárására törekszünk, és a teljes körű, mindenre kiterjedő mély jelentés értelmezését, a mondanivaló si-ne qua non-jának megállapítását meghagyjuk a politikusoknak vagy a teológusoknak. A torzító tényezők hatásainak csökkentése érdekében a legtöbb tartalomelemzési módszer formalizált módszereket használ, amiben megpróbál következetes lenni. Tartalomelemzést alkalmazunk a társadalomtudományokban, piackutatásban, szociológiában, pszichológiában, politológiában, médiakutatásban, néprajzban, nyelvészetben, illetve az irodalom- és történelemtudományban is.

Tudományos vizsgálati módszerként való megjelenése elsősorban Holsti (1969) nevéhez fűződik, aki jól körülhatárolt útmutatót nyújtott a mintavételi és mérési eljárások tekintetében, és felhasznalta a kommunikációs lánc elemeit is (forrás, üzenet, befogadó stb.). A tartalomelemzés tárgya lehet minden rögzített szó- vagy írásbeli kommunikáció, tágabb értelemben minden olyan kommunikáció, amelynek a mondanivalója „dekódolható”, mint például hieroglifa, bármilyen kriptográfia, festmény, tánc, nonverbális gesztusrendszer, bármi, ami információt tartalmaz. A klasszikus tudományos igényű tartalomelemzés tárgya általában az írott szöveg (szakkifejezéssel: közlemény) tartalma.

8.2 TARTALOMELEMZÉS TÍPUSAI

A tartalomelemzés fejlődése során először a kvalitatív tartalomelemzések jelentek meg, majd a statisztikai és gépi gondolkodás elterjedésével megjelent a kvantitatív elemzés is, melynek a gyökerei a műelemzésben, kriptográfiában vagy a grafológiában jóval előbb már részben ismertek voltak. A két módszer eljárásaiban, adatelemzési algoritmusaiban mindazonáltal sok hasonlóság és átfedés is mutatkozhat az adott módszertantól függően. Jelenleg igen népszerű a kvantitatív és a kvalitatív megközelítés integrálása, mint megközelítési módszer. A kvantitatív módszerek atyjai között meg kell említeni Berelson (1952) és Krippendorff (1980) nevét.

A kvantitatív tartalomelemzés segítségével az elemző az interjúk szövegében (átirataiban), leggyakrabban a szavak, fogalmak, esetleg kifejezések, idiómák, mondatrészek, sőt mondatok jelentéstartalmát, értelmét, illetve azok összetett kapcsolatait tárja fel. Kifejezetten a kvantitatív elemzés során a szavak, szófordulatok gyakoriságából és/vagy az egymáshoz viszonyított kapcsolataiból, eloszlásából von le következtetéseket, melyet tekinthetünk olyan hipotéziseknek is, amit felhasználhatunk például a kérdőívek szerkesztése során. Az azonosított, illetve feltárt tartalmak lehetnek nyilvánvalóak (manifeszt tartalmak) vagy mélyen rejlő, lappangó, nem a szöveg elsődleges jelentésében szereplő tartalmak (látens tartalmak). E tekintetben kell megkülönböztetnünk azt a két koncepcionális irányt, hogy a látens tartalmak feltárását megengedjük-e vagy sem. Példának okáért a jogi szövegek esetében szigorúan tilos látens tartalmakról beszélni, míg az irodalomban a látens tartalmaknak is nagy jelentősége van. Abban az esetben, amikor többlet- vagy „hiper”-tartalomról beszélünk, akkor látens tartalmakat is igyekszünk feltárni például az emberi kapcsolatok, vagy a termékekhez való viszonyulások esetén. A többlettartalom forrása lehet:

- A *mögöttes tartalom*, olyan dolgok, melyek konkrétan ugyan nincsenek leírva, de a tartalomtól kikövetkeztethetőek. Ezen látens tartalmaknak is több (vagy legalább két) szintje lehet aszerint, hogy az elemzés mennyire alapoz direkt és indirekt (explicit, implicit) összefüggésekre.
- A *gyakori ismétlődés, vagy előfordulás*, leginkább a szavakra vonatkozóan a tartalomelemzések legegyszerűbb és leggyakoribb módszere, mely esetében azzal a hipotézissel élünk, hogy a gyakrabban említett jelentés valamilyen szempontból fontosabb.
- Az *együttes előfordulás* és *gyakori kapcsolatok*, a tartalomelemzés mélyebb mondanivalójának megközelítését teszik lehetővé. A kapcsolatok elemzése során fókuszálhatunk az állandósult együttes említésekre is, és akár bonyolultabb kapcsolati-hálózat elemzésre is, mely lehetővé teszi gondolati faktorok és jelentési klaszterek meghatározását.
- A *visszatérő sajátosságok*, gondolatok, szófordulatok, jelentéstartalmak felderíthetők szemantikai elemzéssel, illetve megfigyeléssel. A módszert nehezíti, hogy meglehetősen kvalitatív, mert a források különböző nyelvi sajátosságokkal, megfogalmazásokkal bírnak. Egyszerűbb esetben beszélhetünk szintaktikai hasonlóságokon alapuló sajátosságokról, bonyolultabb esetben a jelentésben meghúzódó szemantikai sajátosságokat mesterséges, vagy természetes intelligenciával vizsgálhatjuk.
- A *tendenciaszerű* megjelenés. A tartalomelemzés nemcsak analízáló (részekre bontó) jellegű lehet, hanem koncentrálhat a nagyobb egységekre is (téma, szöveg egész), melyeknek lehetnek önálló jellemzői, például íve, fókusza, tendenciája stb.

A fentiek mindegyike vizsgálható kvalitatív módon szakértelemre, tapasztalatra, tudásra, elemzésre alapozott módon, illetve kvantitatív módon is, amikor bizonyos előfordulásokat számszerűsítünk, és/vagy formalizálunk, valamint a kapott eredményből vonunk le következtetéseket. Jelenleg a

nemzetközi tudományos életben a kvantitatív és a kvalitatív megközelítés integrálásának korszakát éljük (Nagy, 2018; Debats at al., 1995).

8.3 TARTALOMELEMZÉS LÉPÉSEI

A tartalom elemzését megelőzően bizonyos előkészítő műveleteket kell elvégeznünk, melyek szintén erősen befolyásolhatják a tartalomelemzés eredményét. Ilyen lehet például a mintavételezés, az elemzésre előkészített leírat kezelése, vagy akár a lekérdezése, melyekre most nem térünk ki, de a tudatosan végzett, előre megtervezett és definiált, azaz strukturált lekérdezés jelentősége kiemelkedő. A strukturált mélyinterjú esetében mind a körülményeket mind a gondolati, kérdezési egységeket standardizáljuk, strukturált forgatókönyvet készítünk.

Fontos, hogy a források rögzítése, gyűjtése és elkészítő feldolgozása során (jelen esetben interjú leírat) a rögzítő a lehető legkevésbé áramoltassa bele a személyiségét és saját gondolatait az elemzendő tartalomba. Például gyakran elkövetett hiba a leírat készítése során, hogy a készítő elbeszélő stílust használ, azaz feleslegesen szűri és narrálja az információ tartalmát, még nagyobb probléma, ha esetleg magyarázza is, a semleges rekonstrukció helyett. Ha jobban belegondolunk, ez nem is olyan egyszerű, hiszen az emberek individuális hozzáállása olyan erős, hogy a karmester nélkül még a himnusz is mindenki egyedi módon próbálja énekelni.

A tartalomelemzést megelőzően fontos továbbá az elemzési egységek kategorizálása is. Egyes részek a kutatás szempontjából relevánsak lehetnek, míg mások, mint a bevezető vagy ismétlő, összefoglaló részek nem. Ezek egyértelmű elkülönítése és kezelése nagyon fontos. Az elemzés-előkészítés során a következő fázis a tartalom kódolása, amit a kódolt tartalmak tényleges elemzése (függetlenül attól, hogy kvantitatív, vagy kvalitatív elemzést végzünk) követ. Attól függően, hogy milyen mértékben használunk kvantitatív módszereket, annál inkább szükség van a kódolásra és statisztikai formalizálásra. Sajnos a beszélt vagy írott emberi nyelv, a történelem hajnala óta meglehetősen redundáns, és egzakt információ átadási szempontból meglehetősen rossz hatékonyságú, ezért a kódolás, egyben tömörítés is, amire nagy-nagy szükségünk van ahhoz, hogy a quasi „big datából” értelmes következtetéseket tudjunk kinyerni. Ez a klasszifikáció teszi lehetővé azt, hogy ne kelljen csillagászati mennyiségű kapcsolati dimenziót feltérképeznünk, és így képesek legyünk megtartani az ítélőképességünket is. Természetesen a klasszifikáció során annak hibáival is számolnunk kell, hiszen bármilyen mesterségesen felállított kategóriákba vagy dimenzióba történő besorolás során számos első- és másodfajú hibáknak tesszük ki az információt, mielőtt még feldolgoznánk.

A klasszikus tartalomelemzés során kódolási egységnek a szavakat és a fogalmakat, esetleg bizonyos tartalmi egységeket (pl. cikkeket) vesszük alapul, melyeket statisztikailag, illetve előre készült

jelentésszótárak vagy saját szótárak segítségével kódolunk számokká vagy mnemonikokká, és azt dolgozzuk fel, lásd még: Antal (1976), Kérdő (2008).

8.4 TARTALOMELEMZÉS MÓDSZERE

A szakirodalomban sok kvalitatív és kvantitatív módszertant találunk, melyek különböző mértékben szubjektívek, mind a módszertan elemeit, mind az elemzések értékelését illetően. Olyan módszertant célszerű kidolgozni és felhasználni, amelyben a lehető legkevesebb szubjektivitás van, nem vitatva egyes elemzők zseniális tehetségét és kevésbé reprodukálható intuícióit. Mindezek alapján inkább kvantitatív mint kvalitatív módszert kívánunk kifejleszteni, melyhez egyedi formalizálási módszert mutatunk be, mely kellően következetes, nem felhasználótól függő, reprodukálható, kevés adathibát generál, a konkurens módszereknél erősebben tömöríti az információt, ugyanakkor mégis lehetővé teszi a direkt és akár indirekt látens tartalmak, sőt hiperjelentések tanulmányozását. Egyfajta „Szent Grálra” van tehát szükségünk, mely mindezt lehetővé teszi. Mindezekon túlmenően olyan módszertant szeretnénk kifejleszteni, mely lehetővé teszi a mögöttes tartalom, a gyakori ismétlődés, az együttes előfordulás és a visszatérő sajátosságok automatizált megfigyelését, vagyis a többlettartalmak, elemzési módszerek túlnyomó részét. Alapvetésünk és egyben hipotézisünk, hogy az ismétlődések nem véletlenszerűek, és mögöttük olyan gondolatok állnak, amelyek jelentősek. Ilyen formában tehát hiszünk a kollektív intelligenciában és alapozunk is rá (H0.1 hipotézis). A kifejlesztett és bemutatott módszer figyelembe veszi az előfordulások relatív gyakoriságát, de célunk, hogy ezt kombináljuk az ún. jelentéstartalmak hálózatszerű összekapcsolódásával, mely jelentések nem függetlenek egymástól és a kapcsolódásuk is többletinformációt hordoz. Egy olyan jelentéskapcsolódási hálózatot építünk fel, melyben bizonyos gondolatok köré konkrét jelentések csoportosulnak („csomósodnak”), melyek kapcsolatai súlyként jelennek meg a hálózatban, és ez lehetővé tesz egy kapcsolatokkal súlyozott gyakorisági elemzést, a jelentések valódi súlyának megállapításához (ami egyfajta „fürtösödés” a szemantikai hálózatban). A hálózat matematikai formalizációja során a google „page rank”-nek nevezett és jól bevált kereséssúlyozási módszere adott alapötletet, melyet módosítottunk azzal a prekoncepcióval, hogy az emberi gondolkodásra jellemző, az általunk *kommunikációs távolságnak* nevezett jelenség, vagyis hogy az összetartozó gondolatok a kommunikációban is közelebb vannak egymáshoz, ami a kommunikációs távolság négyzetével csökken (H0.2 hipotézis). Az említések közötti kommunikációs távolság tehát nem független a mögöttes gondolati magtól. (Valószínűleg ez különösen igaz a beszélt spontán kommunikációra, ami a mélyinterjúk leiratának alapjául szolgál.)

A továbbiakban tehát a saját fejlesztésű, egyedi módszertant alkalmazunk, melyet *jelentés kartusok összefüggés vizsgálatának* neveztünk el, és az alábbi fázisokból áll:

– *Az első fázis az elemzési egységek meghatározása.* A tartalomelemzés jelentéstartalmi egységeit úgy határoztuk meg, hogy az egyiptomi hieroglifák mintájára ún. „jelentés kartusokat” állítottunk fel, ami egy elemzési egység. Egy kartus nem más, mint egy jelentés, vagy „mondanivaló” azaz egy gondolat, ami 3 részből tevődik össze: Valakivel vagy valamivel történik valami, valamilyen módon. 1. *Tárgyi* vonatkozás, alanyiség (pl. kivel/mivel történik valami); 2. *Jellemzőségi* vonatkozás, hogyanság vagy milyenség (pl. hogyan/milyen módon történt a valami a valamivel vagy valakivel, másként mondva „mi jellemző a történésre vagy az alanyra”) 3. *Történelmi* vonatkozás (pl. mi történik). Ezek együtt, az ún. „kartus” vagyis a gondolat (vagy jelentés) legkisebb egysége, melyeket nyelvben szavakkal, illetve nyelvtani szabályok szerint szerkesztett mondatokkal fejezünk ki. Hangsúlyozzuk, hogy a kartusok nem nyelvtani formulák, vagyis számtalanszor előfordulhat, hogy nyelvtanilag főnevet mondunk, de cselekvés van mögötte, vagy igét mondunk, de milyenséget fejezünk ki vele és így tovább. Mindezek alapján nem nyelvtanilag elemezzük a szöveget, hanem a nyelvi fejlődés során a precízebb megértés miatt mára túlzottan szofisztikált szöveget egy jóval primitívebb formába ültetjük át, azaz dekódoljuk vagy *redukáljuk* kartusokba, melyekből a szöveg precíz árnyaltsága, stílusa már nem, de az egyes jelentéstartalmi visszafejthetők. A kartusok kódolásának jelentősége abban áll, hogy az egyes jelentéseket jóval tömörebb formában fejezzük ki, és megszabadulunk az elemzés szempontjából redundáns, információt nem hordozó, de nyelvtani szempontból fontos szavaktól (ún. kötőszavak, névmások, stilisztikai elemek, szófajok, ragozások). A jelentés kartusok felállítása során elvetettük a nyelvtani megközelítést, amely túlzottan sok szófajt és szabályt visz a rendszerbe, amire nincs is szükségünk, hogy megértsük az alap mondandót. Az elemzés során egy mondatban lehet egy vagy több kartus, de akár több is, az is előfordulhat, hogy a beszélő több mondatból fejez ki egy kartust. Az egész nagyon hasonlít a hieroglifák olvasásához (innen az elnevezés).

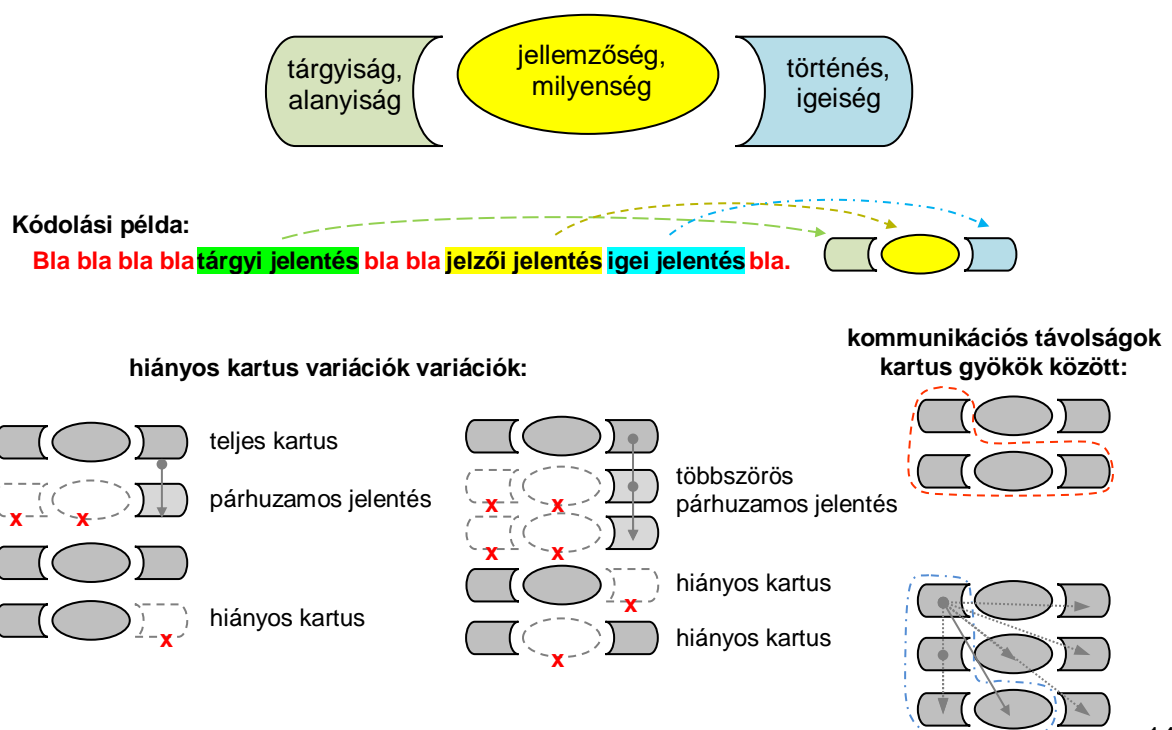
A magyar nyelvet tovább bonyolítja a sok ragozott forma, illetve a rejtett állítmány és alany, ami a gépi tanuláshoz és a mesterséges intelligenciáknak is feladja a leckét. Alapszabályként a létigéket és idiómákat például nem kell kódolni, mert nem segíti a későbbi elemzést, és jelentős információhiányt sem okoz.

A kartusok előnye, hogy a rendkívül változatos nyelvi készletet egyfajta *metanyelvvé* redukáljuk, ezáltal tömörítve a tartalmat, hogy a kombinációk számát elemezhető számosságú kombinatorikai térré és az emberi felfogóképesség határán belüli méretűre zsugorítsuk.

– *A második fázis a kódolás szakasza.* Ebben a fázisban a szöveg részeit „kódolási egységeit, kartusait” térképeztük fel. A szöveget mondatról mondatra vizsgálva megjelöljük a Tárgyi, Jellemzőségi, Történelmi szavakat, melyek sorrendje a szövegben eltérő lehet. Word makrót alkalmazva gombnyomásra szín szerint megkülönböztetjük a szavakat, melyek átkerülnek az Excel

adatbázis megfelelő sorába, ahol egy kartus vízszintesen lesz ábrázolva, azaz az adatbázis egy sora egy kartus lesz. Az így kapott tripletekből az eredeti jelentéstartalom bizonyos mértékben visszafejthető (a kapcsolat az élőszöveggel megtartható), ha ez szükséges. A szöveg nem megjelölt része nem hordoz számunkra fontos jelentést, így azt elhagyjuk. A szöveg egyéb részeire az élő nyelvben csak azért van szükség, mert azt a nyelv szabályai és tradicionális szerkezetei, esetleg hangulatfestő részei azt szükségessé teszik. Ezzel a módszerrel tehát a szöveg terjedelmes része elveszthető, anélkül, hogy a vizsgált jelentéstartalom hiányozna, ami elősegíti a további kvantitatív elemzési lépések alkalmazását (kódredukció I.). Megfigyeltük, hogy a beszélők sokszor kihagyhatják a kartus valamely elemét, egyet vagy akár kettőt is, viszont a maradékok szintén rögzíthetők önmagában értelmezhető *hiányos kartusként*. Ez a fajta felsorolás nem akadályozza a módszer alkalmazását.

A beszélők a nyomatékosítás vagy párhuzamosság miatt, lehet, hogy több szót is mondanak egy kartushoz ugyanabból a típusból (jelentésgyökből), utóbbi esetben azt is rögzítjük a következő sorba, mintha hiányos kartus lenne. Ezzel a módszerrel a függőlegesen ábrázolt kartusadatbázisban az összetartozó gondolatok közel kerülnek egymáshoz, melyek kommunikációs távolsága kicsi lesz. A kartusokon belül a szavakat (jelentésgyököket) úgy kell rögzíteni, hogy lehetőleg ragozatlanul, illetve önmagukban is kifejezőek legyenek visszaolvasáskor, vagyis nyelvtani szempontból ne tartsák meg az összekapcsoltságukat (ragozásokat stb.). Ez lesz a kódredukció második (kódredukció II.) szintje és egyben a szóklasszifikáció első szintje, ugyanis törekedni kell arra, hogy a szinonim értelemben használt szavakat csak egy, a legkifejezőbb változatban rögzítsük, ami függőlegesen olvasva egyfajta elemzési szótárszedetet alkot a három típusra nézve (lásd 8.1. ábra).



8.1. ábra. Jelentéskartusok szerkezete és összefüggései

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

– *A harmadik lépés a kódtisztítás.* A kódtisztítás során a szinonim értelemben használt kifejezések közül a legmegfelelőbb kiválasztása kerül kódolásra, ami tovább csökkenti a kódhalmazt és további csoportképzést tesz lehetővé (kódredukció II.). Erre a lépésre azért van szükség, mert a szinonim értelemben használt, de eltérő szóalakkal rögzített kartusrészek csökkenteni fogják a releváns találatok gyakoriságát, így a vele kapcsolatban álló relatív fontosságot is. (Kódcseré esetében az Excelben megcsinálhatjuk azt, hogy a lecserélt kódot, cellamagyarázat formájában megtartjuk, hogy a kapcsolat az élőszóveggel megmaradjon, lásd: SHIFT+F2.) Az elemzés során arra törekszünk, hogy a gyakrabban említett dolognak igazoljuk vagy felderítsük a jelentőségét. Természetesen egy jelentéstartalom fontossága nemcsak abból ered, hogy hányszor említik, hanem abból is, hogy milyen módon és hány másik fontos dologhoz kapcsolódik, ami szintén emeli a relatív fontosságát. (Lásd még: kapcsolatokkal súlyozott relatív gyakoriság.) A kódtisztítás során igyekezzünk olyan szóalakokat „mnemonikokat” (jelentést hordozó szógyök) alkotni, amelyek önmagukban is kifejezik a jelentést, vagyis a kartusok szógyökei nem azért tartoznak egy kartusba, mert csak egymásra hatva fejeznek ki jelentést, hanem azért, mert egy gondolatot írnak le annak három fontos elemével. Például árbevétel, súlyos, nem csökkent helyett azt kell rögzítenünk, hogy árbevétel, nem súlyos, nem csökkent, ami az eredeti mondat szerint úgy hangzik, azaz azt jelenti, hogy: „Az árbevétel nem csökkent. Súlyos mértékű árbevétel-csökkenés nem volt.”

– *A negyedik lépés során felmérésre kerülnek a kódok előfordulási számai* (gyakoriságai). Az Excel- vagy más adatbázis-műveletek segítségével megszámláljuk az egyes jelentésgyökök előfordulási gyakoriságát, amely az első súly lesz az elemzésünkben (súly I.). A kódok gyakorisági sorrendben történő vizsgálata új összefüggések feltárását teszi lehetővé, és az adatokat még tömörebb formában teszi elérhetővé, megjeleníthetővé (kódredukció III.). Az így kapott előfordulási sorozatok (tárgyi, jellemzőségi, történelmi szempontból) lehetővé teszik a gyakorisági és szemantikai elemzést egyaránt, valamint ezek segítségével további csoportosításokat is végezzünk, például a strukturált forgatókönyv tartalmi változói és a mért manifeszt változók hierarchikus viszonyát illetően.

– *Az ötödik lépés során felmérésre kerülnek a kódok kapcsolati dimenziói*, ami egy olyan hálózatot reprezentál, amely egy $n \times n$ -es mátrixban azokat az éleket jeleníti meg, illetve súlyozza, ahol a jelentésgyökök kapcsolatba kerülnek egymással (súly II.). Elemzésünkben olyan algoritmust alkottunk, amely akkor súlyoz egy kapcsolatot, ha az említés során a kommunikációs távolság közeli, vagyis egymást követően lettek megemlítve. Algoritmusainkban az egyazon kartusba foglalt gyökök közötti kapcsolati közelség 100%, vagyis a gyakoriságok keresztsúlyozásra kerülnek. A második, harmadik, negyedik, ötödik sorban lévő kapcsolatok viszont a távolság négyzetével arányos

mértékben kerülnek súlyozásra minden kód kapcsolatában. A gyakorlatban 2, 4, 8, 16, 32 mértékű osztást hajtottunk végre, hogy megkapjuk a távolabb lévő említések négyzetesen csökkenő relatív súlyait. A kommunikációs távolsággal súlyozott gyakoriságokat, kialakítottuk külön a Tárgyi, Jellemzőségi, Történelmi dimenziókon belül, valamint elvégeztük a keresztsúlyozásokat is ezen dimenziók viszonylatában is (vagyis az adatbázis oszlopai között is). Ezen jelentési keresztkapcsolatokkal súlyozott említési gyakoriságok minden eddigénél valósághűbben kirajzolták, hogy mik voltak a legjelentősebb közös gondolatok a válaszadók között. Ezeket az eredményeket megjeleníthetjük hisztogramokban és szófelhőkben is. A kommunikációs távolsággal súlyozott gyakoriságok jelentősége az, hogy a klasszikus Pareto eloszlást alapul véve (exponenciális eloszlás) valójában nemcsak a diagram első 20%-ában szereplő említések lehetnek nagyon fontosak, hanem az esetlegesen ritkán említett, de sok más fontosabb jelentéshez kapcsolódó, kisebb relatív gyakorisággal rendelkező említések is. A kommunikációs távolsággal súlyozott gyakoriságok viszont ezt a hibát kiküszöbölik, és a végleges sorrendet sokkal valósághűbben ábrázolják, azaz a megbízhatósága és relevanciája nagyobb.

– A *hatodik lépésben* további csoportosításokat végezzünk például a strukturált interjúkérdéseket illetően, vagy egyéb összetartozási hierarchiák felállítását illetően. (Így nemcsak előre meghatározott kategóriacsoportokban gondolkozhatunk, hanem az elemzés folyamatában kialakuló csoportokban is, lásd tartalmi és manifeszt változók elemzése.)

Az elemzés szakaszában a megelőző munkaszakaszban kódolt tartalmak feldolgozása alapvetően kétféleképpen történhet meg. Az egyik módszer szerint az interjúk tartalomelemzésével a primer felmérés-kérdőív szerkesztését kívántuk elősegíteni a lehetséges tartalmi változók és azok hierarchiájának feltérképezésével. A másik módszerben a strukturált interjúk alkérdésekre bontott, tartartami elemzését Tárgyi, Jellemzőségi, Történelmi értelemben végeztük el, figyelembe véve a súlyozott előfordulási gyakoriságok számát, esetleges tendenciaszerű együttes előfordulásokat stb. Ebben a szakaszban, már látens tartalmak elemzése is megtörténhet, bizonyos együttállások alapján, ami „jelentéstöbbletet” feltételez.

Az átfogó és véleményező értelmezés szakaszában a kapott előfordulások, sorrendek, hierarchiák megléte, vagy meg nem léte (azaz hiánya) alapján tudunk döntést hozni azok empirikus jelentéséről és következményeiről, a megfogalmazott kérdéseinket illetően. További gondolatokra, megállapításokra enged következtetni például a tendenciaszerű, vagy a jellegzetes együttállások értékelése is, melyeket ebben a lépésben finomítunk végleges formára.

8.5 EREDMÉNYEK

A kutatásban 12 kérdőív került feldolgozásra, melyek mélyinterjú formájában voltak lekérdezve. A mélyinterjúkat véletlenszerűen választottuk ki több kérdőív közül, azzal a kizáró feltétellel, hogy a működési ágazatok és formák lehetőleg teljesen különbözőek legyenek. Az interjúk lekérdezése során voltak előre meghatározott kérdéskörök, de a kérdések nem strukturált módon lettek feltéve és rögzítve. (Elemzői megjegyzés: az elemzésből kiderült, hogy a home office tartalmi változó kérdésként bizonyosan elhangzott.)

8.6 ÁTFOGÓ ÉRTEKELÉS

A pandémia alatt a vizsgált cégek igyekeztek elkerülni, hogy a munkavállalók személyes kontaktusba kerüljenek, így számos helyen áttértek a home office munkaformára vagy a hibrid munkavégzésre. Több helyen idősávokat hoztak létre, minden idősávban csak egy adott team dolgozhatott. Ahol nem volt megoldható a home office (pl. gyógyszeripar, termelés), ott jellemzően a műszakokat megrövidítették, így köztük fertőtlenítések történtek, a műszakokban dolgozók pedig elkerülték egymást és használták a személyes higiéniai eszközöket. A válaszokból jól látható, hogy a home office mint módszer, a Covid-19 előtt nem volt különösebben elterjedt, viszont a vírus felbukkanását követően bevált módszernek bizonyul, melyet a hibrid munkaformával együtt továbbra is alkalmazni kívánnak. Egyértelműen látszik, hogy a munkavállalók többségének is tetszik a hibrid munkavégzés, melynek a keretében 1–4, illetve 2–3 napos munkanapmegosztásban kedvelik a home office és jelenléti munka arányát. Ez valóban ideálisnak tűnik, hiszen az embereknek szükségük van a szociális életre, a személyes kapcsolatok építésére is, amit a pszichikai megterhelések is mutattak. Általánosságban elmondható, hogy utólagos nehézségként merült fel munkavállalói oldalról a motiváció esetleges elvesztése, otthoni zavaró tényezők, aktív mozgás csökkenése, stressz növekedése, szeparációs szorongások, alvászavarok, koncentráció csökkenése, kapcsolattartási hiányosságok és hibák mind a munkatársakkal, mind a felettesekkel, illetve a magánélet és a munka összemosódásából keletkező problémák.

A szervezetek erre általánosságban az alábbi válaszokat igyekeztek adni: rugalmas munkaidő biztosítása, online oktatás/tréning biztosítása, online pszichológus biztosítása, számítástechnikai eszközök biztosítása, ergonómikus eszközök biztosítása. (Elemzői megjegyzés: ezeket maifesztt változóként is igazoltuk.)

Az interjúk átfogó elemzéséből az is kiderült, hogy a pandémia alatti problémáknak és az online munkavégzésnek pozitív hozadéka is voltak, amiről szintén érdemes pár szót ejteni. A válaszadók különösen az alkalmazottak pozitívumként élték meg, hogy jelentős nagyságú időt tudtak spórolni például az utazással és a rugalmasabb időbeosztással, más munkaszervezési megoldásokkal, de legfőképpen azzal, hogy ők maguk oszthatták be idejüket.

8.7 KVANTITATÍV ELEMZÉS EREDMÉNYE

A tartalomelemzést elsősorban a már bemutatott módszer szerint redukált szövegből végeztük. Az interjúalanyok mikro-, középvállalkozások és egyéb szervezetek voltak, melyek képesek voltak túlélni a megszorítási időszakot.

A kódolás során a felvételezett mintegy 650 jelentés-kartus részletes feldolgozása során mintegy 200 klasszifikált változót sikerült kódolni, mind az ún. tárgyi-alanyi, jelzőségi-minőségi, illetve cselekvési-igeiségi kategóriában. A kódok felvétele és tisztítása során bizonyos tartalmi változók kategóriánként összevonásra kerültek, melyek főleg szinonim, vagy azonos jelentéstartalmat jelenítettek meg. Az összevont változókra néhány jellemző példa a felmért kategóriákból a következő volt:

8.1. táblázat. Kódtisztítás és klasszifikálás módszertana

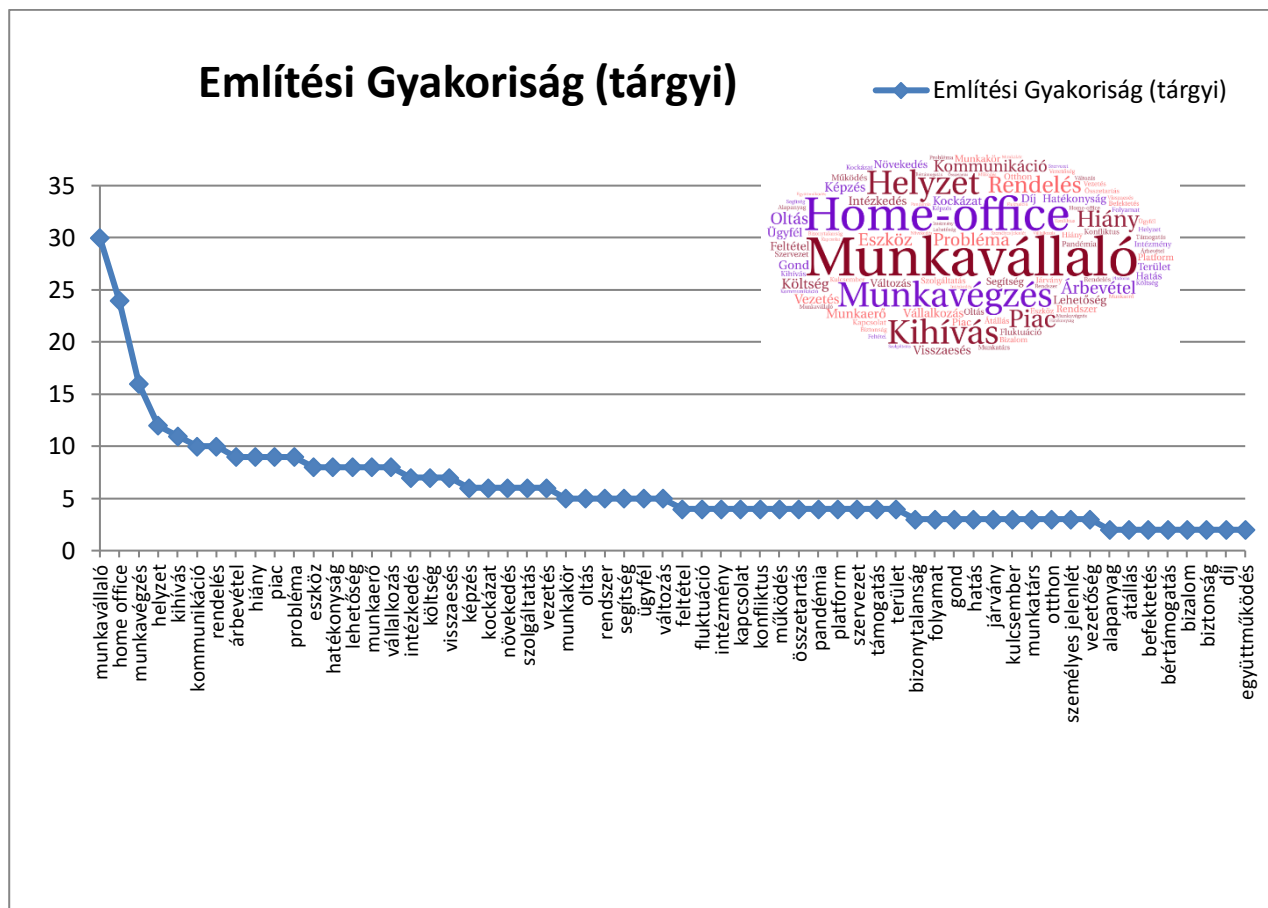
Kire / Mire vonatkozik?	Hogyan/Milyen módon?	Mi történt?
– nehézség – kihívás – feszültség – konfliktus – oktatás – képzés – költség – kiadás stb.	– elmúlt – korábbi – újszerű – új – elektronikus – digitális – egyéni – saját – magasabb – nagyobb stb.	– visszaesett – csökkent – rendszeresít, elindít – bevezet – beszél – kommunikál – érint – befolyásol – létrejött – kialakult – kutat – keres stb.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az így képzett változókból előfordulási gyakoriságokat készítettünk, melyeket először saját csoportjukon belüli kommunikációs távolságok mértékében súlyoztunk, majd a súlyozást kiterjesztettük a kategóriák közötti keresztkapcsolatokra is. A keresztkapcsolatok súlyának kiértékelése során a kapcsolatokat mindkét irányból feltártuk, és egy kumulatív értékszámban egyesítettük, amit kombináltunk az egyszerű statisztikai értelemben vett relatív gyakorisággal.

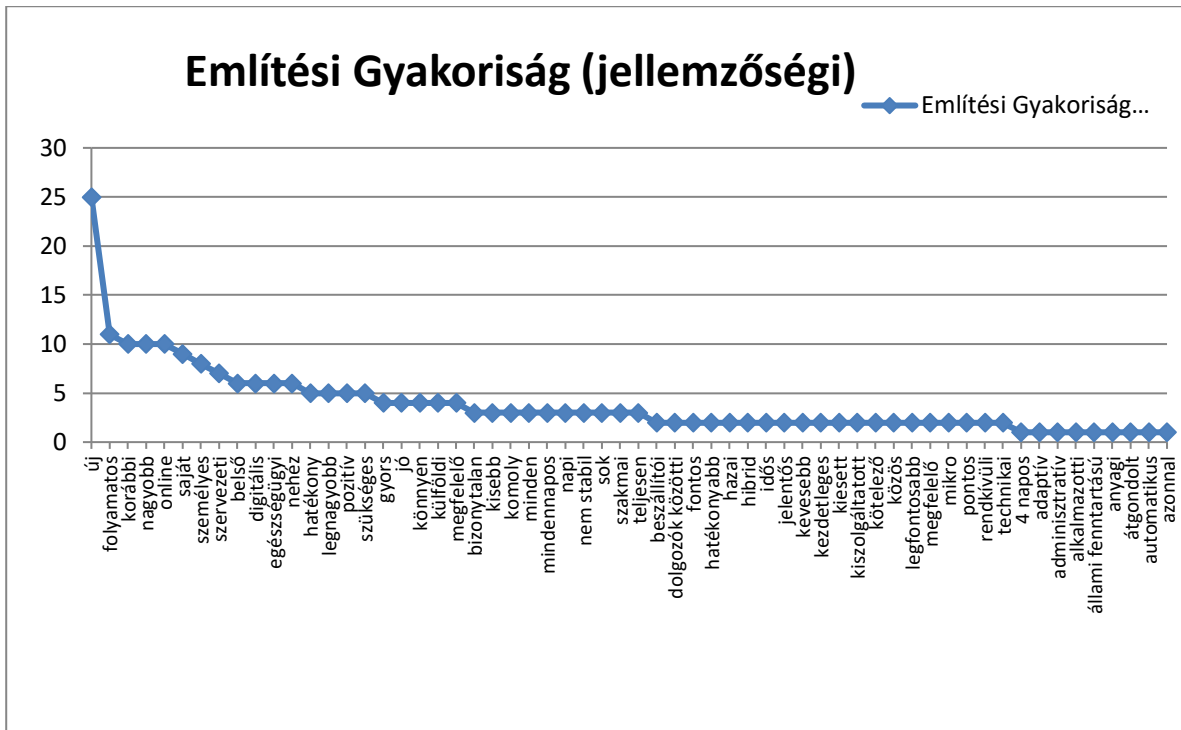
Az alábbi ábrákon megfigyelhető, hogy a kezdeti szimplán gyakorisági sorrend hogyan változott az egyes súlyozási lépcsők bevezetésével, ami egyfajta új korrigált sorrendet és egyben új fontossági sorrendet hozott létre. A bemutatott módszerünk során azt tapasztaltuk, hogy minél több kapcsolati súlyt alkalmaztunk, a kapott eredmény annál jobban megfelelt a válaszadók által megfogalmazott gondolati háttérnek, vagyis azoknak a gondolati csomópontoknak, melyek körül a kommunikált jelentéstartalmak, jelentésgyökök (hagyományos értelemben manifeszt változók) csoportosulnak (lásd 8.2., 3., 4. ábra).

A vizsgált mélyinterjúkra vonatkozó ábrakon bemutatott eloszlások terjedelmi okok miatt csak az első hatvan leggyakoribb említést mutatják a mért közel 200–250 változóhoz képest.



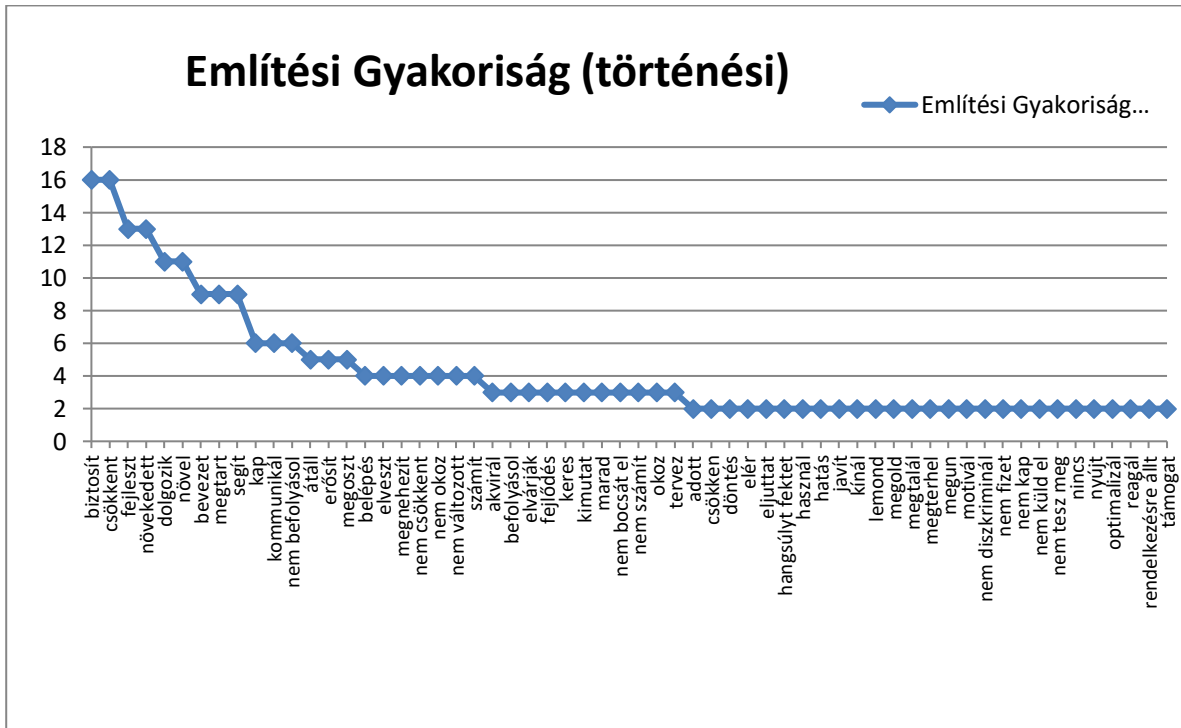
8.2. ábra. Alanyi-tárgyi kódok gyakoriság szerinti megjelenése

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



8.3. ábra. Jelzőségi-minőségi kódok gyakoriság szerinti megjelenése

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

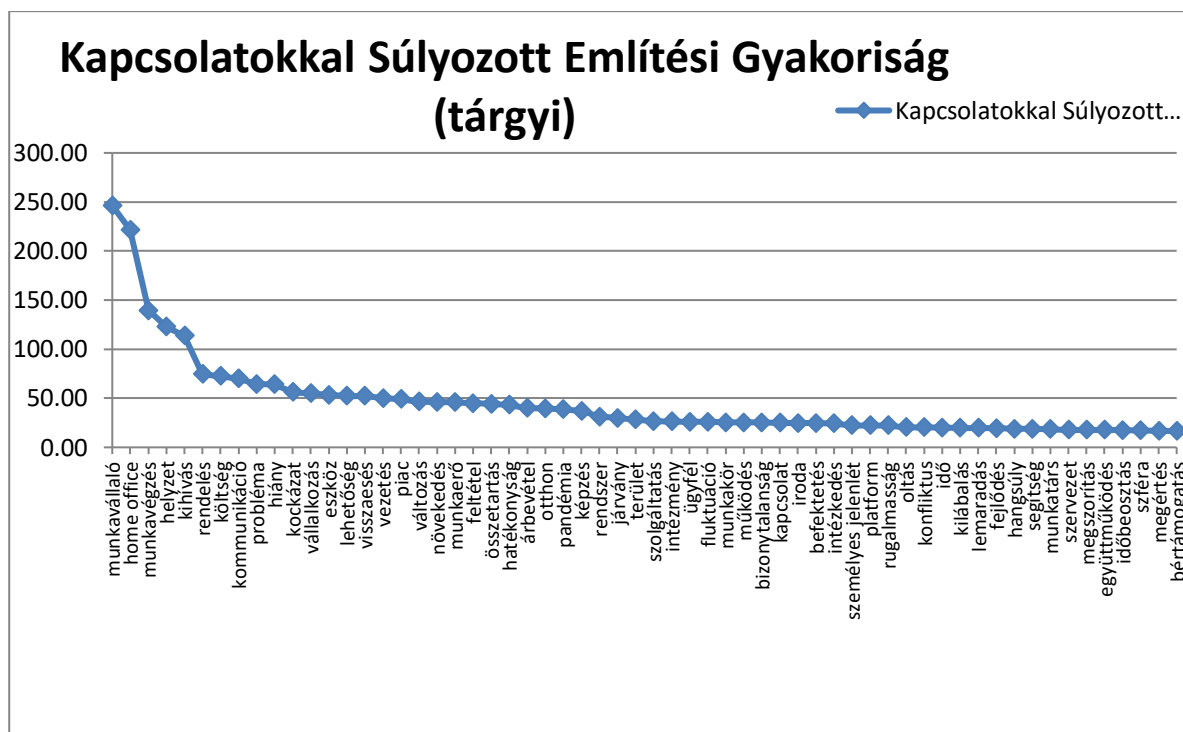


8.4. ábra. Jelzőségi-minőségi kódok gyakoriság szerinti megjelenése

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

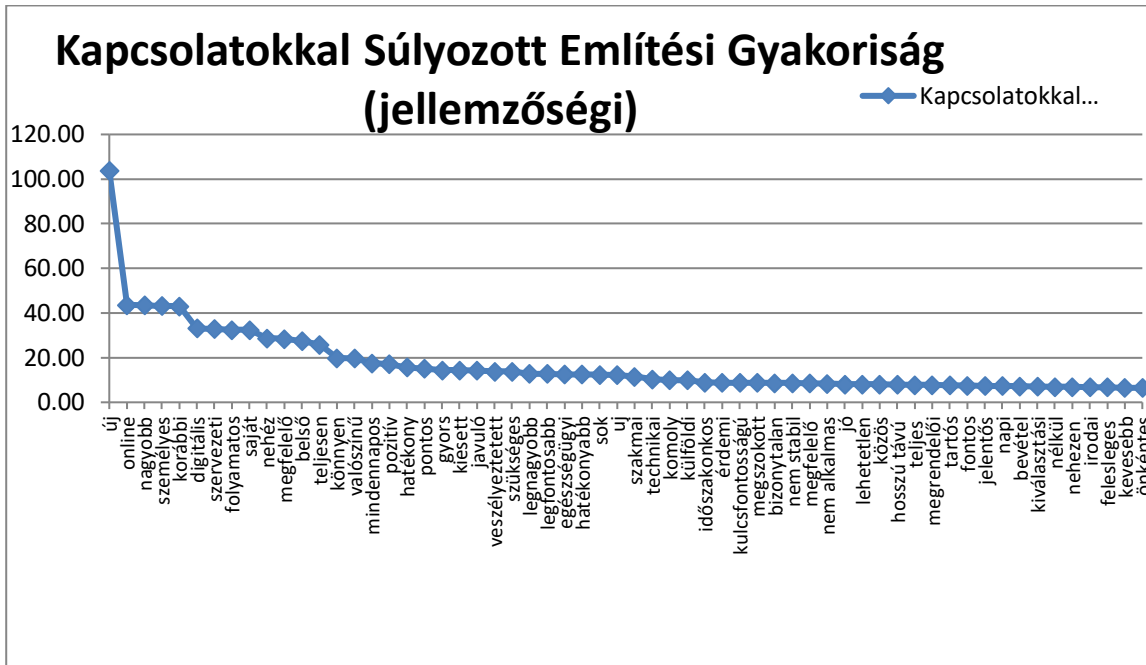
A fenti ábrákon az egyszerű statisztikai gyakoriság eloszlását látjuk, ami hasonlít a jól ismert Pareto eloszláshoz, bár attól eltérő megoszlással. A szokásos megközelítés szerint az említések kisebbik hányada rendelkezik a gyakoriságok nagyobb mennyiségével, ezért sokan úgy gondolkodnak, hogy az elemzések során nagy közelítéssel elegendő csak az első harmad vagy kvartilis említéseivel mélyebben foglalkozni, mert azok a leggyakoribbak. Az igazság azonban az, hogy jelentéstartalmak közötti összefüggések esetében lehetséges, hogy az úgynevezett „*long-tail*”-ben található ritkább említések szorosan összekapcsolódnak más jelentésekkel, tovább erősítve egymást, és így módosítják a mért gyakoriságokat, hogy valóban fontossági sorrendet kapjunk.

A következő ábrákon bevezettük az első szintű súlyozást, mely a kommunikációs távolság figyelembevételével további súlyozást végez a kommunikációban egymáshoz közel említett jelentések között. A származékos súly attól függ, minél közelebb vannak az említések az egyes mélyinterjúkban. Mivel a kartusadatbázis megőrzi a kommunikációs távolságot, az elemzés és az átsúlyozás lehetséges a kommunikációs távolság négyzetének fordított arányában. Az eredmények az 8.5., 8.6. és 8.7. ábrán figyelhetők meg.



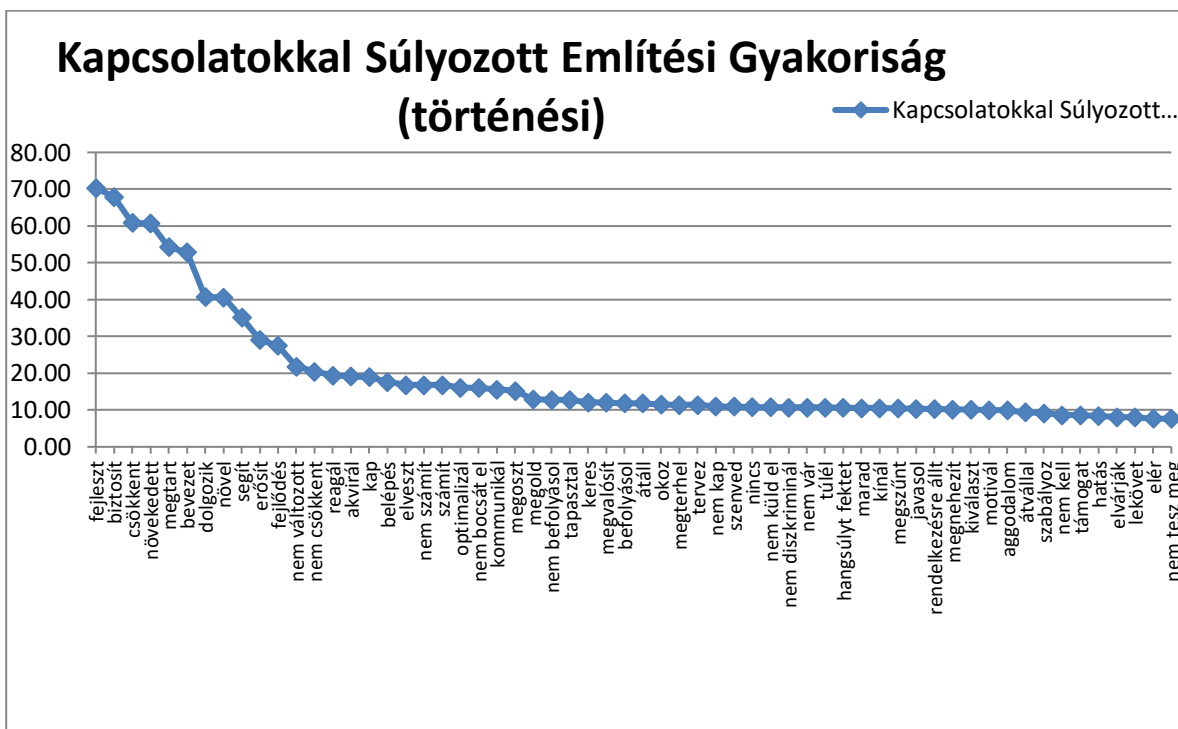
8.5. ábra. Alanyi-tárgyi kódok kapcsolatokkal súlyozott gyakoriság szerinti megjelenése a vizsgált mélyinterjúkban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



8.6. ábra. Jelzőségi-minőségi kódok kapcsolatokkal súlyozott gyakoriság szerinti megjelenése a vizsgált mélyinterjúkban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



8.7. ábra. Cselekvési-igeiségi kódok kapcsolatokkal súlyozott gyakoriság szerinti megjelenése a vizsgált mélyinterjúkban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az Y-tengelyen a súlyok fiktív értékszámát látjuk, melyek önmagukban nem értelmezhetők. Az is látható, hogy helyenként az egyszerű statisztikai sorrend megváltozott és a gyakorisági görbe meredeksége csökkent. Természetesen az eredmények szófelhőben is kirajzolhatók, de a végső célunk a komplex átsúlyozás, mely nem csak a saját kategórián belüli közelségeket veszi figyelembe, hanem a tárgyi (T), jellemzőségi (J) és történelmi (I) jelentéscsoporthoz is összeveti és keresztkapcsolatokkal súlyozza tételként (súly II.), a már ismert kommunikációs távolság fordított négyzetes összefüggése szerint, aminek a jelölése „<<„ (lásd az alábbi sémát).

$$(T \ll J + T \ll I) + T_s$$

$$(J \ll T + J \ll I) + J_s$$

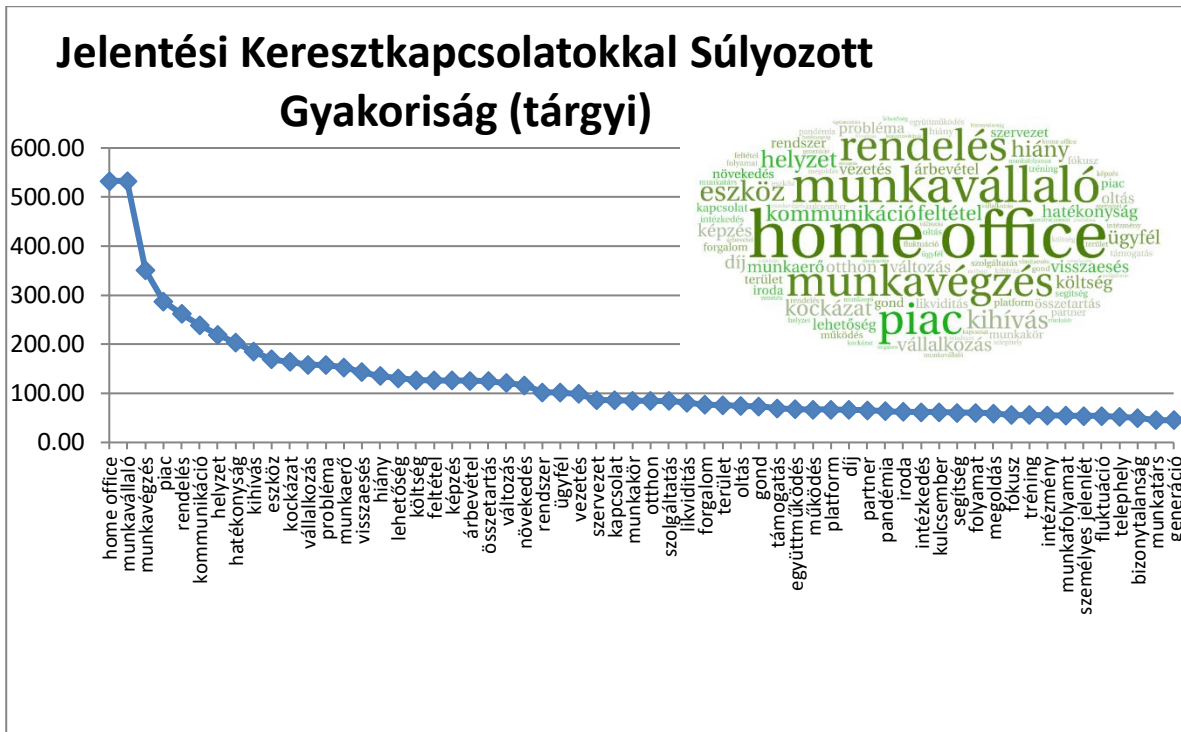
$$(I \ll T + I \ll J) + I_s$$

ahol: T_s – tárgyi jelentések kategórián belüli súlyozott gyakorisága

J_s – jellemzőségi jelentések kategórián belüli súlyozott gyakorisága

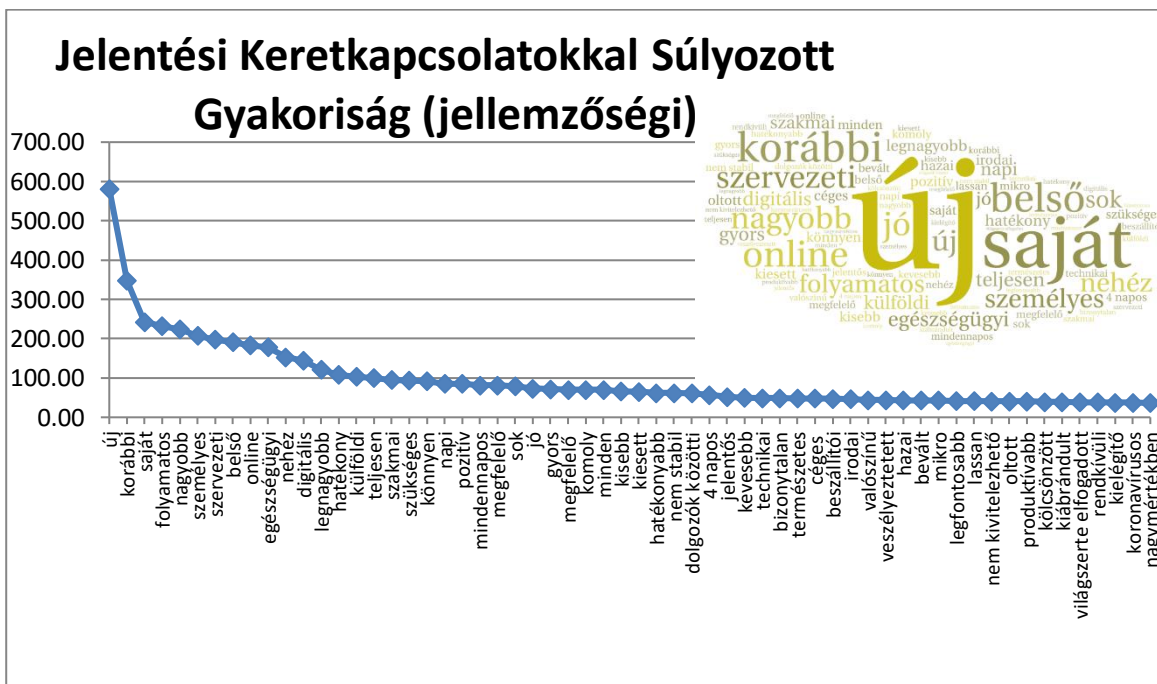
I_s – történelmi jelentések kategórián belüli súlyozott gyakorisága

A súlyozások eredményét az alábbi eredmények mutatják be tovább finomítva a végleges sorrendet (lásd: 8.8., 8.9. és 8.10. ábra).



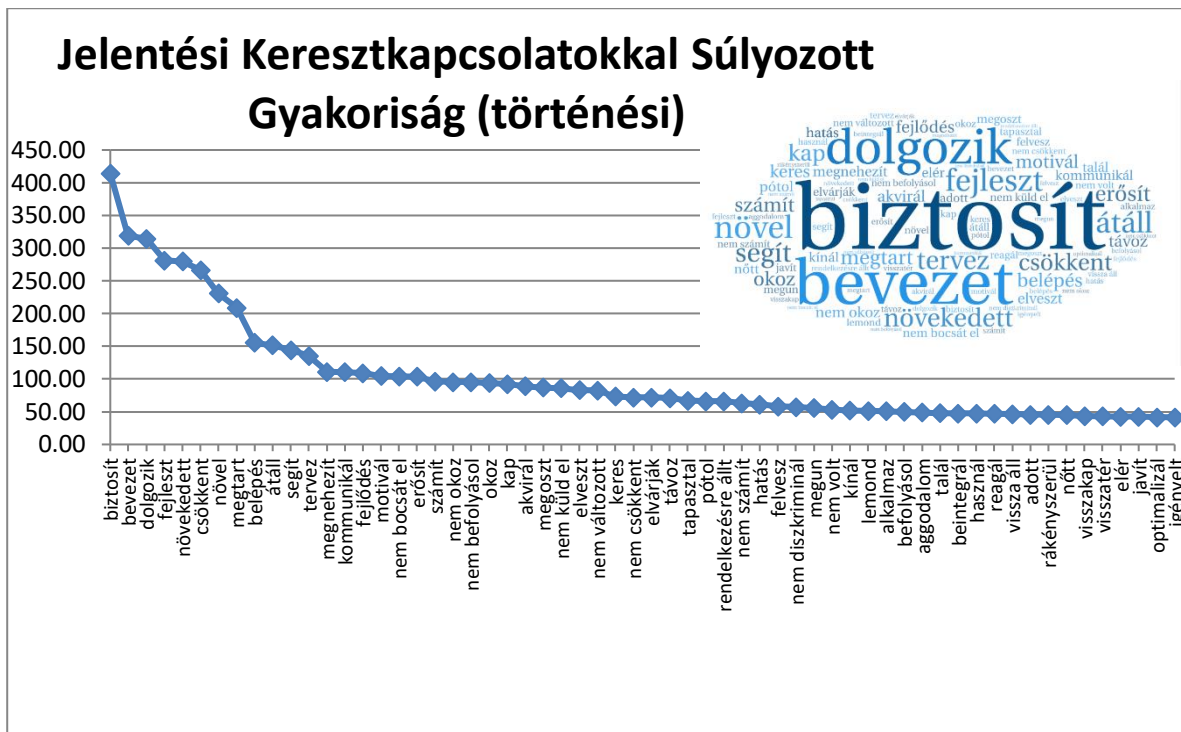
8.8. ábra. Alanyi-tárgyi kódok keresztkapcsolatokkal súlyozott gyakoriság szerinti megjelenése a vizsgált mélyinterjúkban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



8.9. ábra. Jelzőségi-minőségi kódok keresztkapcsolatokkal súlyozott gyakoriság szerinti megjelenése a vizsgált mélyinterjúkban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



8.10. ábra. Cselekvési-igeiségi kódok keresztkapcsolatokkal súlyozott gyakoriság szerinti megjelenése a vizsgált mélyinterjúkban

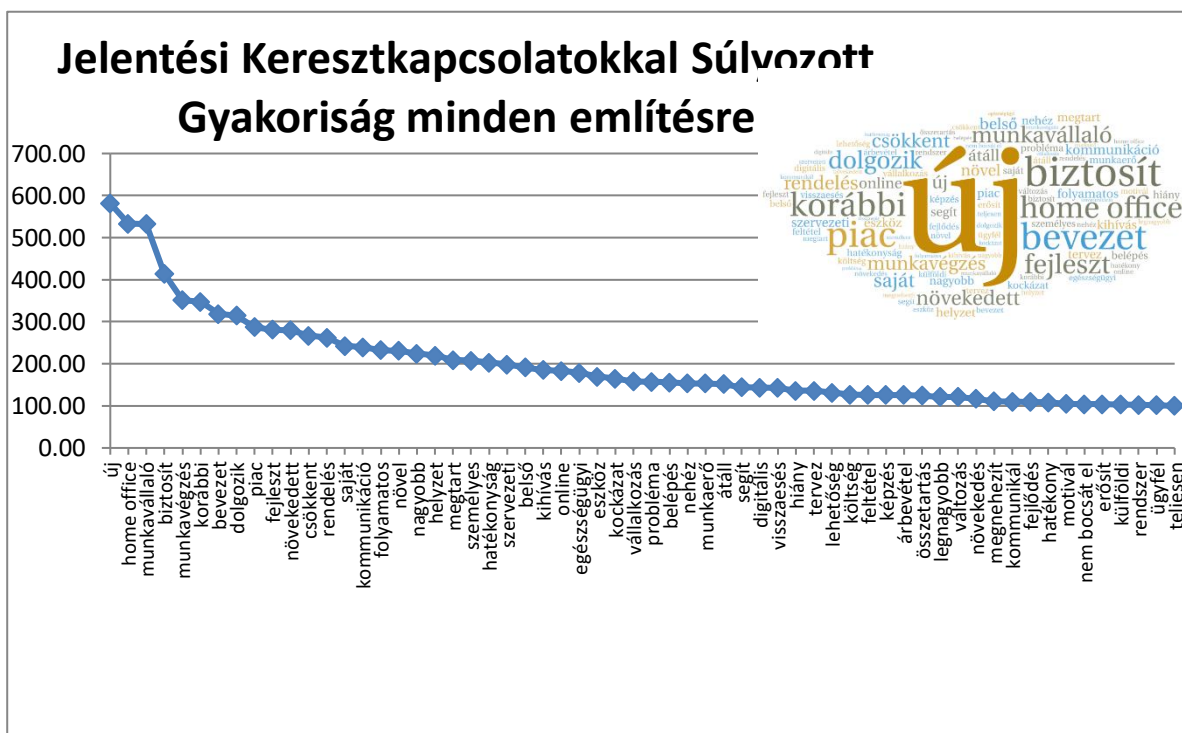
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ez utóbbi összefüggéseket már érdemes szófelhő és más lehetséges csoportosítási vizsgálati módszereknek alávetni. A keresztsúlyozott gyakoriságot vizsgálva megfigyelhetjük, hogy a tárgyalanyi értelmű kifejezések között a „munkavállaló” és „munkavégzés” körül csoportosul a legtöbb gondolat, mely azt jelzi, hogy nemcsak a változások fő elszenvadóiról van szó, de egyben a megoldás eszköze is bennük rejlik, figyelembe véve a „piac, rendelés, kommunikáció, helyzet, hatékonyság” fogalmakat is. A „home office” említés legnagyobb említése természetes, hiszen az interjúalanyoknak feltett leggyakoribb kérdésben is szerepelhetett. Tanulságos látni, hogy a „kommunikációnak” milyen nagy szerepe bontakozik ki, mely közvetlen összefüggésben van a „hatékonysággal” is.

A jelzőségi-minőségi kategóriában észlelt rangsor alapján érdekes megállapítani, hogy az új, korábbi, „saját, folyamatos, nagyobb, személyes, szervezeti, belső, online, egészségügyi, nehéz, digitális” gondolatmagokból látszik, hogy milyen nagy szerepe van az „új/korábbi”, „saját/belső/szervezeti” dialektikus összehasonlításoknak, vagyis a kilábalás azoknak a szervezeteknek nyújt fejlődési potenciált, akiknek meg volt, és meg vannak az eszközei, illetve erőforrásai a nehézségek kreatív kezeléséhez. Úgy tűnik, hogy éppen ez a belső szellemi és fizikai tartalék jelenti a szükséges kompetenciát napjainkban és a közeljövőben, szemben a közgondolkodásban hangoztatott profittal.

A cselekvési-igeiségi kategóriát vizsgálva is látszik, hogy a „biztosít, bevezet, dolgozik, fejleszt” egyértelműen elől végzett, ami szintén láthatóvá teszi, hogy a versenyképesség felépítésében annak van döntő jelentősége, hogy a szervezet proaktívan tudja-e „biztosítani” a szükséges „eszközöket”, „fejlesztéseket”, módszereket, ami a megoldás kulcsa is egyben. Szomorú vég látszódik azok számára, akik csak pusztán túlélni próbálnak, hogy aztán ott folytassák, ahol abbahagyták. Az elemzés jól kimutatta azt is, hogy a Covid-19 a megkérdezettek számára nem egyértelműen csak negatív dolgokat, hanem „fejlődést”, „növekedést” is hozott. Természetesen vizsgálatunkban a megkérdezettek mindegyike a sikeresen túlélők közül került ki, ami ilyen értelemben nem feltétlenül jelent reprezentativitást.

A fenti vizsgálatot egyesítve is el tudtuk végezni, így arra vonatkozóan is betekintést nyerünk, hogy a vizsgált három kategória hogyan alkot jelentési egységeket, melyeket szinte ki is tudunk olvasni (lásd: 8.11. ábra).



8.11. ábra. Jelentési egységek keresztkapcsolatokkal súlyozott kombinált gyakorisági elemzésének eredménye a megvizsgált interjúkban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Összehasonlítva a tapasztaltakat a 2021-es koronavírusválság-kihívások és HR-válaszok kutatáseredményeivel, a megkérdezett interjúalanyok összességében sokkal bizakodóbbaknak mutatkoztak, annak ellenére, hogy a közeljövőben többségükben nem számítanak jelentős

emelkedésekre. A korábban gyökeresen új megoldások mára rutinszerűvé váltak és beépültek a mindennapi működés elemei közé.

8.8 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

1. Antal L. (1976). A tartalomelemzés alapjai. Magvető Kiadó, Budapest.
2. Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research (Tartalomelemzés a kommunikáció-kutatásban). pp. 220. Glencoe, III.
3. Debats, D. L. – Drost, J. & Hansen P. (1995). Experiences of meaning in life: A combined qualitative and quantitative approach. *British Journal of Psychology*. vol. 86, issue 3., pp. 359–375, (First published: August 1995), <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1995.tb02758.x>
4. Holsti, O. R. (1996). Content analysis for the social sciences and humanities (Tartalomelemzés a társadalomtudományokban és a humanióriákban). Reading, MA, Addison-Wesley.
5. Kérdő A. (2008). A tartalomelemzés elmélete és gyakorlati alkalmazása. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Kommunikáció Szak, Budapest.
6. Krippendorff, K. (1995). A tartalomelemzés módszertanának alapjai (eredeti cím: Content analysis: An introduction to its methodology, 1980) Balassi Kiadó, Budapest, 199 p.
7. Lehota J. (2001). Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Mezőgazda Kiadó, Budapest. <https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatás/ch02s09.html> (Letöltve: 2021. május 03.)
8. Nagy A. (2018). Az automatizált tartalomelemzés megvalósíthatósága. *Könyvtári Figyelő*, vol. 2018, no. 1.

3. Rész

3.a. Ipari esettanulmányok

(Felelős főszerkesztő: Szabó Szilvia)

„A lean stratégia titka: az áramlás (flow), a szinkronizálás (synchronization) és a kiegyenlítés (leveling).”



Imai Maszaaki (1930)

A szervezeti kiválóság vezető szaktekintélye a világon.

Kép forrása: By Roel LINDERS - wikiportret.nl, CC BY-SA 4.0,

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=64394328>

9. fejezet-1. esettanulmány: Ellátási lánc újragondolása a Covid után, egy multinacionális vállalat jó gyakorlata (Pató Gáborné Szűcs Beáta – Herczeg Márk)

10. fejezet-2. esettanulmány: Válságkezelés és kilábalás autóiipari és elektronikai leányvállalatok esetében (Sass Magdolna – Gál Zoltán – Gubik Andrea – Szunomár Ágnes – Túry Gábor)

11. fejezet-3. esettanulmány: Maradjunk hitelesek! A felelős márkakommunikáció gyakorlata (Papp-Váry Árpád – Lukács Rita)

9 FEJEZET-1. ESETTANULMÁNY: ELLÁTÁSI LÁNC ÚJRAGONDOLÁSA A COVID UTÁN, EGY MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT JÓ GYAKORLATA (PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA – HERCZEG MÁRK)

A pandémia – mint nagyon sok minden mást is – gyökeresen változtatta meg és értékelte át a multinacionális gyártó vállalatok beszerzési gyakorlatát. Az ellátási láncban eddig központi, irányító szerepet betöltő vizsgált vállalat bizonyos inputok beszerzése esetében „szerepcserére” kényszerült. Az adott inputok iránti drasztikusan megnövekvő kereslet miatt a vizsgált multinacionális vállalat, az addigi irányító, ellátási láncot domináló szerepét feladni kényszerülve a kölcsönös előnyök kialakítására, a transzparenciára, a lokális partnerek felértékelésére és beszállítókkal érdekeiket közösen érvényre juttató kooperációra kellett fókuszáljon. Ez lett túlélésének titka.... de pontosan hogyan, milyen változtatások mentén sikerül túlélni, sőt sikeresen működni?

9.1 BEVEZETÉS

A 2022-es év elejéig a koronavírus elterjedése óta rengeteg dolog megváltozott a multinacionális vállalatok gyakorlataiban. Átértékelődtek a prioritások, a folyamatok, áthelyeződtek a hangsúlyok, a vállalati célokat pedig a megváltozott piaci körülményekhez igazították. Mint minden iparágnál, így az elektronikai iparban is a piaci növekedés egyik meghatározó szűk keresztmetszete az alapanyag-ellátottság, illetve a gyártói kapacitás lett, amely a mindennapi működés kulcsfontosságú elemét alkotja. A megfelelő ellátottság biztosítása érdekében elengedhetetlen az ellátásilánc-szemléletben való gondolkodás a vállalatok részéről. A közös célok, közös erőfeszítések és az átláthatóság biztosítása talán sosem látott mértékben került előtérbe az elmúlt időszakban, az eddigi globális szemlélet helyett a lokális partnerek felértékelődése érzékelhető. A kulcsfontosságú beszállítókra gyakorolt közös nyomás és a kooperáció elengedhetetlen ebben az időszakban, amikor a magas átfutási idők, az allokációs anyagok, kapacitás- és alapanyag-problémák, illetve a logisztikai kihívások dominálnak.

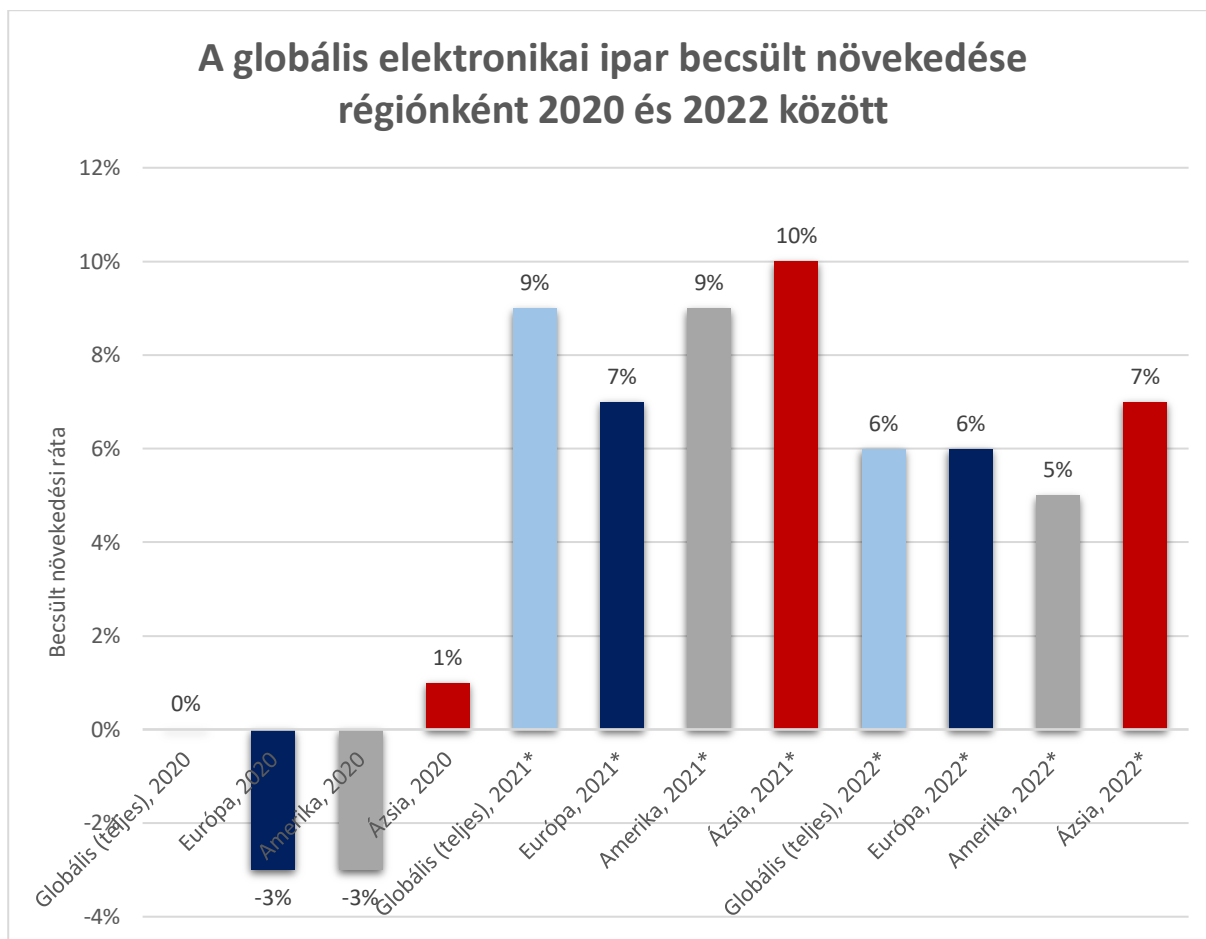
9.2 CÉGBEMUTATÓ

A tanulmányban vizsgált vállalat egy olyan erős világpiaci jelenléttel rendelkező multinacionális vállalat, mely több mint 1000 főt alkalmazó magyarországi telephellyel rendelkezik. A vizsgált leányvállalat egy kiemelt jelentőségű autóiipari beszállító Közép-Magyarországon, amely főleg komplex, elektronikával kapcsolatos területen látja el ügyfeleit kiváló minőségű termékeivel. A vizsgált vállalat ezen a folyamatosan fejlődő területen kulcsfontosságú szerepet tölt be a globális autóiipari ellátási láncokban. A vizsgált vállalatot rugalmasság és növekedés jellemzi, széles körű kapcsolatrendszere pedig lehetővé teszi a jelen piaci helyzetből adódó problémák és nehézségek minimalizálását.

9.3 A COVID-19 ÉS AZ ELEKTRONIKAI IPAR KÖZÖTTI KAPCSOLAT

A koronavírus megváltoztatta a mindennapi életet, az emberek és vállalatok is átértékelték a helyzetüket. A globálisan jelen lévő nagymértékű korlátozások egyben emelkedő keresletet generáltak a különböző háztartási, fogyasztói elektronikai cikkek iránt, másrészt a közlekedési szokásokat is megváltoztatták. Nagyon sok ember, tartva a vírus terjedésétől, saját autó vásárlásával és használatával próbálta minimalizálni a Covid-19-vírus fertőzési kockázatát. Az otthoni munkavégzés, a szabadidős tevékenységek otthoni eltöltése egyre jobban generálta az igényt a különböző elektrotechnikai termékekre. Ezeknek a változásoknak köszönhetően nagymértékben lekötötték az elektronikai alapanyaggyártó vállalatoknak a kapacitását az elektronikához szorosan kapcsolódó iparágak akár több évre előre is. (<https://www.statista.com/statistics/268396/estimated-growth-rates-for-the-electronics-industry-by-region/>, letöltve: 2022. január 15.)

A gyártók az ellátási láncokban felmerülő anyagellátottsági kihívások, logisztikai problémák és a piac strukturális változásai miatt nem képesek kiszolgálni a folyamatosan növekvő igényeket, ezért egyre jobban megfigyelhető az egyes iparágak közötti verseny, a kritikus komponensek megszerzésért és hosszú távú ellátás biztosításáért. A gyártói kapacitásbővítések kulcsfontosságú szerepet játszanak a magas kereslet kiszolgálásában, mivel az átfutási idők folyamatos növekedése figyelhető meg. Az alapanyagárak drágulásának mértéke és a drágulások gyakorisága is kiugróan növekszik, a vállalatok Covid-19 előtti gyakorlatával ellentétben sok esetben már nem évente, hanem félévente vagy akár negyedévente történnek az ártárgyalások az egyes alapanyagokat illetően.



9.1. ábra. A globális elektronikai ipar becsült növekedése régiónként 2020 és 2022 között

Forrás: <https://www.statista.com/statistics/268396/estimated-growth-rates-for-the-electronics-industry-by-region/>, A szerzők saját szerkesztése, letöltve: 2022. január 15.

Ezekon felül a megfelelő allokációk kiegyensúlyozása az iparágak és végfelhasználók között elengedhetetlen az ellátási láncokban keletkező károk minimalizálása és a partneri kapcsolatok, illetve a bizalom építése érdekében. Az említett tényezők miatt az elektronikai ipar jelentős mértékben növekedett 2021-ben, és további növekedés várható 2022-ben is.

9.4 SIKERES EGYÜTTMŰKÖDÉS EGY MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT SZEMSZÖGÉBŐL

Az ellátási-lánc-szemléletben való gondolkodás már a koronavírus előtt is jelentős volt, a költségcsökkentés és készletminimalizálás dominanciája miatt, mint lean elv, azonban más értelmet nyert a Covid–19 hatására.

A növekedő átfutási idők egyre nagyobb nehézséget és kihívásokat jelentenek az ellátási lánc tagjainak. Emiatt az igények kihelyezése a beszállítók felé egyre hosszabb távra történik, ezért bizonyos anyagok esetén nem törölhetők a megrendelések, ami akár több évre előre biztos költségeket jelent a rendelő vállalatnak (Sarkar et al., 2021, pp. 1–10).

Párhuzamosan emellett a már említett ellátási kihívások miatt, a megrendelések visszaigazolása nem minden esetben olyan mennyiségben, és arra az időpontra történik, amikor azok igényelve lettek.

Ezekon felül a hosszú átfutási idő azt is jelenti, hogy új projekt esetén a frissen kihelyezett megrendeléseket a beszállítók döntően csak az átfutási időn túlra tudják visszaigazolni, ami így akár több évvel később is lehet! Ezek mellett pedig, a limitált kapacitás miatti allokációk hatására nem tudják a gyártók teljes mértékben kiszolgálni vevőiket, több esetben pedig jelentős késések mellett tudják csak a működéshez szükséges minimális anyagot biztosítani.

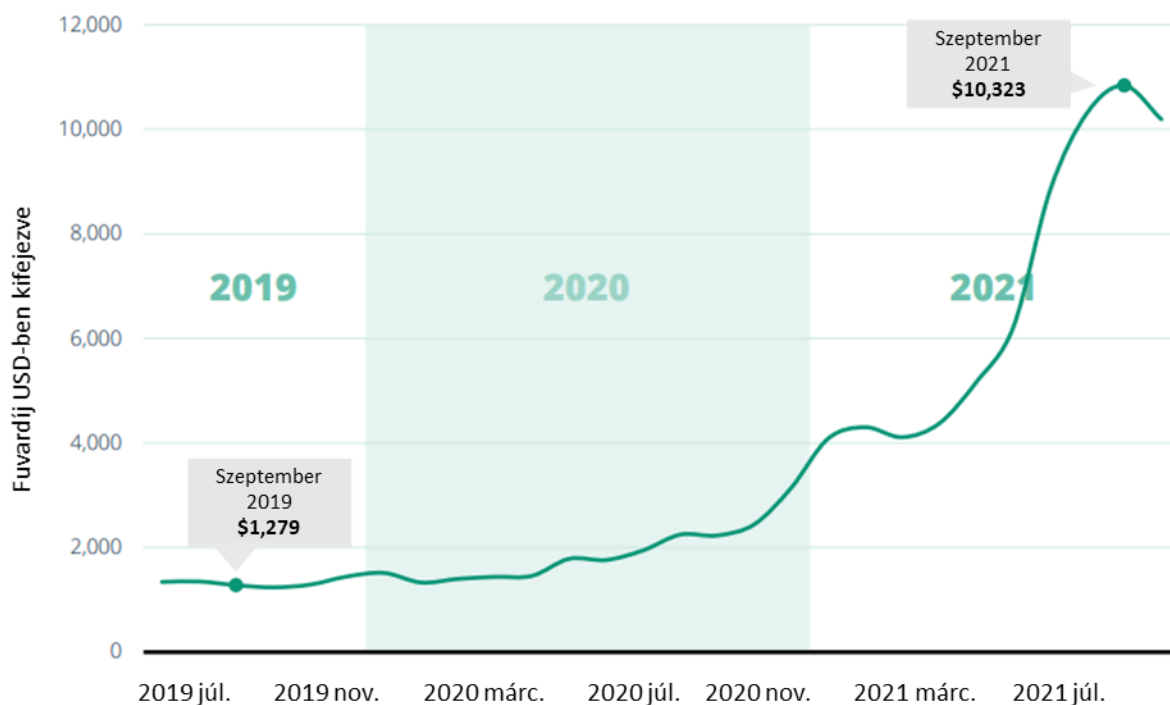
Ha mindezeket figyelembe vesszük, akkor látszik, hogy egy viszonylag rugalmatlan struktúra alakult ki az ellátási láncokban az ilyen inputok esetén, melyek általában az összetettebb elektronikai árucikkek magját alkotják. Ilyen feltételek mellett a vevői igények erős fluktuációja szinte ellehetetleníti a folyamatos anyagellátottságot. Felmerülhet a kérdés, hogy ilyen feltételek mellett, ebben a kiélezett globális versenyben hogyan tudják a vállalatok leküzdeni ezeket a kihívásokat.

A kooperáció, az átláthatóság és a terhek megosztása kulcsfontosságú tényezővé vált az elmúlt időszakban. Az ellátási láncban lévő partnerekkel való összefogás az egyes kritikus beszállítókra helyezett nyomásgyakorlás miatt az egyik sarokpontja lett a sikernek (Zhu et al., 2021, pp. 1–7). Ehhez szükség volt a folyamatos szervezeten belüli őszinte, bizalmon alapuló problémamegoldásra (Berke – Schmidt – Kőműves, 2021; Hegedűs, 2020) és szakmai fejlesztésre is (Varga, 2020), adott esetben online környezetben.

A limitált anyagelérhetőség miatt a disztribútor és brókervállalatok a készleteiket kiemelkedően magas haszonkulccsal tudják értékesíteni. Sok esetben rendkívül szűk a kínálat egy-egy kritikus anyagra a piacon, ezért a rendkívül magas árak megfizetéséről szinte azonnal döntést kell hozniuk a partnereknek, ugyanis ezen limitált erőforrásokat, több iparág szereplői próbálják beszerezni hasonló körülmények között (Butt, 2021, pp. 1–16).

Elképzelhető olyan helyzet is, mikor a disztribútor vállalatoktól vett alapanyag ára magasabb, mint eredetileg a késztermék eladási ára, amibe azt beépítik. Olyan esetekben fordulhat ez elő, amikor ilyen feltételek mellett is rá vannak kényszerítve az ellátási lánc szereplői az anyagvásárlásra. Ilyen lehet, amikor a késztermék hiánya esetleges piacvesztést okozhat, vagy piacnövekedést gátol meg (Barrad & Valverde, 2020, pp. 1–22).

A szorosabb együttműködés a piac ezen szereplőivel – mivel újabb beszerzési forrásokat jelentenek az ellátási láncoknak – megkerülhetetlen, azonban a rendkívül magas költségek és a már említett terhek megosztása közös anyaggazdálkodási stratégia kidolgozását és a hatékony együttműködési üzletvitel elérését teszi szükségessé az ellátási lánc szereplőinek, amit a 9.2. ábra is jól szemléltet.



9.2. ábra. Globális konténer fuvardíj index 2019 júliustól 2021 októberig USD-ben kifejezve

Forrás: <https://www.statista.com/study/105887/2021-in-numbers/>, alapján a szerzők saját szerkesztése (Letöltve: 2022.01.16.)

Ezek alapján látszik, hogy a logisztikai tevékenységek közül a beszerzés kulcspozícióba került. Ezenfelül vállalati szinten az ellátásilánc-menedzsment jóval hangsúlyosabb szerepet kapott az elmúlt években, immáron már nemcsak mint támogató, hanem mint kulcs fontosságú stratégiai terület (Zehendner et al., 2021, pp. 882–901). Az anyagellátottság megléte vagy hiánya döntő erejű lehet a teljes vállalati stratégiára nézve. Emiatt egyre több esetben fordul elő, hogy a kritikus anyagok beszerzésébe a vállalatok felsővezetését is bevonják a megfelelő nyomásgyakorlás végett (Li et al., 2021, pp. 1–10).

Egy másik fontos gyakorlat, amely kiemelten fontos szerepet játszott a vizsgált vállalatnál, a beszállítók alapanyag-beszerzésének támogatása. A komplex termékek esetében több alkalommal is szükség volt a beszállító beszállítójának, komponenseket beszerezni a kapcsolati tőke kihasználásával. Ezek olyan anyagok, melyeket közvetlenül nem használ a vizsgált vállalat, csak a beszállítók, vagy a beszállító beszállítója. Ezzel a módszerrel több esetben olyan kritikus helyzetet sikerült megoldani, amely ellenkező esetben akár több hónapos gyártásleállást eredményezett volna. Ennek kulcsa az átláthatóság, a bizalom és a megfelelő kommunikáció, és az ellátásilánc-szemléletben való gondolkodás.

9.5 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Milyen következményei vannak az átfutási idők drasztikus növekedésének a vizsgált elektronikai iparban lévő vállalatokra nézve?
2. A szállítási és alapanyagköltségek változása milyen irányba mozdítja el a vállalatok közötti együttműködést?
3. Milyen hasonlóságokat és különbségeket lehet megfigyelni a vizsgált vállalat anyaggazdálkodási stratégiája és a lean elvek között?

9.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ

1. Barrad, S. & Valverde, R. (2020). The impact of e-supply chain management systems on procurement operations and cost reduction in the electronics manufacturing services industry. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 1–22, DOI: 10.4018/JMME.2020010101
2. 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.
3. Butt, A. S. (2021). Strategies to mitigate the impact of COVID-19 on supply chain disruptions: a multiple case analysis of buyers and distributors. *The International Journal of Logistics Management*, 1–16, <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0455>
4. Hegedűs H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management Hadtudomány. *A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 30(E-szám) 146–153.
5. <https://www.statista.com/statistics/268396/estimated-growth-rates-for-the-electronics-industry-by-region/> (Letöltve: 2022. január 15.)
6. <https://www.statista.com/study/105887/2021-in-numbers/> (Letöltve: 2022. január 16.)
7. Li, X. – Ghadami, A. – Drake, J. M. – Rohani, P. & Epureanu B. I. (2021). Mathematical model of the feedback between global supply chain disruption and Covid-19 Dynamics. *Scientific Reports*, 11(1). 15450, 1–10, <https://doi.org/10.1038/s41598-021-94619-1>
8. Sarkar, B. – Dey, B. K. – Sarkar, M. & AlArjani, A. (2021). A Sustainable Online-to-Offline (O2O) Retailing Strategy for a Supply Chain Management under Controllable Lead Time and Variable Demand, *Sustainability*, 13, 1756, pp. 1–10, <https://doi.org/10.3390/su13041756>
9. Zehendner, A. G. – Sauer, P.C. – Schöpflin, P. – Kähkönen, A.-K. & Seuring, S. (2021). Paradoxical tensions in sustainable supply chain management: insights from the electronics multi-tier supply chain context, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 41 No. 6, pp. 882–901. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2020-0709>

10. Zhu, S. – Xie, K. & Gui, P. (2021). Dynamic adjustment mechanism and differential game model construction of mask emergency supply chain cooperation based on covid-19 outbreak, *Sustainability*, 13(3), 1115, pp. 1–7., <https://doi.org/10.3390/su13031115>
11. Varga I. (2020). Online oktatás, távoktatás tapasztalatai, jelentősége, (Online education, distance learning experiences, significance) In: Kovács, L. (szerk.). *Globális kihívás – lokális válaszok: A koronavírus (Covid19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai* pp. 441–446. Savaria University Press.

10 FEJEZET-2. ESETTANULMÁNY: VÁLSÁGKEZELÉS ÉS KILÁBALÁS AUTÓIPARI ÉS ELEKTRONIKAI LEÁNYVÁLLALATOK ESETÉBEN (SASS MAGDOLNA – GÁL ZOLTÁN – GUBIK ANDREA – SZUNOMÁR ÁGNES – TÚRY GÁBOR)

A Covid–19-világjárvány valamennyi vállalat működését érintette, ugyanakkor meglehetősen eltérő módon. Esettanulmányunkban azt mutatjuk be, hogy milyen tapasztalatai vannak a Magyarországon működő külföldi tulajdonú autóipari és elektronikai vállalatoknak. Láthatjuk majd, hogy a hatások szempontjából fontosnak bizonyul az iparág, a tevékenység jellege (hozzáadott érték, specializáció mértéke, kapcsolódó tevékenységek) és a vállalat kora is.

Számos hasonlóságot találtunk a válságkezelésben, felfigyeltünk a munkavállalói és vezetői csoportok között megjelenő fokozott szolidaritásra és a vállalatok azon törekvéseire, hogy lehetőség szerint elkerüljék a munkaerő-leépítést. Tapasztalataink szerint a Covid–19-világjárvány nem változtatta meg jelentősen a szervezeti gyakorlatot, a járványhelyzet nem vezetett teljes átszervezéshez. A bekövetkezett változások sok hasonlóságot mutatnak: szinte minden vállalat alkalmazott home office megoldásokat és digitalizálta egyes tevékenységeit. A leállások során, illetve a csökkentett műszak alatt hatékonyságnövelő megoldások keresése és a korábban halogatott tevékenységek elvégzése jelentett feladatokat a munkavállalóknak. Az összes általunk vizsgált vállalat pénzügyileg stabil maradt a válság körülményei között is, így számukra az állami támogatás inkább kiegészítő előny volt, semmint a túlélés eszköze.

A Covid–19-világjárvány hosszú távú következményekkel jár a gazdaságokra és a vállalatokra nézve, de egyelőre nem egyértelmű, hogy a járvány idején kialakult gyakorlatok és megoldások hosszú távon fennmaradnak-e, és ha igen, hogyan befolyásolják majd a vállalatok működését, a termelékenységüket, a munkavállalók gondolkodásmódját és lojalitását.

10.1 CÉGEK BEMUTATÁSA

Esettanulmányunk 15 Magyarországon működő autóipari vagy elektronikai leányvállalat interjú megkérdezésével készült. A vizsgált 15 vállalatból hét német, két amerikai, két kínai és egy francia, japán, osztrák és svájci multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata. Öt járműipari, öt autóipari alkatrészgyártó és öt elektronikai cég (ebből egy autóelektronikai) került be a mintánkba. Többségüket a magyar EU-csatlakozás előtt alapították, de három öt éven belül létrehozott leányvállalat is szerepel a vizsgálatban. A cégeknek ígért anonimitás miatt nem szerepeltetjük a beruházások helyszínét, de mintánk jól lefedi Magyarország összes régióját. Vállalati mintánk jellemzőit az 1. táblázat mutatja be.

10.1. táblázat. Az interjúk részletei

Vállalat sorszáma	Magyarországi alapítás/felvásárlás éve	Ágazat	Belépési mód	Foglalkoztatottak száma jelenleg	Interjú típusa
1.	1991	járműgyártás	zöldmezős	3 300	telefon
2.	(1989) 2016	autóalkatrész	felvásárlás (korábban csak tulajdonosi részesedés)	391	telefon
3.	1991	járműgyártás	zöldmezős	2 800	telefon
4.	1993	járműgyártás	zöldmezős	12 226	online
5.	1989	járműgyártás	zöldmezős	534	telefon
6.	1990	autóelektronika	zöldmezős	4 243	online
7.	1991	autóalkatrész	zöldmezős (közös vállalat)	1 405	online
8.	2017	autóalkatrész	felvásárlás (eredetileg zöldmezős)	2 000	online
9.	2000	elektronika	zöldmezős	4 000	online
10.	2005	elektronika	zöldmezős	2 800	személyes
11.	2017	járműgyártás	barnamezős és zöldmezős	290	online
12.	2001	autóalkatrész	zöldmezős	3 900	online
13.	2020	elektronika	zöldmezős	50	online
14.	1991	elektronika	zöldmezős és felvásárlás	1 000	online
15.	1990	autóalkatrész	felvásárlás	1 400	személyes

Forrás: A szerzők saját szerkesztése a kutatás keretében készített vállalati interjúk alapján

10.2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Miért lehet érdemes a külföldi tulajdonú vállalatokat külön vizsgálni a válságok által gyakorolt hatások és az azokra adott válaszok tekintetében? A szakirodalom szerint a külföldi tulajdonú vállalatok általában sikeresebben vészelik át a válsághelyzeteket, mivel pénzügyileg stabilabbak és az ellátási láncban bekövetkező zavarokat minimalizálni tudják, mert több inputforrás áll rendelkezésükre (lásd pl. Athukorala, 2003). Ugyanakkor magas szintű nemzetköziesedettségük miatt nagyobb mértékben ki lehetnek téve a válság hatásainak, továbbá átlagosan nagyobb méretük, több országban való jelenlétük, és a termékeik iránti kereslet sajátosságai is növeli ebben a tekintetben sebezhetőségüket (Markusen, 2002). A fogadó országokra gyakorolt hatás tekintetében megoszlanak az eredmények: egyes vizsgálatok szerint a multinacionális befektetések hozzájárultak a stabilitáshoz

(Moon, Cheng & Kim, 2011) és a fellendüléshez, mások szerint ezek a sebezhetőség forrásai voltak (Doraisami, 2007).

Miért lehet érdemes a Covid-19-világjárvány hatását külön elemezni? A nemzetközi szakirodalom is jelzi, hogy ez a járvány más, nem pénzügyi, hanem egészségügyi alapú, és így hatásai, kezelése különbözhet a megelőző válságokétól. A válság hatását és következményeit a nemzetközi szakirodalom elsősorban három fő területen elemzi: a Covid-19 vállalatokra gyakorolt hatását befolyásoló tényezők; az állami támogatás szerepe a válságkezelésben; és a vállalati válságkezelés módszerei, eszközei.

10.2.1 A COVID-19 HATÁSÁNAK BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI

A Covid-19 hatásának vizsgálata gyakorlatilag a járvány terjedésével együtt indult a szakirodalomban. Egybehangzóan mutatják a vizsgálatok, hogy a világjárvány összességében negatívan érintette a vállalatokat a világban (Apedo-Amah, 2020; Tressel & Ding, 2021) és az egyes országokban is (például Bartik és szerzőtársai, 2020 az USA esetében; Shen et al., 2020 Kína vagy Tourek, 2021 Ruanda esetében). Ugyanakkor a válságnak a vállalatok teljesítményére gyakorolt hatása igen heterogén, vállalatspecifikus, pénzügyi és országspecifikus tényezőktől függ. Így meghatározó a vállalat ágazata, mérete, pénzügyi helyzete, nemzetköziesedettségének szintje, továbbá egyes vállalati szervezeti és gondolkodásmódbeli eltérések.

A világjárvány eltérő hatással járt az egyes iparágakban. Egyes szegmensek, például a szállodaipar vagy a légi közlekedés jelentős visszaesést szenvedett el, míg más iparágak mérsékelt növekedést mutattak (Bloom et al., 2021; di Mauro és Syverson, 2020; Maliszewska et al., 2020). Az ágazati különbségek miatt a gazdasági visszaesés nagyobb lehet azokban az országokban, amelyek például jobban függenek a kereskedelemtől, vagy ahol a turizmus kulcsszerepet játszik. A vállalat mérete is számít, minthogy a kisebb cégeket általában jobban sújtja a válság (Apedo-Amah et al., 2020; Bartik et al., 2020; Gu et al., 2020).

Az érintett vállalatok pénzügyi helyzete is befolyásolta a járvány hatását. Tressel és Ding (2021) szerint a Covid-19 rövid távú hatása a cégek készpénzgyenlegére és a működési nyereségből a kamatkiadások kifizetésére való képességre igen súlyos, mivel az adóssággal rendelkező, nem pénzügyi vállalatok jelentős hányada likviditási nehézségekkel szembesül, és sok cég esetében ez az adósságállomány növekedését okozhatja. Míg a fizetőképességi kockázatok és az adósságtörlesztési kockázatok általában néhány ágazatra koncentrálnak, addig a likviditási és hitelfelvételi igények már szélesebb körben elterjedtek az iparágak között, ami a pandémiát megelőző időszakhoz képest alacsonyabb beruházásokban nyilvánulhat meg (Benassy-Quéré et al., 2021). A pénzügyi helyzet alakulása összefüggést mutat a vállalatmérettel, az ágazattal.

Más tanulmányok szerint a nemzetközivé vált cégek általában mélyebben érintettek, de jobban is kezelik a válságot, mint a nem nemzetköziesedő társaik (Borino et al., 2021; Mirodout, 2020; vagy Zhang, 2021). A válságnak a vállalati teljesítményre, ellenálló képességre és fenntarthatóságra gyakorolt hatását befolyásoló egyéb vállalati szintű stratégiai tényezőket és jellemzőket Obrenovic és társai (2021) vizsgálták. Ezek a tényezők többek között a hálózatos szerkezet, az osztott vezetés, az adaptív kultúra, a tájékozottabb és decentralizáltabb döntéshozatal, valamint a meglévő pénzügyi vészhelyzeti tervek. Kína, Dél-Korea és Szingapúr tapasztalatai alapján a rezilienciát, a stratégiai agilitást, a vállalkozói készséget és az innovációt emelik ki, mint a válság leküzdését vállalati szinten segítő tényezőket (Liu et al., 2020).

A szakirodalomban többen bemutatták, hogy más megközelítés jellemzi azokat a vállalatokat és vállalatvezetőket, amelyek jobban kezelték a válságot, mint azt kevésbé jól kezelő társaikat. A válságra az előbbieket lehetőségként tekintettek, például új iparágakba fektettek be (Zou et al., 2020), marketinginnovációt, például új értékesítési módot vezettek be (Marques Santos et al., 2021), vagy megváltoztatták a termékösszetételüket (Apedo-Amah et al., 2020).

10.2.2 AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁSOK SZEREPE

Szinte mindegyik érintett ország igyekezett segíteni a járvány által sújtott, bajba jutott vállalatokon. Az állami segítség célja nemcsak a vállalatok megsegítése, hanem a munkahelyek megtartása is volt. A vállalatok és a munkavállalók piacon tartásában általában sikeresek voltak a különféle állami programok, például Franciaországban Benassy-Quéré és szerzőtársai (2021) vagy Osuna & Garcia-Pérez, 2021 Spanyolország esetében. Ugyanakkor az állami támogatások hatékonyságával kapcsolatban nincs egyetértés a szakirodalomban. Általános vélekedés, hogy nem védi szisztematikusan sem a termelékenyebb, sem a kevésbé termelékeny vállalatokat, mivel túlzottan széles körben tették elérhetővé. Míg Bighelli és szerzőtársai (2021) szerint az állami támogatásokat meglehetősen hatékonyan osztották el, nagyrészt a közepesen termelékeny cégek felé, addig Golubeva (2021) azt találta, hogy azt nem a versenyképes, hanem inkább a legveszélyeztetettebb vállalatok vehették igénybe.

10.2.3 VÁLSÁGKEZELÉS A VÁLLALATOKNÁL

A szakirodalom vizsgálatai felhívták a figyelmet arra, hogy a vállalati válságkezelésnek vannak közös, és országonként, ágazatonként, tevékenységenként eltérő jegyei. Így egyes elemzések szerint, miközben a világválság példátlan sokkot okozott a munkaerőpiacon, a vállalatok általában nem bocsátották el a dolgozóikat (Fujita et al., 2020; Apedo-Amah et al., 2020), inkább (fizetett) szabadságra küldték őket, vagy csökkentették a munkaidőt, esetleg a béreket (Meyer et al., 2020). Egy további közös elem, hogy a világválság idején a digitális megoldások szinte minden vállalat

működésében megjelentek (Pla-Baber, 2021; Apedo-Amah et al., 2020; Kuriakose & Tran, 2020; Mont et al., 2021), bár eltérő mértékben a különböző méretű és a különböző országokban működő vállalatok esetében (Apedo-Amah et al., 2020). A világjárvány a távmunka fokozódásához (Foss, 2021; Zou et al., 2020), a távoli üzleti tárgyalási modellek és a távoli munkaerő-toborzás (Zou et al., 2020), illetve az e-kereskedelem intenzívebb használatához (Andrews et al., 2021) vezetett. Az alkalmazások, az intranet, a közösségi média, az online kommunikációs platformok és más online megoldások bekerültek a napi üzleti rutinokba (Foss, 2021; Obrenovic et al., 2020; Andrews et al., 2021). Ma még nehéz megítélni, hogy a Covid-19 hosszabb távon is hatással lesz-e a vállalatok átszervezésére. Jelenleg annyit tudunk, hogy sok szervezet a fent említett „digitalizációval” reagált, azaz a termékek és szolgáltatások kommunikációjának és nyújtásának digitális eszközökre való átállásával (Mont et al., 2021). Mások „erőltetett szolgáltatásinnovációra” kényszerültek, azaz kényszerből tettek lépéseket az üzleti modellek átalakítására a különböző erőforrás- és működési korlátok között (Heinonen & Strandvik, 2020).

Egy további közös elem, hogy a vállalatok többsége lépéseket tett, hogy sikeresebben reagáljon a Covid-19-pandémiához hasonló jövőbeni váratlan eseményekre. A világjárvány hatására ugyanis a vállalati előrelátást támogató megoldások intenzívebb használata várható. Ilyenek többek között a kockázatfigyelő rendszerek, üzletmenet-folytonossági tervek, forgatókönyvek és stressztesztek, valamint a különböző digitális megoldások folyamatos használata (Pla-Barber, 2021; Foss, 2021; Liu et al., 2020; Mysore & Usher, 2020; Tressel & Ding, 2021).

10.3 A VÁLSÁG HATÁSA ÉS VÁLSÁGKEZELÉS A MAGYAR LEÁNYVÁLLALATOKNÁL

A szakirodalom eredményeivel megegyezően, a mintánkban szereplő vállalatokat a többi magyarországi vállalatnál kevésbé negatívan érintette a válság. A tizenötből hét vállalat árbevétele nőtt 2020-ban 2019-hez képest; a legnagyobb éves növekedés 42%-os, a legnagyobb csökkenés 21%-os volt. Az átlag +4%, miközben a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a magyar gazdaságban a vizsgált két iparágban összességében 1,4%-os visszaesés volt tapasztalható. Csaknem minden válaszadó arról számolt be, hogy a járványhelyzet nem okozott jelentősebb visszaesést a vállalatuknál, sőt sok esetben a hatékonyság is nőtt ebben az időszakban.

A következőkben az interjúk tapasztalatait mutatjuk be a szakirodalmi eredmények ismertetésénél követett hármas tagolás mentén. Első lépésben azt indokoljuk, hogy mi okozza a Covid-19 hatásának egyes vállalatok között tapasztalt eltéréseit, majd az állami támogatások szerepére térünk rá, végül azt mutatjuk meg, hogy milyen vállalati szintű válságkezelési megoldásokat alkalmaztak a megkérdezett vállalatok.

10.3.1 A COVID-19 HATÁSÁNAK BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI A VIZSGÁLT VÁLLALATOK ESETÉN

Az iparágak és a nemzetközivé válás szintje alapján nem tudunk különbséget tenni az általunk vizsgált vállalatok között, mivel valamennyi vállalat az autóipar és az elektronika terén (vagy a kettő „határán”) működik, és erősen nemzetköziesedett (a legalacsonyabb vállalati export/bevétel arány 62%, a legmagasabb 98%, a minta egyszerű átlaga pedig 83%). Az egyes vállalatok által végzett tevékenységek alaposabb vizsgálata rávilágít, hogy érdemi különbség adódik a magas hozzáadott értékű, a vevő egyedi igényei alapján történő gyártás és a magasan szabványosított tömegtermelés között. Mintánkban négy, az előbbi típusú tevékenységekre szakosodott vállalat gyakorlatilag nem szenvedett veszteséget a válság alatt. Ezzel szemben jellemzően a tömeggyártó cégek voltak azok, amelyek kénytelenek voltak jelentősebb veszteséget elkönyvelni a világjárvány alatt. Mivel a vállalat mérete és a tevékenység között összefüggés van (a tömeges, szabványosított termelés a foglalkoztatottak számát tekintve nagyobb vállalati mérettel társul), a vállalat mérete és a veszteségek mértéke között is megfigyelhető ugyanez az összefüggés. Továbbá azon vállalatok, amelyek termékei iránt a piaci kereslet jelentősen megnőtt a világjárvány ideje alatt (pl. egészségüggyel kapcsolatos elektronikai termékek), szintén azok közé tartoztak, amelyek árbevétel-növekedést értek el a vizsgált időszakban. Tehát a tevékenység típusa és a piaci szegmens is számít.

Az interjúk tanúsága szerint a világjárvány vállalatokra gyakorolt hatása nagymértékben függ attól is, hogy az adott vállalat mióta működik Magyarországon és/vagy mennyire tekinthető fiatalnak/idősnek a vállalat, illetve annak leányvállalata. Az interjúk alapján kijelenthetjük, hogy a működés kezdeti szakaszában lévő, vagy nemrégiben érkezett, esetleg új tevékenységet mostanában megkezdett vállalatok esetében a világjárvány kisebb valószínűséggel térítette el a vállalatot a már kialakult működési szokásaitól, azaz a járvány során nem került sor jelentősebb változtatásokra. Ezeket a vállalatokat viszonylag friss, modern, rugalmasabb működési mód jellemzi, amely már ab ovo magában foglal digitalizációs megoldásokat (online munkavégzést, home office-t stb.), azaz azokat a munkamódszereket, amelyek segítségével jobban lehetett alkalmazkodni a világjárvány okozta kihívásokhoz. Ezzel szemben azok a vállalatok, amelyek régebb óta működnek Magyarországon, és amelyeknek jóval korábban kialakult a működési módja, gyakrabban tértek el a megszokott – sokszor régmódi – működési mintáiktól, és voltak kénytelenek új programokat, megoldásokat, technikákat kezdeményezni. Ez utóbbi esetek többségében azonban a világjárvány nem a kiváltó ok, hanem inkább lehetőség volt az ilyen jellegű változtatások felgyorsítására vagy megvalósítására.

10.3.2 AZ ÁLLAMI TÁMOGATÁSOK SZEREPE A MEGKÉRDEZETT VÁLLALATOK MŰKÖDÉSÉBEN

Más országokhoz hasonlóan, az állami támogatások célja nem csupán a világjárvány által leginkább sújtott kritikus gazdasági ágazatok védelme, hanem az eszközök, technológiák és infrastruktúra, valamint mindenekelőtt a munkavállalók és munkahelyeik védelme is volt. Magyarországon a gazdaságvédelmi akcióterv keretében megvalósított kormányzati támogatási programok a munkavállalók foglalkoztatásának fenntartását, a bérek szinten tartását és az elbocsátások elkerülését, valamint új munkahelyek teremtését célozták meg. Az állami támogatásokkal kapcsolatos eddigi tapasztalatokkal összhangban feltételezhető, hogy a magyar kormány támogatási rendszerei elsősorban a nagyvállalatok, különösen a külföldi tulajdonú, exportorientált nagyvállalatok számára voltak előnyösek (lásd pl. Éltető & Antalóczy, 2017).

Az általunk vizsgált vállalatok és vélhetően a külföldi tulajdonú vállalatok többsége nem küzdött jelentős likviditási problémákkal, pénzügyi pufferük stabilabb volt, mint a magyar vállalatok, főként a kis- és középvállalati szektor esetében. Azaz nem ezek a vállalatok tekinthetők az állami támogatások elsődleges célcsoportjainak. Ugyanakkor méretük és munkaerő-állományuk miatt a kormány munkahelymegtartó programjának fontos pillérét jelentették. A megkérdezett vállalatok az állam által nyújtott támogatások közül a Kurzarbeit és/vagy a K+F+I bértámogatást vették igénybe a leggyakrabban.

A legnagyobb autóipari vállalatok és beszállítók többsége részesült Kurzarbeit-támogatásban, és K+F+I munkáltatóként mindannyian igénybe vették a K+F+I támogatási programot is. Ez a mintánkban szereplő autóipari vállalatok többségére is igaz: különösen az autóipari beszállítók igényelték részmunkaidős bértámogatást, jellemzően akkor, amikor az ellátási láncban bekövetkezett zavarok a termelési kapacitás csökkenéséhez vezettek. Több, a mintánkban szereplő autóipari leányvállalat számára a K+F+I munkahely-támogatási program is kézenfekvő választás volt a K+F részleg megléte vagy nagyobb létszámú mérnöki személyzet foglalkoztatása esetén. Interjúink ugyanakkor egyedi esetekre is rávilágítottak: az egyik autóipari vállalat (1.) 2020 júniusában igényelt állami támogatást, melynek keretében augusztus és október között kaptak bértámogatást a mérnöki területre. Ennek eredményeként az anyavállalat új projekteket telepített át Magyarországra, így a leányvállalat pozíciói megerősödtek az adott vállalatcsoporton belül. Bár költségcsökkentő intézkedéseket vezettek be, a 2020-as év végén béremelésre és bónuszfizetésre is sor került. Összességében tehát a magyar állami támogatás segítette a teljes multinacionális vállalat versenyképességének megőrzését is. Egy másik autóipari vállalat (3.) mintegy 100 mérnök munkatárs számára igényelt K+F+I bértámogatást, melyet – a mérnökök bére mellett – a teljes gyártási folyamatra is fordítottak.

Érdekes módon több esetben nem a leány-, hanem az anyavállalat döntött arról, hogy az adott leányvállalat folyamodjon-e állami támogatásért, illetve voltak olyan esetek is, amikor a támogatás igénybevétele nem igazán volt sikeres. Az interjúalanyok meglehetősen kritikusak voltak: kiemelték

a rövid távú munkaidő-támogatási rendszer rugalmatlanságát és túladminisztrált jellegét, ami néhány rugalmasabb keretek között működő cég számára lehetetlenné tette a támogatás igénylését. A Kurzarbeit-támogatást például egy Tier 2 autóipari beszállító vállalat (2.) is alkalmazta. Ugyanakkor ez a támogatás a folyamatos működés és a biztos megrendelések miatt nem volt igazán jelentős a vállalat számára, sőt a Kurzarbeit-támogatás által megkövetelt részmunkaidős foglalkoztatásra való átállás a gyártósoron problémákat okozott, mivel a csökkentett munkaidő miatt ugyanannyi megrendelést rövidebb idő alatt kellett legyártani.

Más vállalatok pedig egyáltalán nem igényeltek állami támogatást, ami többféleképpen is magyarázható. Két kínai tulajdonú leányvállalat (10. és 11.) például azért nem igényelt állami támogatást, mert egy külföldi országban állami támogatásért folyamodni egy külföldi kormányhoz nem igazán felel meg a kínai üzleti kultúrának, sokkal inkább annak beismerése lenne, hogy a leányvállalat és annak vezetése nem működik megfelelően. Érdekes módon a svájci tulajdonú elektronikai vállalat (13.) sem kért a támogatásokból, mivel az anyavállalat még a saját hazájában sem szívesen vesz igénybe állami támogatásokat. Egy amerikai elektronikai cégnél (8.) az állami részmunkaidős bértámogatást azon dolgozók esetében használták fel, akiknek amúgy sem kellett teljes munkaidőben dolgozniuk. Ezenkívül bevezettek egy háromalkalmas félnapos képzést is, amihez szintén bértámogatást kaptak.

Összefoglalva kijelenthető, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok esetében nem a pénzügyi, hitelgarancia- és likviditási támogatások bizonyultak a legjelentősebbnek, hanem a munkahelyvédelmi bértámogatások: a nagyobb méretű, jelentősebb foglalkoztató vállalatok a Kurzarbeit támogatást, a többi vállalat jellemzően a K+F+I munkahely-támogatást vette igénybe. Ez összhangban van Demmou és szerzőtársai (2021) megállapításaival, miszerint a munkaerőköltségek csökkentése nagy jelentőséggel bír az újonnan fizetéképtelenné vált cégek arányának csökkentése szempontjából. Mivel a cégek a negatív sokkokra a bérállományuk csökkentésével reagálnak – elbocsátások, rövidített munkaidő, vagy a rövid távú szerződések meg nem újítása révén – ezért az állami támogatás a rövidített munka bevezetésének lehetőségéből áll. A rövidített munka formájában nyújtott közvetlen támogatások ugyanis elengedhetetlenek a munkahelyek stabilitásának megőrzéséhez, különösen azokban az ágazatokban, amelyeket leginkább érintettek az ellátási láncok akadozásának problémái.

A szakirodalommal összhangban (Golubeva, 2020) az állami támogatás hatása ugyanakkor nem bizonyult jelentős finanszírozási forrásnak a mintában szereplő magyarországi leányvállalatok számára, mivel e támogatások elsősorban a legkiszolgáltatottabb, nem pedig a legéletképesebb cégeket célozták. Vizsgálatunk eredményei ugyanakkor azt is bizonyítják, hogy a multik leányvállalatainak támogatásán keresztül az állami támogatás nagy részét nem a likviditási gondokkal küzdő vagy a legrosszabb pénzügyi helyzetben lévő vállalatok kapták. A vizsgált vállalatoknak nem

volt valós igényük a likviditási támogatásra, a bértámogatások pedig sokkal inkább csak egy plusz eszközt, bónuszt jelentettek, semmint a túlélés eszközét. Ez egyszersmind rávilágít egy létező problémára is, ti. hogy a magyar gazdaság duális szerkezetéből adódóan az állami támogatás nem védte szisztematikusan a rászorulóbb hazai tulajdonú vállalatokat, mert a támogatás igen széles kört érintett, így a külföldi tulajdonú vállalatok – még ha számukra ez nem is volt vitális kérdés – stratégiai fontosságú nagy foglalkoztatóként élhettek ezzel a lehetőséggel.

10.4 VÁLLALATI SZINTŰ VÁLSÁGKEZELÉS A MEGKÉRDEZETT VÁLLALATOKNÁL

A vállalati szintű válságkezelés tapasztalatainak elemzése során négy terület emelhető ki, ezek:

- a járványhelyzet kezelése során alkalmazott szervezeti megoldások és a döntési autonómia;
- a fertőzés megelőzését szolgáló intézkedések;
- a munkaerő megtartására irányuló törekvések és a szolidaritás;
- a Covid-19 hosszú távú hatásai.

10.4.1 SZERVEZETI MEGOLDÁSOK ÉS AUTONÓMIA

A vállalatok egy részénél a válsághelyzetet hivatalos vagy informális szervezeteken keresztül kezelték, mely szervezetekben a munkavállalók vagy képviselőik is jelen voltak. Ahol a munkavállalói képviseletnek volt valamilyen intézményes formája – akár üzemi tanács, akár szakszervezet – ott folyamatos konzultációkra került sor, függetlenül a vállalat származási országától, méretétől és tevékenységétől. Egy vállalat kivételével ez volt a helyzet a mintában szereplő valamennyi leányvállalat esetében. Néhány vállalatnál (6., 7., 12., 14.) még külön formális szervezetet (pl. Covid Bizottság, Vészhelyzeti Akciócsoport) is létrehozta a vírushelyzet kezelésére. Más vállalatoknál a már meglévő szervezeteket használták fel a munkavállalók és a vezetők közötti koordináció céljaira.

Interjúink során azt is vizsgáltuk, hogy a leányvállalatok önállóan hoztak-e döntéseket a válságkezelési és a munkavállalók védelmében hozott intézkedésekről, vagy az anyavállalat utasítására cselekedtek. Ennek kapcsán azt találtuk, hogy míg a vállalatok egy része részletes utasításokat kapott az anyavállalattól (1., 9., 12.), vagy a regionális központból (10.), addig mások (6., 14.) csupán irányvonalakat, minimumszintet, amelyeket rugalmasan a helyi viszonyokhoz kellett illeszteniük. Néhány vállalat (3., 4.) ugyanakkor saját maga hozhatta döntéseit, amiről tájékoztatta az anyavállalatot. A több ezer alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatoknál (pl. 4., 6.) az interjúalanyok nagyobb önállóságról számoltak be. Különbség mutatkozott ott, ahol a magyar leányvállalatok nagyobb autonómiát élveztek (pl. 5.), illetve ahol nem vezették be a nemzetközi vállalatokra jellemző központosított normákat (ott ugyanis a döntéshozatal is autonóm volt).

Az amerikai anyavállalat pontos utasításokat adott magyar leányvállalata számára a Covid-19 kezelésével összefüggésben, amelynek részleteit a leányvállalatnak kellett kidolgoznia. Meghatározta, hogy milyen és mennyi maszkot szükséges biztosítani, korlátozta az egyes épületek dolgozóinak más épületbe történő belepését, szabályozta a látogatók fogadásának rendjét, utazási tilalmat vezetett be. Olyan területek szabályozására is kitért, mint például az étkezés távolságtartást lehetővé tevő megszervezése.

Ahol megoldható volt, ott teljes home office-t rendeltek el, ahol pedig ezt nem lehetett kivitelezni, ott A és B műszakba sorolták a munkavállalókat, akik hetente váltogatták a home office-t és a jelenléti munkavégzést. Akiknek pedig folyamatosan bent kellett tartózkodniuk a munkavégzés jellege miatt, szigorú távolságtartási szabályokat írtak elő. A vállalatvezetés folyamatosan kommunikálta az igazolt Covid-betegek számát, azonban a részleteket (ki, mely területről érintett) szigorúan bizalmasan kezelte.

Az átgondolt intézkedéseknek köszönhetően a Covid-19 és a kezelésére bevezetett korlátozások nem okoztak csökkenést a munkavégzés hatékonyságában, csupán a home office-ban fordultak elő apróbb kényelmetlenségek a vállalati szervert ért nagyobb terhelés okán. A vállalat teljesítménye nem esett vissza, nem történtek elbocsátások, sőt folyamatos volt a felvétel.

10.4.2 VÍRUSVÉDELMI INTÉZKEDÉSEK

Valamennyi vállalat követte az előírásokat a vírusvédelmi intézkedések tekintetében, és igyekezett a lehető legnagyobb mértékben betartani a távolságtartásra vonatkozó szabályokat, ami a gyártósorok mellett dolgozó kézgalléros munkavállalók esetében nagyobb kihívásnak bizonyult. Néhány vállalatnál a maszkok, kesztyűk és rendszeres fertőtlenítés mellett plexifalat emeltek a dolgozók közé. A szabályok betartásának ellenőrzésére is hangsúlyt helyeztek.

A fehérgallérosok esetében a megoldás mindenhol hasonló (és egyszerűbb) volt: minden vállalat különböző digitális megoldásokat vezetett be. A leggyakoribb megoldás az otthoni munkavégzés (home office) volt, azokon a munkahelyeken, ahol ez megvalósítható volt. A megbeszéléseket online tartották, és minden vizsgált vállalat arról számolt be, hogy a külföldi utazások száma is jelentősen csökkent, jellemzően ezeket is online megbeszélésekkel helyettesítették.

A home office mértékét befolyásolta a tevékenység jellege, de a vezetőség (tulajdonos) távmunkával kapcsolatos felfogása is. Több olyan megkérdezett vállalat volt – köztük az összes kelet-ázsiai vállalat – ahol a távmunka lehetőségét idővel csökkentették vagy a lehető leghamarabb megszüntették, és a munkát visszaterelték a korábbi kerékvágásba (2., 3., 8., 10., 11.). Az egyik kínai vállalatnál (10.) a kínai munkavállalók jellemzően folyamatosan bejártak dolgozni a home office idején is, ami szintén a személyes jelenléttel történő munkavégzés iránti elkötelezettségre utal. Az interjúkból azonban az is kiderült, hogy az anyavállalatok nem feltétlenül követték ugyanazt a

gyakorlatot minden leányvállalatuk esetében. Az egyik kínai vállalat (10.) interjúalánya például arról számolt be, hogy miközben a járványhelyzet javulásával nekik vissza kellett térniük az irodai munkavégzéshez, az anyavállalat észak-európai leányvállalatánál továbbra is vannak home office megoldások. A másik kínai vállalat (11.) egyik képviselője szintén megerősítette az eltérő gyakorlat meglétét, de elmondta, hogy esetükben a home office megszüntetéséről nem központi utasítás, hanem a regionális központ döntött. Ezek a példák arra utalhatnak, hogy a magyar munkaerőpiac gyengeségeit (gyengébb munkavállalói alkupozíció, kevésbé fejlett munkaerőpiac) a vállalatok továbbra is ki tudják használni.

A távmunkával összefüggésben két negatívum merült fel az interjúk során. Az egyik az, hogy a home office lassította a munkamenetet (10., 9., 5.). Emellett a lojalitás szerepét is kritikus kockázati tényezőként jelölte meg egy német cégnél dolgozó interjúalanyunk (1.). Úgy látja, hogy a távmunka csak részben alkalmazható, ha a munkavállaló céghez való kötődését a vállalat fenn szeretné tartani. Több vállalat is beszámolt a munkavállalók változó igényeiről (1., 6., 14.), illetve arról, hogy a Covid-19 hatására megnőtt a munkavállalók távmunka iránti igénye is. Így – a fent már említett hátrányok ellenére is – a vállalatok könnyebben engedtek a munkavállalók otthoni munkavégzés folytatására vonatkozó kéréseinek, legalább bizonyos munkanapokon. A kínai és japán vállalatokra ez a megoldás – a járványhelyzet enyhülésével – kevésbé volt jellemző.

A világjárvány a bezárásokat/leállásokat követő időszakban is hatással volt a munkaszervezésre: a vizsgált japán vállalat (3.) például két műszak helyett továbbra is egy műszakban termelt (ennek részben a nyersanyaghiány volt az oka), több megkérdezett vállalatnál pedig váltakozó munkacsoportokkal dolgoztak (pl. A/B heti felosztás), vagy ún. kontaktusbuborékokat hoztak létre (ahol a munkavállalók nagyon kevés emberrel, és mindig ugyanazokkal vannak szorosabb munkakapcsolatban), valamint számos más olyan intézkedést hoztak, amely csökkentette a munkavállalók közötti kontaktusok számát. Ahol a K+F szerepe egyébként is kiemelt jelentőségű volt, ott a munkaszervezést úgy alakították át, hogy a hangsúlyt a gyártásról a K+F tevékenységekre helyezték. Ez egyértelműen tükröződik az állami támogatások fent leírt felhasználásában, négy vállalat (2., 8., 9., 10.) kivételével, ahol is a támogatást a K+F munkavállalók béreinek támogatására fordították. Néhány vállalat számára azonban az állami támogatás nem állt összhangban a vállalat politikájával (10., 11., 13.).

Azoknál a vállalatoknál (pl. 4.), ahol magasan képzett munkavállalókat alkalmaznak és a gyártási folyamat standardizált, ott a betegség vagy karantén miatt kieső alkalmazottakat a rendelkezésre álló munkaerő rugalmas átcsoportosításával pótolták. Néhány vállalat a leállásokat arra használta, hogy átalakításokat hajtson végre. Ezek az átalakítások jellemzően még a világjárvány előtt eltervezett átszervezések vagy hatékonysági tervek megvalósítását jelentették, melyekre azonban korábban nem volt elegendő idő. A japán vállalatnál (3.) például a leállás alatt a mérnökök

hatékonyságnövelő megoldásokon dolgoztak, egy német vállalat (14.) pedig az időt olyan feladatok elvégzésére használta fel, amelyek már esedékesek voltak, de az idő rövidege miatt elmaradtak. Több vállalat arról is beszámolt, hogy a korábban tervezett átszervezéseket a világválság ellenére is elvégezték (10.), új projekteket indítottak (8.), vagy a termelési bázist bővítették (11.). Összességében tehát a pandémia nem volt jelentős hatással a vállalatok rövid távú terveire.

Az egyik kínai vállalat válságkezelésében is fontos szerepet játszott a munkaerő megtartása, elbocsátásra nem került sor. A kínai dolgozók Magyarországon maradtak. 2019 óta bővült is a vállalat: kb. 40–50 fővel többen dolgoznak, és jelentősen bővítik a termelési kapacitást. A vállalatnál korábban is előfordult egyfajta (fizetett) kényszerpihenő-állapot: ha épp nem volt nagyobb megrendelés, vagy az adott részlegnek épp nem volt feladata, a munkavállalók egy része otthon maradhatott. Ezt a „módszert” értelemszerűen a járvány alatt is alkalmazták. A menedzsereknek home office volt, de mivel a vezetőség és a gyár egyazon telephelyen van, az irodaépület sosem volt teljesen üres. A járvány után ugyanakkor nem tervezik a home office megtartását.

Állami segítséget nem kértek – ahogyan fentebb írtuk, ez nem összeegyeztethető a kínai üzleti habitussal, kultúrával, mivel nagyjából annak beismerése lenne, hogy valamit rosszul csináltak, kudarcot vallottak.

Az anyavállalat többféle módon igyekezett segíteni a válságkezelést. Küldött például maszkokat, mivel az anyavállalat egyik üzemét maszkgyártásra állították át.

10.4.3 MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS SZOLIDARITÁS

Elbocsátások nélkül. A magyarországi válságkezelés összhangban volt azzal, amit más, a szakirodalomban elemzett országok esetében is láthattunk (pl. Apedo-Amah et al., 2020; Meyer et al., 2020): a munkavállalók elbocsátása csupán a legvégső megoldás volt. Az általunk vizsgált vállalatok is mindent megtettek annak érdekében, hogy megtartsák alkalmazottaikat. Ez részben a feszített magyar munkaerőpiaci helyzettel, a magyarországi munkaerőhiánnyal és a munkavállalók vállalatspecifikus tudásának növekvő jelentőségével magyarázható: alapvetően minden cég munkaerő- és szakemberhiánnyal küzd, és nem szívesen válik meg dolgozóitól. A vállalatok gyakran a szabadságok kiadásának előrehozásával vagy a munkaidő csökkentésével próbálták elkerülni az elbocsátásokat, ami összhangban van Köllő és Reizer (2021) megfigyeléseivel is. Ahol elbocsátásokra került sor (5.), ott is elsősorban azon kollégáktól váltak meg, akikkel a vállalat korábban sem volt elégedett. A vizsgált japán vállalat (3.) csak a kölcsönzött munkaerőtől kényszerült megválni (attól sem saját döntése, hanem a munkaerő-kölcsönző cég intézkedései nyomán), miközben a bevezetett új és innovatív megoldások eredményeként még e létszámcsökkentés ellenére is képes volt fenntartani a termelési szintet.

Az általunk megfigyelt folyamat összhangban van azzal az elméleti megközelítéssel (Jaimovich & Siu, 2012), amely szerint a válságot követően a vállalkozások az addig megszűnő munkahelyeket nem tölti be újra, az újonnan alkalmazott megoldásokat viszont megtartják. Ahol a vállalati stratégia a saját mellett a kölcsönzött munkaerőre is támaszkodott, ott a bérelt munkavállalókat jellemzően lecserélték vagy számukat csökkentették. Ez alapvetően ott volt lehetséges, ahol szakképzett és szakképesítés nélküli (betanított) munkaerőt is alkalmaznak egyszerre, mivel elsősorban az utóbbiak esetében kerül sor ügynökségeken keresztül bérlésre. Tapasztaltunk ettől némileg eltérő kihívásokat is: bizonyos termékszegmensekben (pl. haszongépjárművek beszállítói, elektromos járműgyártók stb.), ahol a válság ellenére is nőttek a megrendelések (pl. 7., 11., 13.), nem a rendelkezésre álló munkaerő lekötése jelentette a problémát, hanem a betegség miatt kieső munkavállalók pótlása.

A szolidaritás különböző formáit láttuk az általunk vizsgált vállalatok vezetősége, illetve dolgozói részéről, ami Magyarországon a korábbi évekhez képest mindenképp változást jelez (Ferge és Tóth, 1999). Egy német vállalat (4.) arról számolt be, hogy annak érdekében, hogy finanszírozni tudják a leállás alatti fizetett szabadságokat és ezzel elkerüljék az elbocsátásokat, a dolgozók lemondtak a 13. havi fizetésükről. Az egyik kínai vállalat (10.) a leállás alatt néhány alkalmazottját munka helyett különböző hatékonyságnövelő képzésekre küldte. Egy másik vállalatnál (14.) a felsővezetés is néhány napos fizetés nélküli szabadságot vett ki, hogy az így megspórolt pénz felhasználásával megtarthassák a fizikai dolgozóikat. Egy további vállalat (8.) a műszakok szervezésénél figyelembe vette a munkavállalók igényeit, annak érdekében, hogy az egyik szülő mindig otthon lehessen (a szülők felváltva dolgozhattak), illetve home office-t biztosított a terhes nők számára. Volt olyan vállalat is (11.), amely maszkokat biztosított nemcsak a vállalat dolgozói, hanem a vállalatnak otthont adó város lakosai számára is. Ezek a gyakorlatok arra utalnak, hogy a munkavállalók és a vezetőség felismerték a kollektív érdekeket, és ennek alapján kölcsönösen együttműködtek egymással.

Az egyik megkérdezett elektronikai vállalatnál, amelynek több telephelye is van Magyarországon, néhány gyárban volt rövid leállás vagy termeléses csökkenés. Senkit nem bocsátottak el, hanem a menedzsment ment el fizetés nélküli szabadságra fejenként 4-5 napra – ebből tudták finanszírozni a kékgalléros dolgozók megtartását. Ahol csökkent a termelés, ott olyan feladatokat adtak a dolgozóknak, amiket már régóta meg szerettek volna csinálni, de nem volt rá idő, például raktárrendezés.

Ugyan a multinacionális vállalat központja adott ki válságkezelési irányelveket, de viszonylag jelentős volt a helyi leányvállalati vezetés döntési jogköre is, hiszen ők ismerték a helyi sajátosságokat. Magyarországon például külön országos és budapesti tanács alakult, ők hetente nézték át az eseteket, ennek alapján intézkedtek. Központilag, színbesorolás alapján határozták meg, hogy

milyen intézkedéseket kell tennie egy-egy üzemnek: hol kell maszkot hordani, hol szükséges a hőmérőzés, hol kell külföldi út után karanténba vonulni.

Fontos válságkezelési eszköz volt a home office, a fehérgallérosoknak gyakorlatilag 100%-a így dolgozott, és ezt meghosszabbították egész nyárra (gyerekesek miatt). Már a válság előtt is volt lehetőség heti egy nap home office-ra, a járvány könnyebbik szakaszaiban már két ilyen nap tartható, és tervezik néhány munkakörben a heti több napos home office bevezetését, mivel a munkavállalók elégedettségi felmérésekben jónak találták ezt a lehetőséget. A központi (multinacionális vállalati szintű) előírás jelenleg heti két nap home office, de az egyes lokációk ettől felfelé eltérhetnek, a közvetlen vezető döntése alapján.

10.4.4 HOSSZÚ TÁVÚ HATÁSOK

A világjárvánnyal összefüggésben valamennyi interjúalanyunk hangsúlyozta a rugalmasság, a hatékonyság és a digitalizáció növekvő jelentőségét, és kiemelte, hogy vállalatuk igyekszik beépíteni a világjárvány során bevezetett megoldások hasznos elemeit a tartós működési struktúrába is. A digitális megoldások használata a megkérdezett vállalatoknál egyre elfogadottabbá vált. A világjárvány első időszakában például az egyik vállalat (1.) mérnök alkalmazottai átlagosan heti 2-3 napot töltöttek a munkahelyükön, míg a járvány későbbi időszakában (2021 májusában) már csak heti másfél napot. Az automatizálás folytatását ugyanakkor csak egy vállalat (6.) említette, ennek oka nagy valószínűséggel az, hogy ennél a vállalatnál a magasan képzett munkaerőt igénylő monoton feladatok magas munkaerő-fluktuációt okoznak, ezért a vállalat megpróbálja kiváltani az élőmunkát. Ami a Covid hosszú távú hatásait illeti, a legtöbb vállalat úgy látja, hogy a digitalizáció, automatizáció felgyorsult a Covid hatására, a vállalatok működését nagyobb rugalmasság fogja jellemezni a jövőben. A vállalatok egy része a home office hosszú távú fennmaradásával számol. Az online meetingek a nemzetközi kapcsolattartásban is fennmaradnak, egy német vállalat ezt, pontosabban az ennek hatására csökkenő utazások számát fontos előrelépésnek tekinti a fenntarthatóság terén (14), de más vállalatok is hangsúlyozták, hogy a helyi és nemzetközi partnerekkel való online találkozók a korábbiakhoz képest gyakoribbak lesznek.

10.5 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Soroljon fel olyan vállalati jellemzőket, amelyek befolyásolhatják a vállalatok helyzetét egy válság során!
2. Nevezzen meg olyan változásokat, amelyeket a Covid-19 nyomán hosszú távon fenntarthatónak ítél az esettanulmány alapján!
3. Sikeresnek ítéli-e a Covid-19 gazdasági hatásának csökkentése érdekében Magyarországon bevezetett kormányzati támogatási programokat?

10.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 10. FEJEZETHEZ

1. Andrews, D. – Charlton, A. – Moore, A. (2021). Covid-19 and the continued labour reallocation to productive and tech-savvy firms. Centre for Economic Policy Research Policy Portal, VoxEU.org, <https://voxeu.org/article/covid-19-and-continued-labour-reallocation-productive-and-tech-savvy-firms>
2. Apedo-Amah, M. Ch. – Avdiu, B. – Cirera, X. – Cruz, M. – Davies, E. – Grover, A. – Iacovone, L. – Kilinc, U. – Medvedev, D. – Maduko, F. O. – Poupakis, S. – Torres, J. – Tran, T. T. (2020). Unmasking the Impact of COVID-19 on Businesses Firm Level Evidence from Across the World. World Bank Policy Research Working Paper 9434. World Bank Group, Washington, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9434>
3. Athukorala, P. (2003). FDI in crisis and recovery: Lessons from the 1997–1998 Asian crisis. Australian Economic Review, 43, 197–213, <https://doi.org/10.1111/1467-8446.t01-1-00051>
4. Bartik, A. W. – Bertrand, M. – Cullenc, Z. – Glaeser, E. L. – Luca, M. – Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol. 117 No. 30, pp. 17656–17666, <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
5. Bénassy-Quéré, A. – Hadjibeyli, B. – Roulleau, G. (2021). French firms through the COVID storm: Evidence from firm-level data. VoxEU.org, <https://voxeu.org/article/french-firms-through-covid-storm>
6. Bighelli, T. – Lalinsky, T. – di Mauro, F. (2021). Covid-19 government support may have not been as unproductively distributed as feared. VoxEU.org, 19 August 2021. <https://voxeu.org/article/covid-19-government-support-may-have-not-been-unproductively-distributed-feared>
7. Bloom, N. – Bunn, P. – Mizen, P. – Smietanka, P. – Thwaites G. (2021). The impact of Covid-19 on productivity. VoxEU.org, 18 January, <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-productivity>
8. Borino, F. – Carlson, E. – Rollo, V. – Solleder, O. (2021). International firms and Covid-19: Evidence from a global survey. COVID Economics 75: 30–45, <https://cepr.org/sites/default/files/CovidEconomics75.pdf>
9. Demmou, L. – Calligaris, S. – Franco, G. – Dlugosch, D. – McGowan, M. – Sakha, S. (2021). Insolvency and debt overhang following the COVID-19 outbreak: Assessment of risks and policy responses. OECD Economics Department Working Papers, No. 1651, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/18151973>

10. Doraisami, A. G. (2007). Financial crisis in Malaysia: did FDI flows contribute to vulnerability? *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 19 (7): 949–962. <https://doi.org/10.1002/jid.1358>
11. Éltető, A. – Antalóczy, K. (2017). National Trade and FDI Policies in the Era of Global Value Chains: the Example of the Visegrad Countries. In: Latoszek, E. – Proczek, M. – Dziembała, M. – Masłoń-Oracz, A. – Kłos, A. (szerk.) *European Security and Stability in a Complex Global Order: the Case of Neighbourhood Policy*. Warsaw, Lengyelország: Dom Wydawniczy Elipsa, pp. 202–215, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/15090>
12. Foss, N. J. (2021). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 268–272., <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
13. Frege, C.M. – Tóth A. (1999). Institutions Matter: Union Solidarity in Hungary and east Germany. *British Journal of Industrial Relations*. 37:1, pp. 117–140, <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00121>
14. Golubeva, O. (2021). Firms' performance during the COVID-19 outbreak: international evidence from 13 countries. *Corporate Governance*, 21, 6, 1011–1027, <https://doi.org/10.1108/cg-09-2020-0405>
15. Gu, X. – Ying S. – Zhang W. – Tao Y. (2020). How Do Firms Respond to COVID-19? First Evidence from Suzhou, China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56:10, 2181–2197, <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1789455>
16. Heinonen, K. – Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation, *Journal of Service Management*, 32, pp. 101–112, <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
17. Henderson, J.C. – Ng, A. (2004). Responding to crisis: severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6, pp. 411–419, <https://doi.org/10.1002/jtr.505>
18. Jaimovich, N. – Siu, H. E. (2012). The Trend is the Cycle: Job Polarization and Jobless Recoveries. NBER Working Paper No. 18334, <http://www.nber.org/papers/w18334>
19. Köllő J. – Reizer, B. (2021). The impact of the first wave of the COVID-19 pandemic on employment and firm revenues in Hungary. *Acta Oeconomica*, 71, S1, pp. 93–117, <https://doi.org/10.1556/032.2021.00031>
20. Kuriakose, S. – Tran, T. (2020). Impacts of COVID-19 on Firms in Malaysia: Results from the 1st Round of COVID-19 Business Pulse Survey. World Bank, Washington, DC. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34965>

21. Liu, Y. – Lee J. M. – Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, May 12, pp. 1–21, <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
22. di Mauro, F. – Syverson C. (2020). The COVID crisis and productivity growth. *VoxEU.org*, 16 April, <https://voxeu.org/article/covid-crisis-and-productivity-growth>
23. Maliszewska, M. – Mattoo, A. – Van Der Mensbrugge, D. (2020). The potential impact of COVID-19 on GDP and trade: A preliminary assessment. Policy Research Working Paper 9211, The World Bank, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9211>
24. Markusen, J. R. (2002). *Multinational firms and the theory of international trade*. Cambridge, MA: The MIT Press, <https://doi.org/10.7551/mitpress/4797.001.0001>
25. Marques Santos, A. – Haegeman, K. – Moncada-Paternò-Castello, P. (2021). The impact of Covid-19 and of the earlier crisis on firms' innovation and growth: a comparative analysis. *JRC Working Papers on Territorial Modelling and Analysis No. 03/2021*, European Commission, Seville, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc125490.pdf>
26. Meyer, B. H. – Prescott, B. – Sheng X. S. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business Expectations. Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper Series Working Paper 2020-17a August 2020 (Revised December 2020), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3690489>
27. Mirodout, S. (2020). Resilience versus robustness in global value chains: Some policy implications. *VoxEU.org*, 18 June, <https://voxeu.org/article/resilience-versus-robustness-global-value-chains>
28. Mont, O. – Curtis, S. K. – Palgan, Y. V. (2021). Organisational Response Strategies to COVID-19 in the Sharing Economy. *Sustainable Production and Consumption*, Volume 28, Pages 52–70, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.025>.
29. Moon, H.-C. – Cheng, J. L. – Kim M.-Y. – Kim, J.-U. (2011). FDI, economic decline and recovery: Lessons from the Asian financial crisis. *Multinational Business Review*, 19 (2): 120–132. <https://doi.org/10.1108/15253831111149762>
30. Mysore, M. – Usher, O. (2020). Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center. McKinsey & Company, Risk Practice, March. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center>
31. Obrenovic, B. – Du, J. – Godinic D. – Tsoy, D. – Aamir, M. – Khan, S. – Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: enterprise effectiveness and sustainability model. *Sustainability*, Vol. 12 No. 15, pp. 1–27, <https://doi.org/10.3390/su12155981>

32. Osuna, V. – García-Pérez, I. J. (2021). Temporary layoffs, short-time work and COVID-19: the case of a dual labour market. Fedea Estudios sobre la Economía Española – 2021/21, <https://doi.org/10.1108/AEA-06-2021-0118>
33. Pla-Barber, J. – Villa, C. – Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? Business Research Quarterly 2021, Vol. 24(3) 204–213, <https://doi.org/10.1177/23409444211020761>
34. Shen, H. – Fu, M. – Pan, H. – Yu, Z. – Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. Emerging Markets Finance and Trade, Vol. 56 No. 10, pp. 2213–2230, <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
35. Tourek, G. (2021). How the COVID-19 Pandemic Affected Rwandan Businesses: Findings from Phone Surveys. PEDL C-19 Note, ERG 7791, July 2021, <https://pedl.cepr.org/publications/how-covid-19-pandemic-affected-rwandan-businesses-findings-phone-surveys>
36. Tressel D. – Ding X. (2021). Global Corporate Stress Tests–Impact of the COVID-19 Pandemic and Policy Responses. IMF Working Paper WP/21/212, August 2021, <https://doi.org/10.5089/9781513590820.001>
37. Zhang H (2021). The Impact of COVID-19 on Global Production Networks: Evidence from Japanese Multinational Firms. RIETI Discussion Paper 21-E-014, https://www.eria.org/uploads/media/discussion-papers/ERIA-Research-on-COVID-19/The-Impact-of-COVID-19-on-Global-Production-Networks_Evidence-from-Japanese-Multinational-Firms.pdf
38. Zhou, X. (2020). Organizational response to COVID-19 crisis: Reflections on the Chinese bureaucracy and its resilience. Management and Organization Review 16:3, pp. 473–484, <https://doi.org/10.1017/mor.2020.29>
39. Zou, P. – Huo, D. – Li, M. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firms: a survey in Guangdong Province, China. Global Health Research Policy 5, 41. <https://doi.org/10.1186/s41256-020-00166-z>

11 FEJEZET-3. ESETTANULMÁNY: MARADJUNK HITELESEK! A FELELŐS MÁRKAKOMMUNIKÁCIÓ GYAKORLATA (PAPP-VÁRY ÁRPÁD – LUKÁCS RITA)

Ahogy az egész világot, úgy a márkákat is váratlan helyzet elé állította a 2020 elején tömeges megbetegedéseket okozó koronavírus. A lezárások kezdetekor nem tudták biztosan, hogy fogyasztóik elégedettsége szempontjából a marketingkampányok leállítása, változtatás nélküli folytatása vagy az adott helyzethez való igazítása jelenti-e a legoptimálisabb megoldást.

A fogyasztói felmérésekből azóta már jól látszik, hogy az embereknek leginkább arra volt szükségük, hogy a mindennapi életüket körülvevő márkák továbbra is kiszámíthatóságot, biztonságot sugározzanak – gyors és hiteles kommunikációs tevékenységüknek köszönhetően időnként akár a lassan reagáló kormányzatokat is helyettesítve a tájékoztatásban.

Ebben a fejezetben először a témával kapcsolatos fogyasztói kutatások főbb megállapításait foglaljuk össze, amelyek rávilágítanak, hogy a járványhelyzet hatására hogyan változtak meg a fogyasztási szokások és a fogyasztók márkákkal kapcsolatos elvárásai. Ezt követően bemutatjuk azokat a jó gyakorlatokat, amelyek esetében a márkák bizonyították hitelességüket, válságállóságukat és társadalmi felelősségüket fogyasztóik szemében.

11.1 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

Nemcsak a világgazdaságra és az emberek életére gyakorolt jelentős hatást a pandémia, hanem a márka és a fogyasztók kapcsolatában is jelentős változásokat okozott.

A járványhelyzet kezdetén jelentős változáson ment át a fogyasztók attitűdje. A márkapreferenciák helyett átmenetileg a funkcióra került a hangsúly, így a kategória elérhetősége és a termékelőny került előtérbe. Megfigyelhető volt a státusztermékek háttérbe szorulása, hiszen azzal sokszor a fogyasztók másoknak kívánnak imponálni, ám a lezárások alatt erre nem volt lehetőség, emellett a bizonytalan helyzet hatására többen kezdték el megfontoltabban költeni a pénzüket.

Növekedett az érdeklődés a funkcionális teljesítmény mellett a társadalmi magatartás iránt is, előkerült a vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Ezen belül is kiemelt hangsúlyt kapott az, hogy miként bánnak a vállalatok a saját munkavállalóikkal: elküldik őket vagy igyekeznek megtartani őket, illetve segíteni a nehéz helyzetben (Knowles et al., 2020).

A koronavírus alatt megváltoztak a prioritások – emeli ki az Edelman nemzetközi PR-ügynökség 2021-es összefoglaló anyaga is (Edelman, 2021). A koronavírus alatt a legtöbb országban leszerepelt a kormányzati szektor és a hagyományos média, amit se etikusnak, se kompetensnek nem láttak az emberek. Ezzel szemben a cégeket rugalmasabbnak látták az emberek és a kommunikáció terén is jobban teljesítettek. Nemcsak általánosságban nőtt a bizalom szerepe a fogyasztók életében, de 68% számára a korábbinál fontosabb, hogy meg tudjon bízni egy márkában.

Bár a pandémia kezdetén a marketingkampányok többségét leállították a cégek, és átmenetileg szüneteltették a marketingaktivitásaik jelentős részét, az első néhány hét után kiderült, hogy igazából nem ezt várják tőlük a fogyasztók, hanem éppen ellenkezőleg, a megszokott környezet biztosítása jelentette számukra a nyugalmat és a kiszámíthatóságot. A Datareportal 2020 nyarán készült nemzetközi kutatása szerint a válaszadók 55%-a azt várta a márkáktól, hogy folytassák a korábban megszokott marketingtevékenységüket. A környező országok közül Romániában 71%, Lengyelországban 70% értett egyet ezzel az állítással (Datareportal, 2020).

Egy másik kutatásban (Sheridan et al., 2020) azt kérdezték a fogyasztóktól, hogy milyen elvárásokat fogalmaznak meg a márkákkal szemben a Covid-19 idején. A fogyasztók 74%-a értett egyet azzal, hogy szívesen hallana a segítőkész brandekről, míg mindössze 6% mondta, hogy nem, a többiek nem tudtak egyértelműen állást foglalni. 72% értett egyet azzal, hogy a vállalatoknak társadalmi felelőssége van, hogy pénzbeli vagy tárgybeli segítséget ajánljanak fel a koronavírus időszak alatt, míg mindössze 8% nem értett ezzel egyet. Kiderült az is, hogy a fogyasztók 71%-a szívesen hallana olyan márkákról, amelyek segítenek navigálni ebben a krízis sújtotta időszakban, és csak 12% zárkózna el ettől. Végül egy még mindig magas százalék, összesen 70% mondta, hogy szívesen tudna meg többet arról, hogy a cégek, márkák mit ajánlanak fel.

Azt is megkérdezték a fogyasztóktól, hogy mit szeretnének érezni a reklámok láttán-hallatán a koronavírus időszakában. Az első helyen a biztonság végzett, 37%-kal. A második legfontosabb, 31%-kal az lett, hogy a fogyasztók pozitívan akarják magukat érezni a reklám hatására. Mindössze a fogyasztók 4%-a mondta azt, hogy a reklámozást abba kell hagyni, a reklámbüdzsét meg kell vágni (Sheridan et al., 2020). Ez azért érdekes eredmény, mert a pandémia elején attól tartottak a cégek, hogy a fogyasztók rossz néven fogják venni a marketingkampányaikat.

Egy másik nagy tanácsadó cég, a KPMG 2021-es „Me, my life, my wallet” tanulmánya (KPMG, 2021) arra mutatott rá, hogy a fogyasztók egyre inkább igyekeznek a számukra fontos személyes értékeiket a márkaválasztásban is érvényesíteni. Így a fogyasztók 80%-a olyan márkától vásárol, amelynek azonosulni tud az értékeivel. 90% hajlandó többet fizetni olyan termékért, amelynek profitjából társadalmi ügyeket támogat a cég. 37% részesíti előnyben a fenntartható termékeket és szolgáltatásokat a Covid-19 hatására. Végül, de nem utolsósorban 73% aggódik a járványhelyzet, valamint 59% a klímaváltozás miatt.

11.2 JÓ GYAKORLATOK BEMUTATÁSA

11.2.1 A TÁRSADALMI TÁVOLSÁGTARTÁS KREATÍV KOMMUNIKÁCIÓJA

Miközben a márkák sokáig Szent Grálként kezelték a márkajelzésüket, és legfeljebb a Google engedte meg magának azt a lazaságot, hogy játsszon a saját logójával, 2020 tavaszán számos nagy márká hívtá fel a társadalmi távolságtartásra a figyelmet azzal, hogy a logó egyes elemeit

eltávolították egymástól. Például az Audi logójában szereplő négy kör már nem ért össze, ahogy a Volkswagen V és W betűje sem, sőt, a McDonalds M betűjének két lába is eltávolodott egymástól.

A nem mindennapi akcióban részt vevő globális márkák a helyzet komolyságára szerettek volna utalni ezzel, egyes szakértők szerint azonban a játékos reakció pont az ellenkezőjéhez járulhatott hozzá, azaz csökkentette a helyzet súlyosságának észlelését (Valinsky, 2020).

A logóval való játéknak tehát igen ellentmondásos a megítélése, ami jól mutatja, hogy a társadalmi célú kampányoknál a kívánt cél elérése érdekében mennyire oda kell figyelni az egyensúlyra az üzenet tartalma és a kreatív megvalósítás között. Fontos, hogy a kreativitás és az esetleges csattanó vagy poén ne vonja el a figyelmet az eredeti üzenetről, ne érezzék azt öncélúnak a fogyasztók.

A társadalmi távolságtartás megnehezítette a márkák fogyasztókkal fenntartott kapcsolattartását is, ennek leküzdésére számos kreatív megoldást találtak ki és mutattak be a reklámjaikban (Bilir, 2020). A Heinz az 57-féle változatban elérhető ketchupra utalva egy olyan, 570 darabból álló kirakót készített el, amelynek minden eleme egyszínű: piros. Azok, akik részt vettek a cég felhívásában, megnyerhették az 57 csomag kirakó egyikét – hogy a lezárások miatt felszabadult időben valakivel közösen tudjanak játszani vele. A Nike arra hívta fel a figyelmet, hogy most azzal válhatnak hőssé az emberek, ha otthon maradnak és a saját otthonukban edzenek. A kampány üzenete szerint így most világszerte millióknak játszhatnak. Az Apple pedig azt hangsúlyozta, hogy a bezártság ellenére milyen sokféle kreatív időtöltést találhatnak ki az emberek – amelyben természetesen az Apple termékei a segítségükre lehetnek. Az utazási korlátozások nagyon érzékenyen érintették a szálláskeresőket és a szálláslehetőséget felajánlókat világszerte összekötő Airbnb-t, amire úgy reagáltak, hogy az utazás során megszerezhető élményeket átvitték az online térbe, ahol tanulási, szórakozási és kapcsolattartási lehetőséget biztosítottak a felhasználóiknak. Tanulhattak hangszeren zenélni, főzni, de akár sportolhattak is közösen.

11.2.2 IKEA KREATÍV KAMPÁNYOK

Az IKEA-nak többször is sikerült már korábban a világot mémként bejáró valós idejű marketingkampányt elindítania. A valós idejű marketingkampányok (real-time marketing) olyan, gyorsan virálissá váló tartalommarketing- vagy hirdetési megoldások, amelyek a hírekben vagy trendekben szereplő jelenségekre reagálnak kreatív és proaktív módon (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Az IKEA közvetlen, játékos stílusához kifejezetten jól illeszkedik ez a fajta kampánytípus, amelynek segítségével helyi és globális jelenségekre is gyorsan tudnak reagálni, összekacsintva a fogyasztóikkal.

A 2020 tavaszán kezdődött lezárások idején az IKEA a bútorai összeszerelési útmutatóinak legendás stílusában igyekezett segítséget nyújtani az otthonukba bezárt szülőknek és gyermekeiknek.

Összesen hat útmutatót készítettek, amelyek alapján a gyerekek által kedvelt bunkereket lehetett házilag kivitelezni, néhány ikeás bútor és kiegészítő felhasználásával. Így meglévő tárgyakkól lett játszóhely (Blunden 2020).

A kampány nagyon jól illeszkedik az IKEA-ra jellemző egyszerű, kreatív és a humort minden helyzetben felfedező kommunikációs stratégiához. Ettől a márkától vélhetően nagyon idegen lett volna egy drámai komolyságú kampány a kialakult járványhelyzettel kapcsolatban.

Az összeszerelési útmutatókban megjelenő alkotóelemek természetesen mind IKEA-termékek, de igazából bármilyen hasonló bútort és kiegészítőt fel lehet használni az „építkezéshez”. Ahogy a többi hasonló kampányelem, úgy ez sem az értékesítésről vagy a fogyasztók által esetlegesen agresszívnek tartott marketingtevékenységről szól, hanem a márkáról, a segítő szándékról, illetve a márka-fogyasztó kapcsolat erősítéséről.

A márka izraeli ügynöksége is az IKEA ikonikussá vált vizuális összeszerelési útmutatóinak stílusát alkalmazta, amikor az otthonmaradásra és ennek elengedhetetlenül szükséges kellékeire hívta fel a figyelmet (Arinci, 2020). Az útmutatón szereplő ábrák alapján az otthonmaradás legfőbb feltétele egy otthon, illetve, hogy az ember ne hagyja el azt. A 100 darab WC-papír pedig egy újabb kikacsintás a pánikszerű felvásárlást okozó vásárlói reakcióra, ami miatt például a WC-papír is hetekre hiánycikké vált, miközben sokan nagy mennyiséget raktároztak el belőle otthonukban.

Az IKEA spanyolországi ügynöksége pedig az emberek otthonának üzenetét tolmácsolta, amikor az otthonuk nevében megszólalva egy videóban felsorolta azt a sok korábbi szituációt, amiben segített az embereknek a saját otthonuk, és felhívta a figyelmüket arra, hogy az otthonuk által nyújtott biztonságra ezúttal is számíthatnak (Arinci, 2020).

A márka ezzel az egyszerre vidám és kedves reklámfilmmel vett részt a #StayHome, azaz #maradjotthon kampányban. Számos iparág sok képviselője készített az otthonmaradás fontosságát hangsúlyozó reklámfilmet – az átmenetileg és hirtelen leállított marketingkampányokat ezekkel pótolták. Ezek az érzelmi töltetű videók nemcsak a kormányzatok hasonló tartalmú üzeneteit erősítették fel, hanem egyúttal a márkák és a fogyasztók közötti érzelmi köteléket is igyekeztek szorosabbra fogni. Ezáltal emberibb és empatikusabb színben tűntek fel a márkák, ráadásul pedig azt is megmutatták, hogy ez egy mindenkit érintő helyzet, amely összefogást igényel (Sobande, 2020).

11.2.3 HELYI KÖZÖSSÉGI KEZDEMÉNYEZÉSEK A SANTANDERNÉL

A spanyol pénzügyi szolgáltató leányvállalatainál dolgozók összesen 140 ezer órányi önkéntes munkát végeztek el 2020-ban. 38 ezren vettek részt a kezdeményezésben és mindenhol abban segítettek, amire éppen a leginkább szükség volt (Santander, 2020).

– Az Egyesült Királyságban a 65 év feletti ügyfeleiket hívták fel rendszeresen a helyi bankfiók dolgozói, hogy megkérdezzék, hogy vannak, illetve van-e szükségük bármilyen segítségre.

- A lengyel munkatársak összesen 15 ezer maszkot varrtak meg, amelyeket egészségügyi központoknak, szociális otthonoknak és más intézményeknek adományoztak.
- Spanyolországban az önkéntesek egyedül élő idősekkel beszéltek rendszeresen telefonon, illetve a látogatók elől elzárt időotthonok lakóival. Emellett szakértői önkéntességi kezdeményezést is indítottak: a témához értő munkatársak pénzügyi edukációs videókat készítettek az otthonukban, amelyeket a program weboldalára töltöttek fel.
- Chilében iskolásoknak és egyetemistáknak nyújtottak mentorként támogatást a tanulmányaikhoz, illetve a továbbtanulással és pályaválasztással kapcsolatos tanácsokkal is segítették őket.
- Brazíliában időotthonok lakóival folytattak rendszeresen videochaten keresztül beszélgetést a munkatársak. A beszélgetőtársuk hogyan érezték magukat, beszélgettek velük az aggodalmaikról és oktatási tevékenységet is végeztek.
- Uruguayban a bank vezetőségének tagjai, illetve helyi elmezők és nemzetközi szakértők tartottak online előadásokat üzleti témákról, így például arról, hogy hogyan tudnak reagálni a vállalatok a koronavírus által kiváltott válsághelyzetben.
- Mexikóban online Work Café eseménysorozatot szerveztek, ahol vállalkozóknak és a közösség tagjainak segítettek abban, hogy jobban meg tudjanak küzdeni a járvány időszaka alatt a kihívásokkal. Beszélgettek többek között kreativitásról, stratégiai menedzsmentről, pénzügyekről, illetve a digitális átállásról és a munkahelyek távolról történő irányításáról. Összesen több mint 23 ezer résztvevője volt az eseménysorozatnak.

A Santander csoport jó példa arra, hogy hogyan tudja egy nemzetközi nagyvállalat helyi szinten jól támogatni azt a közösséget, amelynek maga is tagja, illetve, hogy vészhelyzetben hogyan lehet gyorsan igazodni a kialakult helyzethez, és a helyi közösség számára legjobb megoldást választani. A cégcsoport esetében ráadásul jól sikerült kamatoztatni a munkatársak ügyfélkapcsolati, illetve pénzügyi téren szerzett tapasztalatait, tehát nemcsak a felelősségteljes pénzügyi intézmény imázsát sikerült megerősíteni, hanem a munkatársak szakértelmét és segítőkészségét is jól mutatta a több országra kiterjedő önkéntességi kampány. Emellett az is jól látszik ebből a példából, hogy nem mindig a pénz adományozása jelenti a legnagyobb segítséget, egy válsághelyzetben legalább ennyire fontos lehet az idő és a szakértelem felajánlása.

11.2.4 TERMÉKPORTFÓLIÓ-VÁLTÁS A LUXUS- ÉS KOZMETIKAI MÁRKÁKNÁL

Minden iparág számára jelentős, ám eltérő kihívást jelentett a járványhelyzet – a luxusmárkák például azzal szembesültek, hogy az emberek krízishelyzetben nem vásárolnak a termékeikből, hiszen a lezárások miatt senki nem fogja látni a státuszszimbólumként beszerzett ruhákat, táskákat és kiegészítőket. Ugyanakkor a varrodáik kapacitását maszkok és védőruhák elkészítésére tudták

hasznosítani, parfümök helyett pedig kézfertőtlenítőket készítettek a rendelkezésükre álló alkohol felhasználásával.

Az 1884-ben alapított olasz BVLGARI az LVMH luxusmárka-csoport tagja, a márka 2020 márciusában a parfümgyárát átállította fertőtlenítőszer előállítására, azzal az ígérettel, hogy hetente több százezer 75 ml-es fertőtlenítő gélt fognak készíteni. Kezdetben napi 6000, később viszont már napi 20 ezer darabot tudtak előállítani a feladatra önkéntesen jelentkező munkavállalóik segítségével. Május elején 1,6 millió darabot adományoztak az Egyesült Királyság kórházai számára. Az anyavállalat, az LVMH hetente 50 tonna fertőtlenítő gél szállítását ajánlotta fel a francia kórházak számára (Ahmed et al., 2020). Emellett a maszkok beszerzésében is segítséget nyújtottak: a globális beszerzési hálózatukon keresztül sikerült 10 millió maszkot megrendelniük Kínából, ezenfelül később további 40 millió darab maszkot adományoztak a francia egészségügyi hatóság számára (Moussavian, 2020).

A szintén olasz Prada a varrőzemét állította a koronavírus elleni küzdelem szolgálatába: 80 ezer orvosi overált és 110 ezer maszkot készítettek el 2020 tavaszán. Ezzel csatlakoztak a H&M, a Gap és a Canada Goose kezdeményezéséhez, amelynek keretében az egészségügyi dolgozók számára ajánlottak fel a cégek védőeszközöket (Moussavian, 2020).

A francia háttérű L'Oréal 2020 áprilisában indította el a koronavírus szolidaritási programját, amely a helyi kórházakat támogatta alkoholalapú fertőtlenítőszerrel, segített az élelmiszerelosztásban a veszélyeztetett lakosok körében, illetve segítették az egészségügyi és gyógyszerész dolgozókat is. Brazíliában a Sao Paulo-i gyárban előállított 170 tonna fertőtlenítővel segítettek, Indiában 60 ezer liternyit adományoztak az egészségügyi intézményeknek, a rendőrségnek és civil szervezeteknek. Két indiai civil szervezet bevonásával élelmiszerhez és alapvető termékekhez segítettek hozzájutni a magas egészségügyi kockázatnak kitett közösségeket. Ukrajnában 85 ezer, Oroszországban és Egyiptomban 100–100 ezer kézfertőtlenítőt biztosítottak, az Egyesült Államokban pedig élelmiszert és maszkot adományoztak, valamint jótékonyági szervezeteket, illetve kisvállalatokat támogattak (Ahmed et al., 2020).

Az 1946-ban alapított Estée Lauder 2020 nyarán 2 millió dollárt adományozott az Orvosok Határok Nélkül nemzetközi civil szervezetnek, amely elsősorban hátrányos helyzetű régiókban tevékenykedik. Ezenfelül 3,2 millió dollárt ajánlottak fel a koronavírus elleni küzdelem támogatására Argentína, Brazília, Chile, Dél-Afrika, Dél-Korea, India, Kína, Kolumbia, Mexikó, Olaszország, Panama, Peru, Spanyolország, illetve az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság számára. A munkavállalói segélyalap segítségével a nehéz helyzetbe került dolgozókat támogatták. Az Egyesült Államokban, illetve az Egyesült Királyságban munkabér-kiesés miatt támogatásra jogosult munkatársak saját döntésük alapján fel is ajánlhatták adományként a nekik járó pénzt – ebben az

esetben a cég megötszörözte az eredeti összeget és a Covid–19 elleni küzdelemben részt vevő jótékonyági szervezeteknek juttatta el (Ahmed et al., 2020).

11.2.5 ALLBIRDS – EGY FENNTARTHATÓ MÁRKA TÁRSADALMI KAMPÁNYA

Az új-zélandi Allbirds sportruházati márka sikertörténete kevesebb, mint hat évvel ezelőtt kezdődött. A márka neve tisztelgés Új-Zéland előtt, ahol nem élnek őshonos emlősök, csak madarak („all birds”). A startup célja az volt, hogy közösségi finanszírozással megalkossa a fenntartható sportcipőt, amelynek minimális a karbonlábnyoma. A gyors növekedésre jellemző, hogy alig két évre volt szükség az első millió pár cipő értékesítéséhez (Huddleston, 2018).

2020 tavaszán öt nap alatt 500 ezer dollár értékben adományoztak sportcipőket az egészségügyben dolgozók számára, akik náluk jelentkeztek, az üzleti fenntarthatóság érdekében azonban változtatniuk kellett az adományozási kampányon. Ezért egy speciális „kettőt fizet, egyet kap” akciót hirdettek meg: A fogyasztóik a saját vásárlásuk során az eredeti ár feléért tudtak egy második pár cipőt adományként megvásárolni, amelyeket a cég a náluk jelentkező egészségügyi dolgozók számára juttatott el. Emellett arra is volt lehetőség, hogy valaki csak adományként vásároljon cipőt (Leighton, 2020). A kényelmes cipők biztosításával szerette volna a márka megkönnyíteni a hosszú műszakokban nagy megterhelésnek kitett orvosok és ápolók munkáját.

Ebben az esetben a márka őszinte kommunikációját érdemes kiemelni, azaz hogy menet közben tudtak változtatni a koncepción és bevonták a közösséget a jótékonyági programjuk megvalósításába. Így a fogyasztóik is úgy érezhették, hogy ha egy kis lépéssel is, de ők is tudtak segíteni otthonaikból az egészségügyi dolgozóknak, és ezzel a támogatással ki tudják fejezni számukra az elismerésüket. Ráadásul, mivel a kampány híre gyorsan terjedt, nagyon sok olyan ember is megismerte a márkát, aki korábban sosem hallott róla – ahogyan ez a fejezet szerzőivel is történt.

A bemutatott példákban közös, hogy az adott márka igyekezett a lehetőségeihez és a helyzethez mérten reagálni a koronavírus miatt megváltozott körülményekre és segíteni a közösség tagjainak. Megállapíthatjuk tehát, hogy össze lehet hangolni a fontos társadalmi üzeneteket, illetve a márka alapértékeit.

Az, hogy egy márka hogyan viselkedik válsághelyzetben, hosszú távon is befolyásolhatja az üzleti eredményeit. Az Edelman kutatása (Edelman, 2020) szerint a fogyasztók 33%-a beszélte már le az ismerőseit egy márka használatáról, mert úgy érezte, az nem viselkedett megfelelően a járvány idején. Ugyanakkor hasonló arányban (37%) nyerhettek új fogyasztókat a márkák, ha együttérző vagy innovatív módon reagáltak. A kutatás résztvevőinek 66%-a volt azon a véleményen, hogy a pandémia által okozott helyzetre adott válasz jelentős hatást fog gyakorolni arra, hogy a jövőben mennyire szívesen fogják választani az adott márkát.

Összességében megállapíthatjuk, hogy azok a márkák tudnak helytállni, sőt akár megerősödni a koronavírus időszakában, melyek őszinte kommunikációjukkal bizonyítják a fogyasztók számára hitelességüket, válságállóságukat és társadalmi felelősségüket egyaránt.

11.3 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK, FELADATOK

1. Milyen módon próbáltak segíteni a márkák a járványhelyzetben? Ezeket hogyan lehetne kategorizálni?
2. Keressen magyar példákat arra, hogy miként segítettek a márkák a fogyasztóiknak a koronavírus-válság idején!
3. Milyen újfajta kommunikációs eszközöket, üzeneteket alkalmaztak a márkák annak érdekében, hogy a megváltozott körülmények ellenére is kapcsolatban tudjanak maradni fogyasztóikkal?
4. Mit gondol, miért válthatott ki pozitív és negatív érzéseket egyaránt, amikor a nagy cégek logójuk megváltoztatásával a társadalmi távolságtartásra próbálták felhívni a figyelmet.
5. Nézze meg, a Covid-19-járvány kapcsán miként kommunikáltak a márkák reklámfilmjeikben? (<https://www.youtube.com/watch?v=vM3J9jDoaTA>)! Mely elemeket tartja leginkább hitelesnek, meggyőzőnek?

11.4 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 11. FEJEZETHEZ

1. Ahmed, J. U. – Islam, Q. T. – Ahmed, A. – Faroque, A. R. – Uddin, M. J. (2021). Corporate social responsibility in the wake of COVID-19: multiple cases of social responsibility as an organizational value. *Society and Business Review* 16(4), pp. 496–516. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2020-0113>
2. Arinci, C. (2020. március 27.). IKEA Encourages People to #StayHome. Digital Agency Network. <https://digitalagencynetwork.com/ikea-encourages-people-to-stay-home/> (Letöltve: 2022. február 2.)
3. Bilir, G. (2020). Memorable Stay Home Ad Campaigns by Brands for COVID-19. Digital Agency Network. <https://digitalagencynetwork.com/memorable-stay-home-ad-campaigns-by-brands-for-covid-19/> (Letöltve: 2022. március 10.)
4. Blunden, M. (2020. május 19.). Ikea shares designs for making homemade forts and dens for lockdown entertainment. *Standard*. <https://www.standard.co.uk/tech/ikea-forts-dens-designs-lockdown-entertainment-a4444781.html> (Letöltve: 2021. október 26.)
5. Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson Education Limited.
6. Datareportal (2020). *Digital 2020. Global Digital Statshot Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-july-global-statshot> (Letöltve: 2021. október 28.)

7. Edelman (2020). 2020 Edelman Trust Barometer Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic. <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report> (Letöltve: 2021. október 14.)
8. Edelman (2021). 2021 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust, The New Brand Equity. <https://www.edelman.com/trust/2021-brand-trust> (Letöltve: 2021. október 28.)
9. Huddleston, T. Jr. (2018. december 18). How Allbirds went from Silicon Valley fashion staple to a \$1.4 billion sneaker start-up. CNBC. <https://www.cnbc.com/2018/12/14/allbirds-went-from-silicon-valley-staple-to-billion-sneaker-startup.html> (Letöltve: 2021. október 15.)
10. Knowles, J. – Ettenson, R. – Lynch, P. & Dollens, J. (2020). Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/> (Letöltve: 2021. október 28.)
11. KPMG (2021). Me, my life, my wallet. KPMG International Global Customer Insights. Third edition. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/02/me-my-life-my-wallet-report.html> (Letöltve: 2021. november 2.)
12. Leighton, M. (2020. március 25.). After giving \$500,000 worth of shoes to healthcare workers, Allbirds is now offering to split the cost with you to donate a pair. Insider. <https://www.insider.com/allbirds-shoes-for-healthcare-workers> (Letöltve: 2021. október 25.)
13. Moussavian, A. (2020). Luxe labels Gucci, Armani, Bulgari make protective gear to fight coronavirus. New York Post, 2020. március 26. <https://nypost.com/2020/03/26/luxe-labels-gucci-armani-bulgari-make-protective-gear-to-fight-coronavirus/> (Letöltve: 2022. március 10.)
14. Santander (2020). Santander online volunteering: helping the most vulnerable adapt to the COVID-19 reality. <https://www.santander.com/en/stories/santander-online-volunteering-helping-the-most-vulnerable-adapt-to-the-covid-19-reality> (Letöltve: 2021. október 15.)
15. Sheridan, A. – Debia, A. – Tian, L. – Franke, L. & Rodgers, R. (2020). COVID-19: The creative fightback. How brands can help people to win the war to survive, then revive. <https://www.ipsos.com/en-lb/covid-19-creative-fightback> (Letöltve: 2021. november 2.)
16. Sobande, F. (2020). 'We're all in this together': Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(6), 1033–1037. DOI: 10.1177/1367549420932294
17. Valinsky, J. (2020. március 26.). McDonald's and other brands are making 'social distancing' logos. CNN. <https://edition.cnn.com/2020/03/26/business/social-distancing-brand-logos-coronavirus/index.html> (Letöltve: 2021. október 15.)

3. Rész

3.b. Kereskedelmi és szolgáltatási esettanulmányok

(Felelős főszerkesztő: Szabó-Szentgróti Gábor⁶)

„A legnagyobb kockázat az, ha nem vállalunk kockázatot. Egy nagyon gyorsan változó világban az egyetlen stratégia, amely garantáltan kudarcot vall, ha kerüljük a kockázatot.”



Mark Elliot Zuckerberg (1984)

A Facebook közösségi oldal társalapítója

Kép forrása: Készítette: Anthony Quintano from
Westminster, United States - Mark Zuckerberg F8 2019
Keynote, CC BY 2.0,

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=90784061>

12. fejezet-4. esettanulmány: A Wizz Air példája a Covid utáni kilábalásra, újrainításra és növekedésre (Varga Erika – Szira Zoltán)

13. fejezet-5. esettanulmány: Szállodások kihívásai a Covid-19 idején (Erdeiné Gally Szilvia – Tütünköv Hrisztov Jordán – Grotte Judit)

14. fejezet-6. esettanulmány: Egy nagykereskedelmi cég a Covid árnyékában (Balog Katalin)

15. fejezet-7. esettanulmány: Nehéz elengedni a harminc évet: vidéki vendéglátás és a négy lábú barátaink (Módosné Szalai Szilvia – Pászóóvá Vivien – Fóthy Noémi – Jenei Szonja)

16. fejezet-8. esettanulmány: Elbizonytalanodás, halasztás, kivárás a szálloda- és gyógyfürdőfejlesztésekben, de a hosszú távú projektek száma változatlan (Fóthy Noémi – Jenei Szonja – Módosné Szalai Szilvia – Pásztóóvá Vivien)

⁶ Szabó-Szentgróti Gábor: e-mail: szabo-szentgroti.gabor@uni-mate.hu

17. fejezet-9. esettanulmány: Biztonság, vagy bizonytalanság. Alapozunk a stabilitásra, vagy mentsük, ami nem biztos, hogy menthető? (Fóthy Noémi – Jenei Szonja – Módosné Szalai Szilvia – Pásztóová Vivien)

18. fejezet-9. esettanulmány: Önálló attrakció nélkül nehéz túlélni és a versenyben helytállni (Fóthy Noémi – Jenei Szonja – Módosné Szalai Szilvia – Pásztóová Vivien)

12 FEJEZET–4. ESETTANULMÁNY: A WIZZ AIR PÉLDÁJA A COVID UTÁNI KILÁBALÁSRA, ÚJRANYITÁSRA ÉS NÖVEKEDÉSRE (VARGA ERIKA – SZIRA ZOLTÁN)

A modern légi közlekedés legsúlyosabb válságát a koronavírus-járvány és az annak hatásaival küzdő légitársaságok idézték elő. Most azonban az oltások megjelenésével már itt van a lassú, de annál biztosabb felépülés időszaka. Várhatóan több évre lesz szükség ahhoz, hogy a személyszállítás visszatérjen a válság előtti szintre. Az európai utasok számát tekintve 2020 áprilisában a Wizz Air, a magyar székhelyű diszkont légitársaság a legjobban teljesítő légitársaság volt az európai kontinensen, mivel az utasforgalma viszonylag mérsékelt módon esett csak vissza. A világjárvány idején a Wizz Air az előre menekülés stratégiáját választotta. 2020-ban összesen 260 új útvonalat és 13 új bázist nyitott. 2021 tavaszán a harmadik hullám során a légitársaság rendelkezett a legmagasabb likviditással. Flottája fejlesztésébe és a repülőterek építésébe fektetett be. 2021 júliusára el tudta érni a 2019-es évi kapacitását. Bejelentették, hogy a 140 repülőgépes flottát 500-ra bővítik, 2030-ig pedig 4600 új pilótát vesznek fel. Váradi József vezérigazgató szerint üzletileg nézve csupán két légitársaság van, amely stabilnak mutatkozik és megfelelő likviditással rendelkezik, hogy kijöjjön a válságból, s nem csak átvészeli a jelenlegi helyzetet. Az egyik a Wizz Air, a másik a Ryanair.

Esettanulmányunk bemutatja a Wizz Air stratégiáját és a pandémiára adott válaszlépéseit, melyekre jó gyakorlatként tekinthetünk, amikor kilábalásról és gazdasági növekedésről esik szó.

12.1 BEVEZETÉS

A Wizz Air Hungary Légitársasági Zrt.⁷ egy magyar székhelyű [diszkont légitársaság](#), melyet 2003-ban alapítottak. Piaci értéke 1650 milliárd forint. 121 repülőgéppel 13 ország 28 bázisáról üzemeltet járatokat, és több mint 500 útvonalon, 44 ország 145 célállomására repülnek. Alkalmazottaik száma meghaladja a 3000-et (https://hu.wikipedia.org/wiki/Wizz_Air).

A légitársaság legfőbb célja, hogy olcsó utakat biztosítson [Kelet-Közép-Európa](#) és [Nyugat-Európa](#) között. [2010](#)-es árbevétele alapján a 42. legnagyobb [magyarországi](#) vállalat volt. [2013](#)-ban elnyerte a legkiválóbb márkák elismeréséül szolgáló [Superbrands](#) díjat.

[2015](#) februárjában a [Forbes](#) *Legmenőbb magyar márkák* listáján a 6. helyre került. Novemberben 20%-os utasszámnövekedést, 15%-os bevételnövekedést, és 205 millió eurós nettó profitot jelentettek be. Bár [2016](#) februárjában elnyerte a „2016-os év diszkont légitársasága” címet, a júniusi [Brexit](#) súlyos kockázatot jelentett a cégnek.

[2017](#)-ben három új bázis létrehozását és hatvan új útvonal beindítását tervezték. 23,8 millió utassal (19%-os emelkedés) az árbevétel 1571 millió euró (+10%). A kelet-közép-európai piacon

⁷ <https://wizzair.com/hu-hu/informaciok-es-szolgalatasok/bemutakozas/vallalati-informaciok>

részesedése 39% volt. Decemberben bejelentették saját pilótaképzésük beindítását (évente 100 pilóta).

2018-ra a Wizz Air a legnagyobb légitársasággá vált Közép- és Kelet-Európában, évente több mint 34 millió utast szállított, flottája 105 repülőgépre nőtt.

Tervek szerint 2026-ra közel 300 géppel fognak rendelkezni, s éves szinten 600 ezer járaton 100 millió utast fognak szállítani, alkalmazottaik száma pedig eléri a 10 000 főt.

12.2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Egyetlen válság sem elszigetelt, jól izolálható esemény. Ebből a szempontból a Covid–19-járvány is különleges. Mindenre és mindenkire kiterjedő általános hatása van, és rendkívül nagyfokú bizonytalanságot okoz. Természetes, hogy a cégvezetők törődnek az alkalmazottak és a szervezetek jólétével. A legtöbb vezető még soha nem tapasztalt és élt át ilyen helyzetet. 2003-ban a SARS több mint 8000 embert fertőzött meg, és 9 hónapig tartott. A Covid–19 sokkal több embert fertőzött meg rövidebb idő alatt, és továbbra is gyorsan terjed.

Nehéz megbecsülni a koronavírus világgazdaságra gyakorolt hatását is. Becslések (Jong-Wha & McKibbin, 2004) szerint a SARS-járvány 40 milliárd dolláros veszteséget okozott. A Nemzetközi Valutaalap csökkentette a világgazdasági növekedésre vonatkozó előrejelzését (Newburger, 2020), az OECD pedig a világgazdasági növekedés felére csökkentését javasolta.⁸ Salzman (2020) szerint súlyos fennakadásokat tapasztaltunk az ellátási láncban, a vírus terjedésével az iskolák széles körben bezártak, és ez az intézkedés hatással volt/van a foglalkoztatásra.

A vezetők szerepének elkerülhetetlen része a válság kezelése. A PwC legfrissebb Globális Válság Felmérése⁹ szerint 10 vezető közül csaknem hét (69%) tapasztalt legalább egy vállalati válságot az elmúlt öt évben. Ezeknél a vállalatoknál átlagosan háromnál több válságot tapasztaltak évente. A Covid–19 sok vezetőt fog szélsőségesen nehéz helyzet elé állítani.

Az elmúlt hónapok egészségügyi és gazdasági eseményei a magyar cégeket is megpróbálták térdre kényszeríteni. Nehéz helyzetbe kerültek, s volt köztük, amelynek hónapokon keresztül bevétel nélkül kellett dolgoznia, de túléltek, megerősödtek és készek növekedni.

2020 elejére vis maior helyzet állt elő a légi közlekedési ágazatban, mivel a Covid–19-világjárvány első hulláma fokozatosan ellehetetlenítette a repülést Európában és szerte a világon is. Az európai utasok számát tekintve 2020 áprilisában a Wizz Air a legjobban teljesítő diszkont légitársaság volt az európai kontinensen, mivel az utasforgalma viszonylag mérsékelt módon esett csak vissza. Júniusig 20%-os leépítést hajtottak végre. Tavasszal a magyar kormány stratégiai

⁸ <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/02/coronavirus-escalation-could-cut-global-economic-growth-in-half-oecd>

⁹ https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html?utm_campaign=sbpwc&utm_medium=site&utm_source=articletext

partnerévé vált, és légi hidat építve Budapest és Kína között az egészségügyi felszerelések, valamint a külföldön rekedt állampolgárok Magyarországra szállítását biztosították.

A globális válsággal szembesülve a jól felkészült vállalkozások hozzájárulhatnak munkavállalóik és eredményességük védelméhez.

A világjárvány idején a Wizz Air az előre menekülés stratégiáját választotta versenytársaival szemben. 2020-ban összesen 260 új útvonalat és 13 új bázist nyitott. 2021 tavaszán, amikor beköszöntött a koronavírus-járvány harmadik hulláma, a légitársaság rendelkezett a legmagasabb likviditással. Flottája fejlesztésébe és repülőterek építésébe fektetett be. 2021 júliusára el tudta érni a 2019-es évi kapacitását. Bejelentette, hogy a 140 repülőgépes flottát 500-ra bővítik, 2030-ig pedig 4600 új pilótát vesznek fel.¹⁰ 2021-ben az első 500 pilóta felvétele és kiképzése már meg is történt, 800 új légiutas-kísérővel együtt. A toborzás során a jelentkezők szituációs játékokban és egyéni interjúkon vesznek részt, illetve csapatfeladatokat is kapnak.¹¹ A toborzási tevékenységek azonban csak részben kapcsolódnak hosszú távú növekedési stratégiához. Iparági jelentések szerint a légitársaság már most is rövid távú munkaerőhiánnyal néz szembe, elsősorban a koronavírus-válság idején bekövetkezett elbocsátások miatt. A Wizz Air operatív vezérigazgatója időközben közleményben tudatta, hogy újra a pandémia előtti kapacitásukkal repülnek, folyamatosan a fejlesztésekre, a bővítésekre koncentrálnak.

Váradai József vezérigazgató szerint üzletileg nézve csupán két légitársaság van, amely stabilnak mutatkozik és megfelelő likviditással rendelkezik, hogy kijöjjön a válságból, s nem csak átvészeli a jelenlegi helyzetet. Az egyik a Wizz Air, a másik a Ryanair, melynek részvényei kiemelkedően teljesítenek idén az európai légitársaságok papírjai között, Mind a két részvény árfolyama emelkedett idén, és a Wizz Air történelmi csúcst is döntött (12.1. ábra).



¹⁰ <https://www.portfolio.hu/uzlet/20210806/4600-uj-pilota-felvetelet-tervezi-a-wizz-air-495594>

¹¹ <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210819/oriasi-toborzasba-kezd-a-wizzair-497180>

12.1. ábra. Európai légitársaságok részvényeinek árfolyama

Forrás: Fekete – Ács (2020)

12.3 A WIZZ AIR JÖVŐBENI VERSENYKÉPESSÉGÉT ÉPÍTI KI A JÁRVÁNY ALATT

A Covid–19 első hullámának kezdetén a légi közlekedési ágazat mintegy 90%-kal esett vissza, melyet Váradi József, a Wizz Air vezérigazgatója jelenleg 60%-ra becsül (Andor, 2021). Válaszul az állandóan változó helyzethez igazították kapacitásukat, de az európai koordináció hiánya és kormányzati átszervezés is komoly kihívások elé állította őket. Ennek a helyzetnek a kezeléséhez továbbra is minden nap mikroszintű válságkezelésre van szükség, de folyamatosan a jövőbe tekintenek, és befektetéseket eszközölnek. A Wizz Air flottája növekszik, és továbbra is új repülőgépeket vásárol. Ezzel környezetbarátabbá és költséghatékonyabbá válik a válság utáni időszakban a működésük, noha az iparban éppen ezzel ellentétes folyamat zajlik.

Más növekedési pályát fogalmazznak meg a Világgazdaság által megkérdőjelezett elemzők Andor (2021) szerint. Abban egyetértenek ugyan, hogy a globális légi közlekedés 2020-ban a történelem legnagyobb válságát élte át, de valószínűleg továbbra is különböző forgatókönyvekről beszélhetünk. Nem értenek egyet azzal sem, hogy a Wizz Air vezérigazgatója 100 millió fontos bónuszt kap, amit csak akkor írnak jóvá a társaságnak, ha a cég értéke a következő 5 évben 12 milliárd fontra emelkedik, azaz a következő 5 évben eléri mostani értéke 2,5-szeresét. A bónusz nagysága a Wizz Air és ír versenytársa, a Ryanair közötti harcra mutat rá. A döntő kérdés az, hogy melyikük tud nagyobb szeletet kiharítani a tortából.

Bukta Gábor, a Concorde Értékpapír elemzője szerint a cél optimistának tűnik, de alapvetően teljesíthető. A Ryanair korábban is megtette ugyanezt, amikor a vezérigazgatónak 85 millió fontos bónuszt helyeztek kilátásba. Ez nagy eredmény lenne a Wizz Airtól, és csak akkor reális, ha sikerül fenntartani a koronavírus előtti marzsokat. A kereslet gyors felépülése elengedhetetlen a cél eléréséhez, de szakértők szerint ezzel nincs komolyabb probléma. Az elemző elmondta, hogy az utazási kedv töretlen, mivel sokan szállnak majd fel a repülőre, ha lehetséges az utazás. A légitársaságok számára a legnagyobb kockázatot most az olajárak emelkedése jelenti. A cégek ugyanis megpróbálják fedezni a nyersanyagárak ingadozása miatti költségnövekedést. Például a kereslet kiszámíthatatlansága miatt a Wizz Air a közelmúltban nem bonyolított le ilyen jellegű tranzakciókat, így puffer nélkül kell fizetnie a kerozin árának minden jelentős emelkedéséért, ami akár negatív hatással is lehet a jövedelmezőségére. Bukta Gábor szerint a többletköltségeket részben átháríthatja az utasokra, ezzel némileg csökkentve a kockázat mértékét. Ugyanakkor a Wizz Air elég jól túlélte a koronavírust, s társaihoz képest kevesebb csapással.

Bár a légi forgalom idén nyáron már javult, az utazási szokások 2019-ben még nem. Nyár közepén, az Európai Unió digitális Covid–19-kártya bevezetésével ismét megnőtt a pár napos

városnézések iránti igény, de a folyamatosan változó szabályok továbbra is sokakat a belföldi utak felé terelnek.

A Wizz Air ambiciózus stratégiát fogalmazott meg: flottabővítési tervük 2027 előtt már széles körben ismert, a menedzsment pedig hatékonyan kommunikál, ami önmagában is vásárlóerőt hozhat a Wizz Air értékpapírpiacára, de a legtöbb pozitívumot már bearázták a befektetők.

A Világgazdaságnak nyilatkozó légi közlekedési szakértő viszont ezt másként gondolja. Turi Ferenc szerint ez a cégérték-növekedés a jelenlegi környezetben irreális. Úgy véli, hogy a globális átoltottság mellett a korlátozások feloldása is elengedhetetlen az utazások drámai növekedéséhez. Ráadásul a lassú gazdasági növekedés és a fokozódó infláció sem kedvez az iparág kilátásainak.

A hagyományos összefüggés az, hogy a GDP növekedési ütemének minden 1%-os változására az utasok száma 1–1,5%-kal nő, vagy akár csökken is. Ezért Turi véleménye szerint a reálgazdaság oldaláról nem sok segítség érkezik, de a legrosszabb az, hogy nincsenek egységes szabályok a belépésekre vonatkozóan.

Az esetleges megszorítások vagy bizonytalanságok rövid távon a magánutazást csökkentik. A legnagyobb probléma az interkontinentális járatokkal van, de jobb a helyzet a Wizz Air számára fontos európai piacon. A diszkont szolgáltatók hálózatos társaikhoz képest gyorsabban tudnak reagálni, de alacsonyabb költségszinttel működnek, ami megmagyarázza, hogy a fapados légitársaságok nettó nyeresége már jövőre visszatérhet a 2019-es szintre. Ez a cél azonban túl ambiciózusnak tűnik, de tény, hogy a Wizz Air állami beavatkozás nélkül is tud működni, és a térségbeli működés is kedvez a profitkilátásoknak – tette hozzá Turi Ferenc.

A koronavírus-járvány óriási hatással volt mind a légi közlekedési, mind a turisztikai ágazatra. Európában 969 millió légiutas tűnt el az idei év első felében a globálisan életbe léptetett utazási korlátozások miatt. A tavalyi utasforgalom rekordját követően idén újabb rekordra számított a Budapest Airport (BUD), 17 millió feletti utasforgalommal. Ezzel szemben a repülőtérnek augusztus végén még csak 3,5 millió utasa volt, szemben a tavaly augusztus végi 10,6 millió utassal.

Az áprilisi lassú növekedést követően augusztusban elérte a 390 ezret a turisták száma, de még így is messze elmarad a tavaly augusztusi 1,6 milliótól.

A kormány által bejelentett beutazási korlátozások szeptember elsejétől léptek életbe, és várhatóan a március közepe és június között történetekhez hasonlóan érintik majd az utasforgalmat. A Wizz Air és a Ryanair már bejelentette a következő időszakra vonatkozó törléseket, más légitársaságok pedig néhány napon belül döntenek átütemezésről és járatörlésről. A szeptemberi menetrendek az alábbiak szerint alakulnak: az augusztusban üzemelt 63 desztináció közül szeptember 7. után a Wizz Air jelenlegi tervei szerint összesen 12 desztinációba indít majd járatokat.¹²

¹² <https://novekedes.hu/elemezsek/ujabb-megszoritasok-a-budapest-airportnal-ilyen-lesz-a-wizz-air-menetrendje-a-torleseket-utan>

A cég 2020 márciusában leállt, azóta szinte minden bevételét elveszítette, és ez jelentős hatással volt az 2020-as eredményeire. Veszteséges pénzügyi évet zárt a Wizz Air, amely erős mérlegpozícióval és beruházásokkal készül a járvány utáni helyzetben kínálkozó növekedési lehetőségek kihasználására.

A Wizz Air légitársaság az idén márciussal zárt 2020/2021-es pénzügyi évében 739,0 millió euró, az előző évi 2,761 milliárd eurónál 73,2%-kal alacsonyabb bevétel mellett 576 millió euró (mintegy 200 milliárd forint) veszteséggel zárta az előző 281 millió eurós nyereséggel szemben. A légitársaság működési eredménye 182,8 millió euró veszteségbe fordult az előző pénzügyi év mérlegében elért 719,8 millió eurós többletből, bevételarányos jövedelmezősége pedig a 2019/2020-as pénzügyi év 26,1%-áról 50,8 százalékponttal 24,7%-os mínuszba csúszott. A légitársaság az elmúlt pénzügyi évében 10,2 millió utast szállított, 74,6%-kal kevesebbet az előző évi 40,0 milliónál. Járatainak feltöltési aránya 64,0%-ra csökkent 93,6%-ról. A társaság flottája viszont 137 gépre bővült 121 gépről.¹³

„Az elmúlt év a járványvédelmi korlátozások miatt az egyike volt a légi közlekedés legproblémásabb időszakainak” – kommentálta a társaság éves jelentését Váradi József vezérigazgató. Hangsúlyozta ugyanakkor, hogy a társaságnak minden nehézség ellenére sikerült szilárdan kordában tartania költségszerkezetét, megőrizni forgóeszközeit és megvédeni mérlegének befektetésre ajánlott portfólióbesorolását. Kiemelte, hogy a Wizz Air a 75%-os árbevétel-csökkenés ellenére is meg tudta tartani alkalmazottainak 80%-át.

A jelenlegi pénzügyi év várható eredményét illetően a vezérigazgató óvatosan optimista. A kialakuló tendencia ugyan biztató, de a további fejlődés nehezen megítélhető.

A társaság versenyhelyzetének javítására összpontosít, és arra készül, hogy kihasználja a járvány utáni helyzetben rejlő lehetőségeket. „Az elmúlt 12 hónapban a flottafejlesztésben és a hálózat bővítésében végrehajtott beruházásoknak hamarosan meglesz az eredménye” – mondta. A társaság azonban veszteségekkel számol a jelenlegi pénzügyi évben mindaddig, amíg a járványvédelmi intézkedések gyorsított, teljes és tartós feloldására sor nem kerül. A Wizz Air tervei szerint a folyó pénzügyi év első negyedében még 30%-os, de az elkövetkező pénzügyi évben már teljes kapacitáskihasználtsággal tervezi üzemeltetni járathálózatát.

12.4 A WIZZ AIR LERÁZZA MAGÁRÓL A KORONAVÍRUST: ÚGY REPÜLNEK, MINT A JÁRVÁNY ELŐTT

¹³ <https://azuzlet.hu/wizzair-ketszazmilliard-forint-veszteseg/>

A Wizz Air közölte, hogy júliusban és augusztusban várhatóan a járvány előtti szint 90-100%-ára emelkedik az utasforgalmuk, mivel az európai utazások iránti nyári kereslet növekszik, és az Egyesült Királyságban bevezetett korlátozások további enyhítése további lendületet adhat a cégnek.

A nyári csúcsra készülve a Wizz Air 600 új alkalmazottat vett fel, és a napi munkaidőt 10 órára bővítette. A Wizz Air éves szinten valamivel kevesebb, mint 120%-kal növelte bevételét június végén 199 millió euróra, bár nettó vesztesége pedig 6 millió euróról 114 millió euróra nőtt. A korrigált veszteség az egyszeri torzító tételek nélkül 118,7 millió eurót tett ki. Tavalay egyébként az előző évnek a töredékére csökkent forgalom mellett veszteséges pénzügyi évet zárt a Wizz Air, de már a júniusi adatközlés idején jelezte a cég: erős mérlegpozícióval és beruházásokkal készül a járvány utáni helyzetben kínálkozó növekedési lehetőségek kihasználására.¹⁴

A magyar légi közlekedés helyreállításához vajon nagy számú járat, olcsó repülőjegyek, vagy magas színvonalú szolgáltatások szükségesek? Ez nem csak a szakemberek problémája, hiszen a légitársaságok és a repülőterek az ország gazdaságának kulcsfontosságú infrastruktúráját jelentik. Magyarországon a koronavírus-járvány által megváltozott iparágban immár lehetőség van egy új nemzeti légitársaság alapítására – nyilatkozta a Magyar Nemzetnek Galgóczy Ferenc, a Budapest Handling tulajdonosa. A szakember Váradi József nyilatkozatára reagált, aki elmondta, hogy ha nyárig feloldják a korlátozásokat, a 2021-es szezon a Wizz Air szempontjából nem lenne nagyon messze a 2019-es nyártól, vagyis a koronavírus előtti csúcsidőszaktól.

Galgóczy szerint a diszkont-légitársaságok részéről megkérdőjelezhető az optimizmus, miközben tény, hogy a légi közlekedési iparág hosszabb távon kedvező lehetőségeket kínál. Ám ezek nem kizárólag a diszkont-légitársaságok privilégiumai, más is képes profitot termelni ebben az iparágban – vélekedett (in: Thurzó, 2021). Szerinte a Wizz Air és a Ryanair is igyekszik azt a látszatot kelteni, mintha erre csak ők lennének képesek, bár igaz, hogy az általuk képviselt üzleti modell a nyereséges üzlet alapja, viszont ez másolható. Kifejtette: a diszkontok korai optimizmusa alaptalan, hiszen még nem tudni, mikor ér véget a járvány, és hogyan tér vissza az utazásba vetett bizalom és a fizetőképes kereslet.

Bár a kormány tőkeinjekcióval próbál segíteni a nemzeti légitársaságoknak, elemzők szerint a piac nagy része a Covid utáni időszakban nem a hagyományos, hanem a fapados társaságoké lesz.

Elemzők szerint a járvány miatt bár a légitársaságok világszerte bezárásra kényszerültek, de mostanra az iparág az újrakezdés és növekedés jeleit mutatja.

S mi az, amit a diszkont-légitársaságok és a Wizz Air példájából tanulhatunk? Mi az elsajátítandó jó gyakorlat? Alkalmazkodni a változásokhoz, a szervezet motivációjának és

¹⁴ <https://mfor.hu/cikkek/befektetes/a-wizzair-lerazza-magyarol-a-koronavirust-ugy-repulnek-mint-a-jarvany-elott.html>

jövőképének fenntartása, és kockázatvállalás a hosszú távú döntések meghozatalakor. Az azonnali reagálás és a megalapozott tervezés is fontos szerepet játszik.

12.5 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Hogy jellemezné a Wizz Air piaci helyzetét a Covid–19 előtti időszakban?
2. Hogyan alakult a cég helyzete, milyen veszteségekkel kellett szembenéznie a pandémia időszakában?
3. Hogyan törtek ki ebből a helyzetből is indultak el a növekedés útján?
4. Mi a Wizz Air példájának legfontosabb üzenete, a követendő jó gyakorlat?

12.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 12. FEJEZETHEZ

1. Andor, A. (2021). Wizz Air: csak a növekedés mértéke a kérdés. <https://vg.hu/nemzetkozi-gazdasag/2021/07/wizz-air-csak-a-novekedes-mereteke-a-kerdes> (Letöltve: 2021. november 10.)
2. Jong-Wha, L. & McKibbin, W. J. (2004). Estimating the global economic costs of SARS.
3. <https://ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK92473/> (Letöltve: 2021. november 10.)

4. Fekete, B. – Ács, A. (2020) Mintha máglyát raktunk volna és dobálnánk rá a pénzt, de a wizz air még így is nyertesként jöhet ki a koronavírus-válságból, <https://www.portfolio.hu/uzlet/20201214/varadi-jozsef-mintha-maglyat-raktunk-volna-es-dobalnank-ra-a-penz-de-a-wizz-air-meg-igy-is-nyerteskent-johet-ki-a-koronavirus-valsagbol-461672> (Letöltve: 2022. március 18.)
5. Newburger, E. (2020). IMF lowers global growth forecast, cases surge in South. Korea <https://cnbc.com/2020/02/22/coronavirus-live-updates-imf-lowers-global-growth-forecast.html> (Letöltve: 2021. november 10.)
6. Salzman, A. (2020). Coronavirus Is Disrupting Supply Chains. These Industries Are Most Vulnerable. <https://barrons.com/articles/tech-apparel-profits-could-be-hardest-hit-by-supply-chain-shocks-51582938634> (Letöltve: 2021. november 10.)
7. Thurzó, K. (2021). A Covid–19 után felszállhatna a nemzeti légitársaság. (<https://magyarnemzet.hu/gazdasag/2021/01/a-covid-19-utan-felszallhatna-a-nemzeti-legitarsasag>) (Letöltve: 2021. november 10.)

Elektronikus források:

1. <https://azuzlet.hu/wizzair-ketszazmilliard-forint-veszteseg/> (Letöltve: 2021. november 10.)
2. <https://novekedes.hu/elemezsek/ujabb-megszoritasok-a-budapest-airportnal-ilyen-lesz-a-wizz-air-menetrendje-a-torlesek-utan> (Letöltve: 2021. november 10.)
3. <https://mfor.hu/cikkek/befektetes/a-wizzair-lerazza-magyarol-a-koronavirust-ugy-repulnek-mint-a-jarvany-elott.html> (Letöltve: 2021. november 10.)
4. <https://portfolio.hu/gazdasag/20210819/oriasi-toborzasba-kezd-a-wizzair-497180> (Letöltve: 2021. november 10.)
5. <https://portfolio.hu/uzlet/20210806/4600-uj-pilota-felvetelet-tervezi-a-wizz-air-495594> (Letöltve: 2021. november 10.)
6. https://pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html?utm_campaign=sbpwc&utm_medium=site&utm_source=articletext (Letöltve: 2021. november 10.)
7. <https://theguardian.com/business/2020/mar/02/coronavirus-escalation-could-cut-global-economic-growth-in-half-oecd> (Letöltve: 2021. november 10.)
8. <https://wizzair.com/hu-hu/informaciok-es-szolgaltatasok/bemutatkozas/vallalati-informaciok> (Letöltve: 2021. november 10.)

13 FEJEZET-3. ESETTANULMÁNY: SZÁLLODÁSOK KIHÍVÁSAI A COVID-19 IDEJÉN (ERDEINÉ GALLY SZILVIA – TÜTÜNKÖV HRISZTOV JORDÁN – GROTTÉ JUDIT)

A Covid-19-vírusjárvány témájában számos tanulmány, szakirodalom született. Kevés azonban az olyan írás, amely nemcsak elméleti, hanem gyakorlati oldalról is megközelíti a problémát. Tanulmányunk tudományos szakirodalmak, szakmai tanulmányok, turizmus-tanácsadói cégek ajánlásai, illetve a napi sajtóban megjelent híreket használt fel forrásként. Esettanulmányunk bemutatja, milyen stratégiákat alkalmaztak hazai és nemzetközi viszonylatban a szállodák a Covid-19-világjárvány hatásainak mérséklésére.

A turisztikai világszervezet 2022. január 18-i jelentése szerint a globális turizmus 2021-ben közel 4%-os fellendülést mutatott 2020-hoz képest a látogatások számát illetően: 415 millió a 400 millióval szemben. Az éjszakai szálláshelyet igénybe vevő nemzetközi turisták azonban még mindig 72%-kal elmaradtak a 2019 előtti pandémiás évhez képest. Ezt követte a 2020. év, a turizmus eddigi legrosszabb éve, amikor a nemzetközi érkezések száma 73%-kal csökkent (UNWTO, 2022).

Az UNWTO World Tourism Barometer 2022-es száma azt mutatja, hogy a védőoltások növekvő aránya, valamint a határokon átnyúló fokozott koordináció és protokollok miatti utazási korlátozások enyhítése mind hozzájárultak a kereslet felszabadításához. A nemzetközi turizmus 2021 második felében mérsékelten visszaesett, a harmadik és a negyedik negyedévben egyaránt 62%-kal csökkent a nemzetközi érkezések száma a járvány előtti szinthez képest. A korlátozottan rendelkezésre álló adatok szerint a decemberi nemzetközi érkezések 65%-kal elmaradtak a 2019-es szinttől. Egyelőre az Omikron-variáns teljes hatása és az összes Covid-19-megbetegedések számában még nem mutatható ki. Az UNWTO szakértők többsége véleménye szerint a nemzetközi érkezések száma csak 2024-ben vagy később éri el a 2019-es szintet (UNWTO, 2022).

13.1 BEVEZETÉS

Jelen esettanulmány egy magyarországi szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó cég példáját tárja az olvasó elé.

A vállalat fő tevékenységi helye a Közép-Magyarország régió, azon belül is Budapest, ahol 7 szállodát üzemeltet; illetve a cég rendelkezik 13 vidéki helyszínű szállodával is, továbbá 4 szállodával Ausztriában. A szállodavállalat éves költségvetése/árbevétele a 2020-as évre vonatkozóan 2,51–25 milliárd forint közé tehető. 2020-ban átlagosan 50–249 fő közötti létszámot foglalkoztattak munkaviszony keretén belül.

Pandémia alatt próbáltak minden munkaerőt megtartani és támogatni. Ezzel a törekvéssel a dolgozók 85–90%-át sikerült is megóvni. Mint minden turisztikai szervezetet, úgy jelen szállodaüzemeltető céget sem kímélte a Covid-19. Érdekes, hogy a szállodák lokációi nagyban

befolyásolták a pandémia hatásait. Míg a vidéki, belföldi szállodák a határlezárásoknak is köszönhetően jól teljesítettek, addig a fővárosi és Osztrák Házak sajnos komoly kihívásokkal néztek szembe. A munka/kiszolgálási folyamatainak stabilitása, beszállítóinak teljesítőképessége, árbevételük, üzemi eredményeik, likviditásuk, fluktuációjuk, munkavállalók egészségügyi kockázata és az otthoni munkavégzésben foglalkoztatottak számát nem érintette a koronavírus. Azonban a bértámogatás és a dolgozók közötti összetartás/megértés csökkent, köszönhetően a koronavírus okozta bizonytalanságnak és kilátástalanságnak.

A koronavírus okozta válság azonban a kihívások mellett *újfajta fejlődési lehetőséget* is biztosított a vállalkozás számára. A cég azt az időt, mikor bizonyos házaikat, a pandémia időszakában alatt kénytelen volt bezárni, a szállodák karbantartására és fejlesztésére fordította. Ezenfelül pedig az alkalmazottak képzéséről is tudtak gondoskodni. Továbbá a vezetés új értékesítési és marketingcélokat, új arculatot dolgozott ki, melynek célja az új szegmensek elérése volt.

A cég 2021-ben az infláció mértékét 3–5% közé kalkulálta. A vállalat 2021-re 6–10%-os árbevételi növekedést vár, ugyanis a 2020-as nyári időszakhoz képest, 2021-ben 21 százalékponttal javított a foglaltsági kihasználtságán. Ez leginkább a vidéki szállodáinak köszönhető. Jelenleg a budapesti szállodák nagyon lassan kezdenek csak beindulni, miután Budapestre még nemigen tértek vissza a nagy létszámú csoportos szegmensek, amihez akár több évre is szükség lesz.

A cégnél a pandémia előtt, alatt és után is *a munkavállalók 0–5%-a dolgozik home office-ban*. Ez leginkább a közép- és felsővezetőket érinti. A home office feltételei, infrastruktúrája (internet, számítógép, programok stb.) adott volt eddig is mindenki számára, aki home office-ban dolgozott. A dolgozói továbbképzések és tréningek is online folytak.

A szállodavállalat minden dolgozójának javasolja, hogy oltassa be magát, de az oltást nem teszi kötelezővé. Segítik a munkatársakat információkkal, tájékoztatással annak érdekében, hogy pozitív kép alakuljon ki az oltással kapcsolatban. Azonban a cég semmilyen módon nem különbözteti meg a védett (oltott és gyógyult) és nem oltott dolgozókat egymástól.

A vállalat, a nyitást megelőző hetekben, folyamatos marketing és értékesítési munkát végzett annak érdekében, hogy a nyitás pillanatában minden zökkenőmentesen menjen. A nyitás és kilábalás szakaszában a céget az alábbi hatások érték:

- Nagymértékűt öltött a munkaerőhiány növekedése.
- Jellemző, hogy a munkakörök felértékelődnek a munkaerőpiacon, és kevesebb az új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben.
- Közepes szintű változás történt a belső hazai keresletben, a külpiacon kereslet növekedésében és a forintárfolyam javulásában.

Sajnos hiába a 85–90%-os megtartott munkaerő, *a turizmus jelenleg nagyon nagy munkaerőhiánnyal küzd*. Hiába próbálják meg béremeléssel csalogatni a dolgozókat, ennek ellenére

sem csökkent jelentős mértékben a munkaerőhiány. A legnagyobb hiány a Front Office és recepció munkakörökben, valamint az éttermi és konyhai pozíciókban van. A felértékelődött munkaköröknél az a kihívás, hogy nagyon magas bért kell biztosítani a dolgozónak, melyet nem biztos, hogy az adott szálloda képes kifizetni. Ennek ellenére is fontos megbecsülni az adott munkakörben dolgozót és biztonságot nyújtani a cégen belül számukra. Amíg az alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörökbe nem érkezik meg az új munkaerő, addig azt a munkát az ún. felértékelődött munkakörökben dolgozóknak kell elvégezni. Közepes mértékben jellemzőek a szervezetre a forintárfolyam javulása, külpiaci kereslet növekedése és a belső piaci kereslet növekedése.

A vállalat a következő intézkedéseket kívánja bevezetni a nyitás és kilábalás lehetőségeinek kihasználására: létszám, marketingkiadások és a szervezeti hatékonyság növelése, HR-rendszerek fejlesztése, szervezeti tudás jobb menedzselése és a munkafolyamatok erősebb automatizálása. Jelenleg a marketingkiadások növelése érzékelhető.

A beruházások növelése kismértékben jellemző, ugyanis a cég a lezárások alatt minden lehetséges karbantartást és felújítást elvégzett. A továbbiak is kismértékben jellemzőek: költségcsökkentés, bérfelfagyasztás megszüntetése, növekedés fogalmának újragondolása, ellátási lánc átszervezése és HR-szerep erősítése. Jelenleg a vállalat nem tervezi, hogy új piacra lépne.

A szállodavállalat a kamaráktól és a szakmai szervezetektől azt várja el, hogy nagyobb beleszólása legyen a gazdasági kormányzásba és hogy javuljanak a pályázati lehetőségek.

13.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

13.2.1 BEVÉTEL- VAGY HOZAMMENEDZSMENT

A bevételkezelés, vagy más néven a hozamkezelés egy alapvető eszköz arra vonatkozóan, hogy a megfelelő termék, a megfelelő vásárlónak, a megfelelő időben, a megfelelő áron, a megfelelő kommunikációval, a megfelelő helyre történő értékesítéssel, megfelelő költséghatékonysággal maximális bevételt vagy profitot érjen el (El Haddad, Roper & Jones, 2008; Kimes, 1989; Kimes & Wirtz, 2003; Revfine.com, n. é.).

A szállodaiiparban a bevételkezelés segíti a bevételmenedzsernek a jövőbeni üzleti volumen és a szálloda által generált bevételek előrejelzésében. A bevételkezelési stratégiák a nagy igényű és alacsony igényű időszakok szerint változhatnak (Mondal, 2021). A szállodák általában elemzéseket, múltbeli adatokat és külső információkat használnak a keresleti szintek világosabb megértéséhez. Ez lehetővé teszi számukra, hogy azonosítsák a mintákat, megértsék, mikor kell a szállodai szobákat kedvezményesen eladni, és előre jelezni a nagy kereslet időszakait, amikor a szobák sokkal magasabb áron értékesíthetők (Franco Grasso Revenue Team, 2021).

A pandémia hatása

A szállodaiiparban Jiang és Wen (2020) azt állítja, hogy a Covid–19-világjárvány világszerte megváltoztatta a szállodák működését, amelyek próbáltak alkalmazkodni az új helyzethez, illetve egy részük túlélésre rendezkedett be. Úgy vélik, az elméleti és gyakorlati szakembereknek *megoldásokat kell keresniük* a szállodaiipar számára a Covid–19-világjárványból való felépülésre. E célból a szerzők a következő fő területekre kívánja felhívni a tudósok és szakemberek figyelmét a világjárvány idején: a mesterséges intelligenciára és a robotikára, higiéniaira és tisztaságra, valamint egészségvédelemre és egészségügyre (Jiang & Wen 2020).

A pandémia első évében, *2020-ban tombolt a járvány*. Alacsony volt az immunitás aránya, és nem volt vakcina. 2021-ben a vakcinák aránya emelkedett, így az emberek egyre többen szívesen utaznak. A járvány idején azonban jobban lehet előre jelezni a várható bevételeket, mint a terrorcselekmények és természeti katasztrófák esetén, mert kiszámíthatóbb (Franco Grasso Revenue Team, 2021). Minden válság, főleg a 2001/09/11, a 2009. évi pénzügyi és mostani 2020–2021. évi világjárvány alapvető változásokat idézett elő a szállodai bevételek menedzselésében (Mailys Pensivy, 2021), hiszen múltbeli adatok alapján kellene előrejelzéseket készíteni, ami szinte lehetetlen.

Bevételetoptimalizálás szempontjából nézve *a szállodatulajdonosok három különböző stratégiából választhatnak világjárvány idején:*

- bezárás;
- karanténhotelként üzemelni;
- rendes szállodaként továbbműködni, új üzleti szegmens után kutatni, és használni a bevételmenedzsmentet (Franco Grasso Revenue Team, 2021).

13.2.2 SZÁLLODABEZÁRÁSOK

Magyarországon 2019 áprilisában 980 szálloda működött, 2020-ban 488, 2021 áprilisban csupán 475 üzemelt. Vagyis a járvány előtti állapotokhoz képest 505 szálloda bezárásra került. Ugyanennek az évnél novemberében országosan 733 (b. index: 105%), Budapesten 154 (b. index: 117,6%), a fővároson kívül 579 (b. index: 102,1%), a balatoni régióban 90 (b. index: 111,1%) volt. 2019 novemberéhez képest a működő szállodák száma országos szinten 23,4%-kal, Budapesten 26%-kal, a fővároson kívüli régiókban 22,7%-kal, a balatoni régiókban 26,2%-kal kevesebb volt (Trendriport, 2021).

Hozammenedzsment szempontjából nézve a bezárt szállodák nem hoznak bevételt. Miközben még mindig vannak fix bérleti költségeik, jelzáloghiteleik, adóik és egyéb költségeik. A zárás nem fenntartható megközelítés, főleg, ha a kormányok pénzügyi támogatásai nem elegendőek (Franco Grasso Revenue Team, 2021).

A szállodák egy része a világjárvány kapcsán kihasználta az egyedülálló lehetőséget *üzleti modelljeik felújítására és újragondolására*, portfóliójuk bővítésére, szállodafelújításokra. Megragadták az alkalmat, hogy befektessenek az „érintésmentes” bejelentkezések technológiájába. Nagyobb hangsúlyt fektetnek az egészséggel kapcsolatos funkciókra, mint például a beltéri/kültéri építészet, az antimikrobiális felületek és a nagy teljesítményű szellőztetőrendszerek, hogy megnyugtassák a vendégeket, és fokozzák kényelmüket és biztonságérzetüket (HT, 2021).

Karanténhotell

„A magyarországi törvényi szabályozás szerint a magyar szállodákban elrendelt karanténköltséget az állam viseli – miután vis majornak számít –, és nagy valószínűséggel hasonló a gyakorlat külföldön is, a pluszköltségeket ott sem a vendégnek számlázzák ki” – nyilatkozta az MTI-nek Flesch Tamás a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének elnöke (Növekedés, 2020).

A *karanténhotel* az a hely, ahol az emberek karanténba vonulnak, még akkor is, ha beoltott vagy negatív teszt van, például külföldiek vagy magas kockázatú országokból érkező lakosok esetén. Ezeket a szállodákat hivatalosan a kormányok jelölik ki és hagyják jóvá. Működési szempontból az ilyen vendégek fogadása alacsony költségterhet jelent. A karanténhotellnek azonban több pénzügyi hátrányuk van: bevételkiesés, mert fix áron működnek, az árakat gyakran a kormány vagy Egészségügyi Minisztérium határozza meg (Franco Grasso Revenue Team, 2021).

13.2.3 A NYITVATARTÁS STRATÉGIÁJA

Azoknak a szállodák, amelyek a nyitvatartás mellett döntöttek, *válságkezelő stratégiát* kell alkalmazniuk. Az eHotelier.com szakportál rövid, közép- és hosszú távú marketingtippeket ajánl a válságkezelésre, amely a koronavírus-járvány idején is hasznosítható. Ezek közül a legfontosabbak: a vállalkozás rövid távon összpontosítson az ügyfélkapcsolatokra, a munkavállalóira, a lehető legtöbb alkalmazott megtartására, középtávon fókuszáljon azokra a szegmensekre, amelyek várhatóan a leghamarabb utazhatnak és használhatják létesítményeiket az egészségügyi aggályok ellenére, hosszú távon, még a járvány idején dolgozza ki a helyreállítási tervét (eHotelier, 2020; Turizmus.com, 2020a).

Franco Grasso Revenue Team (2021) a következő érveket hozza fel a szállodai nyitvatartás folytatására. Úgy véli, hogy az epidemiológiai görbék és a meglévő piac elemzésére a bevételmenedzsment nagyfokú megbízhatósággal előre jelezheti a piaci keresletet és kínálatot. A járvány idején új piaci szegmenst jelenthetnek a munkavállalók: egészségügyi dolgozók, építőipari vagy rendőrségi, logisztikai szereplők, katonák és katonanők, újságírók, kormányzati tisztviselők és még sokan mások.

Mind az eHotelier, mind Franco Grasso Revenue Team felhívják a figyelmet *a márka hírnevének fontosságára*. Az előző szerint *rövid és középtávon a cél az ügyfélkapcsolatok fenntartása*,

lehetőség szerint növekményes cash flow generálása, fix költségek fedezése és a lehető legtöbb alkalmazott megtartása. Hosszú távon a versenyképesség visszaszerzése, illetve versenyelőny megszerzése. Az utóbbi szerint a jó márka hírneve elengedhetetlen a bevételkezeléshez: ha a vendégek élvezik a tartózkodást, előfordulhat, hogy máskor visszatérnek, és pozitív értékelést hagynak az OTA-knál (Online Travel Agencies), a Google-nél, a TripAdvisor-nál és a nagyobb láthatóság még több foglalást generál.

Végül Franco Grasso Revenue Team összegzése megállapítja, hogy bevételkezelési technikák alkalmazásával erős profitpotenciált hoztak létre. A 2020-ban és 2021-ben is nyitva maradt európai szállodák jó eredményeket értek el. Statisztikailag véve a szállodák nullszaldós pontja a 30–50%-os kihasználtsági tartományban van. A kijárási korlátozások során áttörést értek el, vagy állandó költségeik nagy részét fedezték, miközben a korlátozások feloldása után lefektették a kivételes eredmények alapjait (Franco Grasso Revenue Team, 2021).

13.2.4 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

2020-ban két hónap alatt mélypontra került az addig rekordokat döntő utazás, vendéglátás területe, és az egész 2020-as év komoly megterhelést jelentett a szektornak és vállalkozásainak, így az esettanulmányukban szereplő szállodaüzemeltető céget sem kímélte a Covid–19.

A vállalat 7 szállodát üzemeltet Magyarországon, rendelkezik 13 vidéki szállodával, illetve 4 szállodával Ausztriában. Ausztriában 2021-ben a hetvenes évek forgalmi eredményét produkálta a turizmus (Turizmus.com, 2022a). A koronavírus és a lezárások negatív gazdasági hatásainak ellensúlyozására a Bécsi Gazdasági Ügynökség 15 millió eurós keretösszeget ad (de csak) a bécsi szállodaiparnak, amire 2022 nyaráig lehet pályázni. A szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás valamennyi területére a kormány ideiglenes áfacsökkentést vezetett be 2021. december 31-ig, vagyis a turizmus és szabadidő-gazdaság területén az áfakulcs 5%-os mértékű. A szállodaipar számára 2020 márciusában kidolgozott, az osztrák turizmusbank (ÖHT) által biztosított állami hitelgarancia lehetőségét 2021. június 30-ig kiterjesztették. A fedezetvállalásra 1,625 milliárd eurós keret állt rendelkezésre, illetve ezzel párhuzamosan a vállalkozások számára a hitel-visszafizetési moratóriumot 2021. március 31-ig fenntartották. A támogatások teljes spektrumát, az áfacsökkentéstől, az ún. *Kurzarbeit-modellen* keresztül a hitelmoratóriumig és az újratekintési bónuszig bezárólag biztosították. Az osztrák szállodaszövetség (ÖHV) szerint pedig 2024 előtt nem várható, hogy az Európán kívüli piacokról jelentősen élénkülne a beutazó-forgalom, amely különösen rossz hír a városi szállodák számára.

A Covid–19 koronavírus-járvány kirobbanása óta *a magyar kormányzat is különböző és folyamatos intézkedéseket hozott az újranyitás érdekében. Az újraindulás intézkedéseit áttekintve a*

következő főbb lépéseket lehet azonosítani, mely a hazai turizmusra és az esettanulmányunkban vizsgált magyarországi szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó cégre hatással volt (Koronavírus, 2021). A Covid-19 2020–2021-es globális járvány látványosan megmutatta a digitalizáció fontosságát az élet minden területén, így a turizmusban is (Neszmélyi & Kovács, 2021).

2020 tavasza óta az állami intézkedések között lényegében a segítségnyújtás több spektruma megtalálható: *bértámogatás, járulékkedvezmény, hitelmoratórium, nullaszázalékos hitelprogram, az idegenforgalmi adó és a cégek által fizetendő turizmusfejlesztési hozzájárulás felfüggesztése, teraszdíjak elengedése* [52/2021. (II. 9.) Korm. rendelet], *5%-os áfa a házhoz szállításban, illetve a SZÉP-kártya kedvezményei* (amely évek óta a belföldi utazások ösztönzésének egyik fő eszköze, és a kedvezményeknek köszönhetően továbbra is az egyik legnépszerűbb cafetériaelem).

Ha ezeket az intézkedéseket részletesebben is megnézzük, akkor már a 2020-as év elején hatályba lépett Magyarországon az áfacsökkentés. Ennek igazi jelentősége a későbbiekben merül fel, amikor megindul a nemzetközi turizmus, hiszen a kisebb közteher miatt olcsóbb utakat kínálhatnak a hazai ágazati szereplők, mint a külföldiek. Majd 2020 márciusában különböző gazdaságvédelmi intézkedések kerültek meghirdetésre. Ezek közé tartozott például, hogy a vállalkozások korábban megkötött hiteleinek tőke- és kamatfizetési kötelezettségét felfüggesztették az év végéig, fizetési moratórium lépett életbe minden hitel-, kölcsön- és pénzügyi lízingszerződésre, illetve 2021. január 1-jétől a korábban felvett hitel eredeti törlesztőrészletének nagysága nem növekedhet. Továbbá 2020 márciusában a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) turisztikai vis maior keretet hozott létre a koronavírus miatt nehéz helyzetbe került vállalkozások megsegítésére.

2020 áprilisában létrejött a Járvány Elleni Védekezési Alap és a Gazdaságvédelmi Alap (újraindítási alap), és a gazdaságvédelmi akcióterv egyik programpontjában kiemelésre került, hogy a turizmust újra kell indítani. A diákok mentesítve lettek a nyelvvizsga-kötelezettség alól a diplomák átvételéhez, ugyanakkor a turizmusban az idegen nyelv ismerete alapvető szempont.

2020 májusában GINOP és VEKOP pályázatok kerültek kiírásra, továbbá a Széchenyi munkahelymegtartó hitel, amely mellé szabad felhasználású folyószámlahitel is igényelhettek a mikro-, kis- és közepes vállalkozások (Széchenyi munkahelymegtartó hitel, Széchenyi kártya folyószámlahitel plusz, Széchenyi likviditási hitel, Széchenyi beruházási hitel plusz). Megjelent az MTÜ COVID kézikönyve, amely az újranyitáshoz szükséges ajánlásokat tartalmazza a szálláshelyek, vendéglátóegységek számára. Az újranyitást segítette, hogy a pénzügyi beszámolót és az ahhoz kapcsolódó éves bevallásokat elegendő volt 2020. szeptember 30-ig elkészíteni és beküldeni a hatóság felé, sőt az adót is eddig az időpontig kellett megfizetni. Ezek a nem látványos, de segítő intézkedések közé sorolhatók az adóbevallások, cégbeszámolók leadási határidejének későbbre halasztása, amivel a cég likviditását segítették, hogy megőrizzék a munkavállalókat. Szintén májusban a kijárási korlátozások megszűntek Budapesten, a turisztikai fejlesztések támogatása új

szakaszba lépett a Kisfaludy Program keretében, illetve elkezdődött a folyamatos belépési határnyitás.

A veszélyhelyzet ideje alatt az utazási szolgáltatásokra vonatkozó szerződésekre alkalmazandó különös szabályokról szóló 242/2020. (V. 27.) Korm. rendelet értelmében utalványt ajánlhatnak fel az utazási irodák a pénzvisszafizetés helyett, ha az utazás a koronavírus-világjárvány miatt marad el.

Meghatározó lépésnek tekinthető, hogy 2020. június 1-jén az MTÜ elindította belföldi kampányát, amellyel arra buzdított mindenkit, hogy barangoljon belföldön, fedezzen fel izgalmas úti célokat. A kampány szlogenje „Együtt, itthon, szabadon – Magyarország visszavár” (MTÜ, 2020). Elindult a „Szállodák fejlesztése Pest megye területén” című pályázat, valamint a kormány megszüntette a veszélyhelyzetet.

Jelentős intézkedés, hogy 2020. július 1-jétől a szociális hozzájárulási adó 2 százalékponttal – 17,5%-ról 15,5%-ra – csökkent. Különleges fizetési könnyítések, részletfizetési, fizetéshalasztási és adómérséklési lehetőségek léptek életbe, a nyomtatványok egyszerűsödtek. A betegszabadság dokumentumait elektronikus másolatban is be lehet nyújtani. A munkavállalókat megtartó cégek számára technológiafejlesztésre, környezetvédelmi és energiahatékonysági beruházásra jelentek meg pályázatok. Beruházási és fejlesztési támogatások, adócsökkentés, kedvező hitelek és tőkeprogramok jöttek létre. A vállalati leállásokra reagálva online képzések kezdődtek.

További jelentős intézkedésnek tekinthető, hogy a 2020. április 22-től 2021. június 30-ig tartó több mint egyéves időszakban a kormány megfelezte a Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP-kártya) adóterhét, ugyanis a munkáltatónak nem kellett szociális hozzájárulási adót fizetnie a SZÉP-kártyára utalt béren kívüli juttatás után, amennyiben az nem haladta meg a törvény által meghatározott, rekreációs keretösszeget, így az adóteher 32,5%-ról 15%-ra csökkent. Ezen túl a 318/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet alapján csaknem megduplázódott az elkölthető keretösszeg (2020-ban a kedvezményes adókulccsal adható rekreációs keretösszeg 450 ezerről 800 ezer forintra emelkedett, a költségvetési szerveknél pedig 200 ezerről 400 ezer forintra nőtt). A vendégeknek emellett először 2020. december 31-éig, majd 2021. június 30-ig az eltöltött vendégéjszaka utáni idegenforgalmi adót nem kellett megfizetnie [319/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet]. Ezeknek is volt köszönhető, hogy „erőteljesen kitört” a hazai turizmus a nyári hónapokban, mely az esettanulmányban szereplő szálloda esetén is érzékelhető.

2020 októberében könnyítések jöttek az iparüzési adóban, ugyanis a több telephellyel rendelkező vállalkozásnak nem kell minden érintett önkormányzathoz benyújtani a helyi iparüzési adó-bevallásukat, elegendő volt egyetlenegy beküldeni a Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz. A kormányzat a gazdaság újraindítását elősegítő intézkedése például, és a turisztikai ágazat egyes szereplőinek könnyítést hozott, a köztes értékesítők mentesítése a turizmusfejlesztési hozzájárulás-

fizetési kötelezettsége alól, ugyanis a turizmusfejlesztési hozzájárulásra vonatkozó veszélyhelyzeti adózási könnyítést a jogalkotó 2020., majd 2021. december 31-ig meghosszabbította [318/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet].

A Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központban (NTAK) regisztrált szálláshelyek számára az állam megtérítette a zárás utáni 30 napra vonatkozó bevételkiesés 80%-át, amennyiben november 8-ig legalább egy foglalása érkezett a november 11. és december 10. közötti időszakra a rendszerbe. Továbbá rugalmasabbá váltak a távmunka szabályai a veszélyhelyzet idején.

2021 márciusától meghirdetésre került a Kamatmentes Újraindítási Gyorskölcsön Hitelprogram (GINOP-9.1.1-21), melyet megpályázott esettanulmányunk szállodavállalata, és nyert is. A hitelprogram az Európai Unió által biztosított, a Covid-19-világjárvány és társadalmi következményei okozta válság elhárításának előmozdítását és a zöld, digitális és reziliens gazdasági helyreállítás előkészítését támogató, a kohéziós célú és az európai területeknek nyújtott helyreállítási támogatásként (REACT-EU) nyújtott kiegészítő forrásokból valósul meg, ezért annak alapvető célja Covid-19-világjárvány és gazdasági következményei okozta válság elhárítása. A Hitelprogram célja forgóeszközhitel nyújtása – készletbeszerzésre, működési költség, bér és járulékai, valamint rezsiköltség finanszírozására, a Covid-19-világjárvány miatt gazdasági nehézségekkel küzdő, a válság által leginkább sújtott ágazatokban tevékenykedő mikro-, kis- és középvállalkozások talpon maradásának biztosítására, illetve a járvány utáni működésre történő felkészülésük támogatására. Visszatérítendő 0%-os hitel, amely előfinanszírozott, tehát nincs szükség önerőre.

2021. április végéig a kormány meghosszabbította az 50%-os bértámogatás igénylését a turizmusban és a vendéglátásban, illetve 2021 februárjától utófinanszírozás helyett előleg formájában juthatnak hozzá a bértámogatáshoz (Turizmus.com, 2021).

2021 májusában a védettségi igazolvánnyal rendelkezők számára újra országszerte kinyithattak a szálláshelyek, a fürdők, az éttermek belső terei. Az év végéig szabad az átjárás a SZÉP-kártya egyes alszámlái között, így a munkavállalók bármelyik SZÉP-kártya-zsebből fizethetnek a szálláshelyért, a vendéglátásért vagy a szabadidős szolgáltatásért. A turizmusra költhető rekreációs keretösszeg 450 ezer forintról a koronavírus-válság időszakában (2021. június 30-ig) 800 ezer forintra nőtt, amelyből SZÉP-kártya szálláshely alszámlájára 400 ezer forint, a vendéglátásra 265 ezer forint, szabadidős felhasználásra 135 ezer forint utalható.

Jelentős változás, hogy 2021 júniusában elfogadta az Országgyűlés a *turizmus törvény* módosítását (2021. évi XCVIII. törvény). A törvény alapján:

– Egységessé válik a szálláshely-minősítési rendszer: A vendégek bizalmának visszaszerzését segíti az egységes szálláshely-minősítési rendszer, amelynek bevezetése 2022 januárjától fokozatosan kezdődik meg valamennyi magyarországi szálláshelyen. Ezt csillagok jelölik majd, minden esetben

1-től 5-ig, az eddig használt egyéb szimbólumok megszűnnek. A besorolás célja, hogy mindenhol megbízható minőséget kapjanak a vendégek, legyen az szálloda vagy éppen magánszálláshely.

– Megkezdődhet a vendéglátóhelyek és az attrakciók adatszolgáltatása: új szintre lép a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ (NTAK) által megteremtett adatvezérelt döntéshozatal és marketingtervezés, a jövőben ugyanis a szálláshelyek után a vendéglátás és az attrakciók is bekapcsolódnak a rendszerbe. Ennek köszönhetően Magyarország legátfogóbb, valós idejű big data állományával segíti a magyar turizmus fejlődését, célzott marketing- és értékesítési kampányok indítását teszi lehetővé, illetve az ágazat fehéritését is szolgálja.

– Lehetőség nyílik a kiemelt jelentőségű települések nevesítésére, amely kedvezőbb helyzetbe hozhatja többek között a világörökségi rangú turisztikai desztinációkat is.

2021 júliusától minden magyarországi fürdő kinyithatott. 2021 októberében megjelent a munkavállalók képzési támogatása. 2022. január 1-jétől minimálbér-emelés történt. 2022. február 1-jétől 2022. május 31-ig mindegyik SZÉP-kártya minden alszámlájáról lehet hideg élelmiszert vásárolni [781/2021. (XII. 24.) Korm. rendelet]. Természetesen a korábban célként kijelölt szolgáltatások (szálláshely-, vendéglátás- és szabadidő-szolgáltatások) vásárlása továbbra is zavartalanul minden alszámláról megvalósítható.

Összefoglalva elmondható, hogy a *2020 és 2021-es év kihívásokkal teli volt a turizmus és a szállodaipar számára*. A 2020-as és 2021-es évek felében szinte zárva volt Magyarország és Ausztria is, amely a turizmusra és a szállodák teljesítményére is jelentős hatással volt.

A hazai szállásadók számára a 2021-es szezon a 2020-as szezonhoz képest jobb lett. A 2020-as évet a kármentés jellemezte, 2021 viszont már a kitörésről szólt. Érdekeség, hogy 2021-ben minden idők legjobb nyarát zárta a hazai turizmus, de ez nem tekinthető regionálisan egységesnek (Portfolio, 2021). A lakosság 2021-ben érezhetően belföldön, de vidéken akart nyaralni. Ennek oka lehet a minőség, a rugalmas lemondhatóság és az ár. A közeljövőben a természetközeli és a szabadtéri tevékenységek iránti kereslet megnövekedhet, így alapvetően a belföldi turizmus további élénkülésére számít a vállalat. A külföldiek elmaradása miatt viszont Budapest helyzete még kevésbé lesz kedvező, ezen segíthet, ha a hazai utazók a fővárost is lehetséges úti célként tekintik, ugyanakkor az új térségi lehatárolással Budapest „tízszer nagyobb lett, tízszer több élményt nyújt” (MTÜ, 2021). A külföldiek „elmaradása” csökkentette a túlturizmus jelenségét Budapesten, amely az egyik leginkább érintett városi terület Magyarországon (Remenyik et al., 2021).

Jelen esettanulmányban szereplő szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó cég számára az újranyitást segítő meghatározó intézkedés volt, hogy bizonyos hónapokban mentesült a munkabér utáni közterhek megfizetése alól, nem kellett járulékot fizetnie, és dolgozói is kedvezményesen adózhattak, ugyanis csak a 4%-os természetbeni egészségbiztosítási járulékot

kellett fizetniük. 2020. március 1-jétől 2021. december 31. napjáig terjedő időszakra nem kellett turizmusfejlesztési hozzájárulást fizetni, valamint bevallási mentesség volt.

Az adóintézkedéseknek „fogyasztásterelő” hatása is volt, miután a SZÉP-kártya kedvezményes adózású keretét a duplájára növelték, adóvonzatát pedig a felére mérsékeltek. Ennek is köszönhető, hogy a hazai turizmus a nyári hónapokban erőteljesen megnövekedett. A nem látványos, de segítő intézkedések közé sorolhatók az adóbevallások, cégbeszámolók leadási határidejének későbbre halasztása, amivel a vállalat likviditását segítették, hogy megőrizze a munkavállalókat.

A szállodalánc éves adatait áttekintve megállapítható, hogy 2021 nyarán a vidéki, elsősorban wellness-szállodák magas – 90%-os – kihasználás mellett működtek, ami a budapesti hoteljeikről sajnos nem mondható el.

A vállalat szerint nem lehet a nyitás és kilábalás során visszatérni a normál helyzethez, hanem új megoldásokat kell keresni. A vállalat a nyitás, a kilábalás általi lehetőségeket úgy próbálja meg kihasználni, hogy a jelenleginél jobb és új normalitáshoz térünk vissza.

A szektor újraélesztésének egyik kulcsa az *újraindulás*, a másik pedig, hogy képes-e *visszacsábítani az elvándorolt dolgozókat* és lesz-e a szállodákban megfelelő arányú, *szakképzett állomány*. A szálloda sajnos továbbra is nagy munkaerőhiánnyal küzd, ami a nyári megemelkedett keresletnél sokszor a minőség romlásához vezethet a kiszolgálás terén. Hiába próbálják meg béremeléssel csalogatni a dolgozókat, ennek ellenére sem csökkent jelentős mértékben a munkaerőhiány.

A jövőben a cég szempontjából meghatározó a turizmus újbóli húzóágazattá tételét folytatni kormányzati intézkedésekkel. Az állami szinten 2020-ban újragondolt stratégia a turizmusban és a turizmus törvény módosításával több fontos változás lépett életbe. A szállodavállalat a kamaráktól és a szakmai szervezetektől azt várja el, hogy nagyobb beleszólása legyen a gazdasági kormányzásba, és hogy javuljanak a pályázati lehetőségek.

13.3 ESETANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Milyen stratégiák közül kellett választaniuk a szállodaüzemeltetőknek a világjárvány megjelenésekor?
2. A koronavírus okozta válság milyen újfajta fejlődési lehetőségeket biztosított a szállodák számára?
3. Milyen új technológiai fejlesztéseket kényszerített ki a szállodaiparban a világjárvány?
4. Milyen kormányzati újrainvitást segítő meghatározó intézkedések voltak 2020-tól a turizmus ágazat számára?
5. Milyen jelentős változásokat tartalmaz az új turizmus törvény (2021. évi XCVIII. törvény)?

13.4 FELHASZNÁLT IRODALOM A 13. FEJEZET

1. eHotelier (2020). Hotel marketing crisis management: successes, do's and don'ts. <https://insights.ehotelier.com/insights/2020/04/14/hotel-marketing-crisis-management-successes-dos-and-donts/> (Letöltve: 2022. január 28.)
2. El Haddad, R. – Roper, A. & Jones, P. (2008). The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE, 11th–14th October. <http://pc.parnu.ee/~htooman/EuroChrie/Welcome%20to%20EuroCHRIE%20Dubai%202008/papers/The%20Impact%20of%20Revenue%20Management.pdf> (Letöltve: 2022. január 24.)
3. Franco Grasso Revenue Team (2021). Revenue Management during the corona pandemic. Revfine. <https://www.revfine.com/revenue-management-strategies-during-the-pandemic/> (Letöltve: 2022. január 24.)
4. HT (2021). How are Hotels Adapting and Innovating During COVID19? Hospitality Technology. <https://hospitalitytech.com/how-are-hotels-adapting-and-innovating-during-covid-19> (Letöltve: 2022. január 27.)
5. Jiang, Y. – Wen, J. (2020). Effects of Covid19 on hotel marketing and management: A perspective article. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(8), 2563–2573.
6. Kimes, S. E. (1989). Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. Journal of Operations Management, 8(4), 348–363.
7. Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. Journal of Service Research, 6(2), 125–135.
8. Koronavírus (2021). <https://koronavirus.gov.hu/intezkedesek> (Letöltve: 2022. január 19.)
9. Mailys, Pensivy (2021). COVID19 forces hotel Revenue Management to evolve: Breaking down silos and maximizing profits, eHotelier. <https://insights.ehotelier.com/insights/2021/05/13/Covid19-forces-hotel-revenue-management-to-evolve-breaking-down-silos-and-maximizing-profits/> (Letöltve: 2022. január 26.)
10. Mondal, D. (2021). What is revenue management in hotels: strategies and importance. Hotel management tips. <https://insights.ehotelier.com/insights/2021/05/13/Covid19-forces-hotel-revenue-management-to-evolve-breaking-down-silos-and-maximizing-profits/> (Letöltve: 2022. január 26.)

11. MTÜ (2020). Magyarország visszavár – elindult a belföldi kampány!
<https://mtu.gov.hu/cikkek/magyarorszag-visszavar-elindult-a-belfoldi-kampany-1679>
(Letöltve: 2021. január 31.)
12. MTÜ (2021). Minden idők legjobb nyarát zárta a hazai turizmus.
<https://mtu.gov.hu/cikkek/minden-idok-legjobb-nyarat-zarta-a-hazai-turizmus-2550>
(Letöltve: 2021. január 19.)
13. Neszmélyi, Gy. I. – Kovács, G. (2021). Time of changes: digitalization from economic and cultural perspectives. Budapest Business School University of Applied Sciences, Oriental Business and Innovation Center, 156 p.
14. Növekedés.hu (2020). Karantén egy hazai szállodában? A költséget az állam állná.
<https://novekedes.hu/hirek/karanten-egy-hazai-szallodaban-a-koltseget-az-allam-allna>,
(Letöltve: 2022. január 28.)
15. Portfolio (2021). Robban a belföldi turizmus, szinte teljesen megtelnek a vidéki szállodák.
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210812/robban-a-belfoldi-turizmus-szinte-teljesen-megtelnek-a-videki-szallodak-496228> (Letöltve: 2021. január 19.)
16. Remenyik, B. – Horváth, D. & Vasa, L. (2021). Problems caused by tourism in Budapest. Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance, 2. 21–30.
17. Revfine.com, (é. n.). What is Hotel Revenue Management? <https://www.revfine.com/hotel-revenue-management/#:~:text=Hotel%20revenue%20management%20is%20a%20process%20of%20using,revenue%20they%20generate%2C%20improving%20their%20overall%20financial%20results> (Letöltve: 2022. január 26.)
18. Trendriport (2021). A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről. MSZÉSZ.
https://www.hah.hu/files/8216/4215/7987/Trendriport_2021._november.pdf (Letöltve: 2022. január 27.)
19. Turizmus.com (2020a). Szállodai krízismenedzsment: mit tegyünk és mit ne.
<https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/szallodai-krizismenedzsment-mit-tegyunk-es-mit-ne-1169603> (Letöltve: 2022. január 28.)
20. Turizmus.com (2020b). Meghosszabbítják a turizmust támogató intézkedéseket Ausztriában.
<https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/ausztriaban-a-turizmust-tamogato-intezkedeseket-meghosszabbitjak-1172559> (Letöltve: 2022. január 31.)
21. Turizmus.com (2021). Előre kifizeti a kormány a bértámogatást a vállalkozásoknak.
<https://turizmus.com/szabalyozas-orszagmarketing/elore-kifizeti-a-kormany-a-bertamogatast-a-turisztikai-es-vendeglatoipari-vallalkozasoknak-1173395> (Letöltve: 2022. január 31.)

22. Turizmus.com (2022a). A hetvenes évek szintjére zuhant Ausztria turizmusa. <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/ausztria-turizmusa-hetvenes-evек-szintjere-csuszott-vissza-2021-ben-1179287> (Letöltve: 2022. január 31.)
23. Turizmus.com (2022b). 2024-ig nem számít az Európán kívüli beutazókra az osztrák szállodaszövetség. <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/2024-ig-nem-szamit-europan-kivuli-beutazokra-az-osztrak-szallodaszovetseg-1178872> (Letöltve: 2022. január 31.)
24. UNWTO World (2022). Tourism grows 4% in 2021 but remains far below pre-pandemic levels. <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels> (Letöltve: 2022. január 24.)
25. az egyes törvényeknek a turizmus-vendéglátás ágazatot érintő stratégiai célú módosításáról szóló 2021. évi XCVIII. törvény
26. a veszélyhelyzet ideje alatt az utazási szolgáltatásokra vonatkozó szerződésekre alkalmazandó különös szabályokról szóló 242/2020. (V. 27.) Korm. rendelet
27. a bérletidő-fizetési mentességről szóló 52/2021. (II. 9.) Korm. rendelet
28. a koronavírus-világjárványt követő, a gazdaság újraindítását elősegítő adózási intézkedésekről szóló 318/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet
29. az egyes, a veszélyhelyzet ideje alatt alkalmazandó gazdasági szabályokról szóló 498/2020. (XI. 13.) Korm. rendelet módosításáról 319/2021. (VI. 9.) Korm. rendelet
30. a Széchenyi Pihenőkártya felhasználásának veszélyhelyzetben történő eltérő alkalmazásáról szóló 781/2021. (XII.24.) Korm. rendelet

A Covid-19 váratlanul, természeti csapásként érkezett meg a cégek és az emberek életébe. Az egészség és élet védelme mindennél fontosabb volt és az is kellett legyen. Azonban a cégvezetők, legyen az nemzetközi vállalat vagy magántulajdonban lévő, az első perctől kezdve „duplán” aggódtak és „duplán” kellett helytállniuk. Sokuknak életük legnehezebb döntéseit kellett meghozni és súlyos veszteségeket elkönyvelni. Ezen túlmenően bizonyos ágazatokat gyakorlatilag lenullázott a járvány, köszönhetően a kijárási korlátozásoknak, az utazások megszűnésének, a szociális távolságtartásnak. Esettanulmányunk szereplői egy ilyen ágazat, a turizmus és vendéglátás kiszolgálásának egyik meghatározó szereplője. 2020. március 14-től egyik napról a másikra nullára zuhant a forgalom, teljes bizonytalansággal kellett szembenéznie a vezetőknek. Esetükben végigkövethetjük, hogy a pandémia első és második hullám alatt milyen üzleti és HR-eszközöket használtak és hogyan élték túl ezt a kritikus időszakot.

14.1 A CÉG BEMUTATÁSA

Esettanulmányunk szereplője egy 100%-ban magyar tulajdonú kkv (kis- és középvállalat), amely immár a nagyvállalati kategória határát súrolja. A céget 27 éve alapította a tulajdonosa, mely azóta minden évben töretlenül növekedett. Az árbevétel 2019-ben újabb rekorderedményként már 20 milliárd forint felett volt. Budapesten és Győrben saját és bérelt raktárkapacitással, valamint 5 logisztikai cross-dock ponttal működik. Emellett mindkét városban egy-egy irodában dolgozik a pénzügyi, IT-, beszerző-, marketing- és HR-csapat. Az értékesítést szintén saját állomány végzi, mely területi képviselőkből, telesales rendelésfelvevőkből, tanácsadó séfektől áll össze. A vállalat Magyarországon, Szlovéniában és Ausztriában értékesít. A cég profilja a HoReCa (Hotel-Restaurant-Café), vagyis a vendéglátás kiszolgálása, elsősorban a séfek számára. A portfólió zömét a nagy forgalmat jelentő és a speciális húsárak jelentik, friss és fagyasztott formában. Emellett elérhető minden, ami egy étel elkészítéséhez kell és amit – főleg a top, elismert séfek és a szállodák – igényelnek kiegészítésként a konyhai tevékenységhez (köretetek, mártások, sajtok, olajok, édességek). A működés lényege, hogy a tucatnyi beszerző a világ minden tájáról behoz alapanyagokat. Ezeket a cég tárolja, szortírozza, átcsomagolja, porciózza és az így előállított portfóliót tudja a vendéglátásban dolgozó tulajdonos, séf megrendelni, összeválogatni. A vállalat valójában azonban szolgáltatást ad el: az évek során folyamatosan innovált és ennek eredményeképpen a partnerek számára igen kényelmes megoldás tőlük rendelni:

- egyrészt a választék igen széles és annak minőségét standardan tarja (egy top étterem esetében az állandó minőségre való alapozás kiemelkedően fontos);
- igen rugalmas, aznapi, másnap reggeli-délelőtti kiszállítást kérhetnek;

- a komissiózás és kiszállítás a digitális háttérnek köszönhetően nagyon pontos;
- a telesales csapat a megfelelő napokon és időben hívja őket, mert már ismerik a forgalmi összetételüket, s így tudnak segíteni, ha valami lemaradt, vagy ajánlanak kiegészítést;
- a képviselők mindegyike séf végezettségű, ezért partnerek a termékkel, elkészítéssel, étlappal, piaci trendekkel kapcsolatban;
- emellett olyan fejlett weboldallal rendelkezik, ahol a partnerek maguk bármit tudnak rendelni, cserélni, intézni;
- továbbá a marketing- és értékesítőcsapat folyamatos információkkal, akciókkal, hírlevéllel, rendezvényekkel támogatja a vállalathoz való kötődést.

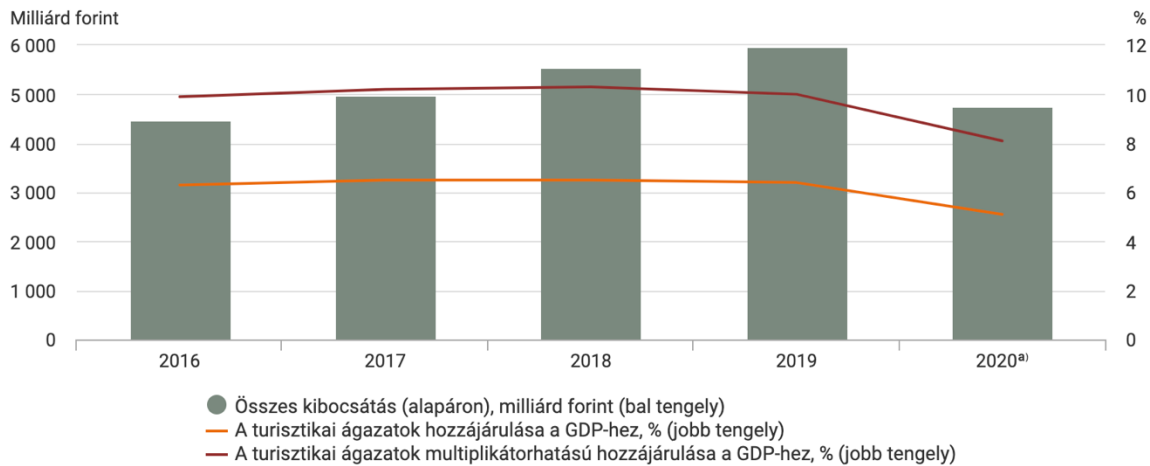
Ezek miatt is a cég jellemzője a prémium árazás, sem árversenybe, sem közétkeztetési pályázatokban nem lép be. A partnerek a fent említett szolgáltatások, a vállalat igen nagy fokú szakmai felkészültsége és pénzügyi stabilitása miatt mégis hajlandóak ezt az árat megfizetni.

14.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

Ahogy korábban említésre került, a Covid-19 mindenkit, de bizonyos ágazatokat erőteljesebben sújtott gazdaságilag. A turizmus és vendéglátás súlyos elszenvedője volt, elsősorban az első hullámnak. Az üresen kongó szállodák, repterek, éttermek nyilvánvaló és azonnali vesztesége mellett a hosszú távú hatása jóval sötétebb képet mutat: a munkaerő elvándorlása, a bérleti díjak, bérek fizetése, majd az újra nyitás költségeinek fedezése, emellett a külföldi turizmus lassúnak prognosztizált újjáépülése egyenként is igen aggasztók. A vírus természete (kiszámíthatatlanság), az orvostudomány „felkészületlensége” és kormányzati beavatkozások késlekedése miatt a szektor szereplői nem tudták merre lépjenek, meddig és mit kell „kibírniuk”, investálniuk, mondhatni senkinek nem volt B terve. Miközben a turizmus meghatározó és az egyik legdinamikusabban fejlődő nemzetgazdasági ágazat minden fejlett országban. A Turisztikai Világszervezet jelentése szerint a globális ágazat súlyos károkat szenvedett el, a turisták számában, a többszöri hullámok következtében mintegy 80%-os visszaesést jósol, trillió dollár feletti árbevétel-kiesést, és milliós nagyságrendű a veszélybe került munkahelyek száma. 2022-re 62 millió munkahely meg is szűnt az Utazási és Turisztikai Világtanács (World Travel and Tourism Council) jelentése szerint.

Az Állami Számvevőszék 2021-es elemzése szerint a magyarországi kereskedelmi szálláshelyi napok számának visszaesése 2020-ban 54% volt, amely következtében majd 260 milliárd forintos árbevétel párolgott el pillanatok alatt. (A KSH szerint a kereskedelmi szálláshely-besorolásba tartoznak a szállodák, panziók, kempingek, üdülőháztelpek, közösségi szálláshelyek.)

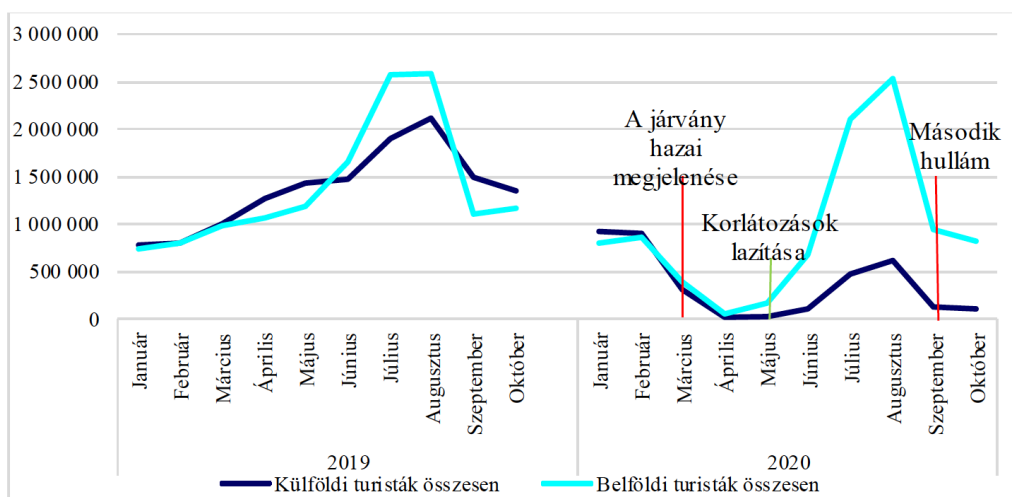
2019-ben a turizmus 6,4%-kal járult hozzá közvetlenül a GDP-hez, az ágazat multiplikátor hatása szerint pedig 10%-kal, ami 5982 milliárd forintot jelentett. 2020-ban ez a szám 5,1% közvetlenül és 8,1% közvetetten, ami 4751 milliárd forint árbevétel (lásd 14.1. ábra).



14.1. ábra. A turizmusra jellemző ágazatok fő mutatói

Forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/turizmszatt/2019/index.html>

Az ágazaton belül a leginkább a külföldi turisták kiszolgálására specializálódott szállodák és éttermek szenvedték el a legnagyobb veszteséget. Ahogy a 14.2. ábrán látható, az első hullámban a külföldi turisták vendégéjszakáinak száma nullára zuhant (természetes a belföld is), ami 2020 végéig minimális nyári fellendülés után a második hullám következtében ismét szinte zéró lett. Az éves átlagban ez 78%-os visszaesést jelentett.

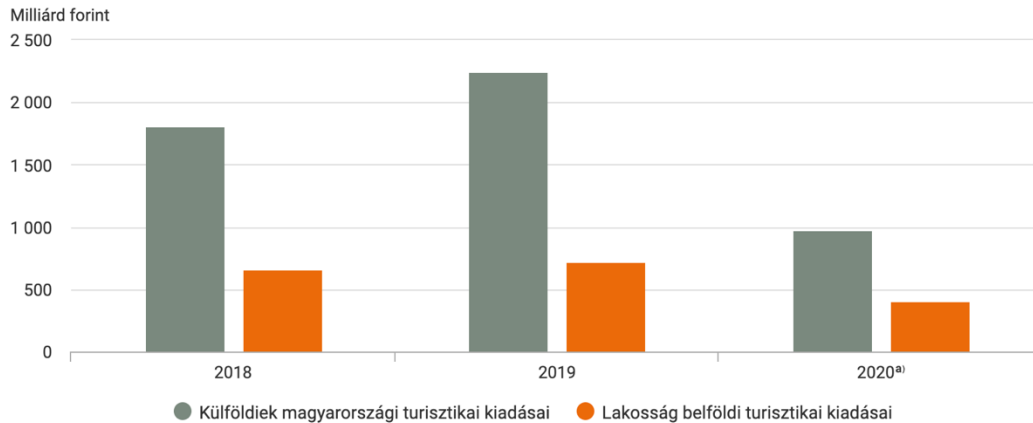


14.2. ábra. Magyarországon a külföldi turisták vendégéjszakáinak száma 2020-ban az előző év azonos időszakához hasonlítva

Forrás: Állami Számvevőszék (2021). Elemzés, a turizmushelyzet a járvány előtt és után

A vendégéjszakák csökkenése hozza magával minden egyéb turisztikai célból elköltött jövedelem visszaesését is, ahol ismét a külföldi turizmus meghatározó szerepe érezhető.

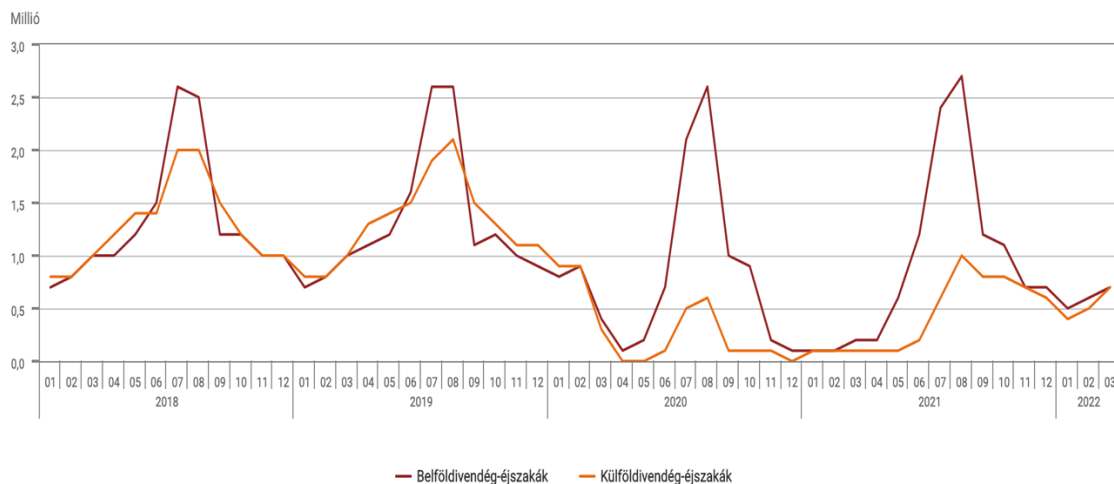
A 14.3. ábrán látható, hogy több mint a felére esett költségeik nagyságrendje.



14.3. ábra. A magyarországi turisztikai fogyasztás a látogatók csoportjai szerint

Forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/turizmszatt/2019/index.html>

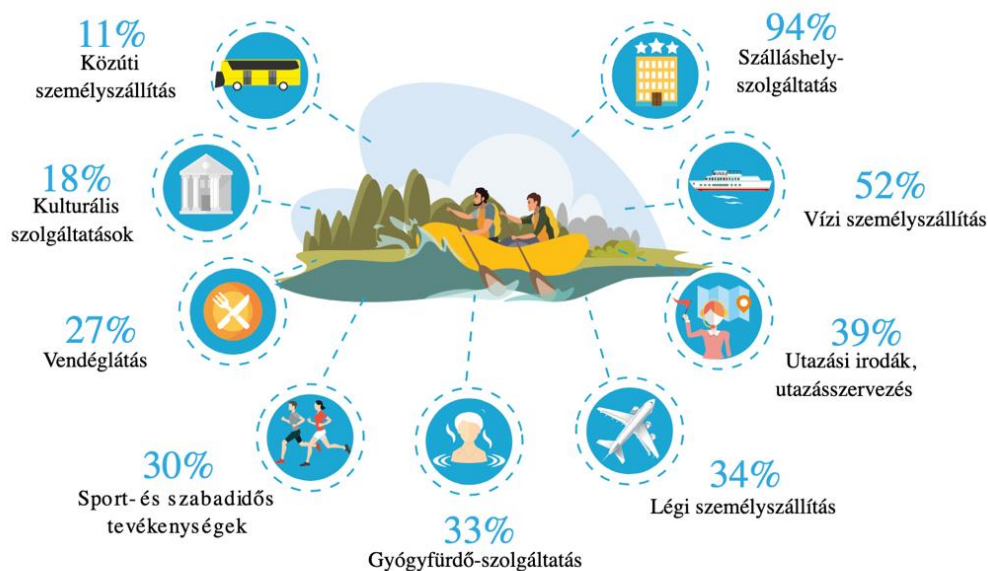
A KSH 2021-ig mért adatait vizsgálva látható, hogy a külföldi vendégéjszákák száma a második hullám vége óta bár emelkedik, de még az időszakban átlagos felét sem éri el egyelőre (14.4. ábra). A magyar lakosság vásárlóereje nem tudja ezt pótolni még a kapcsolódó szolgáltatások fogyasztásának növekedésével sem.



14.4. ábra. Magyarországon töltött külföldi és belföldi vendégéjszákák száma 2018–2022 májusa között

Forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/turizmszatt/2019/index.html>

Az igénybe vett szolgáltatások körét tekintve esettanulmányunk szereplője szempontjából is több stratégiaelem csökkent radikálisan: a szállodai, az utazás, sport, fürdők, kulturális események látogatása alatti ételfogyasztás és a klasszikus vendéglátás is (14.5. ábra).

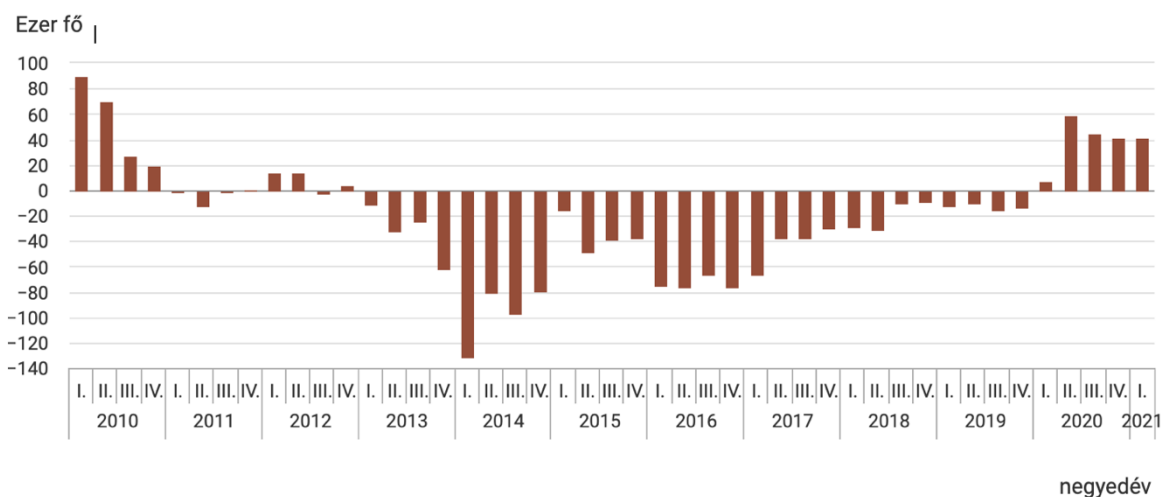


14.5. ábra. Magyarországon a turisták által igénybe vett hányad az egyes turizmuspecifikus ágazatok tevékenységéből, 2019-ben

Forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/turizmszatt/2019/index.html>

A Magyar Vendéglátók Ipartestülete éves statisztikai jelentésében 2021-ben is a vendéglátóhelyek további csökkenését jelenti. 2019-hez képest 2020-ban 1100 egységgel lett kevesebb. A megmaradt vendéglátóhelyek forgalma változatlan áron 32%-kal csökkent.

Mindezen bevételkiesés értelemszerűen vonzza magával az elbocsátási hullámot. Amíg az ágazat a pandémiáig súlyos munkaerőhiányban (főleg szakképzett) szenvedett, egyik pillanatról a másikra több százezer ember munkahelye került veszélybe. Volt aki másnap mindenkit elküldött, volt aki pár kulcsembert megtartva bocsátotta el a többieket, volt aki „teleltető” szerződéssel, 2–4 órás bejelentéssel oldotta meg a helyzetet. Azóta pedig a vendéglátásban vállalkozók egy része bezárt véglegesen, néhányan, mint a legtöbb nagy szállodalánc 2022-ig ki sem nyit, de van, aki teljes körű felújítást hajtott végre a jövőre bizakodóan tekintve. 2019-ben a hazai foglalkoztatás 10%-át adta a turizmus, ami 421 ezer főt jelentett.



14.6. ábra. A 15–74 év között munkanélküliek létszámának negyedévenkénti alakulása, létszámváltozás az előző év azonos időszakéhoz viszonyítva

Forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf211/index.html>

Míg más iparágakban a home office, távmunka megoldást kínált a munkahelyek megtartásában, a vendéglátás nem ez a terület, kimondottan élő munka intenzív ágazatról beszélünk. Így az elbocsátott munkaerő elvándorolt, számukra biztosabb szektorokat vettek célba. Az elemzők szerint minimum harmaduk nem is fog visszatérni, mert az ágazat rizikófaktorai igen magasak, továbbá más ágazatok munkabeosztása (nem 16 órás műszakok, hétvégi és ünnepnapos munkavégzés) is vonzó, család- és egészségbarát megoldás.

A második hullámra, aki tudott, kialakította a házhozszállítási megoldást és radikális nőtt az online rendelések száma. Ezzel némileg enyhült az anyagi nyomás az éttermek, kifőzdék esetén, de a hotel szegmens továbbra is teljes veszteséggel üzemelt tovább.

14.3 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

Esettanulmányunkban szereplő vállalat tehát mind az első, mind a második hullámban igen negatívan érintett volt. A válság kezelésében azonban eltérő stratégiát alkalmazott.

14.3.1 AZ ELSŐ HULLÁM – SENKI NEM TUD SEMMIT

2020 márciusában egyik napról a másikra megállt az élet: minden étterem, szálloda bezárt, kijárási tilalom lépett életbe. Senki sem tudta, hogy mi lesz a következő nap, a kommunikáció, a nemzetközi hírek alapján ömlött mindenkire a pánikhangulat, jogosan. A vállalatot az első hullám nulla forgalomra küldte, melynek két fő oka volt:

- az egyik, hogy csak vendéglátóipari partnereket szolgálták ki, akik bezártak,
- a webáruház nem volt nyitva a lakossági vevők felé, a portfólió maga (minden nagy méretű kiszerelesben érhető el) nem kompatibilis velük.

A vezérigazgató azonnali döntéssel 4 órás, úgynevezett „teleltető” szerződést alkalmazott minden egyes kollégánál a raktárostól az igazgatókig: az alapbérük egy részét kifizette, de nem járt be senki dolgozni. Ez a szerződés fix 3 hónapos szerződéssé változott, bízva abba, hogy a nyáron eltűnik a vírus és akkor meghosszabbítják. Ebben az időszakban volt a munka törvénykönyve ellenében egy határozat, hogy bárkit, akár 6 hónapos próbaidővel is lehet alkalmazni, ezt ekkor és a későbbiekben is megtették. Emellett az éppen felépülő raktári és logisztikai létszámban a próbaidős állományak azonnal búcsút mondott. Ez több mint 320 munkavállalói szerződés megírását és az aláírást jelentette a HR-osztálynak. Egyik oldalról fair vállalati viselkedés, hiszen nem bocsátotta el a régi kollégákat. Másik oldalról az üzletágra jellemző, hogy a szakmai minibálszám az alapbérük és erre bónuszokat, jelenléti juttatásokat kapnak a kollégák, amelyek ilyen esetben nem kerülnek kifizetésre. Az emberek a megszokott havi bérük átlagosan 1/3–1/2-ét kapták. További intézkedések főleg menedzsment szempontból történtek: azonnali beszerzési befagyasztás, az árukészlet átvizsgálása, lefagyasztása a friss termékeknek, költségstop, létszámstop.

A kormányzati támogatásokat (bértámogatás) nem tudták igénybe venni – de jól is tették. Sajnos az adminisztráció külön embereket igényelt volna és nem volt garantált a bérek időbeni kifizetése. Ahogy ekkor jellemző volt más cégek esetén, 2–3 hónapos csúszással kapták meg az emberek a bértámogatást. Egyetlen támogatási formával tudtak élni: az első hullám utáni visszaépítésben minden új munkahely, pozíció megteremtése esetén egyszeri, majd 1 millió Ft/fő támogatást kapott minden új kolléga belépése után a cég. Valójában új munkahely nem teremtődött, de valóban a korábban megüresedett pozíciók betöltésével lehetőséget adott a munkára.

A vállalat forgalmának 85%-a itthon generálódik, a többi Ausztriából és Szlovéniából érkezik. Ez azért érdekes, mert mindkét országban a vendéglátásban dolgozók vagy azokat kiszolgáló vállalatok igénybe vehették a Kurtzarbeitot. A rövid munkaidő a rendes munkaidő átmeneti, ideiglenes csökkentése a gazdasági zavarok miatt. A rövid munkaidő általános célja, hogy ideiglenesen csökkentse a munkáltató munkaerőköltségeit, miközben megtartja a munkavállalókat. A kormány átvállalja a vállalkozótól az alkalmazottak után fizetendő szociális hozzájárulásokat az első naptól kezdve. Így segítve, hogy a munkaadók ne menjenek tönkre és ne mondjanak fel a dolgozóinak. A „Corona-Kurtzarbeit” a részmunkaidő új formája volt a koronavírus idejére. Nyilván ez is segítség, bár esetünkben a teljes létszám egytizedét érintette csupán.

Mindezeket megelőzően kellett volna említenem, hogy a vállalat minden létező egészségügyi védelmi intézkedést és szabályzatot megalkotott. Ekkor realizálta a menedzsment azt is, hogy kevés a kapacitás a HR-osztályon, mert egy ilyen volumenű projekt, az emberekkel való folyamatos kapcsolattartás és a gyors eszközdigitalizáció több embert kíván. Ebben az időszakban lett éles az online onboarding és e-learning tudástár, minden szellemi munkavállaló laptopot és okostelefont

kapott, és minden megbeszélés online módon, Teams-en történt. Gyorstalpaló tanfolyam volt mindenkinek ezek használatát megtanulni, de többnyire sikerrel vette mindenki az akadályokat.

14.3.2 A MÁSODIK HULLÁM – MILYEN A HELYZET? JÓ. KICSIT HOSSZABBAN? NEM JÓ.

Eljött a nyár és végre zöld lámpát kaptunk: nyithat mindenki, lehet étterembe menni, nyaralni. A vállalat forgalma szinte azonnal megugrott, és egész nyáron rekordokat döntött, Magyarországon. Mert a két másik országban maradtak a korlátozások, sőt egyre szigorodtak. Úgy tűnt, hogy egy jó nyár helyrebillent mindenkit. Ez részben igaz is volt, azt leszámítva, hogy az elvándorolt munkaerő nem akart visszatérni az ágazatba, vagy nem is tudott volna, mert évre, évekre bezártak a tulajdonosok felújítás vagy üzemméret-hatékonyság okán. Esetünkben szereplő vállalat júniustól ismét határozatlan idejű munkaszerződést kötött a munkatársaival, részben visszaállította a bónuszelemeket. A kereskedelem, arra számítva, hogy több hely nem fog már sosem kinyitni és/vagy gyenge anyagi lábakon áll, erőteljes új partner akvizícióba kezdett. Ezt a beszerzés által behozott kopogtató termékekkel, a termékportfólió házhozszállítás, street food jellegű értékesítést kezdte lefedni. Ez azonban mindenkitől rengeteg időt és energiát kívánt, a kollégák éjt-nappallá téve dolgoztak, miközben már ott lebegett a fejük felett a második hullám réme. A létszámterv szinte napi szintű követése, a szigorú költségkontroll és a megújult portfólió meg is hozta az eredményt: bár forgalomban nem, de árréstömegben elérték a 2019-es év szezonbevételét.

Majd ismét mindenki otthon találta magát, a második hullám és annak korlátozásai megérkeztek. A vállalat már másképp reagált, és kezelte a helyzetet. Egyrészt senki szerződését nem módosították, maradt mindenki 8 órás munkaviszonyban. Ennek oka, hogy az első hullám alatt elvándorolt, de nem pótolta kollégák száma jelentős volt, érezhető volt már ekkor is a munkaerőhiány. Ezért a megtartás lett a cél. A bónuszok ismét nem kerültek kifizetésre, ismét létszám- és költségstop lépett életbe. Árbevétel szempontból azonban sokkal biztatóbb volt a helyzet, mert a házhozszállítás, online ételrendelés tovább nőtt. Valamint a webáruház kinyitására került a lakossági fogyasztók részére. Így a tervezett árrés 40–50%-át elérte havonta a cég, amely a breakeven szinthez közelített. „Csak” havi 40–60 millió forint veszteséget reallizált. 2020 teljes évét tekintve az árbevétel kicsit több mint a felére esett vissza, profit szintjén egymilliárdos veszteség érte a tulajdonost.

Az oltásról érkeztek a hírek, amely bizakodásra adott okot. Ám csak teltek a hónapok, enyhítés nem jött, a járvány nem csitult. Ismét előkerültek a kalkulációk: 70–50–30–10–0%-os árbevétel esetén milyen cselekvési tervet kell alkalmazni. Ezen időszak arra alkalmas volt, hogy a HR-osztály bővüljön, újraépítsenek csapatokat, mint a marketing, a beszerzés és kontrolling. Előkerültek a képzések, hiszen most volt idő a fejlesztésekre.

Az időszak legrosszabb része az állandó bizonytalanság volt, hiszen a kormányok nem tudták megmondani, hogy mikor indulhat újra az iparág. Naponta figyelték az átoltottsági arányt, készen

álltak a beszállítók az azonnali indulásra, de csak teltek a napok, hetek. Támogatás a szektorba nem volt jelentős, vagy mint említésre került már, limitáltan lehetett igénybe venni.

14.3.3 AZ ÚJRANYITÁS – AZT HITTÜK, FELKÉSZÜLTÜNK RÁ...

Majd egyszer, egyik napról a másikra, május 7-én újraindítás! Ez azért volt sokkszerű, mert a korábbi fél év alatt a vendéglátóipar teljes árukészlete nullán volt, amit most azonnal pótolni kellett, illetve a tavaszi–nyári szezonhelyek is nyitottak. Azonban a két hullám alatt eltávozott emberek pótlása komoly akadályokba ütközött. A fizikai munkaerő Budapesten és Győrben amúgy is mindig probléma volt, hiszen kiemelt lokációk, sok üzem, raktár összpontosul itt. Valamint a sokadik hullámra várva a HoReCa szektorban dolgozó vállalat vonzereje kevésbé erős, pláne az éjszakai műszak, ahol mínusz 18 fokban dolgoznak. Így hirtelen magasra ugrott a fluktuáció a fizikai állománynál, a jelölt beáramlás pedig lelassult. A HR masszív toborzási kampányba kezdett online és offline eszközökkel is.

Bevezetésre került igen sokféle és vonzó bérelem is – mert amit nem tudsz megoldani pénzzel, oldd meg sok pénzzel elv működni látszott ebben a szegmensben:

- ajánlási bónusz: ha egy kolléga ajánl valakit, akkor a próbaidő leteltével kifizetik részére az ajánlási bónusz összegét;
- a mentorálási bónusz: a kijelölt új kolléga mentoraként, a próbaidő végéig havonta kap kiegészítő bért, hogy a betanulás, beilleszkedés jól sikerüljön, s így a megtartás erősödjön;
- aláírási bónusz: amennyiben a szezonban belép egy új kolléga és marad a szezon végéig (augusztus), akkor egy összeg kerül kifizetésre a szeptemberi bérével;
- visszatérő bónusz: régi kolléga visszatérése esetén nincs próbaidő, és az első hónap után kap egy összeget ilyen címszóval;
- lojalitási bónusz: kiemelt pozíciókban, mint az IT-fejlesztők, néhány kolléga kapott rendszeres, havi kiegészítő bónuszt, melynek feltétele, hogy 2 évig nem megy el a vállalattól;
- megtartási bónusz: szintén távozni készülő kulcsemberek esetén egy fix időszak bevállalása esetén (ami több, mint a felmondási ideje), ami 4–6 hónap átlagosan, az időszak végén egy nagyobb összegű projektpénz került kifizetésre.

Emellett duplájára emelte a tulajdonos az éjszakai pótlékot, targoncás pótlékot és minden olyan speciális jogosítvánnyal rendelkező kolléga kiegészítő juttatását, akit szinte lehetetlen pótolni.

A próbaidő fizikai munkaerő esetén 1 hónapra csökkent. A felmondási idő a szellemi és vezető pozíciókba 2+1 hónapra nőtt.

Bevezetésre került egy havi értékelési rendszer is, KPI-ok meghatározásával. A havi teljesítménybónusz 5 minősítéssel bírt: kiváló, jó, megfelelt, fejlesztendő és próbaidős. Minden

pozícióhoz társult egy ilyen értékelés, melyet minden hó első napján a vezetők határoztak meg. Ez alapján eltérő összegek kerültek kifizetésre a teljesítmény alapján.

Szintén új elemként jelent meg a teljes vállalati bónusz, ami a nemzetközi cégeknél a standard. Éves célok helyett azonban negyedéves ösztönzőrendszer lett kialakítva (lévén a pandémiahullámok ki tudja mikor és milyen korlátozásokat okoznak újra). A vállalati negyedéves bónusz célja a 2019-es, azonos időszak árréstömegének elérése volt. A tulajdonos az elért árrés 10%-át osztotta szét egységesen a teljes vállalati dolgozói körben.

Az első ilyen bónusz után finomításokra került sor, szorzókat és pontokat társított bizonyos szempontokhoz, mint például:

- felsővezetők 10×-es pont, középvezetők 5×-ös pontértéket kapnak, hiszen az ő irányításuk, hozzáadott tudásukkal érhető el az eredmény;
- lojalitásszorító: 3 itt töltött év után ugrik 1-1 ponttal a bónuszszorzó;
- aki háromszor kap az évben kiváló minősítést a havi értékelésén, további pontot kap.

Ezáltal igazságosabban kerül szétosztásra a teljes összeg.

Azonban a béröllő erősen záródni kezdett, és előfordult olyan eset, hogy egy éjjeli raktáros bére a túlóráival meghaladta akár a felsővezetők fizetését. A bérspirál beindult, melynek kezelése lépésről lépésre történt: minden osztályon bér- vagy bónuszemelést történt.

Mindezen gazdasági, jóléti intézkedések nem jöhettek volna létre, hogy a logisztikán túl a többi osztály nem nyújt maximálisan profi munkát. A beszerzők elképesztően jó árakon tudtak terméket felvásárolni, ehhez persze kellett a tulajdonos erős pénzügyi háttere, hogy ebbe most tudjon invesztálni. Továbbá kellett a kereskedelmi csapat kiváló munkája egyrészt az új partnerszerzésben, másrészt az árazásban. Ezek együttes hatására az árrésszázalék drasztikusan megnőtt.

A munkaerőhiány enyhítésére bevált eszköz volt a diákmunka igénybevétele. Korábban nem volt jellemző, viszont a folyamatok és raktári pozíciók pontos átnézése után kiderült, hogy vannak olyan posztok, ahol diákok, sőt akár hölgyek is tudnának dolgozni (ez utóbbi teljesen kizárt volt a cégnél a korábbiakban). A sok-sok pozitív akció meghozta eredményét, mert megindult a jelölt beáramlás. Még mindig nem érte el a teljes létszáma a 2019. évit, de a stabil működés és vevőkiszolgálás működött.

Párhuzamosan mindezzel a szellemi állomány a home office és irodai munka kombinációjában dolgozott, teljes sikerrel. A cég erősen digitalizált folyamatokban, eszközökben, így az erre való átállás könnyen ment.

Elindult egy elégedettségi felmérés is, melyben a kollégák a munkakörnyezetre, képzésekre, programokra tettek javaslatokat. Ebből akcióterv készült, melyek többsége meg is valósult. Ugyanígy megtörtént a vezetők értékelése is, az exit interjú digitalizálása, a képzési igények felmérése.

A rend helyreállt. Az üzleti modell továbbra is működik. Az azonban megfigyelhető, hogy a szervezet megtépződött, a vezetők fáradtak (de büszkék is magukra az elmúlt 2 év megfeszített munkája miatt). Talán most lesz békeidő arra, hogy a szervezeti kultúra, tehetségmenedzsment is fókuszba kerüljön a toborzás mellett. Az új szlogen, hogy a megtartás az új toborzás a bérezés, csapatépítés, kinevezések nyomán részben már megindult. A vállalat stabil, pénz, árukészlet és szakembergárda szempontjából is készen áll bármely akadály legyőzésére.

Minden vezető azt mondja, bár ne kellett volna ezt átélni, elveszíteni kollégákat, összekapni egymással, mégis, a szervezet most erősebb, mint valaha, ellenállóbb, okosabb, rugalmasabb.

A pohár nem csak félig van tele, most már újra csurig van töltve. „Maradunk!”

14.4 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK, FELADATOK

1. A pandémia mely negatív gazdasági hatásait azonosítja be a turizmus/vendéglátás szektort érintően?
2. Soroljon fel néhány tipikus intézkedést, melyet a vállalat a második hullám alatt, után vezetett be! Hallott már ezekről? Hogyan értékeli az egyes intézkedéseket?
3. Milyen kormányzati támogatástípusokat tudott a vállalat igénybe venni? Ismer-e továbbiakat?

14.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 11. FEJEZETHEZ

1. Állami Számvevőszék: Elemzés, a turizmus helyzet a járvány előtt és után (2021).
<https://www.asz.hu/hu/publikaciok/elemzes-2021-ev/2/>
2. KSH: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ksz/ksz2203.html>

15 FEJEZET-7. ESETTANULMÁNY: NEHÉZ ELENGEDNI A HARMINC ÉVET: VIDÉKI VENDÉGLÁTÁS ÉS A NÉGYLÁBÚ BARÁTAINK (MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – JENEI SZONJA)

A falvak fontos emberei a polgármester, a pap, a jegyző, az orvos és nem utolsósorban a vendéglős vagy kocsmáros. Esetünk főszereplője ez utóbbi szerepkörben tevékenykedik, ismeri Koroncó település lakóit és viselkedésüket. Sok társához hasonlóan ő is foglalkozik más gazdálkodási tevékenységgel, munkavonalú németjuhász kutyákat tenyészt, állateledelt forgalmaz és tréningeket tart a négylábú kedvenceknek és gazdáiknak. Az esettanulmányban bemutatjuk, hogy míg a frekvenciált helyeken a vendéglátó tevékenység lassacskán fellendülőben van, addig vidéken a korlátozások maradandó kereslet-visszaesést eredményeztek. Kíméletlen konkurenciaharc, a szabadtéri talponállóként működő dohányboltok, a fiatalok szokásainak megváltozása sok településen idővel az egységek bezárásához vezethet. A munkaerő biztosításával szintúgy többféle probléma adódhat. Sokan tartanak a vendéglátóipari munkák újbóli, időszakos leállásától, tehát egy súlyos, nagyszámú megbetegedést okozó és ezért korlátozásokat kiváltó újabb hullámtól. A viszonylag magas bérek ellenére sem lehet elegendő állandó munkaerőt találni, az alkalmi munkaerő munkához való hozzáállása pedig gyakran nem megfelelő. A főként menüt kínáló étterem a konkurencia miatt nem tud árat emelni, miközben a nyersanyagok költségei, az elvárt munkabér és ezzel együtt annak járulékai folyamatosan emelkednek. A felsorolt problémák miatt az étterem bezárása is szóba került, de „nehéz elengedni a befektetett harminc évet”. A kutyákkal kapcsolatos tevékenységek sikeresebbnek bizonyultak az utóbbi időszakban, azonban a sokirányú terhelés nehezen viselhető. Nem is beszélhetünk munka és magánélet egyensúlyáról, egy családdal és kikapcsolódással töltött hétféle elérhetetlenné válik. A kutyák azonban nagy örömet okoznak, és a pandémiás időszak alatt jó hatással voltak gazdáik lelkiállapotára is. Ennek jutalma a finom falat és a jó hangulatú tréning. Erről lesz szó ebben az esettanulmányban.

15.1 ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS, A CÉG BEMUTATÁSA

A vállalkozó üzemelteti a Koroncói Kutyaiskolát, mely Győr-Ménfőcsanak és Koroncó között helyezkedik el közvetlen a főút mellett, ezért rossz idő esetén sem probléma a megközelítés. Területe 5200 m², parkolókkal ellátott, a pálya teljes egészében körbe van kerítve, 24 m²-es hőszigetelt faházzal, mosdóval, iható vezetékes vízzel, világítással, megfelelő eszközökkel rendelkezik.

A vállalkozó négy termékvonalon kínálja szerződött partnere kutyatápjait, így minden gazdi kiválaszthatja saját magának és kedvencének – legyen az kölyök vagy kifejlett kutya, házi kedvenc vagy sporteb – a leginkább megfelelő teljes értékű tápot. A kínálatot kiegészíti a szintén prémium minőségű macska- és lótáp, valamint vitaminos étrend-kiegészítők is vásárolhatók. Ami minden termékcsaládban közös, az a kiváló minőség és a széles választék.

A Koroncói Vendéglő 30 éve működő, helyi családi vállalkozás. Az italforgalmazás mellett nagy hangsúlyt fektetnek az előfizetéses étkeztetésre is, a házas, és a hagyományos ízvilág megőrzése a céljuk. Az előfizetéses étkezésre hétfőtől péntekig van lehetőség. Az igények leadása lehetséges telefonon, illetve személyesen is. Az ételek a helyszínről elvihetőek, illetve igény esetén kiszállítás is lehetséges. Készpénzes, bankkártyás és SZÉP-kártyás fizetési lehetőséget biztosítanak. Különleges kínálatuk minden héten pénteken egy külön étlapon feltüntetett magyaros ételválaszték.

15.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

Az esettanulmányban vizsgált vállalkozás két területen igyekszik sikereket elérni. Az egyik a kutyatréningek tartása és állateledel forgalmazása, a másik a falusi vendéglátás.

A 21. századra jelentősen megváltoztak az emberek állattartási szokásai. Korábban még az úgynevezett állatkedvenceket, a macskákat és a kutyákat is az általuk elérhető haszonért tartották, házőrzés, rágcsálóirtás céljából. Már ekkor kialakult baráti kapcsolat a négylábúak és az ember között, de az akkor élt emberek csodálkoznának a jelenkor állattartásán. A kutyák tréningeken vesznek részt, aktív résztvevői a tömegközlekedésnek, családtagnak számítanak, sőt egyes munkahelyekre a gazdik magukkal vihetik őket. Ez a munkavállalók számára nagyon fontos, hiszen kutatások szerint, akinek megadják ezt a lehetőséget, az nagyobb teljesítményt nyújt, elkötelezettebb a vállalata iránt (Hall & Mills, 2019).

A hajléktalanok, az egyedül élők és a gyermeket nevelő családok esetében is előfordul, hogy a kutyára családtagként tekintenek. A fedél nélkül élők társadalmi kapcsolatai minimalizálódnak, sokszor egyetlen kötelezettségük és örömük a velük élő négylábú társ (Scanlon, et al., 2021).

Egyes háztartástípusok nagyobb valószínűséggel tartanak kutyát, mint mások. Nagy-Britanniában készült tanulmány támasztja alá azt a feltételezést, hogy a kutyatartás gyakoribb az idősebb, 6–19 éves gyermekeket nevelő családokban (Westgarth, et al., 2007). Az iskoláskorúakat és a tinédzsereket az állattartás felelősségre neveli.

2001-ben 1 013 889 fő élt egyedül, átlagéletkoruk 58,9 év. Tíz évvel később 1 317 138 fő volt az egyedülállóak száma, átlagéletkoruk 58,3 évre változott (KSH, 2011). Tendencia, hogy az egyfős háztartások száma emelkedik, az önállóan vagy magányosan élők sokszor osztják meg mindennapjaikat valamilyen háziállattal.

A vakok és gyengénlátók segítségével évtizedek óta jól kiképzett kutyák állnak rendelkezésre. Talán kevésbé közzismert, hogy a terápiás kutyák több száz fogyatékos gyermek és idős ember rendszeres ellátását végzik (Topál & Hernádi, 2011).

Mindezekből a társadalmi jelenségekből következik, hogy egyre jobban megbecsüljük négylábú barátainkat, egyre többet költünk a minőségi állateledelre, a fitten tartó tréningekre, állatorvosokra, gyógyszerekre (Hercsel, 2021). A Statista (2022) adatai szerint a hazai háztartások 34%-a tart kutyát.

Ezek alapján feltételezhető, hogy aki állattartással kapcsolatos kisvállalkozást indít, profitra számíthat.

A falusi vendéglátás lehetőségeit tekintve három irányba specializálódhat. Lehet elsősorban kiszállításra kerülő ételek forgalmazója, nyíltan felvállalhatja, hogy kocsmaként funkcionál, illetve különleges kínálattal vagy körülményekkel vonzhat városi és turista látogatókat.

A kocsma egyértelműen részei a falusi életnek, a tulajdonoson múlik, hogy megtartja-e a kocsmát jó értelemben vett információmegosztó tulajdonságait, vagy hagyja a színvonal végletes csökkenését (Gonda, et al., 2020).

Magyarországon a Covid-19-pandémia előtt nem volt jellemző az ételek megrendelése, a járvány idején azonban népszerűvé vált ezen vásárlási mód, részint az áfakedvezmények köszönhetően (Szirmai, 2021).

A Nemzeti Cégtár (2021) információi alapján 2021 második negyedében 2,5%-kal kevesebb éttermi, mozgó vendéglátást folytató vállalkozás működik, amelyeknél 22,4%-kal kevesebb munkavállaló dolgozik, mint a korábbi években. A vállalkozók számára kérdéses, hogy a kedvezmények eltörlése után a kereslet milyen mértékben esik vissza, érdemes lesz-e kiszállításra alapozni az üzletvitelt.

Szerencsések azok a falusi vendéglők, melyek épített örökségünk vagy természeti kincseink szomszédságában találhatóak. Egyéb esetekben a tulajdonosnak kell valamilyen különlegességet kínálnia, amellyel vonzza a városlakókat és a turistákat. A marketing kifejezés „Unique selling proposition” pontosan lefedi azt, mire van szükség. Olyan tulajdonságra, melyben a vendéglő határozottan jobb, mint versenytársai (Berács & Bauer, 2019). Lehet ez élőzene-szolgáltatás, különleges kültéri játszótér, egyedileg tervezett design. Ez csak befektetéssel valósítható meg, és mérlegelni kell, hogy mindez megtérül-e az évek során.

15.3 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A koroncói székhelyű vállalkozás tulajdonosa¹⁵ és egyben menedzsere készségesen mesélt nekünk a Covid-19-pandémia alatti problémáiról, az újranyitás nehézségeiről és lehetőségeiről. Nyilatkozata szerint a vendéglátó tevékenységet rendkívül megviselte a válság, az állami támogatásnak köszönhetően ugyan nem kellett elbocsátaniuk alkalmazottakat, de veszteségük keletkezett. A lezárások időszakában csak az ételkiszállítás működött, ezt követően a 2019-es forgalom 70%-át elérve sikerült az újraindítás. Igazából az intenzív bővülés megoldhatatlan. Sajnos fellépett a munkaerőhiány, sokan szakmát váltottak. A vendéglátósok élete eléggé kiszámíthatatlan, éjszakázással és a hétvégék

¹⁵ Az interjút a Koroncói Kutyaiskola és a vendéglő alapítója és tulajdonosa, Magyar Péter munkavonalú németjuhász kutya-tenyésztő adta.

feláldozásával lehet tisztességes jövedelmet elérni. A tulajdonos keres szakembereket, szakácsokat, pincéreket, de nem tud beszámolni sikerről. A jelentkezők túl magas béreket szeretnének, vagy szakmai tudásukkal, hozzáállásukkal kapcsolatban merülnek fel hiányosságok.

A vendéglőt érintő korlátozások egy ideig részlegesek, majd teljesek voltak, azaz be is kellett zárni, fel kellett függeszteni a helyben fogyasztást. Összességében hét-nyolc hónapig kellett alkalmazkodni a változó szigorúságú rendelkezésekhez. A kiszállítás folyamatos volt, és érdekes következményekkel járt. A törzsvendégek jelentős része elkényelmesedett, és a nyitás után is elvárja a házhozzállítást. A lezárások hosszúsága bizonyos szokásokat alakított ki, melyeken a község lakosai és a környékeliek csak nehezen változtatnak. A vállalkozó nagy reményeket fűzött a járvány előtt népszerű péntek esti halvacsora újraindításához, de szomorúan kellett tapasztalnia, hogy a 2019-es teltházhoz képest csak kevés vendég akadt, szinte üresen álltak a helyiségek. Talán ezen a helyzeten az idő majd változtat, az emberek magabiztosabbak lesznek, elmúlik a fertőzéstől való félelem, és érdeklődőbbek lesznek a helyi programok iránt.

Érdekes helyzetet teremtett 2022 elején a korlátozások részleges feloldása, illetve bizonyos szolgáltatások oltási igazolványhoz való kötése. A rendezvények résztvevőinek közössége heterogén módon áll hozzá a koronavírus elleni oltás felvételéhez. Osztálytalálkozót kellett lemondani és remélhetőleg csak elhalasztani amiatt, hogy rendkívül furcsán hatott volna, ha a fél osztály kiszorul a teraszra, míg a többiek a zárt térben mulatnak.

Az italfogyasztásról is beszélnünk kell, hiszen a falusi vendéglők törzsközönségéhez az alkoholt fogyasztók is hozzátartoznak. A hét-nyolc hónapig tartó korlátozás túl hosszú volt ahhoz, hogy ezek a polgárok kibírják szeszesital-fogyasztás nélkül. Gyakori vendégek lettek a lerakatoknál, és megszokták, hogy ott fogyasztják el a megvásárolt italokat. Ezáltal új konkurencia keletkezett, igénytelenebb, de olcsóbb és biztosan rendelkezésre álló lehetőséggel. A dohányboltok üzemeltetőitől teljesen függetlenül a kültéren kialakult egy szabadtéri „talponálló”, ahol egyes fogyasztók zavarják a környezet nyugalmát. Interjúalanyunk említette, hogy az önkormányzat intézkedett a városrendészet segítségével a probléma orvoslása érdekében.

A tisztességes kocsmáros azzal is szembesült, hogy egyes fogyasztók megvásárolják az előbb említett helyeken, illetve a kisboltokban a szeszes italt, elfogyasztják azt, majd beülnek a vendéglőbe fogyasztás nélkül beszélgetni.

Jelenleg az étterem fő funkciója a menü elkészítése és kiszállítása. Három alkalmazottal dolgozik a tulajdonos, fix állásba egyelőre nem kíván felvenni új alkalmazottat, hiszen a kereslet ezt még nem indokolja, és ő maga is bizonytalan az egészségügyi helyzet várható alakulásával kapcsolatban. Ha rendezvényre kerül sor, a szükséges munkát úgynevezett beugrós alkalmazottakkal oldják meg, de ennek rengeteg hátránya van. Az ilyen munkaviszony esetén előfordulhat, hogy a dolgozó nem jelenik meg a munkakezdésre, vagy azonnali hatállyal felmond.

A vendéglő forgalmának növelése érdekében a közösségi média helyi lakosokra specializálódott csoportját használják. Itt teszik közzé a heti menüt és a pénteki különleges halvacsorára is többször felhívják a környékeliek figyelmét. A házhoz szállított menü marketingjére szükség van, hiszen a szomszédos falvak vendéglátóipari egységei is áttértek az ételkiszállításra. Tanulságos következménye ennek a versenyhelyzetnek, hogy a fogyasztók ténylegesen jól jártak, míg a vállalkozók küszködnek. Egyikük sem mer árat emelni, hiszen az árérzékeny vásárlók pillanatok alatt elpártolnának. Az áremelésre pedig szükség lenne, hiszen az alapanyagárak az infláció következtében jelentősen emelkedtek, és az alkalmazottak javadalmazására is több pénz kell fordítani.

A kiszállításra nem vettek fel alkalmazottat, a tulajdonos végzi ezt a tevékenységet. Lehetőleg úgy oldja meg feladatait, hogy az ételkiszállítás és az árubeszerzés, valamint az állatápok házhoz szállítása minimális kilométerfutással történjen, és az ebédek a déli harangszó előtt a fogyasztók asztalára kerüljenek. Ezzel a költségtakarékos megoldással tudják elérni azt, hogy érdemes legyen üzemeltetni a vendéglátóhelyet. Harminc év nyitvatartás után elmondhatja a tulajdonos, hogy anyagiakban nem szenvednek hiányt a családjával, de ennek az az ára, hogy alig van saját életük. A szabadidőhiány abból is fakad, hogy nem lehet az üzletet az alkalmazottakra hagyni. Szakmai tudásuk is hiányos, elkötelezettségük jellemzően nincs. Hiába kínálnak számukra versenyképes jövedelmet és étkeztetést, olykor a telefont sem veszik fel, ha pedig számonkérik őket, pillanatok alatt felmondanak, hiszen könnyedén találnak másik elhelyezkedési lehetőséget. A munkaerőpiacnak ezen szegmensében a túlkereslet már torz jelenségeket eredményez. Remélhetőleg a kilábalás során a munkaerőpiac anomáliái lassan felszámolódnak, a bérek az elvégzett munkának, a munkakör presztízsének megfelelően alakulnak valamennyi szakma esetében. Az annyira várt normalizálódás sem hoz azonban megnyugvást az üzemeltetőknek, hiszen a tisztességes jövedelmen túl nem tudnak továbblépni, a vendéglátó tevékenység egy helyben toporog, nincs keret nagyobb beruházásra.

A vidéki vendéglátás a Covid-19 okozta pandémia nélkül is problémákkal küzdött. A higiéniai követelmények magasak, a megfelelően elkülönített tárolás helyigényes, rengeteg berendezésre van szükség. Mindezen beszerzés akkor éri meg igazán, ha tömeges étkeztetés zajlik, a falvak megrendeléseit azonban nem éri el ezt a mennyiséget. A szórakozóhelyként való működéssel kapcsolatban is merülnek fel problémák. Az oda járó baráti társaságok életkora egyre magasabb lett, a fiatalok pedig elmaradnak. Már nem a beszélgetések fő helyszíne a helybéli vendéglő, a kommunikáció az online térbe helyeződött át.

Az állateledel forgalmazását nem érintette negatívan a krízis. A magyar vevők hajlamosak úgynevezett pánikvásárlásra, ez megmutatkozott a tápok esetében is. Nagyobb tételeket vásároltak, ezzel a forgalmazó szállítási költségét is csökkentették.

A kutyatenyésztés üzletág is szépen jövedelmezett, hiszen az emberek szórakozási lehetőségei megszűntek, de a kutyákkal még mindig lehetett hosszabb sétákat tenni. A kölykökkel való játék

pótolta valamelyest a kieső koncert-, mozi-, színházélményeket. A mennyiség persze nem pótolja a minőséget. A tenyésztő munkavonalú németjuhászokat tart, vannak díjnyertes szukái, és számukra külföldön szokott partnert keresni a fedeztetéshez. Így kiváló szülőktől származó, stabil idegrendszerű, megfelelő képzés esetén kiemelkedő teljesítményt nyújtó utódok születnek, melyek értékesítése magasabb, de reális áron lehetséges. A határlezárások miatt az ilyen előre megtervezett párosítások elmaradtak. A vállalkozó egyébként is tartott tőle, hogy a potenciális vásárlók óvatosabban kezelik megtakarításaikat, nem fizetnek a kiemelkedő pedigrével rendelkező kölykökért. Érdekes kérdés az állatvédelem hazai szerepe. Teljesen jogos az a törekvés, hogy a szaporítóknak nevezett állatkínzó tulajdonosokat szükséges ellehetetleníteni. Sajnáljuk a menhelyen tengődő elhagyott keverék ebeket, de a tenyésztők tisztességes munkáját és anyagi befektetéseit honoráló vevőközönséget nem kellene az örökbefogadás útjára terelni. A vállalkozó néha már hirdetést is fél feladni, mert az állatvédők fanatikusabb követői internetes megjegyzésekkel támadnak, anélkül, hogy tisztában lennének a valós körülményekkel, az állatbarát tenyésztéssel. A pedigré közzétételét is támadták, holott a lehetséges vásárlók tudni szeretnék, milyen a kutya vérvonala, milyen sikerei voltak az ősöknek.

Interjúalanyunk azonban nagy emberbarátságról és megértésről tett tanúbizonyságot, amikor az őt támadó emberek magatartását magyarázni szerette volna. Véleménye szerint a konfliktusok egyik oka az, hogy az emberek a bezártság, illetve a maszkviselés, valamint az oltások miatti ellentétek következtében ingerültebbek lettek. Feszültségüket olykor számukra idegen embereken vezetik le, erre kiváló fórum a közösségi média, illetve különböző kapcsolattartásra alkalmas platformok, ahol akár személytelenségüket is megőrizhetik.

Érdekes módon a gazdák feszültsége nem adódott át a kutyákra, ők továbbra is nyugodtan viselkednek. A tréningek során nem lehetett észlelni, hogy a kutyák reakcióiban változás következett volna be.

A kutyatréningek csütörtökön 15:30-tól 20 óráig, illetve vasárnap 8 órától 13 óráig tartanak. Ennek előnye, hogy lehetőség van a folyamatos érkezésre, időpont-egyeztetés alapján, a három oktatónak köszönhetően az egyéni oktatástól a csoportos képzésig van mindenre lehetőség. Mindegyik oktató több évtizedes kutyás múlttal rendelkezik. Engedelmes képzéstől akár az IPO3-szintig is tudják segíteni az érdeklődőket.

A tréningek esetében több hátráltató tényező merült fel a pandémia hatására. A vállalkozó szabálykövető, ezért a szolgáltatásnak minősülő edzéseket a legkritikusabb időszakban az előírásoknak megfelelően szüneteltette. Mivel a tréningek kiscsoportosak, a létszámkorlátozás nem okozott túl nagy veszteséget. Erre a tevékenységre egyébként nem lehetett semmiféle állami támogatást igénybe venni.

A jelenlegi kétalkalmas tréningeken túl rengeteg igény mutatkozik a kedvencek egyéni képzésére, sajnos azonban a vendéglő üzemeltetése mellett erre nem marad idő. Az igények számbavétele során jutott el interjúalanyunk arra a pontra, hogy a vendéglátó tevékenység és az állatokkal való foglalkozás jövedelmezőségét összevetette. Az utóbbi fölényesen nyerte a versenyt, és a vendéglátás sikertelenségét azzal is lehet bizonyítani, hogy a környékbeli települések sorra zárják be a vendéglátóhelyeket.

A tulajdonos hosszasan ecsetelte, hogy a vendéglő milyen szinten foglalja le a saját, illetve családtagjainak idejét, mennyire kiszámíthatatlan a terhelés, és hányszor, de hányszor megfordult már a fejében, hogy valamilyen más tevékenységbe kellene belefogni. A kereskedelem is jobb munkafeltételeket biztosítana a munkában aktívan közreműködő tulajdonosoknak, hiszen a nyitvatartási időn túl kevés feladat hárulna rájuk. Azonban nehéz elengedni a harminc év tapasztalatát. A ragaszkodás nem a kényelemből fakad, és nem is a megszokásból. A vendéglátásban ilyen régóta dolgozók szeretik szakmájukat, ami felülírja a fáradtságot és a nehézségeket. Kíváncsiak vagyunk, hogy a kilábalás során a helyzet normalizálódásakor, a forgalom teljes szintjének elérésekor milyen döntést hoz a vállalkozó.

A kézirat leadása előtt még megkérdeztük az esetleges változásokról a nyilatkozó tulajdonost. A vendéglátóhely tekintetében továbbra is visszafogott látogatottsággal működnek, a személyzeti problémák fennmaradtak. Akadt olyan alkalmazott, aki megtagadta a vendégek kiszolgálását, mivel ahhoz nem volt kedve, és anyagiányra hivatkozott.

A kutyatáp-értékesítés növekvő tendenciát mutat. A kutyatréning terén még ennél is nagyobb a bővülés. Egy fő állandó alkalmazottal egészült ki a csapat, ő agility edzéseket tart, s egy szlovákiai magyar hölgy kiségitő tevékenységet végez. Így hát egyelőre marad a harmincéves múltra visszatekintő, szerényen jövedelmező vidéki vendéglátás és négylábú barátaink kiszolgálásának folyamatosan bővülő igénye.

15.4 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Amennyiben a vállalkozó a kutyákhoz kapcsolódó szolgáltatásait szeretné bővíteni, milyen lehetőségeket javasolna? Említsen legalább kettőt!
2. Amennyiben a vállalkozó a falusi vendéglő különlegességét szeretné beruházással megteremteni, milyen lehetőségeket javasolna? Említsen legalább kettőt!
3. A vendéglátóiparban jelentkező munkanélküliség orvoslására csak a magasabb jövedelmek lehetnek alkalmasak? Tudna említeni egyéb motiváló tényezőket? Említsen legalább kettőt!
4. Amennyiben a vállalkozó az állattartáshoz kapcsolódó tevékenységet a macskatartóknak kínált szolgáltatásokkal szeretné bővíteni, mekkora piacra számíthat? Kérem, becsülje meg a macskatartó háztartások arányát.

5. Tekintettel a vállalkozás méretére és anyagi lehetőségeire, milyen marketingkommunikációs eszközöket javasolna? Említsen legalább kettőt!

15.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 15. FEJEZETHEZ

1. Berács J. & Bauer A. (2019). Marketing. Budapest, Akadémiai Kiadó.
2. Gonda T. – Kaposi Z. – Raffay Z. & Varga G. (2020). A vendéglátás jövője. Pécs, PTE KTK Marketing és Turizmus Intézet.
3. Hall, S.S. & Mills, D.S. (2019). Taking dogs into the office: A novel strategy for promoting work engagement, commitment and quality of life. *Frontiers in Veterinary Science*, 6 (APR), 138. DOI: 10.3389/fvets.2019.00138
4. Hercsel A. (2021/01/18). Mennyibe kerül ma itthon kutyát tartani? https://index.hu/gazdasag/2021/01/18/mennyibe_kerul_kutya/
5. KSH (2011). A családtípusok jellemzői. https://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_csaladtipusok_jellemzoi (Letöltve: 2022. február 10.)
6. Nemzeti cégtár (2021). Interaktív grafikon. <https://nemzeticetgar.hu/interaktiv-grafikon>, (Letöltve: 2022. március 3.)
7. Scanlon, L. – Hobson-West, P. – Cobb, K. – McBride, A. & Stavisky, J. (2021). Homeless People and Their Dogs: Exploring the Nature and Impact of the Human–Companion Animal Bond. *Anthrozoos*, 34 (1), 77–92. DOI: 10.1080/08927936.2021.1878683
8. Statista (2022). Share of households owning at least one cat or dog in Hungary from 2010 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/517019/households-owning-cats-dogs-europe-hungary/> (Letöltve: 2022. március 15.)
9. Szirmai V. (2021). Nagyvárosok a Covid-19 vírusjárvány idején. *Földrajzi Közlemények*, 145(1), 1–16. DOI: <https://doi.org/10.32643/fk.145.1.1>
10. Topál J. & Hernádi A. (2011). Gyógyító állatok: Tudomány vagy kuruzslás? *Magyar Tudomány*, 2011(6), 678–686.
11. Westgarth C. – Pinchbeck G. L. – Bradshaw J. W. – Dawson S. – Gaskell R. M. & Christley R. M. (2007). Factors associated with dog ownership and contact with dogs in a UK community. *BMC Veterinary Research*, 3(5). DOI: 10.1186/1746-6148-3-5.

16 FEJEZET-8. ESETTANULMÁNY: ELBIZONYTALANODÁS, HALASZTÁS, KIVÁRÁS A SZÁLLODA- ÉS GYÓGYFÜRDŐ-FEJLESZTÉSEKBE, DE A HOSSZÚ TÁVÚ PROJEKTEK SZÁMA VÁLTOZATLAN (PÁSZTÓOVÁ VIVIEN – FÓTHY NOÉMI – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – JENEI SZONJA)

Nemzetközi háttérű tanácsadó cég döntéshozói felfedezték, hogy Magyarországon létezik egy piaci rés, méghozzá a turisztikai területen. Új beruházások, illetve átalakítások esetén fordulnak hozzájuk tanácsért a szállodák és gyógyfürdők tulajdonosai, olykor üzemeltetői. A turizmus-vendéglátás üzletág 2020-ban 60%-os veszteséget szenvedett el. A főként Budapestre koncentráló külföldi vendégkör 80%-kal, az alapvetően belföldi szállodákat felkereső hazai turisták száma még mindig 20%-kal elmarad a 2019-ben mért értéktől. Arra számítottunk, hogy a bajban lévő turisztikai egységek keresik meg a tanácsadó cégeket, de a piac összetétele más jellegű. Az üzemeltetés felfüggesztése, a szolgáltatóhelyek bezárása tulajdonosi döntés, legfeljebb a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének ajánlásán alapul.

A tanácsadókat a hosszú távon gondolkodó befektetők keresik meg, ezért a cég forgalma a koronavírus-krízis alatt nem esett vissza jelentősen. A korlátozások sem okoztak gondot, hiszen a megbeszélések online lefolytathatók, és a felmérést követő javaslatok home office keretén belül is elkészíthetők. Némi fennakadást okozott azonban, hogy a tanácsadó cég általában többször megtekinti a beruházások helyszínét, valamint felméri az adott helyen jellemző keresletet és a konkurens kínálatot. Tudnunk kell, hogy a tanácsadás keretében csak javaslatot tesznek az ügyfél kívánságait, valamint a kutatás alapján felmért paramétereket figyelembe véve. A döntést az ügyfél hozza meg. Az üzleti folyamatok teljes átalakítására nem szívesen vállalkoznak, inkább az üzemvitel hiányosságaira hívják fel a figyelmet. Nemzetközi tapasztalataik és a munkatársak elkötelezettsége indokolja, hogy észszerű javaslataikat megfogadják.

16.1 ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS, A CÉG BEMUTATÁSA

A jelen esettanulmányban szereplő vállalat egy nagyobb európai vállalat leányvállalataként működik Magyarország területén, budapesti központtal. A társaság már több mint 10 éve foglalkozik pénzügyi, valamint hotel- és ingatlan-tanácsadással. A cégnek, annak ellenére, hogy a fővárosban működik irodája, országos lefedettsége van, esetenként nemzetközi feladatokat is meg kell oldania, amennyiben egy magyarországi befektető külföldi ingatlanbefektetéssel kapcsolatos projektre vonatkozóan kéri ki a tanácsadó cég véleményét.

Az anyavállalat a világ egyik legnagyobb könyvelő, könyvvizsgáló, professzionális tanácsadó hálózata. A világ több mint 160 országában, több mint 1700 irodában több ezer alkalmazottal rendelkezik, ügyfélkörükbe tartoznak akár kezdő vállalkozások, akár nagy múltú multinacionális cégek. A vállalat büszke arra, hogy komoly üzleti tapasztalattal rendelkezik, és célja a

legprofesszionálisabb megoldást keresni az ügyfelek problémáira. A magyarországi leányvállalatot 1989-ben alapították és számára nagy előnyt jelent egy elismert, globális hálózattal rendelkező nagyvállalat tagjának lenni. A budapesti irodában jelenleg megközelítőleg 200 alkalmazott dolgozik. A cég számára az eredményes munkához az ügyfelekkel való találkozások elengedhetetlenek bizonyulnak, amit nagyban megnehezített a pandémiás helyzet, viszont az online találkozók az ilyen jellegű problémákat kiküszöbölték.

16.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A turizmusnak és a vendéglátásnak létfontosságú szerepe van a foglalkoztatási lehetőségek megteremtésében, adóbevételek generálásában, devizatartalékok növekedésében, és az ország társadalmi-gazdasági fejlődésében (Alam & Paramati, 2017). A beruházások kulcsfontosságúak az ipar számára, mivel növelik a turizmusból származó előnyöket a gazdaságban. Alam és Paramati (2017) dokumentálta, hogy a turisztikai beruházások 1%-os növekedése elősegíti a turizmus fejlődését (a turistaérkezések számában mérve) 0,98%-kal. Hasonlóképpen Paramati, Alam és Lau (2018) kimutatta, hogy a turisztikai beruházások mennyiségének 1%-os emelkedése 0,197%-kal növeli a turisztikai forgalomból származó bevételt az Európai Unió országaiban.

A 21. században a világot többször is fenyegette valamely világjárvány veszélye. Korábbi incidensek, beleértve a járványok kitörését a SARS és a MERS koronavírusok, a madár- és sertésinfluenza és a Zika-vírus súlyos fenyegetést jelentett számos vállalkozás működésére, beleértve a turizmus-vendéglátásban működő vállalkozásokat. A Covid-19-világjárvány azonban példa nélküli globális befolyásának mértékében és „hatással van a vendéglátás alapvető DNS-ére” (Rivera, 2020). A Covid-19-vírus okozta a jelenlegi pandémiát, amelyet egy végzetes fertőzés (SARS-CoV-2) indított el (Aqeel et al., 2020). Az egészségügyi szakértők először a kínai Vuhanban azonosították ezt a vírust 2019. december végén. A WHO 2020 januárjában nemzetközi aggodalomra okot adó közegészségügyi vészhelyzetnek, márciusban pedig globális pandémiának nyilvánította a Covid-19 kitörését. 2021. március 15-re a vírus több mint 119 millió embert fertőzött meg, ebből több mint 2,66 millió ember halt meg (Lange, 2021). A koronavírus-fertőzés tünetei széles körben változnak, a nem halálos és életveszélyes tünetekig (Abbas et al., 2021).

A desztinációk szerinti adatszolgáltatás alapján 2020 első öt hónapjában drasztikusan, 56%-kal csökkent a globális turisták száma a 2019-es azonos időszakhoz képest. 300 millióval csökkent a globális turisták száma 2020 januárja és májusa között 2019 ugyanazon időszakához viszonyítva. Az exportbevételek alapján a szerzők 320 milliárd dolláros nemzetközi idegenforgalmi bevételkiesésről számoltak be, ami több mint 300%-kal kevesebb, mint a 2009-es gazdasági válság hatására jelentkező csökkenés (Abbas et al., 2021).

A Covid Magyarországra gyakorolt hatása a turizmus-vendéglátáson belül a globális eredményekhez hasonlóan alakult. A turizmus bevételei éves összehasonlításban a felére estek vissza, a szabadidős költsékek 50%-kal (STATISTA, 2020b), az üzleti költsékek több mint 60%-kal (STATISTA, 2020c) csökkentek. 2019-ben a magyar szállodaipar a GDP 13%-át termelte ki, és több mint 400 000 embert foglalkoztatott. 2019-ben összesen 23,47 millió vendégéjszakát generáltak a magyar szállodák, amely miatt ez az időszak a szállodaipar aranykorának nevezhető. Ez a kiemelkedő teljesítmény jellemző 2020 januárjára és februárjára is, amikor átlagosan 9,9%-kal nőtt a vendégéjszakák száma a 2019 hasonló időszakában mért adatokhoz képest. Országos szinten, 2019-ben külföldi vendégek adták az eltöltött vendégéjszakák számának 54,7%-át. Viszont vidéken ez az arány csak 30% volt, míg Budapesten a szállodai vendégéjszakák 89%-át külföldi vendégek adták (Magyar szállodák és éttermek szövetsége, 2020).

A turizmus és vendéglátásban bekövetkező forgalomkiesés a turisztikai beruházások késéséhez vagy akár lemondásához vezet, ami a turizmus fejlettségi szintjének csökkenését eredményezi. Ennek elkerülésére a kormányoknak stabil és következetes gazdasági környezetet kell teremteniük. A bizonytalan gazdasági és politikai környezetben a cégek megtehetik, hogy befektetéseiket egy stabilabb időszakra halasztják (Akron et al., 2020).

Ha a beruházás és a projektek nem visszafordíthatatlanok, a növekvő bizonytalanság arra készteti a vezetőket, hogy halasszák el a befektetési döntéseiket egy kedvezőbb időszakra (Prüser & Schlosser, 2020). A második lehetséges forgatókönyv bizonytalan gazdasági helyzetben a finanszírozási költségek, a kockázati prémium és a nemteljesítés kockázatának mérlegelése (Bloom, 2009). Ezek azok a tényezők, amelyek befolyásolhatják a vezetőket abban, hogy késleltetik vagy lemondják befektetéseiket (Liu & Zhang, 2020).

16.3 AZ ÚJIRANYÍTÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A 21. század világgazdaságára rányomta a bélyegét az elhúzódó pandémia. A gazdaság majd minden ágazatát érintette, de összehasonlítva az egyes iparágakat, a turizmus és vendéglátás, illetve a szállodaipar érezte meg leginkább a Covid-19 okozta gazdasági változásokat. A turizmust egészében ellehetetlenítették a sorozatos lezárások és korlátozások, ami nyomot hagyott a turisták viselkedésén és elvárásain világszerte. A turisták számára fontosabb lett, hogy könnyebben megközelíthető desztinációkat keressenek fel, és előtérbe kerültek különböző digitális technológiák.

A koronavírus okozta gazdasági válság hatása iparáganként és vállalatokként változó és több faktortól függ, hogy milyen mértékben viselte meg az egyes csoportokat – többek között attól, hogy tudnak-e az érintett ágazatok vagy cégek alkalmazkodni a megváltozott helyzethez, mennyire tudnak adaptálódni, és mennyire tudják felfedezni az esetleges megoldási lehetőségeket. Mindemellert,

befolyásolja az egyes szereplőket az is, hogy mennyire rendelkeznek készletekkel, amelyeket felszabadíthatnak a bizonytalan helyzetekben. Azok a vállalkozások, amelyek rendelkeztek tőke- és eszköztartalékkal, könnyebben reagáltak a bizonytalan gazdasági környezetre. Magyarországon a pandémia legnagyobb elszenvedői a szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások voltak, a sorozatos lezárások, tilalmak ellehetetlenítették a vendéglátást és a személyes kontaktust igénylő iparágakat. Ennek köszönhetően a turizmusban és a vendéglátásban történő fejlesztések ütemezése és megvalósítása is megváltozott a pandémia során. A magyar szállodapiacot a 2015-ös évektől kezdődően a pandémia beköszöntéig folyamatos növekedés jellemezte, a 2019-es év vége és a 2020-as év eleje a szállodapiac aranykorának számított, ami 2020. március közepén a szállodák bezárásával összeomlott.

A jelen esettanulmányban szereplő vállalkozás egy nagyvállalat magyarországi leányvállalata. A vállalkozás központja Budapesten található, ugyanakkor egész Magyarország területéről fogad ügyfeleket. Vannak nemzetközi feladatai is, amennyiben egy magyarországi befektető külföldi projekthez kéri a tanácsadó iroda segítségét. A vállalkozás tanácsadással foglalkozik különböző projektekkel és finanszírozási döntésekkel kapcsolatban. Keresleti és kínálati összefüggéseket vizsgál, konkurenciaelemzést végez, jövőbeli lehetséges állapotokat vázol fel. A vállalkozás feladatai közé tartozik, hogy egy pályázat, vagy banki finanszírozás kapcsán segít eldönteni, hogy szakmai szempontból melyik döntés a legmegfelelőbb, illetve megoldási javaslatokat ad az ügyfél számára.

A szakmai tanácsadást befolyásolja, hogy milyen régióban valósul meg az adott projekt, milyen piaci környezetben tervez érvényesülni a vállalat, milyen konkurenciával lehet számolni, milyen jövőbeli perspektívákkal kalkulálhat, illetve milyen megtérülési rátára számíthat. Magát a szervezeti hatékonyságot és a szervezeti problémákat nem profiljuk megreformálni, viszont az egyes folyamatok hatékony elvégzésére adhatnak javaslatokat, amennyiben az ügyfél igényli. Az egyes projektek, fejlesztési tervezetek kapcsán próbálják az ügyfél javaslatai és az általuk elvégzett háttérkutatások alapján a legmegfelelőbb tanácsot adni.

Az esettanulmányban szereplő vállalkozás főbb ügyfelei közé tartoznak a különböző fürdők, gyógyfürdők, amelyek szálláslehetőséget kínálnak, a szállodák és hasonló piaci szereplők. Önkormányzatok is előfordulnak az ügyfelek között, amennyiben valamilyen pályázat kapcsán turisztikai vonzatú beruházásba kezdenek. Főként befektetők, üzemeltetők és tulajdonosok használják ki a vállalkozás szolgáltatásait. A tanácsadás során minden részfolyamatot és tevékenységet górcső alá vesznek, amely a szálláshely-szolgáltatással kapcsolatos.

A vállalkozás profiljából és tevékenységéből kiderül, hogy nagyban függ a tervezett szállodaiipari fejlesztésektől és építkezésektől. A turizmus és vendéglátás szektorban, illetve a szállodaiiparban történő változások hatással vannak a vállalkozás sikerességére. Ugyanakkor a fejlesztési terveket többnyire hosszú előkészület előzi meg, jelentős tőkeforrásra van szükség a megvalósulásukhoz, és

az egyes ügyfelek hosszabb időtávra tervezik előre az ilyen jellegű projekteket. A pandémia jelenléte és a szállodaiparra, valamint a turisztikai szolgáltatásokra gyakorolt negatív hatása teljes szakmai nyilvánosság előtt zajlott. Bizonyos szállodaipari vállalkozások folyamatos ajánlásokat kaptak a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségétől. Sok esetben az egyes szálláshelyek tudtak egymástól tanulni, látták az esetleges megoldási lehetőségeket, így az esettanulmányban szereplő vállalkozásnak nem kellett ilyen jellegű tanácsadást végeznie. Az üzemeltetés felfüggesztése, a szolgáltatóhelyek bezárása tulajdonosi döntés, legfeljebb a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének ajánlásán alapul. A főként Budapestre koncentráló külföldi vendégkör 80%-kal, az alapvetően belföldi szállodákat felkereső hazai turisták száma még mindig 20%-kal elmarad a 2019-ben mért értéktől. A pandémiás időszakban nem volt feltétlen arra szükség, hogy egy tanácsadó cég adjon javaslatot egy szállodának, hogy ilyen válságos helyzetben mi a megfelelő döntés, a gyakorló szállodatulajdonosok maguk döntötték el, hogy kezelik az adott helyzetet.

Az esettanulmányban szereplő vállalkozást megkereső ügyfelek száma nem változott a pandémiás időszak alatt, ami abból is következhet, hogy a szállodaiparban a fejlesztéseket és projekteket hosszabb időtávon belül készítik elő és felhalmozzák a szükséges tőkét a megvalósításhoz. Mindemellett sok szállodatulajdonos a pandémia elején a kötelező leállást arra próbálta kihasználni, hogy a szükséges fejlesztéseket elvégezzék. Piacenként is más-más előrejelzések lehetnek, de alapvetően, aki hosszú távon gondolkodik, azért tud most fejleszteni, mert van saját felhasználható tőkéje, vagy meg tudja oldani a finanszírozási kérdéseket, így amikor az ebben az időszakban felépített szállodája piacra lép, az már egy olyan időszakban történhet, amikor mind a nemzetközi, mind a belföldi turizmus megfelelő szinten lesz. A tanácsadó vállalkozás számára így a pandémiás időszak nem jelentett feltétlen és jelentős bevételkiesést.

Az ügyfeleknél ugyanakkor megfigyelhető az a változás, hogy nagyobb elvárásokat támasztanak az egyes szolgáltatásokkal szemben, sokkal megfontoltabbá válnak, szakmailag pontosabban megindokolt tanácsadásra számítanak, amely figyelembe veszi az aktuális gazdasági kihívásokat. A támasztott igények mennyisége nem csökken a turisták, a vendégek és a látogatók részéről sem, sőt általánosan érvényes az, hogy kissé magasabb igényekkel léptek fel, amelyet a kínálati oldal számára a munkaerőpiaci kihívások miatt nehezebb teljesíteni. A munkaerőköltségek szinte minden turizmusban működő szervezet számára nagyon jelentős arányt képviselnek az összes költségen belül. A tanácsadó vállalatot megközelítőleg ugyanannyi ügyfél kereste meg a pandémia során, viszont jellemzővé vált, hogy az egyes munkafolyamatok elhúzódtak. Az ügyfelekre jellemző bizonytalanság, a beruházásokat illetően nehezítette a döntéshozatalt az egyes projektekkal kapcsolatban, és többen választották inkább a kivárást.

Az esettanulmányban szereplő vállalkozás nem kényszerült alkalmazottak elbocsátására, köszönhetően annak, hogy a vállalkozás tevékenységi köre miatt nem csökkentek az ügyfélszámok,

nem okozott a pandémia jelentősebb bevételkiesést. Ugyanakkor az ügyfelekkel való kapcsolattartást tekintve több akadályt is le kellett küzdeniük. A személyes megbeszélések és szükséges állapotfelmérések szerves részét képezték a vállalkozás működésének. Különös hangsúlyt fektettek a személyes kapcsolattartásra, ami a pandémia során nem valósulhatott meg. Ugyan a modern informatikai eszközök segítségével a megbeszélések lebonyolítása történhetett az online térben, az állapotfelmérések, a konkrét gyakorlati helyszíni kutatás online nem volt megvalósítható. Ezekben az esetekben fokozott körültekintésre volt szükség, előzetesen leegyeztetett időpontokra, amikor megtudták teremteni a legbiztonságosabb körülményeket a munkavégzésre.

A vállalkozás a folyamatos szakmai képzések mellett, amelyek elengedhetetlenek a megfelelő szakmai tanács meghozatalához, nagy gondot fordít a jövő generációk képzésére is. Több olyan projektben kiveszik részüket, amely a jövő generáció pénzügyi elemzőinek fejlesztésével foglalkozik.

16.4 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. A fentebb részletezett esetben egy olyan vállalkozás szerepelt, amelynél nem okozott jelentősebb profitkiesést a pandémia. Ön szerint melyek azok a szektorok, amelyekre hasonlóképpen kevésbé hatottak a pandémia okozta gazdasági változások?
2. A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége folyamatosan ajánlásokkal látta el a szállodaipar szereplőit. Milyen módokon segíthetik az ilyen szövetségek a vállalkozások működését?
3. Milyen tanácsa lenne a Budapesten működő szállodák számára, akik a leginkább megérezték a külföldi turisták hiányát?

16.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 16. FEJEZET-8. ESETHEZ

1. Abbas, J., et al. (2021). The role of social media in the advent of COVID-19 pandemic: crisis management, mental health challenges and implications. *Risk Manag. Healthc. Policy* 14.
2. Akron, S. – Demir, E. – Díez-Esteban, J. M. & García-Gómez, C. D. (2020). Economic policy uncertainty and corporate investment: Evidence from the US hospitality industry. *Tourism Management*, 77, 104019.
3. Alam, M. S. & Paramati, S. R. (2017). The dynamic role of tourism investment on tourism development and CO2 emissions. *Annals of Tourism Research*, 66, 213–215.
4. Aqeel, M., et al. (2020). The influence of illness perception, anxiety and depression disorders on students mental health during COVID-19 outbreak in Pakistan: a web-based cross-sectional survey. *Int. J. Hum. Rights Healthc.* 14.
5. Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 77(3), 623–685.

6. Horváth HTL–MSZÉSZ (2020). Magyarországi szállodai felmérés Covid-19-járványhelyzet tükrében. http://www.hah.hu/files/9416/0084/4480/Horwath_HTL_-_Hungarian_Htoel_Market_Sentiment_Survey_23.09.2020.pdf (Letöltve: 2022. március 10.)
7. Lange, K.W. (2021). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) and global mental health. *Glob. Health J.*
8. Liu, G. & Zhang, C. (2020). Economic policy uncertainty and Firms' Investment and financing decisions in China. *China Economic Review*, 63, 101279.
9. Paramati, S. R. – Apergis, N. & Ummalla, M. (2017). Financing clean energy projects through domestic and foreign capital: The role of political cooperation among the EU, the G20 and OECD countries. *Energy Economics*, 61, 62–71.
10. Prüser, J. & Schlösser, A. (2020). The effects of economic policy uncertainty on European economies: Evidence from a TVP-FAVAR. *Empirical Economics*, 8(6), 2889–2910.
11. Rivera, M. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: Covid19 and beyond. *Int. J. Hosp. Manag.* 87, 102528 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528>.
12. Statista (2020b). Leisure tourism spending worldwide from 2000 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/1093335/leisure-travel-spending-worldwide/> (Letöltve: 2022. március 10.)
13. Statista (2020c). Business tourism spending worldwide from 2000 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/1093295/business-travel-spending-worldwide/> (Letöltve: 2022. március 10.)

17 FEJEZET-9. ESETTANULMÁNY: BIZTONSÁG VAGY BIZONYTALANSÁG. ALAPOZZUNK A STABILITÁSRA, VAGY MENTSÜK, AMI NEM BIZTOS, HOGY MENTHETŐ? (PÁSZTÓOVÁ VIVIEN – FÓTHY NOÉMI – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – JENEI SZONJA)

Az ingatlanfejlesztés mint szakma és jövedelemforrást biztosító cselekvés a meglévő épületek, telkek megváltoztatásához és fejlesztéséhez kapcsolódó tevékenységek összessége, amely az egyes ingatlanok piaci értékének emelkedését irányozza elő. Amennyiben még ehhez társul egy ügyvédi iroda és munkatársainak irányítása, nagyon szervezett és céltudatos magatartást igényel a tevékenységek hatékony összehangolása a vezető részéről. Jelen eset főszereplője egy ügyvédi iroda tulajdonosa, aki mindemellett az ingatlanfejlesztés nagy szerelmese. A talpon maradás, valamint a szakmai és személyes fejlődés érdekében jelen esetben is megmutatkozik az egyéni portfólió bővítésének relevanciája, illetve amennyiben kapacitásunk engedi, ne féljünk egyszerre több mindenben kipróbálni magunkat. Az esettanulmányban ismertetjük, hogy míg az ingatlanfejlesztést az egészségügyi válság nem rendítette meg, sőt még az árbevétel és a feladatmennyiség növekedését is eredményezte, addig az ügyvédi iroda sorsa válsághelyzetbe került a moratórium miatt, ugyanis a bankok és hitelintézetek felbontották a szerződéseket, miközben a fix költségek megmaradtak.

Az immáron ismételten felbukkanó egészségügyi válsághelyzetet kiváltó hullámok gyakorisága a feladatmennyiségre, az árbevételre és az alkalmazottak magatartására, számára is folyamatosan hatással van. Az információs szupersztráda adta lehetőségek és kihívások, illetve a személyes kapcsolatok hiányának felfokozottsága is rányomja bélyegét a potenciális üzletkötésekre. A jövő sajnos kiszámíthatatlan, és az emberéleteket követelő pandémia következtében nem biztos, hogy továbbra is „több vasat tudunk tartani a tűzben”, ami fájdalmas, de olykor észszerű lemondással jár.

17.1 ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS, A CÉG BEMUTATÁSA

Az esetben szereplő interjúalany egy több éve vállalkozó, középkorú úriember. Elsősorban családapa, aki korábban az igazságszolgáltatásban dolgozott, majd átlépett a civil szférába. Jelenleg egy ügyvédi iroda működtetője, vezetése alatt hat alkalmazott szakember tevékenykedik. Az ügyvédi iroda tevékenységi körét illetően, többek között hitelintézetek komplex jogi képviselésével, ingatlanügyletekkel, közigazgatási ügyekkel foglalkozik. Az irodavezető ügyvéd ezenkívül az ingatlanfejlesztésben és különféle beruházásokban is érdekelt. Kezdetben ezen tevékenysége lakóparkok fejlesztésére korlátozódott, azonban az utóbbi években ipari fejlesztésre tért át. Zöldmezős fejlesztésekkel, a megvásárolt ingatlanok bérbeadásával vagy értékesítésével foglalkozik. Ezenkívül a bérbeadás mellé biztosítja a szükséges technológiát és szolgáltatást is. Az ingatlanok kihasználásának módja rendkívül sokszínű, portfólióját folyamatos pár százalékos tulajdonjog megszerzésével bővítette. Az ipari fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeit és az ügyvédi iroda működtetését területileg Dél-Alföldön és Dél-Dunántúlon végzi.

17.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A Covid-19 okozta megbetegedés 2019-ben Kína, Vuhan városában tört felszínre és azóta is az egyik legégetőbb globális problémának számít (Bulut, 2021). A fertőzöttek száma naponta, szinte megállíthatatlan módon gyarapodott és több ártatlan emberéletet követelt. A világjárványnak kikiáltott fertőző légúti betegség nem csupán egészségügyi szempontból rengette meg a világot, hanem a társadalmi és gazdasági folyamatokat is befolyásolta (Miah et al., 2021). Ebből kifolyólag a pandémia gazdasági traumaként is felfogható, ami súlyosabb visszhangot keltett, mint a 2008–2009-es gazdasági válság. Az egészségügyi válság negatív gazdasági hatásai leginkább a kis- és középvállalkozások működésében mutatkoztak meg. A prognózis szerint 2025-re várható a válsághelyzet normalizálódása, annak ellenére, hogy a járvány a gazdasági növekedést teljesen szabotálta (Hoang, Nguyen, Nguyen, 2021). A pandémia elleni küzdelem az egészségügyi szempontok mellett, a gazdaság összeomlásának megakadályozására, a lehető legtöbb munkahely megőrzésére és az emberek megélhetésének biztosítására irányult (Stern & Zenghelis, 2021). A járvány gazdaságra kifejtett hatása elképzelhetetlen mennyiségű kapacitás aktiválását igényelte a kormányok részéről (Obergassel, Hermwille, Oberthür, 2021). Jelentős mértékben átírta a kereslet és a kínálat működési feltételeit. A kormányok által bevezetett, emberek szabad mozgását korlátozó intézkedések és a karanténkötelezettség elrendelése a járvány terjedésének lelassítása és megfékezése céljából történt. Ezen védekezőmechanizmusok és biztonsági törekvések a gazdasági egységek működésére is hatást gyakoroltak (Minchenko & Demchuk, 2021). A válság az egyes iparági szektorokat eltérő módon befolyásolta, ennek ellenére számos vállalkozás döntött a bezárás mellett (Gigauri, 2021). A gazdasági recesszió miatt megnövekedett a leépítések száma, a vállalatok az alkalmazottak elbocsátására kényszerültek (Waris, 2021). Az állásvesztés és a munkaórák redukálása borzasztó mértékben megemelte az egzisztenciális problémákat (Weber, Hurley & Adascalitei, 2021). Pirohov & Tóth (2021) tanulmányában bemutatott eredményei azt tükrözik, hogy Magyarországon a kkv-szektorra érintette leginkább negatívan a koronavírus okozta válsághelyzet. A pandémia következtében leterített gazdasági szektorokban a kereslet a mélybe zuhant, ami a foglalkoztatás csökkenését, ezzel párhuzamosan a munkanélküliség megugrását idézte elő (Pulay, 2020). A magyar vállalatok állékonyosságának fenntartása és működésének megőrzése számított a legnagyobb kihívásnak. Az egészségügyi krízis feltűnően hatott a foglalkoztatottságra, ami az ideiglenes megoldásnak bizonyuló kényszerleállást, illetve az alkalmazottak elbocsátását vonta maga után (Böcskei & Kis, 2020). Ennek ellenére, azon iparágakban tevékenykedő vállalatokat, melyek számára biztosított volt a gyors digitális átállás, azaz a távmunka (home office) lehetősége, kisebb mértékű veszteség érte. A vállalati szférában, azon belül is a szolgáltatási szektorban tevékenykedők olyan megpróbáltatásokkal teli és kilátástalan helyzetbe kerültek, melynek kimenetele

kiszámíthatatlan volt. Az online felületeken való részvétel és digitális helytállás túllendítette a vállalatok bizonyos részét a krízishelyzeten. Az állam által nyújtott bértámogatásokban és az adózási teherre irányuló hozzájárulásokban részesülők köre bővült (Bitter & Gavaldi, 2021). Mindezek ellenére a pandémia miatt a munkaerőpiac jelentős mértékben sérült és a vállalatok árbevételére is negatív hatással volt, ugyanis a lemorzsolódási arány magas. A magyar válságkezelési program a magasabb jövedelemmel rendelkező csoportok számára biztosítja a támogatások jelentős részét, ugyanis a hitelmoratóriumok vagy különféle támogatások kapcsán azon személyek érintettek, akik a pandémia előtt is magas jövedelmüknek köszönhetően, képesek voltak takarékoskodni és hitelfinanszírozásra (Köllő & Reizer, 2021).

17.3 AZ ÚJRA NYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

Az elmúlt bő két évben korunk munkaerőpiacát érintő mozzanatainak egyik legnagyobb problémájával kellett szembesülnünk, ami a Covid-19 okozta vírusos megbetegedés egyik legsúlyosabb következményének tudható be. Egy egész világot érintő egészségügyi probléma felvetődése nemcsak az egyes államok egészségügyi helyzetére lehet kihatással, hanem javarészt szerepet vállal a társadalmi és gazdasági élet alakulásában. Fontos, rendszeres nyomon követése és visszaszorítását szorgalmazó különféle intézkedések meghozatala, érvénybe iktatása és a polgárok általi betartatása. A koronavírus-járványtól függetlenül az emberek szabad mobilitását szabályozó, kormányok által bevezetett rendelkezések is jelentős mértékben befolyásolták a munkaerőpiac működését. A kényszerleállítás, az ideiglenes lezárások, valamint a vírustól való félelem és a pánikhelyzet teljes egészében átírta az addig megszokott létezést. Magyarországon minden bizonnyal a pandémia legnagyobb elszenvedői a szolgáltatásnyújtásban tevékenykedő kis- és középvállalkozások voltak. A folyamatos leépítések, az üzletkötések megszüntetése, illetve a csődhelyzet kialakulása az aktuális működést és a jövőbeli tervekbe vetett bizalmat teljesen megingatta. Az alkalmazottakért felelős munkáltatók és a munkaadójuknak felelősséggel tartozó munkavállalók kétségekkel teli várták a pandémia előre nem látható hatását.

Az esetben szereplő, több szerepkörben tevékenykedő cégtulajdonos szakmai életpályája az igazságszolgáltatásban indult. Az ügyvédi iroda üzemeltetése mellett fogott bele az ingatlanfejlesztésbe. Az egyes projektek kapcsán, portfólióját pár százalékos tulajdoni részesedések megszerzésével bővítette. Vállalkozói tevékenységét kizárólag Magyarországon végzi, korábban külföldi kísérletei is voltak.

A vállalatvezető elmondása szerint, a pandémia okozta negatív hatások nem érintették vállalkozói tevékenységét annyira mélyrehatóan. A Magyar Kormány által, vállalkozók számára előírt támogatási csomagok közül semmiféle hozzájárulást nem vett igénybe az elmúlt időszakban.

Meggyőződése alapján, hatékony működésének kulcsa egyrészt az optimális üzemméretnek tudható be. Kevés, viszont jól megfizetett munkavállalók alkalmazásának a híve, tehát pont annyi munkavállalót foglalkoztat, amennyit az adott munkavégzés megkövetel. Jelen esetben ez együttesen mindkét tevékenységi körére vonatkozóan, maximálisan 50 főre tehető, adott feladatkiosztásnál vagy projektnél pedig 5–10 főre. Éppen ezért a járványhelyzetben nem érezte magát teljesen kiszolgáltatottnak. Másrészt a pandémia időszakában a munkaerő áthelyezésében látta a megoldást, amit az ingatlanfejlesztéssel és bérbeadással kapcsolatos tevékenységei kapcsán szorgalmazott. A szervezeti céloknak és a beosztotti érdekeknek megfelelően, a munkavállalókat az egyik munkakörből a másikba átcsoportosította. Tulajdonképpen kisebb munkahelyi rotációt hajtott végre. Ezt úgy kívánta eszközölni, hogy az egyes munkakörök és az elvégzendő feladatok között legyen átfedés, és ne teljesen ismeretlen szerepben kelljen a munkavállalóknak kipróbálniuk magukat. Javarészt ezen intézkedésének köszönhetően nem volt szükség elbocsátásokra, valamint a munkahelyi kapcsolatok sem sérültek. A túlélés érdekében mindenki megértette és elfogadta a vállalatvezető döntésének hasznosságát.

A vállalatvezető elmondása alapján, a pandémia következtében leginkább az ügyvédi iroda sérült és sorsa veszélybe került, ugyanis a moratórium miatt a bankok és a hitelintézetek sorra mondták fel a szerződéseket, valamint az ügyvédi irodával szerződésben álló kisebb cégek sorra szűntek meg, vagy kerültek kilátástalan helyzetbe. Annak ellenére, hogy a moratórium társadalmi szempontból hasznos, az ügyvédi iroda számára a legnagyobb kihívást jelentette. A pandémia kitörése óta az ügyvédi irodát közel 80%-os árbevétel-csökkenés érte úgy, hogy az állandó költségek megmaradtak. Amennyiben az esetben szereplő vállalkozónk csupán az ügyvédi iroda működtetésével foglalkozna, sokkal nehezebb idők elébe néztek volna a talpon maradás érdekében. Az ügyvédi irodában hat alkalmazott ügyvéd dolgozik, akik munkája megmaradt és nem kellett elbocsátani őket, mivel a vezetőnek sikerült behoznia a különbözetet más tevékenységei kapcsán. Gyakorlatilag a járvány kitörése előtt az ügyvédi iroda bankokkal és hitelintézetekkel működött együtt, akik cserébe teljes kiszolgálást vártak el. Az ügyvédi iroda által nyújtott szolgáltatási profil meglehetősen széles körű, többek között hitelintézetek, kis- és középvállalkozások jogi képviselésében, ingatlanfejlesztésben és -beruházásban és számos egyéb jogi tevékenységben is érdekelték. Viszont a pandémia hatására kénytelenek voltak a jogi személyek mellett, magánügyfelek fogadására, vagy akár adásvételi szerződések kiállítására, amiből a megélhetés biztosítása ugyan nem túl kedvező, azonban a talpon maradás érdekében minden megbízatás jól jött az ügyvédi irodának. Olyan jogi tevékenységek irányába nyitottak, amelyekkel azelőtt nem foglalkoztak. A nagy ügyvédi irodák meg tudnak birkózni a nehézségekkel, azonban a kisebb, csupán vidéki méretekben nagy irodák sokkal nehezebben élik meg a krízishelyzeteket. Tudniillik a piacon rengeteg ügyvéd van és a konkurencia eszméletlen erős. A megélhetés biztosítása csupán állandó megbízókkal, tőkeerős stabil

vállalatokkal, bankokkal való kooperálás kapcsán érhető el. Annak ellenére, hogy valamelyest már javult a helyzet, még messzemenőig nem lehet a régi működéshez hasonlítani.

A vállalatvezető számára az ingatlanfejlesztéshez fűződő feladatai kapcsán a pandémia negatív hatása egy magyarországi nagy fejlesztési projektjén érződött leginkább, ami közvetve befolyásolta üzleti tevékenységét. A szóban forgó projekthez számos külföldi beszállító és szolgáltató vállalat kapcsolódik. A terv szerint a vállalatvezető a megfejlesztett területeket bérbe adta volna. Ezen projekthez kapcsolódóan az üzleti megállapodás nem valós szerződésen alapult, hanem „gentleman agreement”-re¹⁶ azaz az úriemberek megállapodására irányult. Ezen üzletkötési forma legnagyobb veszélye, hogy váratlan és kiszámíthatatlan események bekövetkeztével visszatáncolhat a partner az üzletkötéstől. Jelen esetben is ez történt, ugyanis a koronavírus-járvány tombolása és az előre nem látható helyzet miatt a szerződéskötés a partnerekkel végül nem valósult meg. Úgy véli, hogy egy multinacionális céggel megállapodásra jutni nagy kihívást jelent, mivel a döntéshozatali mechanizmusok bonyolultak és adott helyzetekben senki nem meri vállalni a felelősséget, illetve a multik az egyik pillanatról a másikra változtatnak. A megvásárolt, megfejlesztett és bérbeadásra szánt nagy kiterjedésű terület viszont megmaradt a vállalkozó tulajdonában kihasználatlanul. A meg nem valósított üzlet nagyobb veszteséget okozott, azonban nem terítette le a vállalatvezető ingatlanfejlesztési és bérbeadási tevékenységét. A cégtulajdonos a terület fejlesztésébe kezdett munkahelyteremtés és a területen lévő csarnokok kihasználása céljából. Azonban költségmegtakarítás céljából, az ingatlanfejlesztési tevékenységei kapcsán is akadtak igényelt leállások akár hosszabb távra.

Ami a munkaerő-állományt illeti, nem sérült mennyiségi szempontból, ugyanis senkit sem kellett elbocsátani, illetve senki sem mondott fel önszántából. A cégtulajdonos a fennálló állapot megtartása érdekében saját tulajdonból finanszírozta vállalkozásait, amennyiben szükség volt rá. A járványhelyzet hatására a feladatmennyiség és a feladatkörök tekintetében az ingatlanfejlesztési tevékenység és az ügyvédi iroda működtetése kapcsán erőteljes különbség mutatható ki, illetve ellentétes a tendencia. Az elmúlt időszakban a feladatmennyiség és a feladatkörök szempontjából az ügyvédi irodánál 60–70%-os csökkenés, míg az ingatlanfejlesztés tekintetében 20–30%-os növekedés volt tapasztalható. Az ingatlanfejlesztéssel és a bérbeadással összefüggő tevékenységekkel kapcsolatban a hatalmas területeket lefedő rendszeres éjszakai fertőtlenítések miatt is megnövekedett a munkamennyiség. Az ingatlanfejlesztés területén az árbevétel is emelkedett, közel 20–30%-kal. A pandémia hatással volt a szolgáltatásnyújtás minőségére is, ugyanis fokozottabb elvárások mutatkoztak meg az ügyfelek részéről. A konfliktus- és stresszhelyzet, illetve a folyamatos feszültség és a bizonytalanság érzése sem kerülte el a cégeket. Ennek ellenére új alkalmazottak bevonására nem volt szükség egyik tevékenységi körben sem. Új üzleti partnerek keresésére és bevonására az

¹⁶ Írásba nem foglalt szerződés, szóban való megegyezésre épül.

ingatlanfejlesztés kapcsán nem volt szükség, azonban az ügyvédi iroda működtetése szempontjából ez elemi kérdésnek számít, ugyanis létfontosságú az új partnerekkel való együttműködés. Mindkét vállalkozói tevékenység szempontjából több mint 50%-kal csökkentek a személyes találkozások, illetve a megbeszéléseket az információs és kommunikációs technológia adta eszközök segítségével online kapcsolattartás útján oldották meg. Az online tér és a munkavégzés során digitális eszközök alkalmazása a vírushelyzet előtt sem volt idegen, aminek megvannak a maga előnyei és hátrányai egyaránt. A legjelentősebb hátrány a tárgyalási szituációk kapcsán mutatkozott meg, ugyanis a fizikai jelenlét fontos döntések meghozatalakor elengedhetetlen szempontnak minősül. Sokkal könnyebben felmérhetők mások reakciói, illetve erősebben érvényesíthető az egyéni akarat. A vállalatvezető megfogalmazásában a személyes találkozóknak és üzleti megbeszéléseknek is megvan a maga különleges varázsa, ami online térben teljes mértékig nem átadható és pótolható.

Az állásinterjúk kapcsán az új alkalmazottak meghallgatása három körből áll. Amennyiben az adott pozícióra jelentkező munkavállaló eljut a harmadik körig, a tulajdonos beszélget a potenciális jelölttel. A meghallgatások során személyiségteszteket nem alkalmaznak, ugyanis a cégtulajdonos szerint megvezethetők és befolyásolhatók, azonban a pályázó problémamegoldó képességének tesztelését elemi szempontnak tartja. Az előélet, a múltbéli tapasztalatok és a személyes benyomás releváns tényezőnek számítanak az új munkaerő kiválasztásánál. Továbbá a meghallgatás harmadik körében szó esik a családról és a világról alkotott nézetekről is. Ennek ellenére új alkalmazottak foglalkoztatása évente mindössze pár alkalommal történik, leginkább kis létszámú csoportok dolgoznak együtt. Az intenzíven oltásellenes alkalmazottak foglalkoztatása szóba sem jöhet.

Az interjú során közreműködő vállalatvezető úgy véli, hogy a koronavírus-járvány első hulláma keltett nagyobb pánikot az emberekben, illetve sokkhatásként érte a gazdasági szervek működését. Véleménye szerint a világjárvány vállalatmérettől függetlenül rendítette meg az addigi üzemet, azonban a tartalék nélküli nagyon kis méretű cégek kerültek a legvédtelenebb helyzetbe. A bizonytalanság és kiszolgáltatottság érzése, a személyes kapcsolatokat igénylő szolgáltatások felfüggesztése, illetve a védőoltások hiánya jelentős mértékben rendítette meg az emberek bizalmát és biztonságérzetét. Az eddig felépített és működő vállalati struktúra omladozni kezdett, sorra mondták fel a megbízásokat, a kifizetések késtek vagy kitolódtak, és a díjak befizetése is elhalasztódott. Azonban a cégtulajdonos úgy véli, hogy a vírus következő hullámai kapcsán már sokkal bizakodóbbak voltak a kilátások. A pánikhangulat is mérséklődött, ugyanis megjelentek a koronavírus elleni védőoltások, és aki tudta, bizonyos keretek között már üzemeltethette vállalkozását. Az idő múlásával és a vírushelyzet némi normalizálódásával az ügyfeleket már nem tarthatta vissza semmi. A vállalkozó kötelezően nem rendelte el az alkalmazottak részéről a koronavírus elleni védőoltást, ennek ellenére tudatos és felelősségteljes vezető lévén fontosnak tartja az oltakozást az emberek egészségügyi állapotának megőrzése érdekében. A vállalkozásokon belül

az oltottság szempontjából alapvető különbséget lehetett érzékelni a fizikai és a szellemi állomány részéről. A vállalatvezető rendelkezése alapján, a fizikai állomány esetében csupán a beoltott személyek részesülhettek jutalomban, míg az oltatlanok nem. Ezen törekvése sikeresnek bizonyult, ugyanis ily módon próbált hatni az oltással kapcsolatban szkeptikus munkavállalókra. A szellemi állomány esetében csupán egy kolléganő tartotta elvi kérdésnek az oltakozást, mindenki más felelősségteljes magatartást tanúsított és felvette a koronavírus elleni oltását. Elmondható, hogy az összesített munkaállomány több mint 90%-a oltott, aminek hatására sokkal bátrabbak a fertőző betegséggel szemben.

A vállalatvezető megpróbált a lehető legrövidebb és legjobb úton-módon kilábalni a koronavírus okozta megpróbáltatásokkal teli és kétségbeejtő időszakból. Kísérletet tett a pandémia idején a munkavállalók szakmai továbbképzésének biztosítására is, ami nem volt annyira sikeresnek mondható. Sokkal inkább pluszkiadásként élte meg, mintsem a munkaerőbe való hasznos befektetésként, ugyanis nem volt érzékelhető a megtérülés. Ennek ellenére a jövőre nézve nem vetette el teljesen a munkavállalók számára, hasonló jellegű lehetőségek biztosításának gondolatát.

A cégtulajdonos véleménye szerint a pandémiát a folyamatos újratervezés időszakával lehetne leginkább jellemezni. A fennmaradás záloga a több lábbon állás és egyéni portfóliók kiterjesztése. A pandémiára vonatkozó jövőbeli nézeteit tekintve, a fellendülés és visszarendeződés előre nem jósolható meg. Az emberek felelőtlen viselkedésének és dorbézolásának „meglesz még a böjtje”. Azonban biztos benne, hogy semmi sem lesz olyan, mint régen. Elmondása szerint fejlesztési tevékenysége szempontjából a chipgyártás gazdasági fellendülést okoz majd és e tekintetben a fejlesztéseknek egyre nagyobb létjogosultsága lesz a jövőre nézve. Tulajdonképpen a leépítés és a végleges bezárás veszélye egyáltalán nem fenyegeti az ingatlanfejlesztés kapcsán. Bármennyire is fájó pont, de az ügyvédi iroda sorsa bizonytalan, és aggodalmat vált ki a cégtulajdonosban. A korábbi üzleti partnerek rájöttek arra, hogy belső átcsoportosítással és egyéb más megoldásokkal meg tudták oldani ügyeiket, ezáltal nincs szükségük az iroda által nyújtott szolgáltatásokra. Előfordulhat, hogy a vállalatvezető többévnnyi kemény munka után választás elé kerül, és meg kell hoznia a lehető legnehezebb és fájdalmasabb döntést.

A cégtulajdonos nyitott szellemiségű vállalkozónak tartja magát és nagy érdeklődést mutat az innovatív megoldások irányába. Figyelemmel kíséri az aktuálisan jelentkező lehetőségeket, illetve befogadó a hasonló szakterületeken működők és társadalmi helyzetben lévők véleményére és tapasztalataira egyaránt. Ugyanakkor professzionális előrehaladását segítő előadások látogatását is fontosnak tartja, amelyek kapcsán szakmailag építkezni tud. Mindezek ellenére a jövőre nézve vállalkozói tevékenységei kapcsán nagyobb volumenű változtatások nem esedékesek, ugyanis meglévő feladataira és projektjeire szeretne koncentrálni, és teljes erőbedobással azon lesz, hogy hatékonyabb legyen a pandémia lecsengését követően.

17.4 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Az alábbi esetben feltüntetett ügyvédi iroda sorsa bizonytalan. Mit javasolnának a vállalatvezető számára, hogyan tudná fellendíteni vállalkozását?
2. Mit gondolnak, miért nem lett sikeres a vállalatvezető részéről a munkavállalók számára biztosított szakmai továbbképzési lehetőség?
3. Milyen tanácsokkal látnák el a vállalatvezetőt a jövőben egy esetlegesen felmerülő hasonló válsághelyzet esetén?

17.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 17. FEJEZET-9. ESETHEZ

1. Bittner B. & Gavaldi Á. (2021). A pandémia hatása a szolgáltatókra. Debreceni szemle, 29(4), 439–445.
2. Böcskei E. & Kis V. (2020). Fókuszban a digitalizáció – A pandémia vállalatokra gyakorolt hatásai. „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia-Sopron. [SPN_2020_Konferenciakötet.pdf \(uni-sopron.hu\)](#) (Letöltve: 2022. február 25.)
3. Bulut, U. (2021). The response of monetary policy to the COVID-19 pandemic in Turkey. The path of a credit-based economic recovery. *Theoretical and Applied Economics*, 22[1 (626), Spring], 231–238.
4. Gigauri, I. (2021). New economic concepts shaping business models in post-pandemic era. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(33). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7393
5. Hoang, T. D. – Nguyen, H.K. & Nguyen, H. T. (2021). “Towards an economic recovery after the COVID-19 pandemic: empirical study on electronic commerce adoption of small and medium enterprises in Vietnam”. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(1), 47–68. DOI: 10.2478/mmcks-2021-0004
6. Köllő J. & Reizer B. (2021). A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére, CERS-IE Working Papers, No. CERS-IE WP – 2021/12., Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Budapest. [CERSIEWP202112.pdf \(econstor.eu\)](#) (Letöltve: 2022. február 25.)
7. Miah, M. R. – Rahman, A. S. – Samdany, A. A. & Chowdhury, S. H. (2021). A Dynamic Scientific Model for Recovery of Coronavirus Disease. *Frontiers in Science*, 11(1), DOI: 10.5923/j.fs.20211101.01

8. Minchenko, M. H. & Demchuk, K. (2021). Pandemic consequences and crisis recovery scenarios. *Health Economics and Management Reviews*, 1, 67–75. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.1-07> J
9. Obergassel, W. – Hermwille, L. & Oberthür, S. (2021). Harnessing international climate governance to drive a sustainable recovery from the COVID-19 pandemic. *Climate Policy*, 21(10), 1298–1306.
10. Pirohov-Tóth B. (2021). A COVID-19 vírus második hullámában tapasztalható foglalkoztatási kihívások a vállalatok szemszögéből Employment Challenges in the Second Wave of the COVID-19 Virus from a Corporate Perspective. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(2), DOI: 10.21791/IJEMS.2021.2.13.
11. Pulay Gy. (2020). Mennyire forgatta fel a COVID-19 járvány a munkaerőpiacot? [Mennyire forgatta fel a COVID-19 járvány a munkaerőpiacot? – Pénzügyi Szemle online \(penzugyiszemle.hu\)](#) (Letöltve: 2022. február 25.)
12. Stern, N. & Zenghelis, D. (2021). Fiscal responsibility in advanced economies through investment for economic recovery from the COVID-19 pandemic. London, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment and Centre for Climate Change Economics and Policy, London School of Economics and Political Science [Fiscal-responsibility-in-advanced-economies-through-investment-for-economic-recovery-from-the-COVID-19-pandemic-1.pdf \(cccep.ac.uk\)](#) (Letöltve: 2022. február 24.)
13. Waris, A. (2021). Solidarity Taxes in the Context of Economic Recovery Following the COVID-19 Pandemic. *NYU Center Int. Coop*, 1–37.
14. Weber, T. – Hurley, J. & Adascalitei, D. (2021). COVID-19: implications for employment and working life. Publication Office of the European Union: Luxembourg.

18 FEJEZET-10. ESETTANULMÁNY: ÖNÁLLÓ ATTRAKCIÓ NÉLKÜL NEHÉZ TÚLÉLNI ÉS A VERSENYBEN HELYTÁLLNI (MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – JENEI SZONJA)

A szálláshelyfoglalás és a szállások kiadása a belföldi és a határon átnyúló turizmus alapja. A megszokott szálláshelyeken túl különböző online platformok teret nyitottak a vállalkozóknak magánszállások kiadására, könnyebbé tették a kapcsolódást a vendégekkel, sokaknak új lehetőségeket biztosítottak. Esetünk főszereplője egy szobák és apartmanok kiadásával foglalkozó vállalkozás, amely szintén az online lehetőségek segítségével lépett piacra. A családi vállalkozás az apartmanok kiadását kicsiben kezdte, lassan fejlesztve és bővítve az általuk kínált szálláshelyeket. Az ilyen jellegű vállalkozásoknak több problémával is szembe kell nézniük. A jelenlegi pandémia nem kedvez a szolgáltatási szektoroknak, több mint 3000 magánszálláshely tűnt el a kínálatból az utóbbi időben, akik nem tudtak lépést tartani a hirtelen változásokkal és a vendégek számának csökkenésével. Mindezek mellett a változó fogyasztói igények is kihívások elé állítják a működő vállalkozásokat. Mivel a szálláshelyek foglalásának mennyisége nagyban függ a régió nyújtotta lehetőségektől, a járványhelyzetnek köszönhető rendezvényszám-csökkenés megnehezítette a szálláshelyek kiadóinak életét. Ezenfelül a 21. századi fogyasztók igényei megváltoztak. A vendégek magasabb színvonalú, komplex szolgáltatást várnak a szálláshelyektől, mint a korábbiakban. Nem elég megfelelően felszerelt szállást kínálni, önálló attrakcióval is kell rendelkezni ahhoz, hogy több vendéget tudjanak fogyasztóik körében. A megszálló vendégek elvárják, hogy élmény legyen az adott szálláshelyen időt tölteni, valamilyen különlegességgel rendelkezzen, melynek okán a későbbiekben is szívesen választják majd.

18.1 ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS, A CÉG BEMUTATÁSA

A vállalkozást üzemeltető győri házaspár¹⁷ két lépcsőben gyűjtötte össze a vállalkozáshoz szükséges induló tőkét. Néhány évig külföldön dolgoztak, majd jövedelmükből itthon felújításra szoruló lakást vásároltak. Az értékesítés hasznát újra befektetve néhány év múlva eljutottak odáig, hogy apartmanháznak alkalmas ingatlant vásároljanak. A jelenlegi szintre úgy jutottak tovább, hogy a szálláshely hasznát folyamatosan, ismételten befektették. A tulajdonosok nem panaszkodnak, hiszen koncepciójuk, vagyis az igényes, belvárosi, nem komplex szolgáltatást kínáló szálláshely jövedelmezőnek bizonyult. A Győr belvárosában található szálláshelyeken a rugalmas ki- és bejelentkezést kombinálják a 12 órás szobaszolgálattal, biztosítva a vendégek nyugalmát, és a szolgáltatás igénybevételéhez kapcsolható biztonságot. A minőségi vendéglátáshoz hozzátartozik a LED TV, a WIFI-kapcsolat, az esőztető zuhany, valamint a légkondicionálás.

¹⁷ Az interjú a vállalkozást alapító és működtető házaspár, Székely-Limpek Andrea és Székely-Dávid Richárd adta.

A pandémia átmenetileg véget vetett a pozitív folyamatoknak. A vállalkozást a túlélésben az segítette, hogy a krízishelyzet idején nyaranta nyitva tartottak. Ez a nyitvatartás korántsem volt olyan jövedelmező, mint az előző években, ennek ellenére az alkalmazottak megtartásához és a tulajdonosok szerényebb életviteléhez elegendőnek bizonyult.

18.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A tulajdonos házaspárral folytatott mélyinterjú még inkább megerősítette azt a meggyőződésünket, hogy egyes emberek vállalkozó szellemmel születtek, képesek tisztességes üzletvitel mellett szinte a semmiből prosperáló céget létrehozni. A vállalkozó szellemről íródott egy amerikai és portugál szerzők felmérésein alapuló tanulmány. A vállalkozók szubjektív jólétének szintje magasabb, mint az alkalmazottaké, ugyanakkor a vállalkozói életvitel rendkívül megterhelő az alapítók számára, akik általában magas szintű személyes elköteleződéssel rendelkeznek a cégük iránt, és munkabírásuk is nagyobb. A szerzők szerint a vállalkozókat úgynevezett „sürgősségi kultúra” jellemzi, mely az üzleti célokat az egyéni érdekek elé helyezi (Gish, et al., 2022).

Ha a vállalkozások indításánál felfedezhetőek bizonyos motivációs elemek, akkor szignifikáns kapcsolatot lehet kimutatni ezen elemek és a vállalkozás növekedése között. A vállalkozás indítására irányuló motivációk jelentősen függenek a személyiségjegyeiktől. Ezek közé tartozik a teljesítmény, az anyagi jutalom, a társadalmi elismerés és a függetlenség iránti vágy (Ismail, 2022). A vállalkozó feladatai közé tartozik az ötletgenerálás, az üzletformálás, a lehetőségek kihasználása, a tervezés és értékelés. Aki nem az alkalmazotti létet választja, annak képesnek kell lennie kockázatvállalásra, új koncepciók generálására, és hinnie kell önmagában, valamint az üzlet jövőjében. Mindenekelőtt azonban meg kell találni az utat a kezdőtőke előteremtésére (Kleinhempel, et al., 2020).

A családi vállalkozások esetében a meglévő motiváció és a megfelelő személyiségjegyek még nem elegendők a vállalkozás indításához. Az induláskor szó sem lehet külső tőke bevonásáról, hiszen egy jó ötletre kevés pénzintézet ad hitelt. A tőkebevonás ilyenkor a vállalkozó megtakarításain, örökségen, illetve a család segítségén alapszik (Csákné, 2012).

A bankok nyitottságának hiányát mutatja az az adat, hogy a magyarországi családi vállalkozások 90%-a saját vagy a rokonoktól származó pénzeszközöket használt fel az induláshoz az ezredforduló előtt (Gere, 1997). A helyzet azóta sem változott sokat, sőt ezek a vállalkozások a későbbiek során is óvatosan támaszkodnak külső forrásokra, csak ritkán és szükséghelyzetben vesznek fel hitelt (Csákné & Karmazin, 2017).

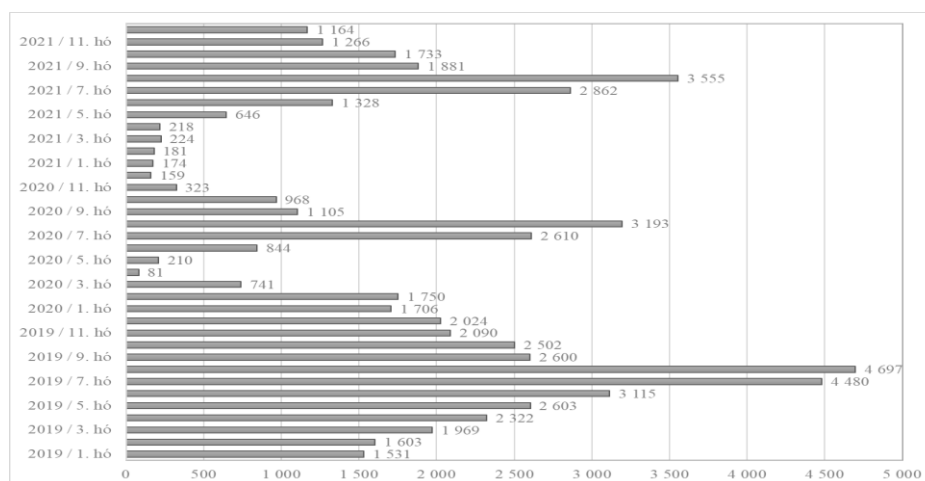
A turizmus-vendéglátás iparágban tevékenykedő tulajdonosoknak a 2020-as évtől kezdve nagy szükségük volt az óvatos finanszírozási politikára, az egyéni érdekek háttérbe szorítására,

problémamegoldó képességre, mivel vállalkozásuk folytatását, vagyonuk megőrzését tűzték ki célul. Európa az első helyen áll a turisztikai célpontok világranglistáján. Ez azt is jelenti, hogy az országok GDP-je, a foglalkoztatottak száma jelentősen függ a turizmustól. A 2020-ban kezdődött pandémia és az ehhez kapcsolódó állami távolságtartó intézkedések kritikus helyzetbe hozták Kelet-Közép-Európa szálláshely-szolgáltatóit. Bár a Covid-19 okozta fertőzések még életeket követelnek, de úgy véljük, már a kilábalás időszakában vagyunk. A turisztikai szektor talpra állásához szükséges bizonyos tevékenységek újragondolása és az utazók bizalmának helyreállítása (Volkman, et al., 2021).

A kereskedelmi szálláshely-szolgáltatás teljesítményének szemléltetésére leggyakrabban naturális mutatót használnak, a vendégéjszakák ezer főben kifejezett számát. A hazai iparági helyzetet a KSH (2022) adatai alapján szemléltetjük az 18.1. ábrán.

A szállodaipar szolgáltatásának teljesítményét minőségi szempontokat figyelembe véve is lehetséges mérni. Tény, hogy a vendégek igény szintje jelentősen megnövekedett, már nem elégednek meg a tiszta hálósobákkal, megfelelő fürdőszobákkal és étkezési lehetőségekkel, egyre többet várnak el a szálláshelyektől. Az igényelt szolgáltatások közé tartozik a parkolás, a wellness-szolgáltatás, a tágas közösségi terek. A szállodák nagy része hely vagy befektetendő tőke hiányában nem tud komplex szolgáltatást nyújtani (Simon & Kozma, 2018).

Amennyiben a szálláshely saját szolgáltatásaiban valamilyen hiányosság mutatkozik, azt a városi programok képesek kompenzálni. Sajnos a Covid-19 okozta pandémia időszakában a városok sem tudtak elegendő programot nyújtani, és ezáltal a vendégéjszakák számának növeléséhez hozzájárulni. A 2022. márciusi korlátozás feloldás után már számbavehetjük Győr városának színes kulturális és szórakoztató kínálatát. A belváros történelmi örökségei, a csak gyermekeknek szervezett fesztivál, a barokk hagyományok őrzése segíteni fog a helyi vállalkozók talpra állásában (Tóth & Happ, 2017).



18.1. ábra. Vendégéjszakák száma Magyarországon (ezer fő, 2019–2021)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, KSH (2022) alapján

18.3 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A koronavírus-járvány megjelenése felülírta a turizmus területén mutatkozó pozitív folyamatokat. 2020 elején az előző évhez viszonyítva a szálláshelyek vendégforgalma növekedett, a korlátozásoknak köszönhetően azonban egy teljesen új helyzet állt elő. A szigorú korlátozó intézkedések bevezetésekor a vendégek kizárólag üzleti célú tartózkodásra vehették igénybe a szálláshelyeket. A legnagyobb veszteség a külföldi vendégek elmaradása miatt érte a gazdálkodó egységet, a járvány előtti időkből a vendégek 70%-a határon túlról érkezett. Ezt az arányt a mai napig nem sikerült elérniük, és a kieső szlovák, német vendégeket nem pótolja a hazai turizmus.

Az Urban Rooms három különböző helyszínen kínál szálláshelyet Győr belvárosában. A három szálláslehetőség eltérő koncepción alapul, de közös bennük, hogy a szobák modernnek, kényelmesek és stílusosak. A Baross Boutique Apartman Győr belvárosában található és négy különböző, egyedileg berendezett, tágas apartmant ajánl négyfős baráti társaságok vagy családok számára. A szolgáltatást meleg reggeli egészítheti ki. Érdeemes a lehetséges létszámot teljesen kihasználni, mert ez esetben az egy főre jutó ár alig magasabb, mint a hostelek esetében.

A Duett szálláshely párok számára kínál összesen 12 szobát. A közösségi terekben étel- és italautomaták vehetők igénybe. A szálláshely alkalmas meetingek szervezésére, itt a legmodernebb technikai eszközökkel felszerelt tárgyalót lehet kibérelni. A két fogyasztói réteget megcélzó szolgáltatást a történelmi belváros peremén találjuk.

A Nest szálláshely egy hangulatos huszadik századi villa tele történelmi részletekkel és modern belsőépítészeti megoldásokkal. A 16 vendég befogadására alkalmas felnőttbarát szálláshely 8 szobát kínál, kertje pompás helyszínt biztosít kisebb összejövetelekre.

A vállalkozásnak igényesen kialakított honlapja van, könnyen lehet navigálni, és a hagyományos bemutatkozó és árinformációs oldalakon túl bemutatja Győr és a környező települések nevezetességeit.

Az üzleti turizmust a vállalatok szigorúbb kiküldetési szabályzatai, az egészségturizmust, köztük a fogászati ellátásokat a vírustól való félelem, a városlátogatást a programok elmaradása akadályozta. Sokan bírálják a taxizás piacára lépő és a szállásadás piacán megjelenő, közösségi médiára támaszkodó üzleti megoldásokat, de ezeknek kétségtelenül megvan az az előnye, hogy a vállalkozásokat a kevesebb tőkével rendelkező állampolgárok is el tudják indítani. Az Airbnb olyan körülmények között jelent meg a piacon, amikor a szállásfoglalások nagy része már az interneten

zajlott. Egyes bérbeadóknak ez csak jövedelemkiegészítést jelentett, míg mások az alkalmazás segítségével juthattak el a megbecsülten adózó vállalkozók körébe.

A vizsgált vállalkozás esetében két év elegendő ahhoz, hogy magasabb szintre lépjenek. A szállásadók sikere jelentősen függ a település fejlődésétől. Ezekben az években a térségben meghatározó autóipari nagyvállalat folyamatosan bővült, és a városvezetés egyre több rendezvényt szervezett a lakosok és a turisták örömére. Az élményfürdő sokszor teltházzal üzemelt, és a magyarországi városok turisztikai rangsorában Győr az első tíz helyezett közé került.

A kilábalás idején sok újságcikk íródik a turizmus hirtelen fellendüléséről, de ez nem feltétlenül igaz minden szálláshely-konceptióra. Jelenleg az óvatos vendégek azokat a hoteleket preferálják, melyekben helyben megtalálható a szórakozási lehetőség, a wellness, a moziterem. Tartanak még a kimozdulástól, és a programkínálat sem éri el a 2019-es szintet. A hely szűkével küszködő belvárosi szálláshelyek 50% alatti kihasználtsággal üzemelnek. Az üzlet fellendüléséhez szükséges a városvezetés bátrabb szervezési hajlandósága és a vevőkbe ivódott félelem kikopása.

Az otthoni munkavégzés megítélése is más a vállalkozók szemszögéből. Az alkalmazottak úgy tekintenek rá, mint kedvező megoldásra, és szeretnék a továbbiakban is munkaidejük egy részét otthon tölteni. A szállásadók azonban hiányolják a vállalati képzéseket, csapatépítő tréningeket, a leányvállalatokat ellenőrző vezetői utakat. Reméljük, hogy a személyes részvételt igénylő munkaprogramok és az online tevékenység reális aránya úgy alakul, hogy mind a munkaadóknak, mind a munkavállalóknak, és az utazó alkalmazottakat kiszolgálóknak megfelelő lesz.

A házaspár férfi tagja beszámolt arról, hogy a prosperálás éveiben feladták óvatos finanszírozási politikájukat, és hitelből egy nagyobb projektbe kezdtek. Szerencsére a félkész beruházást még időben tudták értékesíteni. A nyilatkozó vezető nem tartja megalapozatlan döntésnek a terjeszkedési szándékot, hiszen a járvány előtt senki sem sejtette, hogy milyen negatív változások következnek be. A tulajdonosok versenyt torzító tényezőnek tekintik a pályázatok során elnyerhető állami támogatási összegeket. Ők eddig minden bővítésüket maguk finanszírozták. A kilábalás időszakában szeretnék bepótolni az elmúlt években kiesett két-három hónapot, amikor a forgalmuk gyakorlatilag nullára esett vissza. Ehhez figyelni kell az aktuális vevői szegmens összetételét, és megváltozott, megnövekedett igényeit.

A pandémia hullámai között csak halványan bizakodtak, de most már úgy érzik, hogy látják a fényt az alagút végén. Még egy lezárást valószínűleg nehezen viselnének, hangsúlyozták ezt elsősorban az alkalmazottak miatt is, mivel eddig sokszor segítették a kevesebb munkával ellátott és kevesebb jövedelemmel rendelkező dolgozóikat. Konkrét rendezvényekről is szó esett. Győr egyik jellegzetes és közkedvelt rendezvénye a Győrköc Fesztivál. Ez sajnos az elmúlt két évben elmaradt, pedig törzsvendégeik voltak, akiket szeretettel visszavárnak. A sportrendezvények szinte zártkörűek voltak, holott annak idején a rokonok, barátok elkísérték a versenyzőket, és két megmérettetés között

szívesen választották a házaspár valamelyik szálláshelyét. Jelenleg, 2022 tavaszán már hétvége felé fordul, hogy teltház van, de a hétköznapiok még nem érték el a járvány előtti foglaltsági szintet.

A karácsonyi vásár sok külföldi látogatót vonzott, hiszen a szomszédos országokban a nagyobb szigorúság miatt elmaradtak az adventi rendezvények. Azonban ezek a vendégek az esetek nagy részében csak a várost merték meglátogatni, a hazájukban beléjük ivódott félelem miatt a szállásfoglalást már túl kockázatosnak tartották.

A pandémia előtti években a tulajdonosok vendégköre széles réteget ölelt fel. Pillanatnyilag azonban kétféle szálláshelyre van nagyobb kereslet, a legolcsóbbra és a luxus árfekvésűre. A SZÉP-kártya-birtokosok körében is kialakultak bizonyos vásárlási szokások, leginkább olyan helyen költik el a kártyájukon lévő összeget, ahol különleges szolgáltatások, például játszóházak, gokartpályák, wellnessrészlegek is megtalálhatók.

Jövőbeli tervekről a következőket mondták el a vállalkozók. Nagyon sokat töprengenek rajta, hogy milyen attrakcióval lehetne még vendégeket bevonítani, de ahogy a szállóvendégek óvatosak a vírus látszólagos vagy tényleges lecsengése miatt, úgy egyelőre ők sem szeretnék meglévő tartalékaikat elkölteni. Felmerült a hosszú távú elszállásolás lehetősége is, de ahhoz túl magas színvonalú a berendezés, a design. Fejlesztések történtek az elmúlt időszakban, hiszen kialakítottak egy bárrészleget, reggelizési lehetőséget indítottak, valamint egy kertet is átalakítottak a vendégek igényei szerint. A további lépések azonban már túlságosan költségesek lennének. A szállóvendégek nem elégednének meg kisebb medencével, jakuzzival, a jól felszerelt wellnessrészleg azonban akkora beruházásnak minősül, melyet aztán nem tudnának érvényesíteni a szobaárakban.

A piacon erőteljes verseny a kisebb apartmanhoteleket tulajdonlók között jellemző. Ezekből akár tízezer is létrejöhetett az elmúlt években. Nagyobb szállodák felépítésére kevés példa van, leginkább a fővárosban jellemző. Alulról is van fenyegetettség, hiszen sokan magánemberként adnak ki szobákat vagy lakásokat. Ők olcsóbban megtehetik, hiszen a szabályozás nem olyan szigorú velük szemben.

A forgalmat nem lehet a végtelenségig fokozni. Vendéglátóhely asztalát egy nap többször is ki lehet adni, de egy szobát naponta csak egyszer. Nehezebb az igények változását követni, hiszen egy szálláshely-tulajdonos kialakított már egy bizonyos koncepciót. Azonos stílusúak a szobák, azonos berendezésekkel látják el őket, ezért szinte lehetetlen átalakítani a szálláshelyet, és egy wellness-szálloda üzemeltetőjévé válni.

A vevők igényei egyre növekednek. Gyakran kérdezik, mi mindent foglal még magában az ár. Elvárják az üdvözlőitalt, az ajándék kávét. Az ingyenes parkolás is a kívánalmak közé tartozik. A kilábalást még két speciális magyar sajátosság nehezíti. Az alkalmazottak ugyan sokat tartózkodnak munkahelyükön, de jövedelmük meghaladja az irodai munkát végzők fizetését. A recepciósnak elvárásai különösen magasak a javadalmazást tekintve, hiszen anyanyelvükön kívül általában még

legalább két nyelven kommunikálnak. A bérek növekedését elősegítette az is, hogy a vendéglátásban dolgozók egyre mobilabbak lesznek, Gyórhöz pedig két szomszédos ország is közel található.

A másik speciális hazai probléma az adminisztrációs kényszer. A szállást igénybe vevők adatai egy központi rendszerbe kerülnek, és az igazolványok ellenőrzését nem túlságosan kedvelik a vendégek.

Bár a tárolt adatok csak bűncselekmény esetén kerülnek felhasználásra, a polgárok nem szeretik, hogy minden lépésüket követni tudják. Az állam az adminisztrációs kényszerrel akaratlanul is megnövelte a munkaerőigényt. Nagyon innovatívnak kell lennie egy vendéglátóhelynek, ha meg szeretné oldani a szükséges jelentési feladatokat, és egyben a recepciók munkaóráit is minimalizálni kívánja.

További lelkiismeretes vevőkiszolgálás, megfontolt befektetési politika és az iparági innovációk követése esetén a vállalkozás sikerei visszatérhetnek.

18.4 ESETANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Prosperáló vállalkozás esetén az alapszabály szerint meddig érdemes hitelfelvétellel beruházásokat végrehajtani? Egyértelmű pénzügyi megfogalmazást várunk.
2. A szálláshelyeket különböző célból igénybe vevő vendégek látogatják. Az ő igényeik is eltérőek. Kérjük, adja meg milyen extra szolgáltatást tud nyújtani egy szálláshely az üzleti turistáknak, a családosoknak, valamint a romantikus pároknak. Esetenként két-két javaslatot vázoljon fel.
3. Mit tehetnének a város rendezvényszervezői annak érdekében, hogy kölcsönösen előnyös kapcsolatot alakítsanak ki a szálláshelyek tulajdonosaival? Két javaslatot várunk.
4. Mi a véleménye a teltház biztosítása érdekében adott kedvezményekről? Mikor és miért éri meg ez a tulajdonosoknak?

18.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 18. FEJEZETHEZ

1. Csákné F. J. (2012). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai (Specialities of Family Business Finances). *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 43(9), 15–24. DOI 10.14267/VEZTUD.2012.09.02
2. Csákné F. J. & Karmazin Gy. (2017). A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*, 4 (3). pp. 5–31.
3. Gere, I. (1997). Családi vállalkozások Magyarországon. In: *Családi vállalkozások Magyarországon. kutatási zárótanulmány*, Budapest, SEED Alapítvány.
4. Gish, J. J. – Guedes, M. J. – Silva, B. G. & Patel, P. C. (2022). Latent profiles of personality, temperament, and eudaimonic well-being: Comparing life satisfaction and health outcomes among entrepreneurs and employees. *Journal of Business Venturing Insights*, 17, e00293. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00293>.

5. Ismail, I. J. (2022). Entrepreneurial Start-up Motivations and Growth of Small and Medium Enterprises in Tanzania: The Role of Entrepreneur's Personality Traits. *FIIB Business Review*, 11(1), 79–93. doi:10.1177/23197145211068599.
6. Kleinhempel, J. – Beugelsdijk, S. & Klasing, M. J. (2020). The Changing Role of Social Capital During the Venture Creation Process: A Multilevel Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 297–330. DOI: 10.1177/1042258720913022.
7. KSH (2022). A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák szállástípusonként havonta, évkezdettől kumulált. (Letöltve: 2022. március 11.)
https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0055.html
8. Simon, P. & Kozma, T. (2018). Szolgáltatások teljesítményeinek mérése a szállodaiiparban. Measuring the Performance of Services in the Hotel Business. *Studia Mundi–Economica*, 5(2), 42–57.
9. Tóth, A. A. & Happ, É. (2017). A turisztikai kereslet fejlesztésének lehetséges irányai egy innovatív városban. *Turizmus Bulletin*, 17(3–4), 13–23. DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2017v17n3-4.2>
10. Volkmann, C. – Tokarski, K. O. – Dincă, V. M. & Bogdan, A. (2021). The Impact of COVID-19 on Romanian Tourism. An Explorative Case Study on Prahova County, Romania. *Amfiteatru Economic*, 23 (56), 163–163. DOI: 10.24818/EA/2021/56/196

19 FEJEZET-11. ESETTANULMÁNY: EGY KISKERESKEDELMI VÁLLALAT KIHÍVÁSAI AZ ONLINE KERESKEDELEMBEN (PÓKA VIKTOR – GYENGE BALÁZS)

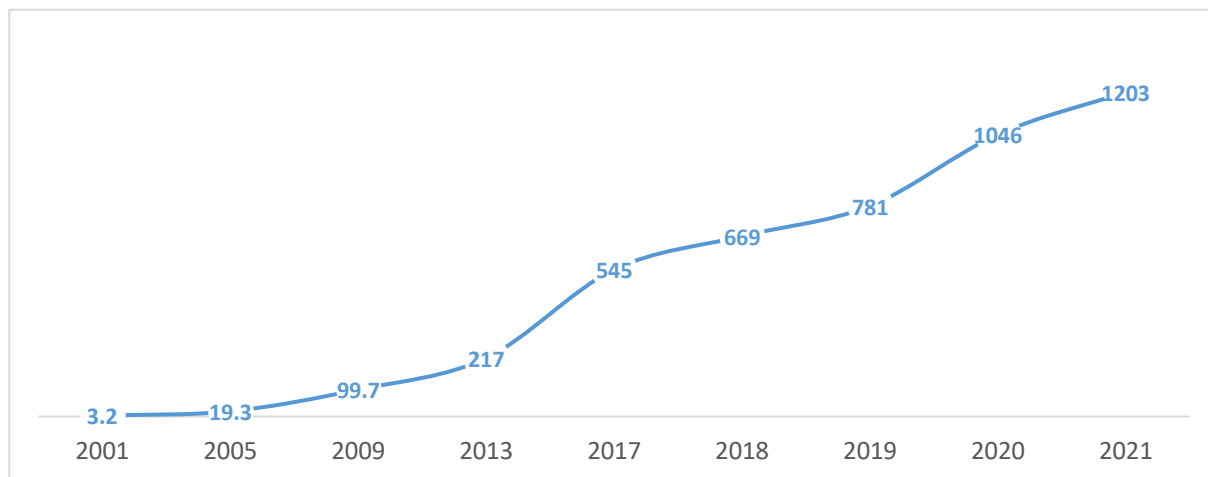
A 2020 áprilisában induló járványhelyzet, illetve a következtében bevezetett, kiskereskedelmet is érintő jogszabályi megkötések (korlátozások) minden üzletípus forgalmára hatottak földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül. A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumene 10%-kal csökkent az előző évhez mérten. Az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelemben a forgalom volumene jelentősen nem csökkent. Az élelmiszer-kiskereskedelem kevesebb mint negyedét adó üzletek (élelmiszer, ital, dohányáru) volumenindexe 13 százalékponttal elmaradt attól, mint amit a veszélyhelyzetet megelőző becslések alapján vártak. Az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem volumenváltozása kismértékű visszaesés volt, miközben a pandémia hatására a 2020–2021-es években az e-kereskedelem amúgy is gyors növekedése drasztikusan tovább erősödött. Az online vásárlók között újabb vásárlói rétegek jelentek meg, ami a piac szereplői számára kitűnő lehetőséget biztosíthatott pozíciójuk erősítésére és gyengülésére egyaránt. A következő esettanulmányban ennek a változásnak a főbb tényezőit tekintjük át egy jól ismert kiskereskedelmi lánc szemszögéből.

19.1 ONLINE KISKERESKEDELMI HELYZETKÉP

Az élelmiszer- és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem volumenváltozása mindösszesen -0,4%-ot tett ki (KSH.hu, 2020), viszont a pandémia hatására a 2020–2021-es években az e-kereskedelem gyors növekedése tovább erősödött és átrétegződött. Az e-kereskedelem 2020-ban 1046 milliárd forintos forgalmat (45%-os növekedés az előző évhez képest) generált, ami a kiskereskedelmi szektorénak a 8,5%-a. A rendelések száma több mint 37%-kal emelkedett, így haladta meg az 52 milliót. Átlagos költség tekintetében 2020-ban 17 ezer forintos átlagkosarak voltak jellemzőek, ami 20%-kal magasabb, mint a megelőző évi. Az aktív online vásárlók köre is bővült, mivel 2020-ban számuk 3,38 millió lett, ami 80 ezer fővel több, mint 2019-ben. A Covid tehát 2020 márciusa óta javított az e-kereskedelem magyarországi teljesítményén (GKI Digital, 2021). A 2021-es év teljesítményét vizsgálva további növekedést láthatunk az előző évhez viszonyítva, így az e-kereskedelem forgalma elérte az 1200 milliárd forintos forgalmat, ami a teljes kiskereskedelmi szektor 10,5%-a. Ez 68 millió belföldi rendelést jelent, ami a vásárlások gyakoriságának a növekedését mutatja (átlagosan 20 rendelés/év). Az FMCG szektor a növekedés motorja, 43%-os bővülés látható 2021-ben. Az is elmondható, hogy az aktív 6,5 millió internethasználó 78%-a rendel/vásárol online, ebből 3,7 millióan termékeket is vesznek (GKI Digital, 2022).

A tanulmányban szereplő vállalat az egyik domináns kiskereskedelmi aktor, és piacvezető az online élelmiszer-kereskedelemben Magyarországon. Szolgáltatása elérhető a magyar háztartások 74%-ában.

A 19.1. ábrán áttekinthetjük az e-kereskedelmi forgalom 2001 és 2021 közötti alakulását.



19.1. ábra. E-kereskedelmi forgalom alakulása Magyarországon, 2001–2021 (milliárd Ft)

Forrás: GKI Digital alapján a szerzők saját szerkesztése

A Reacty Digital e-kereskedelmi felmérése szerint az online vásárlók 36%-a a pandémia után visszatérne a hagyományos típusú vásárláshoz, 48%-a mindkét vásárlási formát használná és csupán 16%-a mondta azt, hogy csak online vásárolna a továbbiakban (Reacty Digital, 2021).

19.2 A VERSENYTÁRSI HELYZET AZ ONLINE ÜZLETÁGBAN

2021-ben készült egy kérdőíves felmérés, melyben jelenleg is meglévő és potenciális online vásárlókat (n=1000) kérdeztek meg a következő megoszlásban: a megkérdezés időpontjában használja az online rendelést (36%), potenciális online megrendelő (64%).

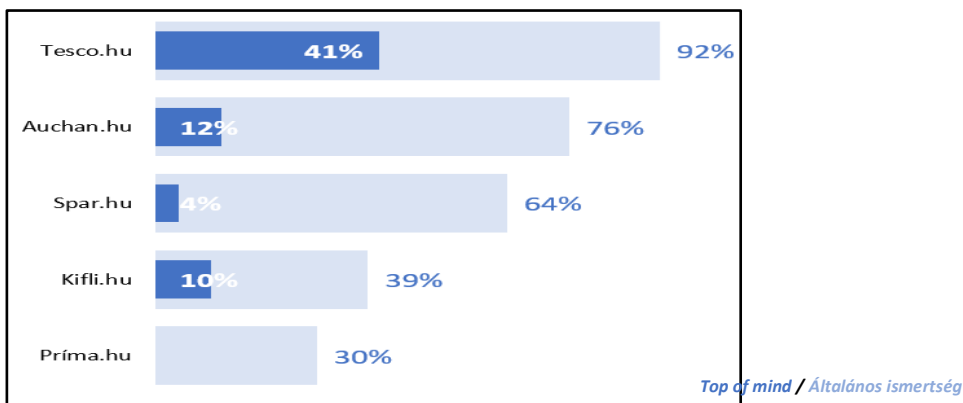
Ennek alapján Magyarországon az alábbi piaci szereplőket határozták meg:

- Auchan;
- Spar;
- Kifli;
- Prima;
- Tesco.

Egy – a felsorolt versenytársakat is érintő – offline és online vásárlók körében végrehajtott magyarországi kvantitatív kutatás (kérdőív) eredményeként a következő archetípusokat fedezték fel az online vásárlók körében a válaszadók arányában (Belső kutatás, 2021):

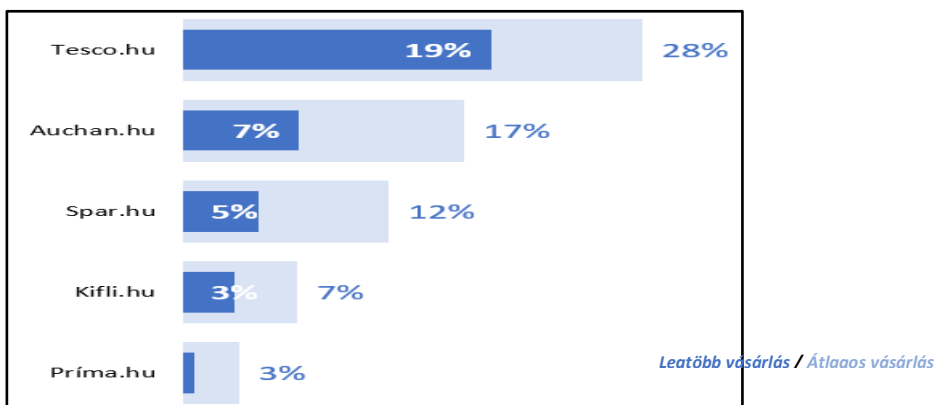
1. indulgent (11%): irányítható vásárlók;
2. convenience seeker (28%): kényelem- (pl. ár, hely) kedvelők, emiatti vásárlói kötődés a vállalathoz;
3. deal maker (24%): üzletkötők, alkudozók;
4. budget controller (37%): jövedelemegyenleg (bevétel-kiadás) követő vásárlók.

Az ismertség tekintetében (19.2. ábra) a Tesco jelentős előnnyel rendelkezik versenytársaihoz képest, azonban vásárlási szokások tekintetében (19.2. ábra) úgy vélik, hogy a Kifli.hu, mint legújabb versenytárs folyamatosan fejlődik, így a hazai ügyfelek számára egyre fontosabbá válik.



19.2. ábra. Az egyes szereplők ismertsége a vásárlók körében, 2021 (top of mind/általános ismertség)

Forrás: A szerzők. A szerzők saját szerkesztése



19.3. ábra. Vásárlási szokások vásárlók körében, 2021 (legtöbb vásárlás/átlagos vásárlás)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az értékesítőhöz kötődő vásárlók megítélését, megkülönböztetését illetően is találtak eltéréseket a kérdőíves válaszok alapján a következők szerint (19.3. ábra):

– Tesco

= változtatni „lusta” a Tesco.hu-t minden hibája ellenére használja, tudja mit érdemes/nem érdemes rendelni, így elvárásaik jellemzően teljesülnek;

= vidéki emberek, nincs más alternatíva számukra;

= középkorúak, nincs szükségük fiatalos, modern megoldásokra;

– Auchan

= nagyobb városok lakossága;

= nagycsaládosok, akik nagyobb bevásárlásokat, saját márkás termékeket vásárolnak;

= kényelemkeresők, akik egy intuitív, jól működő weboldalt használnak;

– Spar

= minőségi terméket keresők;

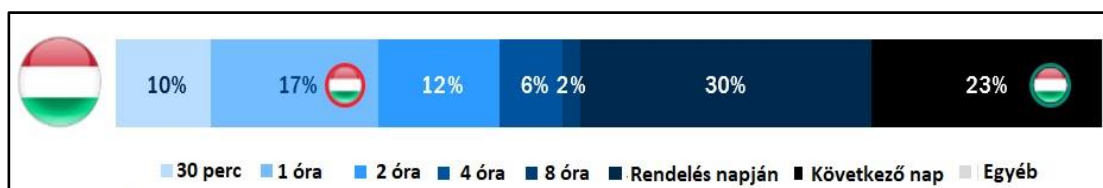
= kevésbé árérzékeny vásárlók, akik számára fontos a termékek származása (elkészítés helye, összetevők stb.);

– Kifli

= fiatal, trendi, kevésbé árérzékeny emberek;

= akik számára az időspórolás és a környezetvédelem egyaránt fontos.

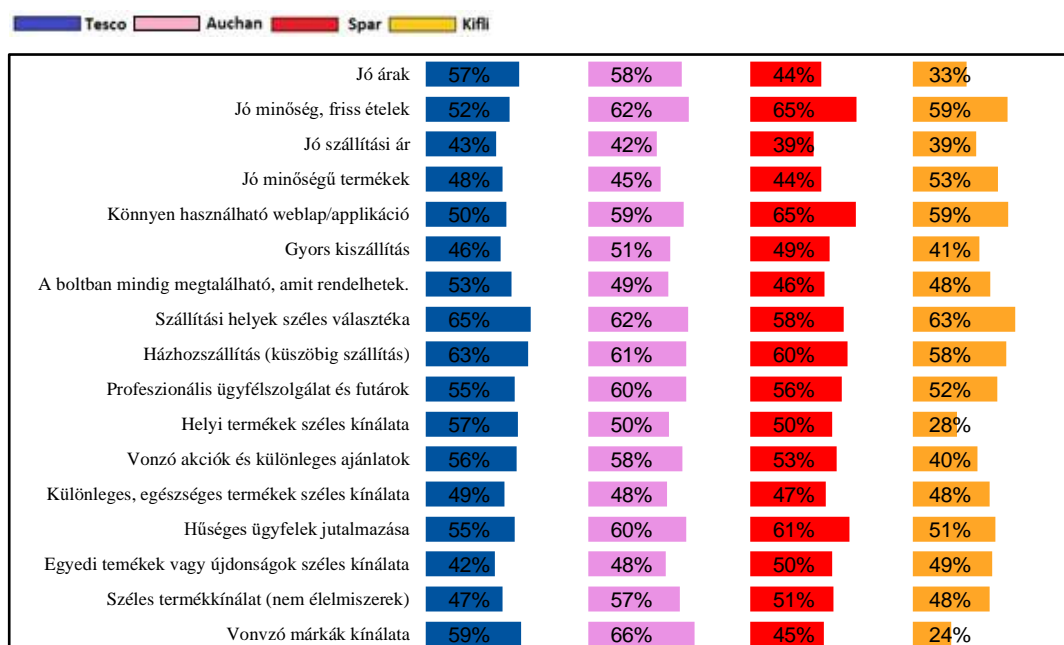
A vásárlók számára a következő tulajdonságok egyaránt fontosak a boltokkal szemben: jó ár (termék és szállítás), jó minőségű friss termékek, gyors házhozszállítás. A gyors szállítást illetően az ügyfelek elképzelése jelentősen megoszlik (19.4. ábra). A vásárlók egyharmada azt várná, hogy a szállítás egy órán belül megtörténjen, közel 40%-uk pedig legfeljebb 2 órát lenne hajlandó várni. A vevők csupán 23%-a társítja a gyors szállítás gondolatát a másnapi kézbesítéshez.



19.4. ábra. Szállítási idő megítélése vásárlói szempontból, 2021

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az online értékesítésben betöltött szerep, illetve az ezt befolyásoló kemény tényezők és hatásuk meghatározása (19.5. ábra) nem egyszerű feladat, mivel a vásárlók az üzlet jelentős részét az offline vásárlásokhoz társítják. A Tesco-t és az Auchant emiatt az ügyfelek gyakrabban kötik a jó árakhoz (a magyar élelmiszer online vásárlás legfontosabb attribútuma) mint a Spar és a Kiflit. Márkaérzékelésben (nem használatban) ezért a Tesco Magyarországon jól helytáll a többcsatornás üzletek (Auchan, Spar) erős versenyével szemben. Az Auchan több paraméterben (pl. széles nonfood-kínálat, jó árak) is hasonlít a Tescohoz, így a cégek profilja az ismertetett tulajdonságokban nem különbözik jelentősen. Egyedüli látens előnyként a hűséges vásárlók jutalmazása, amit ki lehet emelni. A kemény tényezők mellett persze a puha tényezők áttekintése (19.6. ábra) is izgalmas eredményeket reprezentált a vállalat számára.

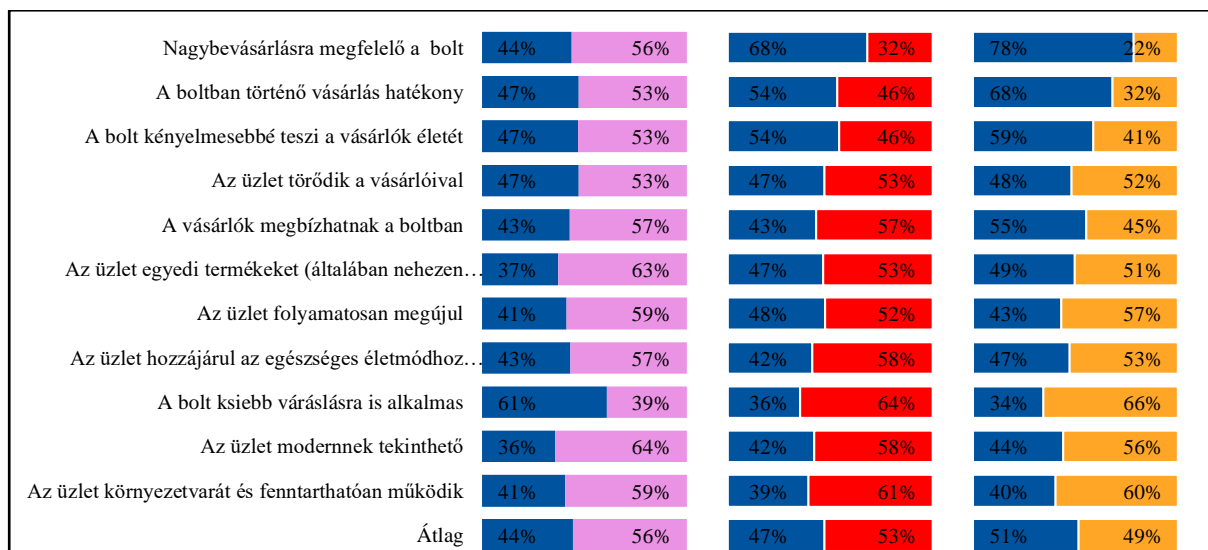


19.5. ábra. Vásárlással kapcsolatos kemény tényezők, 2021 (vevői megítélés)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Puha tényezők tekintetében a Tesco profilja jelentősen erősebb, mint amivel a Spar, vagy a Kifli.hu rendelkezik. A vásárlók a nagybevásárlások elvégzésére az Auchant tartják a legalkalmasabbnak, mely megállapítás összefügg a hatékony, illetve kényelmes vásárlások megvalósításával a válaszadói megítélések alapján. A Tesco számára tehát ezen kulcstényezők (nagybevásárlás, hatékonyság, kényelem) szempontjából az Auchan a legfontosabb versenytárs.





19.6. ábra. Vásárlással kapcsolatos puha tényezők, 2021 (vevői megítélés)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A versenytársakon kívül a piaci lefedettség, illetve az ügyfelek elvárásai is meghatározzák az online kereskedők működését. A kérdőív eredményei alapján a vásárlók megítélése az online vásárlások kapcsán megosztó, de az alábbi visszajelzések fontosnak tekintendők az online üzletág alakulásának tekintetében:

- bővül a webáruházak száma (több üzletből is lehet majd rendelni);
- ár-érték arány javulása (ingyenes kiszállítás, online vásárlás olcsóbbá válik, mint az offline);
- kényelmesebb bevásárlás (rövidebb szállítási idő, szállítások pontosabb nyomon követése, újabb „okos” megoldások);
- fenntarthatóság szerepe nő (környezetbarát szállítási módok terjedése, kevesebb csomagolóanyag).

19.3 A PROBLÉMA FELVETÉSE

A Covid megjelenése nagyon jó lehetőséget biztosított ahhoz, hogy azon kiskereskedők, akik már jelen voltak, vagy terveztek az online piacra lépni, erősítsék pozíciójukat, azonban az erős verseny és az egyre növekvő vásárlói elvárások nagyfokú agilitást várnak el a szereplőktől. Ezzel összefüggésben azon szervezetek képesek versenyképesek lenni, amelyek ezen igényeket a leghamarabb felismerik, és alkalmazkodni képesek hozzá.

19.4 AZ ÉRINTETT KISKERESKEDŐ ONLINE ÜZLETÁGÁNAK MŰKÖDÉSE

Jelenleg kétfajta szolgáltatás érhető el.

1. Online bevásárlás:

- lefedettség: nagyobb városok és környéke;
- termékválaszték: 13 000 termék minden kategóriában;
- termékek árai: fix ár;
- helyettesítő termék felajánlása: igen;
- szállítás ideje: aznapról; egyórás időablakokban;
- szállítás módja: házhozszállítás dízel üzemű teherautóval (saját vagy szerződött), személyes átvétel átvételi ponton;
- termék megvásárlása: termék átvételét követően;
- lemondás lehetősége: kiszállítás pillanatáig.

2. Webshop-szolgáltatás:

- lefedettség: mindenhol;
- termékválaszték: több ezer tartós élelmiszer és háztartási termék;
- termékek árai: fix ár;
- helyettesítő termék felajánlása: nem;
- szállítás ideje: 3–5 munkanapon belül;
- szállítás módja: szerződött partner;
- szállítás módja: házhozszállítás futárszolgálattal;
- termék megvásárlása: megerősítő e-mail érkezésének a pillanatában;
- lemondás lehetősége: rendelés kifizetéséig.

A személyes bevásárlás választéka közel tizenháromezer termék, mely tartalmaz mirelitet és friss árut is. A kiszállítás egyórás időablakokban foglalható, ahol a kiskereskedő munkatársa vagy egy szerződött partner a vásárló által megadott címre kiszállítja a rendelést (Home Delivery). A megrendelőnek emellett lehetősége van az általa kért áruházban is átvenni a termékeket (Click And Collect). A szerződés létrejöttének időpontjában is eltérés tapasztalható, mivel a szolgáltatás esetében több (jelenleg 25 db) áruházból összegyűjtött áru kerül kiszállításra, mely folyamat garantálja a termékek elérhetőségét. A végleges szerződés ezen módozat esetében ezért a termék átvételekor válik véglegessé. A kiszállítást végző járművek minden esetben a városi központi áruházból indulnak.

A webshop limitált választékkal, megközelítőleg háromezer terméket kínál a szárazáru és nem élelmiszer kategóriából a teljes ország lakossága számára. Ennél a szolgáltatásnál a termékek egy áruházból származnak és minden esetben szerződött partner szállítja ki azokat a vásárlók számára 3 napon belül. A termékek forrásának (egyetlen áruház) kötött jellegéből adódóan a rendelhető termékek és áraik előzetesen pontosan ismertek, így az online megrendelés feladását és a megerősítő e-mailt követően a végleges szerződés máris létrejön.

Az online rendelések kapcsán azt még fontos megemlíteni, hogy a webshop-szolgáltatás árbevétel és költség szempontjából elenyészőnek tekinthető a vállalati összteljesítményhez viszonyítva. A cég ezért az online bevásárlás-szolgáltatással azonosítja online üzletágát.

19.5 AZ ONLINE ÜZLETÁG JELENLEGI MEGÍTÉLÉSE A VÁLLALATON BELÜL

Az 19.1. táblázatban áttekinthető a vállalat online üzletágának SWOT-analízise, mely a jelenlegi helyzetre tekintettel elemzi a vállalat e speciális üzletágát.

19.1. táblázat. Az érintett vállalat online üzletágának SWOT-analízise, 2021

Nézőpont	Tényező	Magyarázat
Erősség	Ismert brand	Lakossági ismertség
	Jól kidolgozott tréningrendszer	Folyamatos vezetőképzés, naprakész tudás (pl. Akadémia)
	Fizikai üzletek általi jelentős országos lefedettség	Online értékesítési formák könnyebb expanziója
	Megbízhatóság	Vírushelyzet alatt bizonyított az üzletág
	Anyaországból származó know-how	20 éves tapasztalat nemzetközi struktúra okán, könnyű elérhetőség
	Közös menedzsment által vezetett online üzletág	Együttműködés a magyar, cseh, szlovák üzletágak között
	A fizikai üzletekkel azonos marketingfelületek	Vásárlók megszólítása országos kiterjedésű csatornákon keresztül
	Kiterjedt ATL és BTL kommunikációs csatornák	Nem szükséges külön marketingtevékenység az üzletágnak
	Jelentős termékválaszték	Nagy termékválaszték az üzletekben
	Gyors munkaerő-kölcsönzés	Kimagasló forgalmak esetén plusz munkaerő elérése
	Kiváló partnerkapcsolatok	Beszállítókkal és logisztikai vállalatokkal fennálló kapcsolatok
	Stratégiai partnerség a kormánnyal	Imázs, hazai kis- és középvállalkozások segítése
Gyengeség	Közös menedzsment Európában	Lassú és nehézkes döntéshozatal
	Lakossági népszerűség hiánya	Kérdőíves kutatások eredményei szerint

	Készletgazdálkodási technológia hiányosságai	Big Data és MI használatának a hiánya
	Business Center működése	Az IT-csapat munkája elhanyagolható
	Magas fluktuáció	Iparágot is jellemző alacsony bérek
	Új termék bevezetésének a nehézsége	Választékba való bekerülés időigényesebb a versenytársaknál
	Közvetlen termelőtől történő beszerzés nehézsége	A vállalati méret ezt nem teszi lehetővé
	Járműflotta fenntartása	Magas költségek, alternatívákban versenytársaktól lemaradás
Lehetőség	Harmadik fél által végzett logisztika jobb kihasználása	Online szolgáltatást nyújtó áruházak számának a bővítése, áruházak tehermentesítése
	Saját üzemeltetésű flotta fejlesztése	Alternatív hajtású gépjárművek alkalmazása
	Tesco akadémia alkalmazása	Képességfejlesztés az áruházi csapatokban
	További szolgáltatások bevezetése	Dropshipping alkalmazása
	Elosztóközpont(ok) alkalmazása	Pontosabb választékkezelés, jobb termékélérhetőség
Veszély	Versenytársak e-kereskedelmi fejlesztései	Vírushelyzet miatti fejlesztési láz, innovatívabb versenytársak
	Versenytársi előnyök	Járattervezés, a készletgazdálkodás és a vevőszolgálat területei
	Webshopok száma nő	Élelmiszerárak, friss termelői termékek értékesítésének esélye
	Vásárlói szokások rendeződése (helyreállása)	A vírushelyzetben észlelt lakossági elfogadottság csökkenhet
	Fenntarthatóság javítása, tartása (pl. csomagolás)	Lakossági elfogadás, árérzékenység
	Munkatársak (tudástőke) elvándorlása	Magasabb jövedelem ígérete a versenytársaknál
	Különadó(k), növekedésük	Technológiai és bérfejlesztést hátráltathatja

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Annak érdekében, hogy a vállalat a versenyképességét megtartsa, illetve növelje, a fenti SWOT-analízis következtében a következő stratégiai lépéseket tette szükségessé. A második táblázatban összefoglalásra került öt olyan pont, amely ebben segít:

19.2. táblázat. Az érintett vállalat online üzletágának SWOT-eredménye, 2021

1.	Gyengeség	Járműflotta fenntartása	Harmadik fél által biztosított logisztikai szolgáltatások fejlesztése
	Lehetőség	Harmadik fél által végzett logisztika jobb kihasználása	
2.	Erősség	Anyországból származó know-how	Aznapi kiszállítás
	Lehetőség	További szolgáltatások bevezetése	Egyórás kiszállítási időablak
3.	Erősség	Kiterjedt ATL és BTL kommunikációs csatornák	Fenntartható csomagolástechnika
	Veszély	Fenntarthatóság javítása, tartása (pl. csomagolás)	Élelmiszer-pazarlás kampány népszerűsítése
4.	Gyengeség	Készletgazdálkodási technológia hiányosságai	Prioritás az IT-fejlesztések meghatározásánál
	Lehetőség	További szolgáltatások bevezetése	
5.	Erősség	Jól kidolgozott tréningrendszer	A tréning- és beillesztési program segít az elvándorlás megállításában és egyidejűleg a szolgáltatás színvonalára is pozitív hatással lehet
	Veszély	Munkatársak (tudástőke) elvándorlása	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az egyik legnagyobb költséget és nehézséget okozó tevékenység a logisztika. Mivel a kiskereskedő jó kapcsolatot ápol néhány szolgáltatóval, kézenfekvőnek tűnik az együttműködés fejlesztése. A

szolgáltatások fejlesztése a versenyképesség növelése érdekében elengedhetetlen, gondolhatunk itt a vásárlás nyomon követésére, vagy a reklamációk kezelésére az applikáción keresztül. Az anyaországban ezek a szolgáltatások már elérhetők, így az ott felhalmozott tudás segítségével ezek bevezetése prioritást élvez. Mivel országos lefedettségű kereskedőről beszélünk, mind az ATL, mind a BTL marketingcsatornák széles körben elterjedtek, illetőleg a brand ismert, így az alkalmazott fenntarthatóság szempontjából fontos megoldások kiválóan kommunikálhatók. Itt elsősorban a csomagolástechnikára, esetlegesen az egész vállalatnál alkalmazott étel-miszer-adományozásra gondolok. A vállalat legnagyobb gyengesége az IT-infrastruktúrájának állapota, mely a piacra lépő start-up és erős technológiai háttérű vállalatokkal szemben hátrányt okoz, ezért fontos a meglévő erőforrások és képességek leghatékonyabb prioritizálása. Végül, de semmiképp nem utolsósorban szeretném említeni a munkatársak képzését és megtartását, melyhez pontos beillesztési és tréningtervet kell kidolgoznia a vállalatnak.

Konklúzió

Az átalakult vásárlói szokások, az erősödő piaci verseny egyre kritikusabbá teszik a vásárlókat, ezért a piaci szereplők folyamatosan magas színvonalú szolgáltatást kell, hogy nyújtsanak egy egyre erősödő verseny közepette. Természetesen az online üzletág fontos része a kiskereskedelmi piacnak, de ez még csak hozzávetőlegesen 8%-át teszi ki az iparág teljes forgalmának. A kiszállítás esetén az aznapi történő kézbesítés már minimum, a fogyasztók szeretnék a termékeiket 1-2 órán belül megkapni. Természetesen az árak ne legyenek magasabbak, mint a „Brick and Mortar” üzletekben. Illetőleg a fiatal korosztály elvárása az, hogy környezetbarát megoldások jelenjenek meg a vásárlás során mind a csomagolás, mind a kiszállítás egyéb területén. A piacon megjelenő egyre több versenytárs kihívások elé állítják egymást, a választék, az árak, a szolgáltatási terület, a termékminőség és a termék elérhetőség vonatkozásában. Az online kereskedelem erős IT-infrastruktúrát kíván, hiszen a vásárlások az online térben történnek, illetve további szolgáltatások, mint a vevőszolgálati reklamációk kezelése, a vásárlás útvonalának kezelése is itt történik. Ennek alapján a szolgáltatóknak erős képességeiknek kell lenniük a szolgáltatásaik folyamatos fejlesztéseire.

19.6. Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok

1. Készítsen akciótervet a következő csapatok bevonásával, a lenti kérdések figyelembevételével!
 - a. Áruházi vezetők (áruház vezetője, dotcom terület vezetője).
 - b. Beszerzői csapat.

- c. Központi készletgazdálkodási csapat (készletellátásért felelősek).
 - d. Marketingcsapat (vásárlói kutatások).
2. Határozza meg a projekt vezetőjét, a „stakeholdereket” a fő mérföldköveket. A projektet jelölje GANTT diagrammban.
 3. Milyen fő kulcsteljesítmény-mutatókat határozna meg erre a helyzetre?
 4. Mikor mondaná a projektet sikeresnek?

19.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 19. FEJEZETHEZ

1. Belső kutatás. (2021). Versenyhátrány elemzés.
2. Cerruti, Borra & Appolloni (2020). Survey of the European Management Consultancy. Brussels: FEACO. (Letöltve: 2022. január 11.), https://feaco.org/sites/default/files/documents/files/REPORT_FEACO_2019-20.pdf
3. FEACO. (2014–2019). Survey of the European Management Consultancy. Brussels, FEACO. (Letöltve: 2021. január 11.), <https://feaco.org/industry/annualsurvey>
4. Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. New York, AMACOM.
5. GKI Digital. (2021). 2020-ban három évet ugrott előre az e-kereskedelem: <https://gkidigital.hu/2021/03/25/2020-online-kiskereskedelem/>
6. GKI Digital. (2022). Közel 70 millió vásárlás pörgette tavaly az online kiskereskedelmet. online, (Letöltve: 2022. április 2.), <https://gkidigital.hu/2022/03/24/70-millio-online-vasarlas/>
7. Kimberly A. – Pratherchia C. Wang & Robert T. Schooley (2020). Reducing transmission of SARS-COV-2. Science. Vol 368, Issue 6498, pp. 1422–1424. <https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.abc6197>
8. Komáromi, J. & Kapás, G. (2004. január). Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. Közgazdasági Szemle, 90–98.
9. Kőműves, Z. & Szabó, S. (2021). A koronavírus problémája vs. lehetőség? Az országos Korona HR kutatás részeredményei. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata 31, 173–185.
10. KSH.hu. (2020). A kiskereskedelmi forgalom többéves növekedését törte meg áprilisban a koronavírus okozta járvány gazdaságba begyűrűző hatása: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kiskereskedelmi-forgalom/index.html>
11. Kubr, M. (2002). Management consulting A guide to the profession (fourth edition). Geneva, ILO.

12. Nábrádi, A. – Borbély, C. – Béri, B. – Forgács, B. – Kiss, M. – Kontor, E. – Szakály, Z. (2021). A magyar szarvasmarha-tenyésztés és tejipar helyzete, piaci kilátásai. Tanulmány kézirat, megjelenés alatt.
13. Noszkay, E. (2009). Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest, N&B.
14. Reacty Digital (2021). E-kereskedelmi körkép 2021 – Infógrafika: Infógrafika <https://reacty.digital/e-kereskedelmi-korkep-2021-infografika>
15. Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. – Kvalschaugen, R. & Fosstenlokken, S. (2007). Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. California Management Review vol. 49, no. 3 Spring, 110–128.
16. Sza törvény (1995. évi CXVII. törvény 29/F. §-a).
17. Tejipari Hírlap (2020. április). Koronavírus okozta hatások a nemzetközi tejágazatban. old.: p. 2.
18. Tokár-Szadai, Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. Vezetéstudomány Különszám, 66–73.
19. Tokár-Szadai, Á. (2020). A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele speciális okainak változása 2001 és 2016 között. Gradus 7:2, 259–269.
20. Újvári Gizella. (2020. április). A tejágazatot is elérte a kórnavírus. Tejipari Hírlap, pp. 5.

20 FEJEZET-12. ESETTANULMÁNY: A COVID-19 HATÁSA A TURISZTIKÁRA ÉS AZ UTAZZLASTMINUTE KFT. MŰKÖDÉSÉRE (GYENGE BALÁZS – PÉTERFI CSABA)

A világgazdaságot a történelem során számos sokkhatás érte, gondolhatunk itt a háborúkra vagy a gazdasági válságokra. Az általánosságban elmondható, hogy azok a vállalatok tudták átvészelni, mi több előnyt kovácsolni a gazdasági környezet változásából, amelyek egyrészt felkészültek a változásokra, másrészt elég rugalmasak voltak a gyors alkalmazkodáshoz. A Covid-19-járványt mindenképp azokhoz a gazdasági sokkhatásokhoz kell sorolni, amelyek nagyban befolyásolják nem csupán az üzleti környezetet, hanem az élet minden területére nemcsak beszivárgott, hanem alapjaiban határozta meg. Ezeket a változásokat vizsgáltuk meg egy turizmus területén tevékenykedő mikrovállalkozás szempontjából. Amellett, hogy a turizmus szektora az egyik legsúlyosabb elszennvedője a világjárvány ellen hozott intézkedéseknek, a mikrovállalkozások kitettségét is figyelembe kell veyük. Vizsgálatunkhoz választott módszer a szekunder kutatás mellett, a mélyinterjú volt, melyet egy utazási iroda alapítójával folytattunk le.

20.1 BEVEZETÉS

Valószínűleg nehezen tudnánk még egy olyan ágazatot mondani, amelyre nagyobb hatást gyakorolt a Covid-19-vírus, mint a turizmus. Számptalan lezárás, a kijárási tilalmak és az országok közötti szabad mozgás korlátozása mind-mind olyan tényezők, amely komoly fejtörést okozott az iparágban tevékenykedő cégeknek és munkavállalóknak egyaránt.

Esettanulmányunkban az Utazzlastminute Kft. utazási irodát vettük górcső alá és vizsgáltuk meg menedzsmentoldalról, hogy ez a foglalkoztatottak számát tekintve mikrovállalkozás, azonban a hazai piacon mégis meghatározó szerepet betöltő vállalat hogyan tudott az elmúlt két év történéseiből előnyt kovácsolni úgy, hogy több nagyvállalat is végleg felhagyott a tevékenységével.

Az esettanulmány elvégzéséhez választott kutatási módszertan a mélyinterjú volt, melyet a Kft. alapítójával, Péterrel folytattuk le.

20.2 AZ ÁGAZAT HELYZETE

A tömegturizmus 19. századi megjelenésétől kezdve a turizmus mint iparág folyamatosan fejlődött, és napjainkra a nemzetgazdaságok kiemelt jelentőségű részévé vált. Természetesen a fejlődéssel párhuzamosan kihívásokkal is szembe kellett néznie, mint akár a világháborúk, vagy a gazdasági válságok okozta szabad mozgás korlátozása, vagy a válság okozta gazdasági károk. A Covid-19-vírus által generált helyzet azonban mégis más, egyedülálló helyzetet teremtett a világ minden egyes szegletében, amely hosszú időn át megakadályozta nem csupán a turizmust, azzal, hogy korlátozták

a szabad mozgásunkat az országok vezetői, hanem az addig megszokott életünket is teljesen felforgatta.

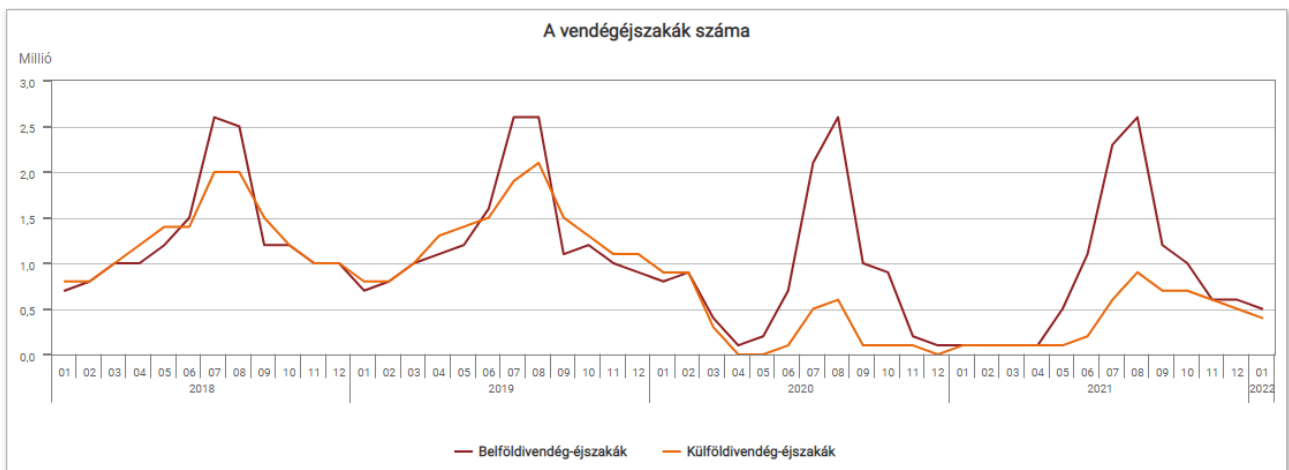
A vírus 2018 decemberében Kínában ütötte fel a fejét, amely akkor nagyon távolinak tűnt, mégis közel került hozzánk. Hirtelen odáig jutottunk, hogy hazánkban is számos fertőzöttet regisztráltak, kötelezően maszkot kellett viselni és távolságot tartani egymástól. Ezt követően bezártak a vendéglátóhelyek, a közösségi tevékenységre alkalmas egységek és este 8 óra után kijárási tilalom lépett életbe. Ezzel párhuzamosan az országok közötti mozgást különböző feltételekhez kötötték úgymint oltás, negatív teszt és egyéb specifikus dokumentumok.

Nem túlzás kijelenteni, hogy a turizmus romokban hevert. A Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér a koronavírus-járvány okozta válság miatt 2020. áprilisban utasforgalma több mint 99%-át elveszítette. Európa legforgalmasabb repterei is hasonló tendenciát mutattak, forgalom- visszaesésük 90% fölött volt (Pénzcentrum, 2020).

A szektort a bizonytalanság jellemezte. A lezárásokat nem lehetett előre tudni, hogy mikor követi feloldás és az esetleges újabb lezárások.

Mára már úgy tűnik, a nehezen már túl vagyunk és kezd visszatérni az élet a régi megszokott kerékvágásba. A korlátozások enyhültek, vagy teljesen megszűntek. A vendéglátóhelyek újra nyitnak, ha kibírták az előző két év megpróbáltatásait, és az utazási korlátozásokat is úgy tűnik, elfelejthetjük.

A KSH legfrissebb vendégéjszakákra vonatkozó adatai alapján elmondható, hogy a 2021 januárjához képest a számok nagymértékben javultak 2022 januárjára, azonban ez a lezárásoknak és azok feloldásának köszönhető. A járvány előtti állapottól azonban nagymértékben elmarad (KSH, 2022).



20.1. ábra. Vendégéjszakák száma Magyarországon, 2018–2022

Forrás: KSH, 2022

Az iparág helyzetének megértéséhez és átlátásához hozzátartozik a vásárlói magatartások megértése is. A világjárvány természetesen hatással volt nemcsak a turizmusban dolgozókra, hanem a fogyasztók magatartására egyaránt. Raffay (2020) vizsgálta a fogyasztói magatartás változását, úgy látta, hogy a biztonság kérdése felértékelődik az utazás szempontjából, továbbá fontos tényező a költségek visszafogása, akár az utazás elhalasztása, és a digitalizáció szerepe felerősödött. Theor (2021) is a digitalizáció térhódítását látja a fogyasztói magatartás változása mögött.

Elmondható tehát, hogy a turizmus iparág szereplőinek reagálniuk kell a megváltozott fogyasztói magatartásra és üzleti környezetre, ha újra sikeresek szeretnének lenni.

20.3 PROBLÉMAFELVETÉS

A betegség gyors terjedésének megfékezése érdekében, korlátozó intézkedések kerültek bevezetésre 2020 márciusának végén, mely szerint este 8 és reggel 5 óra között kijárási korlátozás vonatkozott az emberekre, ezzel párhuzamosan a vendéglátóhelyek zárva voltak. Első lépésben két hétre hozták ezeket az intézkedéseket, mely végéhez közeledve meghosszabbították határozatlan időre, amelyet végül májusban feloldottak. A magyarországi helyzettel párhuzamosan a többi ország is korlátozásokat fogalmazott meg, amelynek eredménye az országok közötti mozgás korlátozása lett (koronavirus.gov.hu, 2020).

Ez a lépés a környezeti tényezőket figyelembe véve olyan erős kockázatot jelentett a turizmus és vendéglátás szereplőinek, amelyre nem lehetett felkészülni. A kockázatokat természetesen felerősítette az is, hogy a lezárásokat nem csupán az előre meghirdetett két hétre vezették be, hanem határozatlan időre meghosszabbították, amely újabb egy-másfél hónapot jelentett.

A szektor szereplői nehéz helyzetbe kerültek, amely során kezdetben két hétre, majd határozatlan időre kellett felfüggeszék tevékenységüket, vagy egy teljesen új működésre álljanak át. A közel két hónapig tartó zárva tartást a korlátozások feloldása követte, amikor már mindenki azt hihette, hogy a nehezen túl van az iparág, azonban a neheze ezután következett.

2020. november 10-től visszatértek a korlátozások egészen 2021. március 29-ig (2020. évi CIX. törvény). A majd fél éven át tartó korlátozások időtartamát és végét nem lehetett előre látni, ugyanúgy, mint a fél évvel korábban.

A turizmus-vendéglátás szereplőinek információk hiányában kellett eldönteniük, miként folytatják működésüket a Kormány intézkedései mellett. Több lehetőség közül választhattak:

- felhagynak működésükkel;
- átszervezik az adott helyzetnek megfelelően;
- átcsoportosítják erőforrásaikat és szervezet-, illetve működésfejlesztési projekteket valósítanak meg.

A döntés meghozatalánál figyelembe kellett vennie a szereplőknek, hogy nem tudták, meddig tart a válsághelyzet és az azzal együtt járó korlátozások.

Az utazási iroda olvasatában vizsgáljuk meg a következőkben a világjárvány hatásait és a cég által erre a helyzetre adott választ. A vizsgálatot a cég alapítójával, Péterrel készített mélyinterjú segítségével és annak utólagos kiértékelésével végeztük el.

20.4 A VIZSGÁLT SZERVEZET BEMUTATÁSA

Először is a vizsgált szervezetről néhány tájékoztató jellegű információt ismertetünk:

Péter a vállalat alapítója már több mint 16 éve foglalkozik utazások szervezésével és értékesítésével, pontosabban 2006 óta, amikor is egy utazási irodában mint munkatárs kezdett megismerkedni az iparág sajátosságaival.

2013-ban megalapította az Utazzlastminute Kft.-t egyedüli tulajdonosként és az utazási irodáját, amely azóta a pandémiáig töretlen fejlődésen ment keresztül.

Jelenlegi formájában a Kft. 9 éve működik, immáron 4 alkalmazottat foglalkoztat, amihez hozzáadva a tulajdonost összesen 5 főt számlál. A létszám rövid időn belül további munkavállalókkal bővíthet, azonban egyelőre még a mikrovállalkozások táborát erősíti.

A tevékenységüket tekintve kiutaztatással foglalkoznak, ami annyit tesz, hogy kizárólag külföldi utakat szerveznek az ügyfelek számára. 2016-ban stratégiai döntést hoztak, és kizárólag repülő utak szervezését vállalták fel, azon belül is inkább az egzotikus utakra koncentrálták erőforrásaikat. Ez

tapasztalati okokra vezethető vissza, ugyanis megfigyeléseik szerint a fapados járáttal utazó félig-meddig önállóan az ügyfél által megszervezett utakhoz sokkal magasabb szintű ügyfélszolgálati erőforrásra van szükség, sokkal több kérdéssel fordulnak hozzájuk.

Az Utazzlastminute Kft. más utat választott. Egy olyan utazási csomagot kínál az ügyfelei számára, amelyben az utazáshoz tartozó összes specifikációt leszervezik, és az információkat a honlapjukon és elektronikusan egyaránt rendelkezésre bocsájtják, így egyrészt jelentősen kevesebb kérdés merül fel, másrészt a kérdések nagy része már megválaszolásra került még a felmerülésük előtt.

Tudományos értelemben a kaizen alkalmazását végzik az ügyfélszolgálatukban: felismerték az ügyfélszolgálatnak azt a részét, amelyet folyamatosan fejlesztve a felmerülő kérdéseknek megfelelően olyan információs csomagot állíthatnak össze, amely az utazás minden területére kiterjed, így a szervezést követően minimális ügyfélgondozásra van szükség.

A nevükből is fakadóan a last minute utazások jelentik fő profiljukat, ahol azokkal a repülőjegyekkel szervezik meg az utazásokat, amely más utazási irodák által egy adott gépen előre le van foglalva (ezek az úgynevezett charter gépek), viszont nem lenne kihasználva.

Legnépszerűbb úti céljaik:

- Egyiptom,
- Dominika,
- Ciprus,
- Törökország,
- Tunézia,
- Mexikó,
- Maldív-szigetek.

Ezenfelül egyéni utazásokat is szerveznek számos más desztinációba, viszont a fő profiljukat adó last minute utazásokat ezekbe az irányokba indítják.

Az utazások szervezése mellett a weboldaluk is egyedülálló a piacon több okból is:

A modernitás, a digitalizáció jelentős szerepet játszik a cég életében. A vállalat megalapításától kezdődően rendelkeznek weboldallal, ami mai szemmel nézve nem tartalmaz semmi rendkívülit, viszont felismerték a moderizációból származó versenyelőnyöket, ami a szélesebb körű ügyfélelérésben és a költséghatékonyabb működésben realizálódik. A folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően mára már a weboldaluk olyan keresőmotort használ, amely össze van kötve számos utazáskereső honlappal, így a legkedvezőbb áron képesek felkínálni az utazást ügyfeleiknek.

20.5 VÁLASZTOTT MEGOLDÁS

Az Utazzlastminute Kft. a Covid-járvány és -korlátozások miatt kialakult helyzetben azt a megoldást választotta, hogy a költségeket próbálják a minimálisra leszorítani. A Covid hatására utazási korlátozások léptek életbe, így a tevékenységüket nem tudták folytatni. Mivel nem lehetett tudni, hogy meddig tart ez az időszak, bevételek hiányában meg sem próbálkoztak a tartalékok felhasználásával együtt tartani az alkalmazottakat és esetlegesen másfajta munkavégzést elrendelni a cégen belül.

Ennek jegyében az összes alkalmazottnak megszüntették a munkaviszonyát, akik elhelyezkedtek más munkahelyen a pandémia alatt. Természetesen ez veszélyt is hordozott magában, mégpedig, hogy a járvány végeztével az addig jól bevált képzett munkaerő nem fog visszajönni az új munkahelyétől az utazási irodához. Ezek a félelmek szerencsére mérsékelten érintették a céget, négy alkalmazottból három visszajött dolgozni. Azt az egy kieső főt azóta sikerült pótolni.

Péter mint tulaj, folyamatosan figyelte a híreket, és próbálta tartani a kapcsolatot az ügyfeleivel. Hírleveleket és kör-e-maileket küldött az utazásokat érintő információkkal kapcsolatban.

A stratégiájuk az volt, hogy amint feloldják az utazási korlátozásokat, onnantól kezdve visszatérnek a cégbe és teljes erőbedobással vetik bele magukat a munkába. Így is történt a 2020 májusában bekövetkezett lazítások alkalmával, amikor szinte csak egy-egy egzotikus ország nyitotta meg kapuit a turisták számára. Már aznap belekezdtek célirányosan az utazások értékesítésébe abba a célországba.

2020 novemberétől is hasonló stratégiát követtek. A cég szempontjából azt lehet mondani, hogy sikeres volt a stratégiaválasztás, ugyanis túlélték a vírus okozta leállást, nem úgy, mint számos, akár nagyobb konkurenciájuk, és megerősödve folytatják működésüket.

20.6 EGYÉB VÁLSÁGKEZELÉSI LEHETŐSÉG

A pandémia okozta lezárások következtében, mintha megállt volna az élet. A folytatás, az újraindulás biztos volt, csupán annak idejét övezte bizonytalanság. Itt a gazdasági élet szereplőinek lehetőségük volt megállni és egyet hátralepni, hogy a teljes képet górcső alá vegyék.

A hosszú távú versenyelőny kiharcolásában alaptétel, hogy tevékenységeinket, folyamatainkat folyamatos fejlesztés és monitorozásnak vessük alá, sok esetben a mindennapi rohanás elveszi a hangsúlyt erről.

Számos vállalat arra fordította ezt a fél évet, amíg akadályozták működésüket, hogy az elhalasztott fejlesztéseiket átgondolják, folyamataikat átvilágítsák és a vevői értékekhez igazítsák azokat. Az Utazzlastminute Kft.-nek is egy opció lehetett volna ez az időszak. Péterrel folytatott interjú során

kiderült, hogy folyamatos informatikai fejlesztésekkel dolgoznak, mely segítségével próbálják egyszerűsíteni munkafolyamataikat és jelenleg is több fejlesztés van tervben, azonban ezeket elhalasztották. Elhalasztották, mégpedig azért, mert teljes mértékben elzárultak a bevételeik, és nem tudták volna miből finanszírozni azokat.

A költségminimalizáló stratégiát követték, hogy a válsághelyzetet követően újra tudják indítani tevékenységüket.

20.7 KONKLÚZIÓ

Konklúzióként azt kijelenthetjük, hogy az előző két év nagyon megterhelő volt a turizmus szereplőinek a korlátozások miatt. Korlátozták és sok esetben teljesen megfosztották mindennemű bevételtől a szektor szereplőit. Ilyenkor nagyon fontos és életbevágó a bizonytalanságok ellenére megválasztani azt a stratégiát, amivel a vállalat biztosítja az életben maradását és az újrakezdés feltételeit.

Az ilyen váratlan esemény, amelyre szinte lehetetlen felkészülni, lehetőséget biztosít a gazdasági szakemberek számára, hogy időt fordítsanak az elhalasztott fejlesztések megvalósítására és a folyamatok, akár a teljes szervezet működésének átvilágításához. Hosszú távon a fejlesztés és a versenyelőny kiharcolása a versenytársakkal szemben mindig kifizetődő.

Azonban szem előtt kell tartani azt is, hogy a hosszú távú tervek megvalósításához szükség van az életben és a piacon maradáshoz, a fizetésektelenség elkerülésére.

Összességében a vizsgált vállalkozás szempontjából hosszú távon lehet, hogy tartós előnyt kovácsolhatott volna a fejlesztések megvalósítása. Ennek ellenére, ha ennek az lett volna az ára, hogy a fél éves leállás 3. hónapjában véglegesen felhagytak volna a tevékenységükkel, akkor kijelenthető, hogy a vállalat életben maradása szempontjából jó stratégiát választottak.

Az érintett turisztikai piaci szereplő számára a legnagyobb kihívást az életben maradás jelentette. A korlátozásokkal érintett évek nagyon megterhelőek voltak, hiszen a cég bevételi forrása teljesen megszűnt és a bizonytalanság lehetetlenné tette a tervezést, így maradt a vegetálás. Habár a leállás alatti fejlesztések, például informatikai fejlesztések észszerűek lettek volna, a bizonytalanság és a bevételhiány miatt a stratégiájuk mindössze az volt, hogy amint feloldják az utazási korlátozásokat, onnantól kezdve visszatérnek a cégbe és teljes erőbedobással vetik bele magukat a munkába. A lazításokat követően azonnali célirányos értékesítés következett.

19.6. Esettanulmány feldolgozásához kapcsolódó kérdések és feladatok

1. Milyen jellemző stratégiai viselkedési formákat vagy reakciókat tudunk megállapítani?
2. Milyen működési módot valósítottak meg a turisztikai utazási szolgáltatók?
3. Milyen jellemző foglalkoztatási politikát alkalmaztak?
4. Milyen költségstratégiával reagált a krízishelyzetre?
5. Volt-e? Mi volt a stratégiai terv? Volt-e felkészülés?
6. Volt-e pozitív hatás az újraindulás és kilábalás során?
7. Hogyan változott a hatékonyság?
8. Voltak-e lehetőségek a krízisben?
9. Voltak-e lehetőségek a módszerekben, informatikai megoldásokban?

20.8 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 20. FEJEZETHEZ

1. a koronavírus-világjárvány második hulláma elleni védekezésről szóló 2020. évi CIX. törvény. Magyar Közlöny 242. szám, 2020. november 10., https://koronavirus.gov.hu/sites/default/files/sites/default/files/imce/mk_20_242.pdf (Letöltve: 2022. március 27.)
2. Koronavirus.gov.hu (2020). A kormány kijárási korlátozást vezet be. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kormany-kijarasi-korlatozast-vezet-be>, (Letöltve: 2022. március 27.)
3. KSH (2022). A vendégéjszakák száma 2021 januárjához képest öt és félszeresére nőtt, 2019 azonos hónapjához mérten 38%-kal csökkent. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ksz/ksz2201.html> (Letöltve: 2022. március 24.)
4. Pénzcentrum (2020). Tömeges leépítés a budapesti reptéren: mutatjuk, kik kerülnek utcára, <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20200423/tomeges-leepites-a-budapesti-repteren-mutatjuk-kik-kerulnek-utcara-1093800> (Letöltve: 2022. március 26.)
5. Raffay, Z. (2020). A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/008_A%20COVID-19%20jarvany%20hatasa%20a%20turistak%20fogyasztoi%20magatartasanak%20valtozasa.pdf (Letöltve: 2020. március 24.)
6. Theor, J. (2021). Changes in Consumption Patterns and Tourist Promotion after the COVID-19 Pandemic, <https://doi.org/10.3390/jtaer16050075> (Letöltve: 2022. március 24.), <https://www.penzcentrum.hu/karrier/tomeges-leepites-a-budapesti-repteren-mutatjuk-kikkerulnek-utcara.1093800.html> (Letöltve: 2022. március 24.)

3. Rész

3.c. Agribusiness esettanulmányok – mezőgazdaság és az élelmiszeripar

(Felelős főszerkesztő: Dajnoki Krisztina¹⁸)

„A gazda az egyetlen
ember a gazdaságunkban,
aki mindent
kiskereskedelemben
vásárol, mindent nagyban
ad el, és mindkét irányban
fizeti a fuvar.”



John F. Kennedy (1917–1963)

Az Egyesült Államok 35. elnöke

Kép forrása: Készítette: Cecil Stoughton, White House –
This tag does not indicate the copyright status of the attached
work. A normal copyright tag is still required. See
Commons:Licensing.,
Közkinccs,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=1394145>

21. fejezet-13. esettanulmány: A megváltozott HR-környezet kihívásai és megoldásai egy piacvezető agrár- és élelmiszeripari cégcsoportnál (Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Végvári Bence – Walter Virág)
22. fejezet-14. esettanulmány: „Mert fejni minden nap kétszer kell” – alkalmazkodás a pandémiához a Bos Frucht Agrárszövetkezetnél (Dr. Borbély Csaba)
23. fejezet-15. esettanulmány: A Covid hatásai egy prémium élelmiszerláncra: Terra Pannonia esettanulmány (Dr. Kemény Gábor – Dr. Csonka Arnold)
24. fejezet-16. esettanulmány: A világjárvány hatása a takarmányipari menedzsment folyamatokra (Walter Virág – Gelencsér Martin – Végvári Bence – Szabó-Szentgróti Gábor)

¹⁸ Dajnoki Krisztina: e-mail: dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

25. fejezet-17. esettanulmány: Válságban is stabilan – egy növénytermesztéssel foglalkozó részvénytársaság tapasztalatai (Gelencsér Martin – Walter Virág – Szabó-Szentgróti Gábor – Végvári Bence)
26. fejezet-18. esettanulmány: Az alapvető élelmiszer-ellátás a Covid időszakában – egy lokális pékség HR- és menedzsmentkihívásai (Végvári Bence – Walter Virág – Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin)

21 **FEJEZET-13. ESETTANULMÁNY: A VILÁGJÁRVÁNY HATÁSA A TERMELÉSRE ÉS A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSRA AZ ÉLELMISZERIPARI CSOMAGOLÓANYAGOK GYÁRTÁSA TERÜLETÉN (WALTER VIRÁG – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – PÁPAI GÁBOR)**

A Covid világméretű járvány egyik nyertes iparága a csomagolóipar. Az esettanulmányban szereplő üzem egy amerikai anyavállalattal rendelkező cég tagja, amely a világ egyik vezető csomagolóanyaggyártó vállalata. Nevükhöz fűződik a buborékfólia feltalálása. Céljuk a teljes ellátási lánc lefedése érintésmentes, ellenálló és kevesebb visszamaradó szemetet termelő csomagolótechnikával. Magyarországi üzemük kizárólag az élelmiszeripar számára állít elő csomagolóanyagokat a teljes európai piacra. 1992-ben alapult közel hatmilliárd forint jegyzett tőkével. 399 főt alkalmaz, egy tulajdonossal rendelkezik, a vezetők száma öt fő.

A járvány alatt növekvő keresleti igény jelentkezett a csomagolóanyagok gyártása iránt, amely a magyarországi üzemben is folyamatos, leállás nélküli működést, valamint termelés- és árbevétel-növekedést eredményezett.

Bár külön válságtervet nem készítettek a járvány hatására és azóta sem tervezik ennek megalkotását; folyamatosan, hatékony szabályozásokkal és intézkedésekkel tartották be a szükséges előírásokat. Különösen fontos volt ez egy huszonnégy órában, többműszakos munkarendben üzemelő vállalat esetében. Sokkal inkább a megnövekedett termelés állította a céget kihívások elé, hiszen új alkalmazottakat kellett felvenni és betanítani. A turizmus és vendéglátás szektor átmeneti kiesése miatt sokan látták a cég nyújtotta álláspályázatokban a lehetőséget, de ezek a munkavállalók nem bizonyultak elég elkötelezettnek és motiváltak a gyártósor melletti munkavégzéshez. A magyarországi leányvállalat az új munkaerő-toborzásánál is személyes jelenléttel tartotta meg az interjúkat, természetesen a szükséges óvintézkedések mellett. Ez néhány időszakban nemcsak a távolságtartást és a maszk, de köpeny és gumikesztyű viselését is jelentette. A pandémia időszakában az anyavállalat lehetővé tette a távolról történő munkavégzést bizonyos pozíciók és időrend esetében. A cég tevékenységének jellege miatt az otthonról történő munkavégzés (home office) az adminisztratív, a mérnöki és a területi vezetői munkakörökben is csak korlátozottan megvalósítható, hogy a távolról történő munkavégzés ne akadályozza a vállalat alaptevékenységét. Tapasztalataik alapján, azonban számolni kellett ebben az esetben a meglazult munkafegyellemmel és a kezdeti rutintalanságból származó kevésbé hatékony szervezeti kommunikáció okozta problémákkal. A részben távolról történő munkavégzés igénye viszont véleményük szerint már társadalmi szinten is beépült a munkavállalók elvárásaiba, normává kezd alakulni, amelyet a vállalat is igyekszik figyelembe venni és ehhez igazítottan biztosítani a munkavégzés körülményeit. A járványhelyzet különösen a vezetőket állította kihívások elé, amelyeket rugalmasan kellett kezelniük és gyorsan kellett döntéseket hozniuk.

21.1 A CÉG BEMUTATÁSA

Az esettanulmányban szereplő, könnyűiparban tevékenykedő üzem élelmiszeripari termékek csomagolóanyag-gyártásával foglalkozik. Az amerikai anyavállalattal rendelkező cég leányvállalata 1992-ben alapult Magyarországon. Jegyzett tőkéje közel 6 milliárd 100 millió forint, utolsó pénzügyi beszámolója alapján a nettó árbevétele 33 milliárd 400 millió forint. A 2022-es utolsó létszámadatok alapján 399 főt alkalmaz, a vezetők száma öt fő, és egy tulajdonossal rendelkezik. Főtevékenysége műanyag csomagolóeszközök gyártása élelmiszeripari felhasználásra. Az esettanulmányhoz készített mélyinterjú a magyarországi leányvállalat negyven év feletti HR-vezetőjével készült, aki végzettségét tekintve szakjogász, és három fő munkáját irányítja.

21.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A 2008-as gazdasági válságot követően izgalmas és HR-szempontról is szakmai kihívásokkal teli időszak következett a hazai munkaerőpiacon. A világot 2020 elején alapjaiban rázta meg a Covid-19 koronavírus-járvány, amelynek hatására világunk működése jelentősen megváltozott (Pató et al., 2021; Kőműves & Szabó, 2021) és megannyi ágazatot érintett. Egy Brazíliában végzett kutatás, amely az egyszer használatos műanyag csomagolóanyagok újrahasznosításának helyi folyamatait elemzi, megerősítette, hogy a Covid-19-járvány hatására jelentősen megnövekedett az ilyen típusú csomagolóanyagok használata. A koronavírust megelőzően ellenben számos országban tettek hatékony intézkedéseket annak érdekében, hogy visszaszorítsák az egyszer használatos műanyag csomagolóanyagok alkalmazását az élelmiszeriparban és más területeken. Ezeket, a gyakran központi szabályozáson keresztül bevezetett rendelkezéseket a koronavírus-járvány felülírta (Palombini & Cidade, 2021).

Az Európai Parlament tanulmánya megállapítja, hogy a Covid-19-járvány komoly fennakadásokat okozott az Európai Unió élelmiszer-feldolgozó és -gyártó vállalatai számára. A világjárvány kezdetén ugyanakkor megnövekedett a kereslet a kényelmi és/vagy eltartható élelmiszerek, például készételek, konzervek, liszt és tészta iránt. Ez a megnövekedett kereslet, valamint az EU belső határainak lezárása és a tagállamok által bevezetett mozgási és egészségügyi korlátozások átmeneti hiányhoz vezettek bizonyos nélkülözhetetlen alapanyagok, például a csomagolóanyagok területén. Az élelmiszerbiztonság ezzel egy időben egyre hangsúlyosabbá vált az uniós fogyasztók számára, főleg a Covid-19 élelmiszer útján való terjedésének kérdése kapcsán. Ez a fogyasztói szokások átalakulásához vezetett, amelynek köszönhetően az előre csomagolt ételek iránti kereslet megnőtt, mivel ezeket kevésbé alkalmasnak tartották a fertőzés továbbterjesztésére (Montanari et al., 2021).

Egy, a koronavírus-járvány kezdetén készített kutatás előrejelzése igazoltnak látszik az elkészített személyes mélyinterjú tükrében. A tanulmány várakozásai szerint a koronavírus-válság hatása a

csomagolóanyag-gyártó ágazatra vegyes lesz, ugyanakkor az élelmiszerekhez, gyógyszerekhez, egészségügyi termékekhez és az e-kereskedelemhez köthető szállításoknál használt csomagolóanyagok iránti kereslet esetében növekvő tendenciát prognosztizál. A tanulmány megállapításai szerint az iparág által bizonyos szegmensekben elkönyvelt veszteségeket messze felülmúlja majd a fenti esetekben elkönyvelt erőteljes növekedés (Feber, Nordigarden & Lingqvist, 2020).

A PWC (2020) tanulmánya azt vizsgálta, mely iparágak a koronavírus-járvány nyertesei. Fókuszterületét a magyar, valamint az európai és az észak-amerikai piacok jelentik. Idézi az Indepack Kft. adatait, amelyek szerint az egyszer használatos csomagolású termékek forgalma másfélszeresére növekedett a járvány első három hónapjában. Ennek okát a fertőzés kockázatának minimalizálásában, a csomagolás fontosságának növekedésében látja.

Az újragondolt ellátási láncok fontosságát hangsúlyozza egy gazdasági szakértő a csomagolóanyagok területén is. A koronavírus-járvány alatt a külső kitétségek kiszolgáltatottá tették a cégeket. A magyar csomagolóipar 2018-as adatok szerint több mint 630 milliárd forintos forgalom mellett főként magyarországi piacra állította elő termékeit. A szerző is elismeri, hogy a járvány előtt a csomagolótechnikai szektor fő kérdései a műanyag csomagolóanyagok kiválthatósága, a fenntarthatóság és a kevesebb hulladék képzése voltak. Ugyanakkor véleménye szerint az internetes kereskedelem és értékesítés már a válság előtt kihívás elé állította ezt az iparágat. A járványügyi intézkedések erre ráerősítve tovább növelték az online értékesítéshez szükséges csomagolóanyagok keresletét (Ablonczy, 2021).

21.3 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

Az esettanulmányban szereplő vállalat a Covid-19-vírus megjelenésének első napjaitól bevezette a gyártósorokon a fertőzésvédelmi előírásait. A járvány kiszélesedésével heti szinten tartottak vállalati és regionális szintű megbeszéléseket, krízismenedzsmentet. Ez elősegítette a gyors reagálást és a szükséges intézkedések hatékony bevezetését. A felvásárló partnerek így nem tapasztaltak fennakadást a rendeléseikben. A koronavírus elleni oltóanyagok, valamint maszkok és tesztek szállításához is gyártott a cég csomagolóanyagokat (Sealed Air, 2021).

Tekintettel a vállalat profiljára, a járvány nem járt negatív hatással a vállalkozás számára. Ellenkezőleg, a pandémia alatt a megnövekedett élelmiszer-felvásárlás tovább növelte nemcsak világgazdasági szinten, de az esettanulmányban szereplő üzem termékei iránt is a keresletet. Ez az adott cégnél termelés- és árbevétel-növekedést eredményezett.

Statisztikák szerint a járvány hatására Magyarországon is másfélszeresére növekedett a csomagolt friss áruk iránti vásárlói igény (Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, 2022).

Az újrainvitási szakasz a vizsgált cég esetében nem jelentkezett, hiszen folyamatos volt továbbra is a termék-előállításuk, nem álltak le átmenetileg sem. A termelés volumenének növelése kedvezően hatott a vállalkozás árbevételére is. Leállítás híján számukra a folyamatos, zavartalan működés biztosítása jelentkezett kihívásként, illetve ez volt a fókuszban.

Humánerőforrás-gazdálkodási szempontból a vevői igények kiszolgálását célzó megnövekedett termelés új munkavállalók felvételét tette szükségessé. Ez a fokozott termelési igény a minőségi és mennyiségi teljesítéshez szükséges munkavállalók toborzását jelentette. A vendéglátás és turizmus szektor átmeneti visszaesése miatt megnövekedett a piacon az álláskeresők száma, azonban az ilyen forrásból toborzott munkaerő nem bizonyult elkötelezettnek és motiváltnak a gyártó környezetben történő munkavégzés iránt. Sokan inkább átmeneti megoldásnak tekintették a lehetőséget. A képzett és tapasztalt gépkezelő operátorokat pedig igyekezett minden konkurens vállalat megtartani, hiszen ezek az alkalmazottak a működés stabilitásának egyik alapkövei. Az új munkavállalók esetében a kiválasztási folyamat során a járványidőszakban sem mondtak le a személyes interjúk megtartásáról, de mindvégig betartották a távolságtartást és az állandó maszkviselés kötelezettségét. Egyes időszakokban még a köpeny és a gumikesztyű viselését is előírták a meghallgatások során.

A pandémia időszakában az anyavállalat lehetővé tette a jelenléti és a távolról történő (home office) munkavégzés kombinálását bizonyos munkatársak számára, de ez a napi huszonnégy órában, több műszakos munkarendben működő termelőüzem esetében csak bizonyos pozíciók esetében lehetséges. A cég tevékenységének jellege miatt az otthonról történő munkavégzés az adminisztratív, a mérnöki és a területi vezetői munkakörökben is csak korlátozottan végezhető, hogy a távolról történő munkavégzés ne akadályozza a vállalat alaptevékenységét. Tapasztalatok alapján társadalmi szinten is egyre nagyobb igény jelentkezik a home office munkarendben történő munkavégzés iránt, amely kérés a cégnél jelentkező álláskeresői pályázatokban is megjelenik. Igyekeznek ilyen szempontból is rugalmasan kezelni a lehetőségeket és törekszenek az egyensúlyra, de üzemi környezetben ez egyáltalán nem, irodai környezetben is csak korlátozottan lehetséges. A HR-vezető véleménye szerint az otthoni munkavégzés azonban jelentősen nagyobb fegyelmet kíván meg a munkavállalótól. Tapasztalata szerint a virtuális térben lazul a munkafegyelem és a kezdeti rutintalanságból adódóan is jellemző volt a kevésbé hatékony szervezeti kommunikáció. Véleménye szerint a jövőben már nem is lehetséges teljesen a korábbi rendszerbe történő visszaállás, hiszen időközben megváltozott a munkaerőpiaci kereslet igénye és az új munkaformák már fokozatosan normává válnak. Igyekeznek ezeket az igényeket is figyelembe véve egyensúlyt teremteni a munkáltató érdeke és a munkavállaló kötelezettségei között.

A vezetői munkakörökben tevékenykedő munkatársak is új kihívásokkal szembesültek tevékenységük során, amely nagyobb mértékű rugalmasságot igényelt részükről, illetve a szokásosnál is gyorsabb döntéshozatalra ösztönözte őket. A korábban nem kipróbált eljárások és új szabályok

bevezetése, valamint az állandó változások menedzselése határozott és hatékony kezelést követelt tőlük. A döntéseket és a szabályokat a szervezeten belül is átláthatóan és naprakészen kell kommunikálniuk, hogy minden alkalmazott egységesen tudja követni azokat. A járványhelyzet hozta hatások és körülmények számos tapasztalattal gyarapították a vezetők tapasztalatait.

A kormány által nyújtott segítségnyújtás lehetőségével nem éltek stabil anyagi és termelési háttérük lévén.

A koronavírus-járvány alatti tapasztalatokra épülő stratégiát vagy tervet a vállalat nem dolgozott ki és a jövőben sem tervezi ilyen dokumentum létrehozását. Belső szabályzatokban rögzítették azonban a társas érintkezésre, a távolságtartásra, a maszkviselésre, az étkezésre és a személyi higiéniaira vonatkozó szabályokat, valamint a Covid-gyanús esetek, illetve az igazoltan fertőzött személyek kezelésére vonatkozó eljárásrendet. A fenti intézkedéseket tartalmazó belső szabályozások minden szempontból szigorúbbnak minősültek az aktuálisan irányadó kormányzati előírásokban foglaltaknál. A vállalat ösztönözte, de nem kötelezte a munkavállalók oltásfelvételét. Az átoltottság mértékét anonim felmérések eredményeinek kommunikálásával igyekeztek tudatosítani az alkalmazottakban. Próbálták ráirányítani a figyelmüket az egyéni felelősségükre a megszerezhető védetség lehetőségében és a munkatársak megfertőzésének megelőzésében.

A jelentős kihívásokat támaztó gazdasági környezet ellenére is bizakodó a cég a jövőbeni működését és eredményeit illetően. A vállalkozás termelési tevékenysége a járvány időszakában is zavartalanul folytatódott. Sikeresen teljesítették továbbá az élelmiszeripari termékek csomagolását érintő megnövekedett keresleti igényt, amely a bevételeikben is tükröződik. A továbbiakban is erre a tendenciára számítanak. A járványidőszakban bevezetett szabályok és eljárásrendek elég hatékonyak és szigorúak bizonyultak a helyzet kezelésére, így abban sem terveznek változtatásokat.

A vállalat digitalizációjának (termelési adatrögzítési, beszámoló, HR-rendszerek) területén a járványhelyzettől függetlenül is folyamatos a fejlesztés. Ezeket a területeket és projekteket az anyavállalat és a regionális vezetőség irányítja.

21.4 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Mi a véleménye a csomagolóipar jövőjéről?
2. HR szempontból milyen kihívással kell szembenéznie a jövőben a csomagolóanyag-gyártó cégeknek?
3. Hogyan ösztönözné a jövő generációit a nagyobb mértékű szelektív hulladékgyűjtésre?

21.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 21. FEJEZETHEZ

1. Ablonczy, B. (2021). Újragondolt ellátási láncokra van szüksége Magyarországnak. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210331/ujragondolt-ellatasi-lancokra-van-szuksege-magyarorszagnak-475790> (Letöltve: 2022. március 19.)
2. Elekházi, N. (2019). Műanyag- és csomagolási hulladék kezelése az Európai Unió egyes tagállamaiban. https://www.parlament.hu/documents/10181/1842354/Muanyag_es_csomagolasi_hulladek_EU.pdf/ab4929b5-f046-ef88-0f9f-483e414cc6c0 (Letöltve: 2022. március 20.)
3. Európai Parlament (2018, frissítve 2021). Hulladékkezelés az Eu-ban: trendek és statisztikák (infografika). <https://www.europarl.europa.eu/news/hu/headlines/society/20180328STO00751/hulladekkezeles-az-eu-ban-trendek-es-statisztikak-infografika> (Letöltve: 2022. március 29.)
4. Feber, D. – Nordigarden, D. & Lingqvist, O. (2020). How the packaging industry can navigate the coronavirus pandemic. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/paper-forest-products-and-packaging/our-insights/how-the-packaging-industry-can-navigate-the-coronavirus-pandemic> (Letöltve: 2022. március 20.)
5. Kőműves, Zs. & Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, 31(E-szám), 173–185. <http://doi.org/10.17047/Hadtud.2021.31.E.173>
6. Központi Statisztikai Hivatal (2021). A közszolgáltatás keretében elszállított települési hulladék keletkezése. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ur009b.html (Letöltve: 2022. március 13.)
7. Montanari, F. – Ferreira, I. – Lofstrom, F. – Varallo, C. – Volpe, S. – Smith, E. – Kirova, M. – Wion, A. – Kubota, U. & Albuquerque, J. D. (2021). Research for Agri Committee – Preliminary impacts of the COVID-19 pandemic on European agriculture: a sector-based analysis of food systems and market resilience. European Parliament. Policy Department for Structural and Cohesion Policies. Brussels. 118. p.
8. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2022). Új utak a frisspiaci zöldségek és gyümölcsök csomagolásában. <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgaltatas/elelmiszerfeldolgozas/104138-uj-utak-a-frisspiaci-zoldsegek-es-gyumolcsok-csomagolasaban> (Letöltve: 2022. március 22.)
9. Palombini, F. L. – Cidade, M. K. (2021). Possibilities for the Recovery and Valorization of Single-Use EPS Packaging Waste Following Its Increasing Generation During the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Brazil. In: Muthu, S. S. (eds.) Sustainable Packaging.

- Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes. Springer, Singapore. pp. 265–288. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4609-6_10
10. Pató Gáborné Szűcs, B. – Dajnoki, K. – Kovács, K. – Kőműves, Zs. S. – Grotte, J. – Szabó, Sz. – Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány*, 52(8–9), 2–17. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.0>
11. PWC (2020). Kényszerpihenő helyett túlórák, Avagy kik a COVID-19 nyertesei? https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/Kenyserpiheno_helyett_tulorak_avagy_kik_a_COVID-19_nyertesei.pdf (Letöltve: 2022. március 21.)
12. Sealed Air (2021). Global impact report 2020. https://www.sealedair.com/content/dam/marketing-/campaigns/t1---sustainability-prot-lead-gen/esg-gcce-sustainability/2020_SEEGlobalImpactReport.pdf (Letöltve: 2022. március 28.)

**22 FEJEZET-14. ESETTANULMÁNY: „MERT FEJNI MINDEN NAP KÉTSZER KELL” –
ALKALMAZKODÁS A PANDÉMIÁHOZ A BOS FRUCHT AGRÁRSZÖVETKEZETNÉL (DR.
BORBÉLY CSABA)**

Mint minden ágazatot, így a mezőgazdaságot is váratlanul érte a pandémia, egy olyan helyzet, amelyhez hasonlót a jelen generációk tagjai közül nem sokan éltek meg. A mezőgazdaság – ezen belül különösen az állattenyésztés – olyan jellegzetességgel bír, amely igényli a jelenléti munkavégzést, ez alól csak a területhez kapcsolható irodai munkák képeznek valamilyen szinten kivételt. A karanténidőszak alatti és utáni helyzetet a döntően Somogy megyében gazdálkodó Bos Frucht Agrárszövetkezet alkalmazkodási stratégiáján keresztül mutatjuk be. Összességében megállapítható, hogy a Szövetkezet működését alapvetően nem vitte el rossz irányba a fertőzés, sőt a járulékos hatásoknak köszönhetően bizonyos területeken még javulást is tapasztaltak a pandémia alatt. A cég természetesen meglépte mindazon intézkedéseket, amelyek a járvány kezdetén szükségesek voltak és elvárták őket, ugyanakkor szerencsájük is volt, hogy sem náluk, sem a cégcsoporton belül nem alakult ki nagyobb fertőzési góc, így tömeges karanténra sem volt szükség. Javult ugyanakkor a dolgozók munkahelyhez való viszonya, csökkent a fluktuáció, illetve megjelent egy új munkavállaló réteg, akik korábban nem elsősorban a mezőgazdaságban akartak dolgozni. Ahol lehetett, bevezették a home office rendszerét, amelyet a dolgozók azóta is alkalmazhatnak, amennyiben erre igényük van.

22.1 ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS, A CÉG BEMUTATÁSA

A FINO cégcsoportot Egyed László alapította 1993-ban, ma pedig már három gyermeke dolgozik benne, több mint 400 munkavállalónak adva munkát. A három utód közül a legidősebb a teljes cég gazdasági vezetői, a középső a tejüzem vezetői, míg a legkisebb a mezőgazdasági cégcsoport vezetői szerepét tölti be. Ezzel a generációváltással egy teljesen új szervezeti struktúra is kialakításra került. A korábbi területi elven vezérelt szervezet helyett egy szakmai, ágazati struktúra lépett életbe, amelynek élén az igazgatóság elnöke áll. Az esettanulmányban szereplő Bos Frucht Agrárszövetkezet két tehenészeti telepen (Homokszentgyörgy, Kzsok) összesen 2500 tejelő tehénnel és annak szaporulatával (Bárdudvarnok) gazdálkodik. Területeik (5434 ha) három megyében, hat telephely körül helyezkednek el. Az egymástól való távolságok jelentősek, amelyek a munkaszervezési, illetve a technológiai folyamatok egységesítési, hatékonysági kérdéseit meghatározzák. A tehenészeti ágazat jelenlegi struktúráját következetes fejlesztési, akvizíciós koncepció után érte el. A legfontosabb cél a meglévő tejipari feldolgozókapacitáshoz alapanyag biztosítása, a saját állománytól származó tej emelése, amelynek nagysága évente mintegy 26 millió liter tej.

22.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A feltételezések szerint az eredetileg csak állatok közt terjedő (SARS-CoV-2 nevű) vírus valahogyan átlépte a fajok közti korlátokat, és emberre is áterjedt. A vírus tényleges eredete jelenleg ismeretlen, de a 2019. decemberi esetek megjelenése óta úgy tűnik, főként csak emberről emberre terjed. Tehát a vírus terjesztésében úgy tűnik, állati közvetítők nem vesznek részt, haszonállatainkat nem betegíti meg, ebből adódóan a termelésre gyakorolt hatásai közvetettek (Prather et al., 2020). A hatások vizsgálatánál különbséget kell tennünk, hogy a koronavírus-járvány melyik hullámáról beszélünk. A 2020. tavaszi első, tömeges megjelenése a vírusnak Európában és Magyarországon számos olyan kevésbé átgondolt, sok esetben pánikreakciót váltott ki, amelyekkel a vírus 2. és 3. hullámában már nem találkozunk.

Az első hullám során meghozott vészhelyzeti intézkedések – hazai és más országok által kiadottak egyaránt – olyan állapotot hoztak létre, amely a termelés lelassulását, egyes ágazatokban teljes leállását idézték elő. Az eseményeket és az intézkedéseket ezzel együtt sokszor az átgondolatlanság és a hektikusság jellemezte, súlyosbítva a helyzetet azzal, hogy az egyeztetés sem országhatáron belül, sem nemzetközi szinten nem történt meg. A stratégiai ágazatoknak biztosított prioritás után az ágazati szereplők visszajelzése alapján hasonló lehetőséget kaptak azok a beszállító, kiszolgáló cégek, amelyek közreműködése a termelés folytonosságához elengedhetetlen. Ennek ellenére a pandémia első szakaszában voltak olyan időszakok, amikor akadozott az input anyagok beszállítása, alkatrészellátási gondok léptek fel. Ezt a rossz helyzetet állandósította esetenként, hogy a dolgozók mozgásának fizikai korlátozása és a megbetegedéstől való félelem miatt a gyárak a termelés korlátozására kényszerültek, ami azonnali kibocsátáscsökkenést eredményezett, problémát okozva a gazdaság összes szereplőjének, így a tejágazatban dolgozónak is (Tejipari Hírlap, 2020.).

A pandémia kezdetén a logisztikai kérdések megoldása volt az egyik fő feladat, hogy biztosítsák a tej és tejtermékek nemzetközi forgalmát (pl. kamionsofőrök kötelező karanténjának eltörlésével).

A Tej Szakmaközi Szervezet és Terméktanács 2020. április 28-án ajánlásokat fogalmazott meg az etikus piaci magatartással kapcsolatban a vészhelyzet időtartamára (Újvári, 2020).

Mivel a Covid-19 – jelen tudásunk szerint – csak az embert betegíti meg, ezért a termelésre gyakorolt hatását is alapvetően az emberen keresztül fejt ki közvetetten. Magyarországon elsősorban a 2. és a 3. hullámban voltak tömeges megbetegedések, amelyek komoly létszámbeli kiesést, karantént, sorozatos átszervezéseket jelentettek a termelőüzemekben. A tejtermelésre jellemző a nagyobb munkaerőigény, amely a pandémia alatt nagyobb kockázatot is jelent, az egy telepen a dolgozók tömeges kiesése beláthatatlan károkat okozhat. A megbetegedések a munkavállalók minden szintjén jelentkeztek, így sokszor fontos menedzsmenti döntések maradtak el, vagy csúsztak időben, amelyeknek termelésre gyakorolt hatásai is voltak. A pótlások miatt elrendelt túlórák következtében számos helyen a munkavállalóknak nem volt lehetőségük az érdemi pihenésre, és az így kialakult stresszhelyzet is ártott a termelésnek.

A járvány elleni védekezés extra költséget (pl. védőfelszerelés, fertőtlenítő, túlóradíj) jelent a termelőknek és a feldolgozóknak, amelyekkel jelen helyzet szerint tartósan kell számolni.

A HoReCa szektor felé értékesített tejtermékek volumene 70–80%-kal estek vissza, de a bezárt iskolák, menzák, éttermek is jelentős kiesést eredményeztek. Az így kieső forgalom egy részét felszívta a kiskereskedelem, de nem teljes mértékben. A kiskereskedelem forgalombővülését egyértelműen az otthoni fogyasztások emelkedése idézte elő. 2019-hez képest a hazai tej és tejtermékek fogyasztása volumenben 5%-kal, értékben 10%-kal emelkedett. Az átlagos növekedést meghaladó mértékben nőtt az UHT-tej, az ízesített tejszínek, a tejszínek, a vaj, a sajtok és tejdesszertek forgalma, ugyanakkor a joghurtok fogyasztása kisebb mértékben tudott csak növekedni.

Hazai és nemzetközi alkalmazkodási stratégiákat vizsgálva megállapítható, hogy a pandémia miatt megváltozott fogyasztói szokásokra reagálva számos cég igyekszik az online értékesítési lehetőségeiket bővíteni. A dán Arla szövetkezet a pandémia miatt megváltozott fogyasztási szokások miatt fejleszti az online értékesítés rendszerét. Célja, hogy 2025-ig 300 millió euróról 600 millió euróra növelje a forgalmát (Nábrádi et al., 2021).

22.3 AZ ÚJIRÁNYÍTÁST KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A Covid-járvány kitörésekor a Bos Frucht Szövetkezetnél is bevezették azokat az általános járványügyi intézkedéseket (fokozott fertőtlenítés, maszkhordás, távolságtartás), amelyeket a szigorú közegészségügyi szabályok megköveteltek. Szerencsére tömeges megbetegedés sem a Szövetkezetnél, sem a cégcsoportnál nem fordult elő a járvány egyik hullámában sem, de sajnálatosan volt olyan kolléga, akit a Covid miatt vesztek el.

A Bos Frucht működéséhez közvetlenül kapcsolódó irodai munkák (könyvelés, controlling, bérszámfejtés) esetében be tudták vezetni a home office-t, amit a Szövetkezet új technikai eszközök beszerzésével támogatott, így az asztali gépek helyett laptopokat kaptak a munkavállalók, illetve kisebb teljesítményű, tintasugaras nyomtatók beszerzésével igyekeztek az otthoni munkavégést segíteni. A kommunikáció a pandémia alatt esetenként nehézkessé vált, szükségessé vált bizonyos infokommunikációs eszközök beszerzése, de ezen a nehézségen is viszonylag könnyen és hamar túljutottak. A járvány első hullámai után további digitális megoldásokat alkalmaztak, például áttértek a teljes elektronikus számlaforgalomra beérkező és kiadott számlák esetében.

A mezőgazdasági munkák természetesen nem álltak le, hiszen pont márciusban kezdődnek azok a munkálatok, amelyek meghatározók az adott év eredményére (műtrágyaszórás, talaj-előkészítés, vetés). A fertőzésveszély szempontjából a növénytermesztés más megítélés alá esett, mert itt sok esetben a munkavállalók egyedül dolgoznak egy munkagépen, minimalizálható a személyes

kapcsolattal járó munka, így a fertőzés tekintetében egymásra sem jelentettek akkora veszélyt a dolgozók. Az állattenyésztésben ugyanakkor zárt terekben dolgoznak az emberek, itt az óvintézkedések betartása, betartatása sokkal nagyobb figyelmet kapott. Az állattenyésztés egyik jellegzetessége, hogy vannak munkakörök, feladatok, amelyek az év minden napján személyes jelenlétet követelnek, ilyen például a fejés vagy az etetés, nem beszélve olyan egyéb munkákról (pl. elletés, állategészségügyi és szaporodásbiológiai kezelések, karbantartás stb.), amelyek elvégzéséhez a dolgozói jelenlét elengedhetetlen. Amikor még a karantén szabályok nagyon szigorúak voltak, az volt a tervezett stratégia, hogy ha egy műszakban felüti a fejét a Covid és ez a munkatársak karanténba kerülését jelenti, akkor ezt az időszakot a telepen belül töltötték volna el. Így megfelelték volna az egészségügyi előírásoknak, de lehetőség lett volna a telepi munkák elvégzésére is. Erre előkészülve a telepen belül olyan helyiségeket alakítottak ki, ahol a dolgozók esetleges elhelyezése megtörténhet. A telepek infrastrukturálisan amúgy is jól felszereltek a kiszolgálóhelyiségek tekintetében (pihenőszoba, kiskonyha, étkező), ezekhez még tábori ágyakat állítottak be, de végül is erre a helyzetre csak elméletben kellett felkészülni, a gyakorlatban nem kellett alkalmazni ezt a rendszert. Erre vonatkozóan egyébként munkaszerződés-módosítás nem történt, a dolgozókkal volt egy szóbeli egyeztetés és megállapodás, hogy egy egész műszakot érintő karantén esetén hajlandók egy ilyen megoldásban részt venni. A személyszállítást egy logisztikával foglalkozó cég végzi a Szövetkezet számára, és felkészültek arra, hogy ha a dolgozók nem hagyhatják el a telepet, akkor ezzel a vállalkozással szállították volna az ételt részükre.

A mezőgazdasági tevékenységek egy része még napjainkban is egyet jelent a kemény fizikai munkával, többek között ezzel is magyarázható, hogy még a vidéki lakosság körében sem könnyű szakmailag elhivatott, megbízható munkaerőt találni. A Covid első és második hullámában viszont azt tapasztalták, hogy a fluktuáció erősen visszaesett, a dolgozók jobban megbecsülték a munkájukat, előnyben részesítették a stabil munkahelyet. Ez a tendencia a fertőzési hullámok után sem tért vissza a régi mértékéhez, így talán kijelenthetjük, hogy a mezőgazdaságban a munkamorálra, illetve a munkahelyhez való viszony alakulására a pandémia jó hatással volt. Emiatt az új munkavállalók felvételi módja a korábbihoz képest nem változott, a Covid jelenléte ilyen szempontból nem hozott változást a Szövetkezet HR-folyamataiban.

Nem a Covid-helyzettel kapcsolatban, de az idő alatt vezette be a Kormány a családtámogatási intézkedéseit, illetve a 25 év alatti munkavállalók szja-mentességét [a személyi jövedelmadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény (a továbbiakban: Szja törvény) 29/F. §-a]. Ez a korosztály már megjelent új munkavállalóként a vállalkozás életében, érezhetően egyre több fiatal jelentkezik állatgondozónak, fejőnek, mert ezzel a kedvezménnyel már kifejezetten jól tudnak keresni. Ez a pozitív változás a vállalkozás számára is meglepő volt, mert eddig nem ez volt jellemző, hiszen a Covid előtt években

nehezen lehetett olyan munkavállalót találni, aki a mezőgazdaságban, ezen belül az állattenyésztésben akart dolgozni.

A szigorú karantén szabályok lecsengése után, a szervezeti alkalmazkodás tekintetében mindenképpen kiemelendő, hogy egyes munkakörök esetében maradt a home office rendszer, így kijelenthető, hogy ez a fajta atipikus munkavégzés a vállalkozásnál megszokottá vált. Ez nem jelenti azt, hogy a hét minden munkanapján otthon vannak az érintett kollégák, de hetente 1-2 napot, előre bejelentett módon nem a cégközpontban dolgoznak. Ennek egy speciális változata, hogy kiveszik a napot és este otthon végzik el az aktuális feladataikat. A vállalkozás álláspontja e tekintetben az, hogy ha ez a munkavállaló elégedettségét szolgálja, akkor szívesen támogatják és fenntartják ezt a rendszert. Itt meg kell jegyezni, hogy nem mindenki akart élni ezzel a lehetőséggel, gyakorlatilag az érintett munkavállalók dönthettek, hogy milyen rendszerben dolgoznak a Covid után.

A Covid-járvány eredményességre gyakorolt hatását vizsgálva megállapítható, hogy sem a bevételekre, sem az alkalmazotti létszámra nem volt negatív hatással, sőt egyéb világpiaci eseményeknek is köszönhetően a vállalkozás bevételei emelkedtek: nőtt a tej felvásárlási ára, de más mezőgazdasági termények ára is. A cégcsoport részét képező tejfeldolgozó esetében a kereslet visszaesett, vagy teljesen megszűnt meghatározó piaci szereplők (pl. szállodák, éttermek, konferenciák, egyéb rendezvények) esetében, ugyanakkor azt tapasztalták, hogy ez a kereslet áttevődött az otthonokba, így összességében a kereslet nem csökkent, sőt inkább növekedett. Az sem volt mellékes – bár csak rövid távon –, hogy lezuhant a gázolaj ára, amely tekintetében az ágazat nagy felhasználónak számít. Ez a pandémia elején volt, amikor visszaesett szinte minden ágazat felhasználása világviszonylatban is. Amikor magához tért a világpiac, akkor viszont drasztikusan emelkedtek az árak, például a gáz áránál megközelítőleg négyszeres, az áramköltség háromszoros növekedése volt látható. A gázárak emelkedése alapvetően kihat a mezőgazdaság egyik meghatározó inputjának, a műtrágyának az árára. A cég stratégiája alapvetően e tekintetben továbbra is az, hogy nem vesznek vissza a ráfordításokból, igyekeznek a gazdasági növények igényeit kiszolgálni. Ezzel együtt a termények felvásárlási árai olyan mértékben emelkedtek, hogy azok elbírják az inputárak ilyen mértékű növekedését is, és ezt a tendenciát várja a Szövetkezet vezetése az elkövetkező 1-2 évben. A hatások értékelésénél nagyon nehéz megállapítani, hogy melyik felelős egy-egy input, ráfordítás árának a változásáért, hiszen az elmúlt időszakban számos negatív esemény történt a Covid mellett is, mint például járványok egyes állatfajok esetében (madárinfluenza, sertéspestis), vagy napjainkban az ukrán–orosz háború.

A kormány által nyújtott segítséggel, mint például bérkiegészítéssel a cégcsoport mezőgazdasági része nem élt, de a nagykereskedői részlegnél már igénybe vették. Amit kifejezetten pozitívan értékelték a Szövetkezetnél (és éltek is vele), azok az államilag támogatott hitelkonstrukciók voltak (pl. Exim kárenyhítő, Exim fordulat hitelek, amelyek 10 éves futamidőre fix 1,5%-os kamatot

biztosítanak), ezekből eszközbeszerzést hajtottak végre, illetve folyamatban lévő fejlesztéseket finanszíroztak belőlük. Ezenkívül a Szövetkezet 2020-ban egyszeri, tehenenkénti 8500 Ft-os kárenyhítő támogatást kapott az Agrárminisztériumtól.

Jelentős változást nem okozott a vezetői folyamatokban a Covid, utána igyekeztek a bevált rendszereket megtartani, működtetni. Ugyanakkor felkérték, hogy a munkahelyi vezetők törődjenek a munkavállalókkal, tudjanak róluk, hogy vannak, mi van velük. A cégcsoport például jelentős mennyiségű gyorsesztesztet vásárolt, amelyet alapvetően a vezetőknek osztottak ki. Ha valakinek tudomására jutott, hogy a beosztottjának – vagy annak családjában valakinek – szüksége volt tesztre, az ingyen megkapta, sőt a vezetők folyamatosan biztatták a dolgozókat, hogy teszteljék magukat. Oltásra vonatkozóan belső kampányt nem alkalmaztak, inkább vezetői példamutatásban hittek és magukat, illetve családtagjaikat is beoltva igyekeztek meggyőzni a hezitáló munkavállalókat. Az oltás megjelenésével, illetve a Coviddal kapcsolatos ismeretek bővülésével együtt, a Szövetkezet a meglévő alkalmazkodási stratégiáját nem kívánja bővíteni, úgy ítélik meg, hogy az igazán nehéz helyzetekben bevált, új intézkedésre – jelen ismereteik alapján – nincs szükség, már csak azért is, mert a vírushelyzet további romlására nem számolnak.

A feltett kérdéseinkre Egyed Barna válaszolt, aki a Bos Frucht Szövetkezet elnöke, egyben ügyvezetői feladatokat lát el. Elnök úr 36 éves, végzettségét tekintve okleveles közgazdász.

22.4 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Mit gondol, a munkavállalók esetében milyen okokra vezethető vissza, hogy a Covid első és második hulláma alatt egy mezőgazdasági vállalkozást preferáltak?
2. A vizsgált vállalkozás alkalmazkodási stratégiájában az informális folyamatok érezhetően túlsúlyban vannak a formálisokkal szemben. Ön szerint ez a stratégia egy nagyvállalat esetében is megtartható? Indokolja döntését!
3. Foglalja össze azokat a pontokat a Covid-helyzettel kapcsolatban, amelyekre kijelenthető, hogy a mezőgazdaság inkább pozitív, mint negatív hatást gyakoroltak!
4. Milyen vezetői magatartásformák figyelhetők meg a Bos Frucht Szövetkezetnél?
5. Milyen, a vírushelyzet hatására bekövetkező szervezeti előnyöket és hátrányokat tud azonosítani a Bos Frucht Szövetkezetnél?

22.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 22. FEJEZETHEZ

1. A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 29/F. §

2. Nábrádi, A. – Borbély, C. – Béri, B. – Forgács, B. – Kiss, M. – Kontor, E. – Szakály, Z. (2021). A magyar szarvasmarha-tenyésztés és tejipar helyzete, piaci kilátásai. Tanulmány kézirat (megjelenés alatt).
3. Prather, K. A. – Wang, C.C. & Schooley, R. T. (2020). Reducing transmission of SARS-COV-2. *Science*, 368 (6498), 1422–1424. <https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.abc6197> (Letöltve: 2022. április 1.)
4. Tejipari Hírlap (2020. április). Koronavírus okozta hatások a nemzetközi tejágazatban. 2.
5. Újvári G. (2020. április). A tejágazatot is elérte a kórnavírus. Tejipari Hírlap, 5.

23 FEJEZET-15. ESETTANULMÁNY: A COVID HATÁSAI EGY PRÉMIUM ÉLELMISZERLÁNCRÁ: TERRA PANNONIA ESETTANULMÁNY (DR. KEMÉNY GÁBOR – DR. CSONKA ARNOLD)

A Hubertus Bt. esetében a fenntarthatósági és a jövedelmezőségi elvárások találkozásának egyik leglátványosabb példája a húsmarha ágazat, valamint az arra épülő Terra Pannonia brand. Az elmúlt két évtized folyamatos fejlesztései által a cég a húsmarha ágazat kibocsátását magas hozzáadott értékű, a szezonális hatásoknak kevésbé kitett, helyi és fenntartható terméké (Terra Pannonia angus marhahús termékcsaláddá) transzformálta át. Mivel a hazai élelmiszergazdaságban viszonylag ritkán találkozhatunk hasonló, organikus fejlesztési stratégiával, véleményünk szerint különösen izgalmas a kérdés, hogy az itt bemutatott, integrált ellátási lánc miként teljesített a koronavírus-járvány idején. A magas hozzáadott értékű, kis volumenű és rugalmas szervezet, kombinálva az integrált, prémium minőségre törekvő, fenntartható és helyi ellátási lánc-stratégiával védelmet adott a járvány negatív hatásaival szemben. Ebben nem kis része volt a több lábon állásnak, az értékesítési csatornák közötti megosztásra törekvő stratégiának. Az esettanulmány nem utolsó sorban azt is alátámasztja, hogy a krízissel sújtott időszakokban a legfontosabb versenytényezőnek valóban a rugalmasság és alkalmazkodóképesség számít, a méretgazdaságosság és termelékenység jelentősége csökken a válságkörnyezetben.

23.1 A TERRA PANNONIA ÉS A HUBERTUS AGRÁRIPARI BT. BEMUTATÁSA

Ebben a fejezetben azt kívánjuk bemutatni, hogy a koronavírus-járvány milyen módon hatott egy prémium kategóriás, ugyanakkor fenntartható és tipikusan helyi élelmiszerlánc működésére. A tanulmány fókuszában a Balaton déli partján található Hubertus Agráripari Bt. „zászlóshajója”, a Terra Pannonia termékcsalád áll.

A vállalkozás mintegy 9000 hektáron gazdálkodik, a művelési ágankénti megoszlás jól érzékelteti a cégnél folyó gazdálkodás és földhasználat sajátosságát: a cég közel 2400 hektáron folytat szántóföldi növénytermesztést, 2000 hektárnyi területet használ legelőként, további 2000 hektáron pedig erdőgazdálkodást végez. Kiemelt feladatként jelentkezik még a vízkormányzás, a Balaton-Nagyberek Vízitársulat megfinanszírozásával mintegy 224 km csatornahálózat üzemeltetéséhez, karbantartásához járulnak hozzá. Ezenfelül a Balaton közelsége és a lápos, belvizes talajadottságok miatt a teljes terület egy kiemelt környezeti érzékenységgű térségnek ítéhető.

Ilyen adottságok mellett a vállalkozás működésében meghatározó jelentősége van a fenntarthatóságnak. A fenntartható gazdálkodáshoz tartozik – többek között – a gyengébb minőségű szántók és természetes gyepek okszerű, extenzív hasznosítása. Ugyanakkor, e területek esetén a fenntarthatóság mellett a gazdálkodás eredményessége, jövedelmezősége is alapvető szempont.

A Hubertus Bt. esetében a fenntarthatósági és a jövedelmezőségi elvárások találkozásának egyik leglátványosabb példája a húsmarha ágazat, valamint az arra épülő Terra Pannonia brand. A korábban kizárólag az anyatehéntartást lefedő ágazat fejlesztése 1997-ben kezdődött, amikor a 650 tehénből álló állományon átalakító keresztezést hajtottak végre, a borjúnevelési képességei és a húsminősége alapján egyaránt világszinten elismert vörös angus fajtaival. Mára a tehénállomány meghaladja a kiinduló létszám dupláját, és az átalakító keresztezés sikerét jól mutatja, hogy a törzskönyvezett állományban kimagasló genetikai értékű, bikanevelő tehenek is vannak, amelyek biztosítják a saját tenyészbika-nevelést a vállalkozás számára.

Az átalakító keresztezés azonban csak az első lépése volt a hozzáadott érték növelésének. A kétezres évek elején a cég úgy döntött, hogy fokozatosan felhagy a borjúértékesítéssel. Az ágazatfejlesztés második lépéseként – részben európai uniós támogatásból, részben saját erőből – létrehozta egy 1200 férőhelyes hizlalóüzemet, így az új végtermék a választott borjú helyett a hízómarha lett, amit magasabb nyereségtartalommal tudnak exportálni. Ezt követően kezdődött a fejlesztés harmadik szakasza: a hízómarhák egy részét – főként a nehezebben, alacsonyabb áron exportálható vágóüszőket – alvállalkozónál történő bérvágást követően, a saját feldolgozóüzemben prémium kategóriás, csomagolt marhahústermékekkel dolgozzák fel. A saját feldolgozású termékcsaládnak a Terra Pannonia nevet adták. A bérvágáshoz a vágómarhákat egyórás szállítással juttatják el a vágóhídhöz. A vágott állatokat negyedtestekben, hetente egyszer szállítják vissza saját járművükön a húsüzembe. Az érkezést követően a negyedeket érlelésre készítik elő. A csak jelentős veszteséggel érlelhető húsrészek még az érlelés előtt leválasztásra és feldolgozásra kerülnek. A nagy légterű hűtőkamrákban történő érlelés két fázisból áll és 21 napig tart. Ezután kerülnek a negyedtestek darabolásra, a darabolt húsok szeletelésre és csomagolásra. A termelés során a teljes körű nyomomonkövethetőség biztosított. A termékcsalád elsődleges felvevőpiacát a Balatoni Kiemelt Turisztikai Régió, a főváros éttermei és a Magyarországon jelen lévő élelmiszerláncok jelentik. Ezzel a fejlesztési stratégiával a cég a húsmarha ágazat kibocsátását magas hozzáadott értékű, a szezonális hatásoknak kevésbé kitett, helyi és fenntartható terméké transzformálta át.

Mivel a hazai élelmiszergazdaságban viszonylag ritkán találkozhatunk hasonló, organikus fejlesztési stratégiával, véleményünk szerint különösen izgalmas a kérdés, hogy az itt bemutatott, integrált ellátási lánc miként teljesített a koronavírus-járvány idején.

23.2 ELMÉLETI HÁTTÉR – A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY HATÁSA A MARHAHÚSELLÁTÁSI LÁNCOKRA

23.2.1 A HÚS ELLÁTÁSI LÁNCOKRA ÁLTALÁNOSAN JELLEMZŐ KÖVETKEZMÉNYEK

A koronavírus-járvány marhahúsellátási láncokra gyakorolt globális és lokális hatásairól számos tanulmány jelent meg az elmúlt másfél-két évben. Hobbs (2021) átfogóan a húsellátási láncok vonatkozásában elemezte a Covid-19 hatásait. A tapasztalt hatásokat két nagy csoportra osztotta. A rövid távú hatások közé tartoznak a karanténidőszak(ok) alatt a HoReCa szektort, valamint a sport- és kulturális rendezvényeket érintő korlátozások, bezárások. Ezek az intézkedések gyakorlatilag a töredékére csökkentették a fogyasztók otthonon kívüli élelmiszervásárlását, főként a nagy feldolgozottságú hústermékekénél idézve elő egy erős keresleti visszaesést. Ezzel egy időben ugyanakkor beindult egy ellentétes irányú folyamat, a kiskereskedelmi láncokat érintő pánikvásárlás, amely számos esetben termékhiányhoz vezetett. Ez a kettős, ellentétes irányú keresleti sokkhatás aztán jelentős kínálati kihívásokat idézett elő, főként a relatíve rugalmatlan állattenyésztési szektorban.

A kínálatoldali rövid távú zavarok másik összetevője a munkaerőhiány, amely részben a járványszerű megbetegedésekből, részben a távolságtartási szabályokból fakadt. Ezt a jelenséget Hobbson kívül több más forrás is megerősíti (Aday, S. & Aday, M. S., 2020; Luckstead et al., 2020; Tonsor & Schulz, 2020; Weersink et al., 2021). Lusk et al. (2020) számításai szerint a húsfeldolgozó üzemek bezárásából adódóan az Egyesült Államokban a napi marha- és sertéshús-feldolgozási kapacitás április utolsó, illetve május első hetében a 2019-es szint 60%-ára esett vissza. Keogh és Hand (2020) jelentése szerint az albertai húszüzemek ideiglenes bezárása a kanadai marhahúsellátási láncok 75%-ánál idézett elő ellátási zavart.

A hosszú távú hatások között az ellenálló és alkalmazkodóképesség felértékelődését kell kiemelnünk. A pandémia rámutatott arra, hogy a kisszámú, de nagyméretű vállalat által vezérelt, koncentrált ellátási láncokra jellemző méret- és költséghatékonyság a bizonytalansággal, piaci zavarokkal teli időszakokban nem tud érvényesülni. Ilyen helyzetekben ugyanis sokkal inkább a piaci sokkokkal szembeni ellenálló és alkalmazkodóképességre van szükség. Ezen a területen viszont sokkal jobb teljesítményt nyújtanak a relatíve kisméretű, de sok szereplőből álló, rugalmas hálózati kapcsolatokon keresztül működő ellátási hálózatok.

23.2.2 SPECIÁLISAN A MARHAHÚSELLÁTÁSI LÁNCOKBAN TAPASZTALHATÓ HATÁSOK

Martinez et al. (2021) az előző alponthoz egészen hasonló következményekről számol be a húsmarhapiacokon az Egyesült Államokban. A koronavírus-járvány során a HoReCa szektor bezárása, valamint a marhahús-feldolgozók részleges bezárásai és lelassulása miatt az ellátási lánc minden szintjén erősen csökkentek az árak, valamint az élőállat- és termékáramlásban komoly zavarok keletkeztek. A húsmarhatartók és -hizlálók, valamint a közvetítő-kereskedelmi vállalkozások vagy jelentős veszteségekkel, igen alacsony áron értékesítették termékeiket, vagy – ameddig a

biológiai korlátok ezt lehetővé tették – szintén magas többletköltséggel felhalmozták készleteiket. Akármelyik stratégiát választották is, a vállalkozások gazdasági eredménye határozottan romlott. A Covid–19-járvány tehát az „alsóági” ellátásilánc-szereplőkre (vendéglátóegységek, kereskedelmi vállalkozások) gyakorolt közvetlen hatások mellett, sokszerű változásokat idézett elő a marhahúsellátási láncok „felső ágában” is. A szerzők rámutatnak arra, hogy ebben a helyzetben a kilábalás kulcseleme a szabályozási környezet oldalán keresendő. Az Egyesült Államok Agrárminisztériuma (U.S. Department of Agriculture) a 2020 májusában elindított Koronavírus Élelmiszer-támogatási Program keretében (Coronavirus Food Assistance Program, CFAP) a termelőket célzó közvetlen támogatásokkal igyekezett a válság hatásait mérsékelni. Ennek köszönhetően az ellátási lánc különböző szintjein lévő marhatartó vállalkozások a válság legsúlyosabb periódusaiban készlettámogatáshoz jutottak.

Rude (2020) a kanadai marhahús-termékpálya esetében tár fel hasonló jelenséget: a koronavírus következményeként a marhahús-nagykereskedelmi, valamint a termelői árak közötti különbség elmélyült, a borjú- és hízómarhaárak jelentősen csökkentek a pandémia során. A húsmarhatartók és -hizlalók mind az árak, mind az árbevétel tekintetében jelentős csökkenést szenvedtek el. A feldolgozószektorban szintén a munkaerő-kínálat visszaesése és a szállítási zavarok okoztak veszteségeket: a feldolgozóüzemek leállásai alatt mintegy 60%-kal csökkent a marhavágások száma Kanadában. Egy évvel később ugyanakkor Rude (2021) már arról számol be, hogy a koronavírussal összefüggő sokkhatások átmeneti jellegűek voltak, egy év elteltével a termékpálya közel normális körülmények közé tért vissza.

Payne-Gifford et al. (2022) a brit marha- és juhhúsellátási láncok vizsgálatokor a fentiekől kissé eltérő eredményre jutottak. Vizsgálataik szerint Nagy-Britanniában a válság hatásai „megálltak” a vendéglátás, kereskedelem és feldolgozás területén. A marha- és juhtartó gazdaságok esetében a válság igen rövid idő (hetek) alatt lefutott, komolyabb következmények nélkül. Érvelésük alapján a marha- és juhtartók esetében a termőföldhöz való kötöttség, valamint a 12–36 hónapos termelési ciklus megnehezíti a kínálatcsökkentő lépéseket, ezért a termelők rövid távon nem tesznek a piacon is érzékelhető lépéseket. Bár ezt az érvelést csak részben tudjuk elfogadni, azonban a szerzők eredményei valóban azt támasztják alá, hogy az gazdálkodók a türelem és kivárás stratégiájának köszönhetően maradtak stabilan működő piaci szereplők a pandémia alatt is.

Almadani et al. (2021) globális szinten is arra a következtetésre jutottak, hogy a Covid–19-járvány elsősorban a fogyasztókra, és az ellátási láncok alsó ágára hatott nagyobb mértékben, ugyanakkor a marha- és juhtenyésztésre gyakorolt hatás meglepően kicsi, rövid ideig tartó és más globális hatások által nagymértékben ellensúlyozott volt.

23.2.3 ELMÉLETI HÁTTÉR ÖSSZEFOGLALÁSA

A szakirodalom alapján tehát a koronavírus-járvány hatásait illetően egy kettős kép alakul ki:

– A bezárások, korlátozások, valamint a fogyasztás áthelyeződése a vendéglátásból a kereskedelembe elsősorban az ellátási láncok alsó ágában, vagyis a HoReCa szektorban, kereskedelmi tevékenységben, valamint a feldolgozó vállalkozásoknál okoztak sokkhatást, amely mind a termelés szintjében, mind az árak alakulásában viszonylag tartósan megmaradt, azonban egy év elteltével a krízis hatásai lényegesen csökkentek.

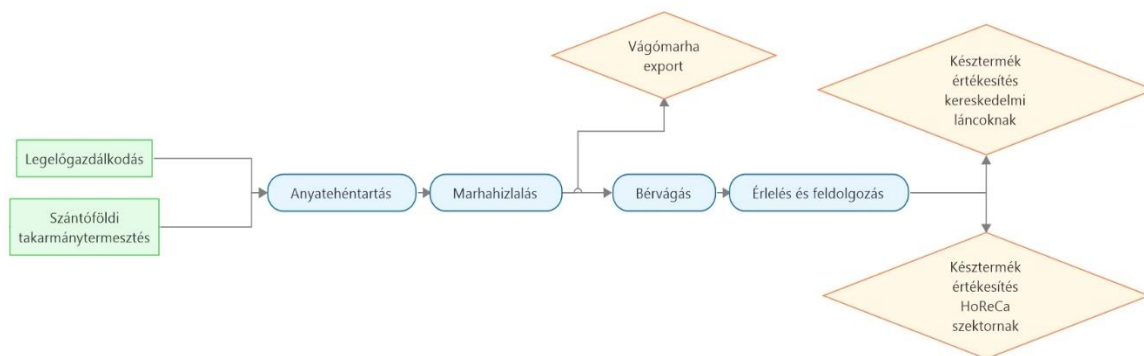
– Az ellátási láncok felső ágában, vagyis a mezőgazdasági szektorban a krízis hatásai – főként Európában – még ennél is korlátozottabban, rövidebb ideig érvényesültek. A húsmarhatartó és -hizláló gazdaságok globálisan ellenállónak mutatkoztak a válság rövid és hosszú távú hatásaival szemben.

A szakirodalmi áttekintés során szembesültünk azzal a ténnyel is, hogy Magyarország vonatkozásában nincs elegendő információnk a koronavírus marhahúsellátási láncokra gyakorolt hatásáról. Ez nyilvánvalóan magyarázható a termékpálya alacsony gazdasági súlyával a hazai mezőgazdaságon belül. Ugyanakkor az is tény, hogy az EU-csatlakozást követően Magyarországon jelentősen nőtt a hús- és a kettős hasznosítású szarvasmarha állomány. Az országban egyaránt jelen vannak a meghatározó világfajták, valamint az őshonos szarvasmarhafajták tenyésztőszervezetei is. A hozzáadott értéket tekintve szintén komoly potenciállal bír az ágazat Magyarországon. E tényezők külön-külön is indokolják, hogy esettanulmányunkkal újabb információkat szolgáltatassunk a szektor szereplőit, valamint a helyi erőforrásokra alapozott, fenntartható és ellenálló mezőgazdaság fejlesztésében érintett szakemberek számára.

23.3 AZ ESETTANULMÁNY BEMUTATÁSA

23.3.1 A TERRA PANNONIA ELLÁTÁSI LÁNC FELÉPÍTÉSE

Az 23.1. ábrán mutatjuk be a Hubertus Bt. által létrehozott és működtetett, „szántóföldtől/legelőtől az asztalig” típusú Terra Pannonia ellátási láncot. A lánc egyetlen „külső” eleme a bérvágás, minden más tevékenységet (a késztermék-értékesítésig) a vállalkozás saját erőforrásokkal valósít meg. Az ábrán látható, hogy a láncból három irányban kerülhet ki értékesített termék: (i) a hizlálótelepen tartott szarvasmarhák (elsősorban bikák) egy része vágómarhaként kerül exportra, (ii) Terra Pannonia késztermék értékesítése kereskedelmi láncoknak, (iii) Terra Pannonia késztermék értékesítése a HoReCa szektornak.



23.1. ábra. A Terra Pannonia ellátási lánc egyszerűsített sémája

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

23.3.2 A TERRA PANNONIA BRANDHEZ KAPCSOLÓDÓ VÁLLALATI ÉRTÉKEK

A brand fejlesztésénél a lehetőségek és a tudatos építkezés a következő jellemzők állapíthatók meg: integrált ellátási lánc, legelőtől a késztermékig helyben előállított termék, nyomon követhető és visszaellenőrizhető, magas minőség, kis méret (12 alkalmazottal működő kézműves üzem), rugalmasság és alkalmazkodás a piaci igényekhez, közvetlen kapcsolat a piaci szereplőkkel (visszajelzések), olyan termék előállítása, amely kevésbé van kitéve a piaci áringadozásoknak (éttermekben, áruházakban nem csökkennek az árak, de az élőállatpiacon van árcsökkenés is).

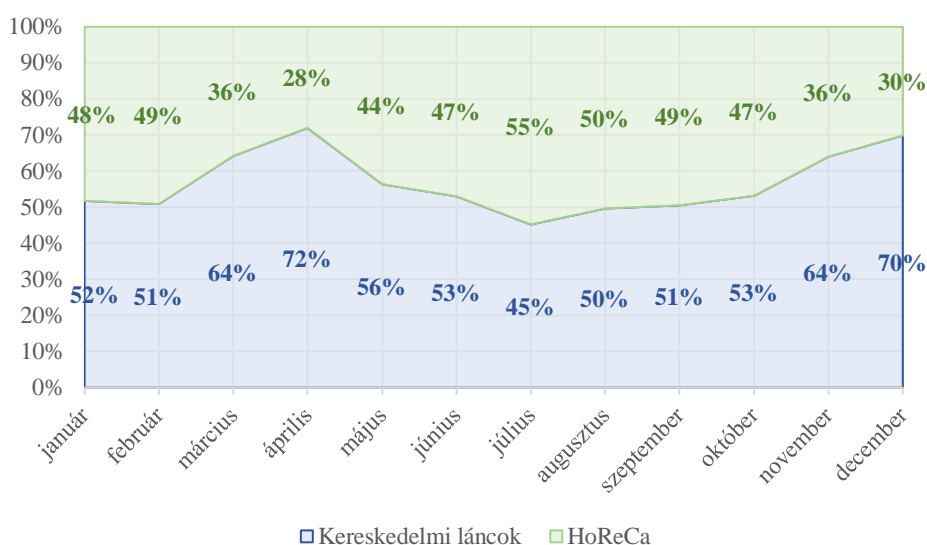
Mivel a vállalkozás maga állítja elő a húszem részére az alapanyagot, ez lehetővé teszi, hogy közvetlenül – az egész termékpályát integrálva (legelőtől az asztalig) – maga jelenjen meg a piacon egy magas hozzáadott értéket képviselő, prémium kategóriás termékkel. Az előállított termék volumene elhelyezhető a magyar piacon, van rá elegendő kereslet, így helyben előállított, visszaellenőrizhető és piacképes termékké válik. A nemzetközi szabványnak (IFS) megfelelő termelés egyik jellemzője a nyomonkövethetőség, ami egy bizalmi jellemző a vevő részére. Az üzem Budapesthez, a fő felvevőpiachoz közel helyezkedik el, megteremtve a közvetlen kapcsolatot a vevőkkel. A méretet, kibocsátást tekintve a termelés inkább egy kisvállalkozás méretének felel meg, ami egyben rugalmasságot is biztosít, lehetővé téve a vevői igények maximális figyelembevételét. Mivel egy magas minőségű, prémium kategóriás termékcsaládról van szó, egy viszonylag szűk fogyasztói réteg vásárolja. A kereslet térbeli megoszlása is visszatükrözi, hogy a módosabb lakóövezetek, mint például Buda, vagy a vidéki nagyvárosok, kiemelt turisztikai térségek jelentik elsősorban a termék piacát.

23.3.3 PIACI KOCKÁZATOK: A KORONAVÍRUS HATÁSA A HAZAI ÉS A KÜLFÖLDI KERESLETRE (TERRA PANNONIA ÉRTÉKESÍTÉS VERSUS VÁGÓMARHA EXPORT)

A Covid-19-járvány 2020 tavaszán érte el Magyarországot, amikor a rendkívüli intézkedések következtében az élelmiszeriparnak és -kereskedelemnek is jelentős változásokkal kellett szembenézni. A HoReCa szektort ért korlátozások miatt a szektor rendelései egyik napról a másikra szinte lenullázódtak, ami aztán csak lassan kezdett emelkedni. Átrendeződött a kereslet, az egyes „szektorokba” irányuló értékesítés értéke és megoszlása megváltozott.

Jól szemlélteti és támasztja ezt alá a 23.2. ábra. A járvány „kirobbanásakor” az éttermi és szállodai értékesítés visszaesett, a kereslet és a vásárlói szokások megváltozása, átrendeződése következtében erősödött az áruházláncokon keresztüli értékesítés. A HoReCa szektor részesedése (amely januárban és februárban még megközelítette az 50%-ot) márciusban 13 százalékponttal esett vissza, majd tovább zuhant, áprilisban már a 30%-ot se érte el. A korlátozások enyhülésével aztán rögtön visszaálltak a korábbi arányok, a visszarendeződéshez mindössze egy hónapra volt szükség. Az év végén (november–december), a járvány következő hullámakor hasonló mintázatot láthatunk az értékesítési arányok változásában.

A 23.2. ábra segítségével kizárólag az értékesítési csatornák arányaiban végbement változásokat követhetjük nyomon. A válság termelésre és árbevételre gyakorolt hatásával a későbbiekben (23.3., illetve 23.4. ábra) ismerkedhetünk meg.



23.2. ábra. A Terra Pannonia üzletág havi árbevételének megoszlása szektoronként 2020-ban

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Helyi éttermek kereslete

A pandémiás helyzet szülte korlátozások egyértelműen visszavetették a HoReCa szektor keresletét. Több piaci szereplő – időszakosan vagy véglegesen – el is tűnt, míg mások eredményesen alkalmazkodtak a kialakult helyzethez (pl. házhozszállítással).

Kereskedelmi láncok kereslete

A vásárlói szokások kényszerű változásával nőtt a kereskedelmi láncok forgalma, az értékesítés nagyobb hányada irányult ebbe a szektorba. A Terra Pannonia terméksalád fogyasztói a termékeket megtalálták a kiemelt üzletekben.

Élőállat-nagykereskedők kereslete

Hektikusan változott. A járvány terjedésével kezdetben megállt a nemzetközi kereskedelem, ami hátrányosan érintette a magyar élőmarha-exportot. Az el nem szállított vágóállatok tovább tartása jelentős többletköltséget okozott a tenyésztőnek, ami aztán a piaci árban nem volt érvényesíthető. Ez a keresleti ingadozás az élelmiszerpiacra nem volt jellemző.

Versenyhársak

A nemzetközi kereskedelmet súlytó hatások (pl. a tengeri szállítás költségeinek megtöbbszöröződése) kedvezően hatnak a helyben előállított termékekre. A Terra Pannonia termékei szinte teljes mértékben Magyarországon kerülnek értékesítésre. A magyar piacon lévő magyar konkurens termékek jelenléte korlátos, eddig inkább az import jelentette a konkurenciát. A nem feltétlenül visszakövethető eredet, ami a magas szállítási költségek miatt az árelőnyét is elveszti, minőségi különbség nélkül már nem lesz versenyképes az árban megfelelő, nyomon követhető (megbízható eredetű és minőségű) termékekkel szemben.

23.3.4 A HIZLALÓ- ÉS A FELDOLGOZÓÜZEMEK MŰKÖDÉSÉT ÉRINTŐ KOCKÁZATOK

A hizlalás végterméke a nagy tömegre hizlalt vágóállat. Ennek a tevékenységnek az eredményességét elsősorban a borjú-előállítás és -takarmányozás költségei, valamint az értékesítési ár határozza meg. Míg a költségek alakításában a vállalkozó aktívan részt tud venni (bár a lehetőségek korlátosak), a piaci árat a nemzetközi piac tendenciái határozzák meg, erre a piac egy-egy szereplőjének hatása nincs. A tevékenység kockázatát jelentősen csökkenti, ha a termék feldolgozva, magasabb értéken, élelmiszer formájában kerül a piacra.

A feldolgozóüzem esetében is több kockázati lehetőséget lehet megemlíteni:

- termelési veszteségek (feldolgozás, érlelés);
- jó termékpaletta (az egész marhát el kell adni);
- minőség, konyhatechnikai érték javítása (hozzáadott érték az érleléssel);

– termelés-kiszolgálás folyamatosságának biztosítása (HR, technológiai fejlesztések, melyek szavatolják, hogy a szállítás, a rendelések kielégítése folyamatos legyen).

A húszüemi tevékenység meglehetősen komplex. Az eredmény elérése sok hatótényező függvénye (lásd felsorolás), de a siker szempontjából talán a legfontosabbak a jó alapanyag (minőségi hizott állat) és a munkaerő (humán erőforrás). Ha versenyelőnyökről beszélünk, akkor ez az, ami kiemelhető, ami a vállalkozás erőssége, nehezen másolható. Az angustenyésztés több mint két évtizedre nyúlik vissza a cégnél. Megteremtettek egy kimagasló genetikai alapot, ami kiegészülve a tartás- és takarmányozási technológiával biztosítja a húszüem részére a bemenetet. A helyi hagyományokon képzett (pásztói húsipar) szakértői csapat biztosítja azt a humán hátteret, amely a kiszámítható termeléshez, értékesítéshez és a termékek hiteles képviseletéhez elengedhetetlen.

23.3.5 KOCKÁZAT- ÉS VÁLSÁGKEZELÉSI LÉPÉSEK, STRATÉGIÁK A TERRA PANNONIA ESETÉBEN

Kereslettel, vevőkkel kapcsolatos lépések, változtatások

A brand létrehozásakor már úgy pozicionálták a termékeket, hogy azok a HoReCa szektorban és a kereskedelmi láncokban is megjelentek, elérhetőek voltak. Ennek az értékesítési stratégiának (értékesítés megosztásának) a helyessége ebben a rendkívüli időszakban visszaigazolódott. A HoReCa szektor kiesését és lassú éledését sikerült így átvészelni. Az áruházláncok biztosítottak annyi keresletet, hogy a termelést nem kellett felfüggeszteni, sőt a leginkább járvánnyal sújtott 2020-as évet is eredményesen tudták zárni (ld. a korábban bemutatott 21.2. ábrát).

Belső folyamatokkal, rendszerekkel kapcsolatos változtatások

Ilyen beavatkozásokra nem volt szükség. A költségek csökkentésének, alternatív bevételi lehetőségek felkutatásának (pl. inértékesítés), vagy új termékek fejlesztésének a fontossága nőtt, de ezek a törekvések általános elvárások. Felértékelődött a bevételmaximalizálás, költségoptimalizálás szerepe. *Az üzemben* – a termelés visszaesése miatt – létszámleépítés nem történt. Késleltették az új munkaerő felvételét, illetve az éves szabadságok kiadásával áthidalható volt a válságos időszak.

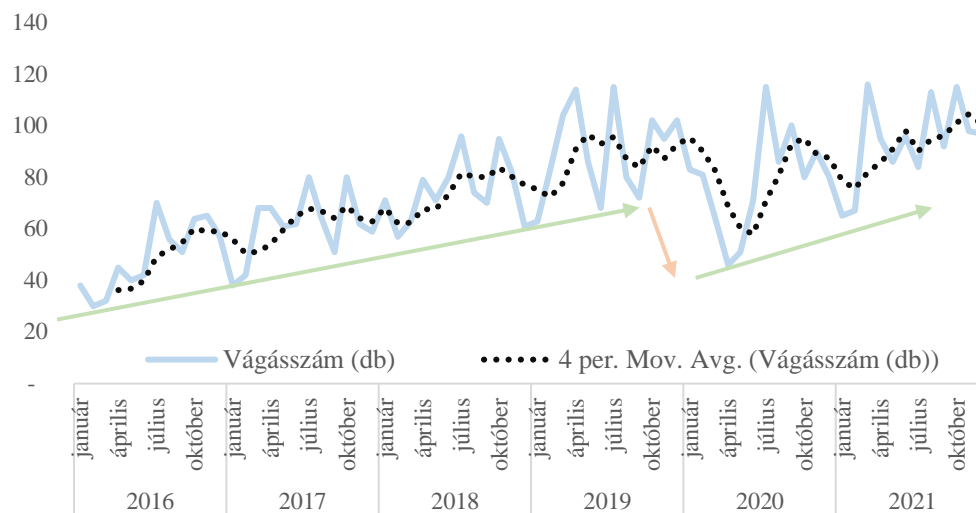
23.3.6 A VÁLSÁG ÉS VÁLSÁGKEZELÉS HATÁSAI A TERMELÉSI VOLUMENRE ÉS ÁRBEVÉTELRE

Válságkezelésre nem volt szükség. Az a koncepció, melyet az induláskor megfogalmaztak és aztán megvalósítottak, a beépített biztosítékokkal és képességekkel kiállta a rendkívüli helyzet próbáját. Olyan szervezet állt fel, amely képes volt igazodni a változó piaci igényekhez. Az idő igazolta a helyben előállított, minőségi termékek iránti kereslet növekedésével a koncepció helyességét. A munkaerő tekintetében a modern menedzsment elveit követték, ami megfelelő munkahelyi légkör

kialakításával a vezető munkavállalók kreativitását, rugalmasságát tekinti elsődlegesnek, ezek kiteljesedésének ad teret.

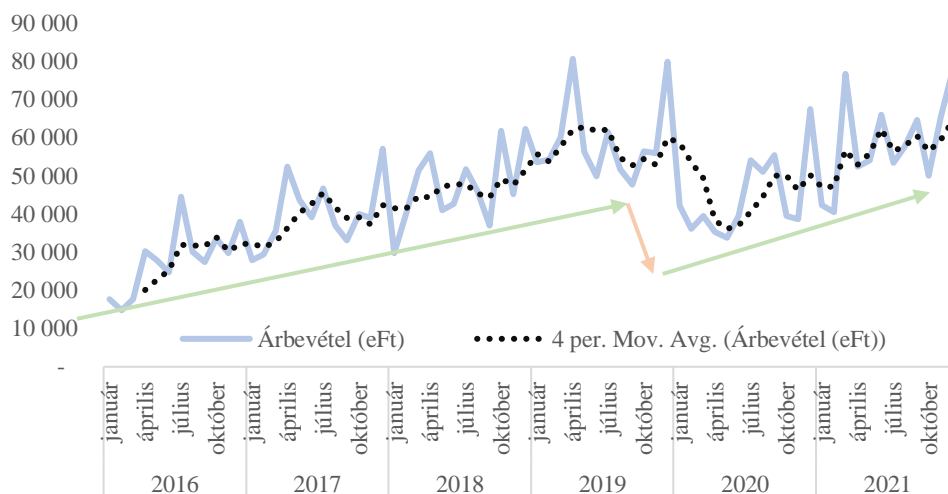
Az adatokból (21.3. és 21.4. ábra) jól látható, hogy a Covid-19 hatására a fejlődési tendencia megtört (2020), de a következő év (2021) ismét jó adatokat produkált, árbevételben sikerült ismét elérni a 2019. évi szintet, ami várhatóan 2022-ben tovább fog emelkedni.

2020. év tavaszán, amikor az éttermek bezárni kényszerültek az előírások következtében, a vállalkozásunk úgy reagált, hogy csökkentette a vágásszámot. Ez a termék sajátosságaiból is adódik, hiszen az eltarthatósága korlátos, nem lehet azt „raktárra gyártani”.



23.3. ábra. A szarvasmarha vágások számának alakulása a Hubertus Bt.-nél (2016–2021)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



23.4. ábra. A Terra Pannonia üzletág árbevétele (2016–2021)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az árbevétel alakulása is tükrözi, hogy 2020. év tavaszán a kereslet nagymértékben visszaesett, de aztán viszonylag gyorsan állt vissza az ágazat a korábbi növekedési pályára.

23.4 KÖVETKEZTETÉSEK

A bemutatott esettanulmány sok tekintetben összhangban van az elméleti háttér fejezetben ismertetett nemzetközi tapasztalatokkal. A magas hozzáadott értékű, kis volumenű és rugalmas szervezet, kombinálva az integrált, prémium minőségre törekvő, fenntartható és helyi ellátásilánc-stratégiával, védelmet adott a járvány negatív hatásaival szemben. A válság kirobbanásakor ugyan átmenetileg csökkent a termelési volumen és az árbevétel, azonban az ágazat gyorsan visszatért a korábbi növekedési pályára. Ebben nem kis része volt a több lábbon állásnak, az értékesítési csatornák közötti megosztásra törekvő stratégiának. Az esettanulmány nem utolsó sorban azt is alátámasztja, hogy a krízisben sújtott időszakokban a legfontosabb versenytényezőnek valóban a rugalmasság és alkalmazkodóképesség számít, a méretgazdaságosság és termelékenység jelentősége csökken a válságkörnyezetben.

A főbb következtetéseinket pontokban összefoglalva, az alábbi záró megállapításokat tehetjük:

- a prémium kategóriás marhahústermékek piaca viszonylag gyorsan visszarendeződött;
- fontos előnynek bizonyult az értékesítés megosztása, egy szektor kiesése így áthidalható volt;
- a Hubertus Bt. esete is jól mutatja, hogy válsághelyzetekben jól tudnak reagálni a kisebb, és ebből kifolyólag rugalmas szervezetek;
- a humán erőforrás, a menedzsment szerepe válság esetén felértékelődött.

23.5 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Mely tényezők, stratégiai döntések segítették elő a válsággal szembeni ellenállóképességet a Terra Pannonia üzletág esetében?
2. Miben tér el, illetve miben hasonul a Terra Pannonia esete az esettanulmányban bemutatott nemzetközi tapasztalatokhoz?
3. Miként egyeztethető össze a profitorientáció és a fenntarthatóságra törekvés a Hubertus Bt. esetében?

23.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 23. FEJEZETHEZ

1. Aday, S. & Aday, M. S. (2020). Impacts of Covid-19 on food supply chain. *Food Quality and Safety*, 4(4), 167–180. <https://doi.org/10.1093/fqsafe/fyaa024>.
2. Almadani, M. I., Weeks, P. & Deblitz, C. (2021). COVID-19 Influence on Developments in the Global Beef and Sheep Sectors. *Ruminants 2022*, Vol. 2, Pages 27–53, 2(1), 27–53. <https://doi.org/10.3390/RUMINANTS2010002>
3. Hobbs, J. E. (2021). The Covid-19 pandemic and meat supply chains. *Meat Science*, 181, 108459. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2021.108459>
4. Keogh, J. G. & Hand, K. J. (2020). How to prevent disruptions in food supply chains after Covid-19. In: *The Conversation*. September 30 <https://theconversation.com/how-to-prevent-disruptions-in-food-supply-chains-after-covid-19-144993> (Letöltve: 2022. január 21.)
5. Luckstead, J. – Nayga, R. M., Jr. & Snell, H. A. (2020). Labor issues in the food supply chain amid the COVID-19 pandemic. *Applied Economic Perspectives and Policy* (forthcoming). <https://doi.org/10.1002/aepp.13090>
6. Lusk, J. L. – Tonsor, G. T. & Schulz, L. L. (2020). Beef and pork marketing margins and price spreads during Covid-19. *Applied Economic Perspectives and Policy* (forthcoming). <https://doi.org/10.1002/aepp.13101>.
7. Martinez, C. C. – Maples, J. G. & Benavidez, J. (2021). Beef Cattle Markets and COVID-19. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 304–314. <https://doi.org/10.1002/AEPP.13080>
8. Payne-Gifford, S. – Whatford, L. – Tak, M. – van Winden, S. & Barling, D. (2022). Conceptualising Disruptions in British Beef and Sheep Supply Chains during the COVID-19 Crisis. *Sustainability 2022*, Vol. 14, Page 1201, 14(3), 1201. <https://doi.org/10.3390/SU14031201>
9. Rude, J. (2020). COVID-19 and the Canadian cattle/beef sector: Some preliminary analysis. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 207–213. <https://doi.org/10.1111/CJAG.12228>
10. Rude, J. (2021). COVID-19 and the Canadian cattle/beef sector: A second look. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, 69(2), 233–241. <https://doi.org/10.1111/CJAG.12277>
11. Tonsor, G. & Schulz, T. (2020). COVID-19 impacts on the meat processing sector. In *Economic impacts of COVID-19 on food and agricultural markets. CAST commentary QTA2020-3*, June (pp. 15–16). <https://www.cast-science.org/wp-content/uploads/2020/06/QTA2020-3-COVID-Impacts.pdf> (Letöltve: 2022. január 23.)

12. Weersink, A. – Von Massow, M. – Bannon, N. – Ifft, J. – Maples, J. – McEwan, K. & Wood, K. (2021). COVID-19 and the agri-food system in the United States and Canada. *Agricultural Systems*, 188(March). Article no. 103039. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.103039>

24 FEJEZET-16. ESETTANULMÁNY: PROAKTIVITÁS ÉS DINAMIZMUS: EGY TAKARMÁNYIPARI CÉGCSOPORT SPECIALITÁSAI ÉS HR-VÁLASZAI A KORONAVÍRUS OKOZTA KIHÍVÁSOKRA (SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – GELENCSÉR MARTIN – VÉGVÁRI BENCE – WALTER VIRÁG)

A világjárvány egyik nyertes ágazata a mezőgazdaság. Az esettanulmányban egy magyar tulajdonú agrár cégcsoport kerül bemutatásra, amelynek agilis gondolkodása, felhatalmazó szervezeti kultúrája lehetőséget teremtett a folyamatos és dinamikus működésnek a pandémia árnyékában. A vállalatcsoport a mezőgazdaság egy olyan szegmensében működik, amelyben az elmúlt időszakban bevezetett korlátozó intézkedések kevésbé hátráltatták a működést. Természetesen a nemzetközi piacokon kialakult zavarok szükségessé tették az újratervezést és -szervezést. A cégcsoportnak belső munkavégzési rendszereinek átszervezésén túl beszerzési stratégiáját is újra kellett gondolni, egyes alapanyagok beszerezhetősége korlátozottá vált, így új beszerzési források feltárása vált szükségessé. A problémák megoldásában a munkatársak elkötelezettsége meghatározó volt, és növekedésük ellenére sikeresen megőrizték a vállalat családi hangulatát. A vállalatnál termeléskorlátozás, üzembeszárások és elbocsátások nem történtek, az ágazat sajátosságai miatt. A Covid pozitív hozadékként tekintenek arra, hogy az újranyitást követően a munkatársaknak nagyobb igénye keletkezett az emberi kapcsolatokra, a kevésbé jó munkatársi kapcsolatokra pozitívan hatott a személyes találkozások lehetősége.

24.1 A SZERVEZET BEMUTATÁSA

A mai napig magyar tulajdonban működő cégcsoportot 25 éve alapították, főtevékenysége a takarmánygyártás és -kereskedelem. A vállalat működése eredetileg szójakereskedéssel indult, majd a tevékenységi kör diverzifikációjával dinamikus fejlődést produkált. Kezdetben gabona és takarmánykiegészítők kereskedelmével foglalkozott, később beindult a takarmánygyártás. Jelenleg már több meghatározó takarmányüzemmel büszkélkedhet belföldön, aminek eredményeként a hazai és nemzetközi piacon több mint 400 termékkel szolgálja ki a partnereit. Az elmúlt évtizedet az intenzív nemzetközi regionális fejlődés jellemezte, amellyel mind gyártási, mind kereskedelmi területen bővítette külföldi kapacitásait. A dinamikus fejlődés mellett a vállalat vezetése vezérlőelvként tekintett az emberarcú, családközpontú szervezeti kultúra megtartására és fejlesztésére. Jelenleg két meghatározó üzletág és számos szegmens mentén végzi tevékenységét, a cég életében kiemelten fontos területet képvisel az innováció, a kutatás-fejlesztés. Az alapítás óta elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás iránt, számos jótékonyági, sport- és gyermekszervezetet támogat.

Magyarországon a cégcsoport az elmúlt öt évben 25%-kal növelte a dolgozói létszámot, és így nagyságrendileg 320 munkatársat foglalkoztat, amin felül a többségi tulajdonosi érdekeltségű

cégekkel közösen az átlagos létszáma meghaladja a 400 főt. A munkatársak összetétele alapján a szellemi foglalkozásúak létszáma jelentős, míg a fizikai munkatársak a teljes foglalkoztatotti létszám harmadát teszik ki. A szervezetet a magas felelősségvállalási, együttműködési és bizalmi szint jellemzi, amely mind a topmenedzsment, az operatív vezetés, mind a munkatársak viszonyrendszerében megnyilvánul. A vállalatcsoportot különlegessé teszik a menedzsment kompetenciái, aminek eredményeként olyan szervezeti kultúra honosodott meg, amely képessé teszi a szervezet minden szintjét a gyors reagálásra és döntésekre, ami a vállalat fejlődésének biztosítója.

24.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A koronavírus-járvány rövid időtartam alatt rendkívüli kihívások elé állította a gazdaságot és a társadalmat, ami sajátos megközelítést, újszerű, kreatív hozzáállást igényel a szervezetek vezetőitől (Pató et al., 2021). A megbetegedések az egész világon rendkívül gyorsan elterjedtek, kihívást jelentve a globális agrár-élelmiszerpiacok fenntarthatóságával szemben. A pandémia kezdeti szakaszában aggodalom alakult amiatt, hogy a gazdálkodók a járvány miatt leállítják a termelést, a megbetegedések miatt, és kevesebb élelmiszer lesz elérhető magasabb áron (Jámbor, Czine & Balogh, 2020). Egyes tanulmányok 2020. év tavaszán még azt vizionálták, hogy a koronavírus 100 éve nem látott mértékben visszaveti a gazdaságot, vállalati csődöket hoz el, a munkanélküliség az egekbe ugrik (Zsoldos, 2020). Az élelmiszer-ellátással kapcsolatos másik aggodalom a termékek romlandóságával kapcsolatos – a mezőgazdaság szigorú ültetési és betakarítási ütemtervben dolgozik, és nem módosíthatja a termelést tetszés szerint. Sok gazdálkodó szembesül ilyen problémákkal, mivel a többletnapos tárolás értéktelenné teszi termékeit (Jámbor et al., 2020). Most már tudjuk, elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki járt jobban, ki veszített sokat a koronavírus miatt. Az ágazati hovatartozás határozta meg leginkább, hogyan hatott a járvány a vállalkozások keresletére és működésére, hogyan érintették őket a védelmi korlátozások (Szepesi & Pogácsás, 2021). Mivel az agrártermékek zöme létszükségleti cikknek minősül, azokra a koronavírus-válság idején is szükség van, ezért a döntéshozók részéről szóba sem jöhetett, hogy a mezőgazdasági vállalatokra korlátozásokat szabjanak ki. Az agrárkibocsátás legnagyobb része létszükséglet, így a kereslet ezekre még válság idején is viszonylag stabil lesz. Másrészt a mezőgazdaság egy tipikusan lassú reagálású ágazat: a kibocsátásban nem következik be azonnali reakció (Zsoldos, 2020). A munkáltató és a munkavállaló közös érdeke, hogy a pandémia ideje alatt az üzletmenet zavartalanul működjön, a munkáltató továbbra is foglalkoztassa a munkavállalót. A pandémia következményeként végrehajtott korlátozási intézkedések és a mobilitási korlátozások jelentősen átalakították a munkaerőpiacon általánossá vált HR-gyakorlatokat (Kömüves & Szabó, 2021; Pató et al., 2022).

A koronavírussal terhelt időszakokban a piacok és körülmények rendkívül gyorsan változtak, ami a szervezetektől megkövetelte a rugalmasságot és a minél alaposabb szervezeti megoldás alkalmazását,

ami az agilis szervezeti megközelítést jelenti (Kurucz & Tóth, 2022; Thomas & Varga, 2020). Az esettanulmányban bemutatásra kerülő cégcsoport életében, a Covid okozta változásokra történő reagálásban és az eredmények érdekében történő rugalmas alkalmazkodásban az agilis szemléletmód és designgondolkodás nyújtott segítséget, ami egy olyan tanulási forma, amely középpontjában a fejlődés, az innováció áll (Kurucz, 2022).

24.3 AZ ÚJRANYITÁST TÁMOGATÓ KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

24.3.1 COVID-JÁRVÁNY HATÁSA A SZERVEZETI MŰKÖDÉSRE

A vállalat informatikai felkészültsége kiváló, még évekkel a világjárvány berobbanása előtt megkezdődött a számítógépes eszközpark és támogató infrastruktúra fejlesztése, amiben nagy szerepet kaptak mobilizálható technológiák (pl. laptopok). Az IT-stratégia aktívan hozzájárult a 2020. tavaszi, Covid-járvány alatt bevezetett korlátozások okozta kihívásokhoz történő alkalmazkodáshoz. Így kijelenthető, hogy a vállalatot IT-infrastruktúra szempontból felkészülten érte a világjárvány. A kihívások között szükséges megemlíteni, hogy a megfelelő IT-infrastruktúra mellett az adminisztrációs folyamatok digitalizáltsága még alacsony szinten állt. E területen már számos fejlesztés elindult, azonban a munkafolyamatok többsége még papíralapú megoldások mentén szerveződött. A járvány hatására sürgetővé váltak a digitalizációs feladatok. A mindennapi gyakorlatban ez azt jelentette, hogy egyik napról a másikra az érintett vezetők és munkatársak kidolgozták az elektronikus folyamatokat, ami megteremtette a távoli munkavégzés lehetőségét. A folyamatát szervezés kivitelezéséhez erőteljesen hozzájárul a cégcsoport felhatalmazó kultúrája és designgondolkodása, mivel a korlátozások bejelentését követően szinte azonnal, az érintett munkatársi kör (titkárság, könyvelés, pénzügy, IT, üzletágak adminisztratív képviselői) egy meeting keretében megkezdte az átalakítást, felkészülve a pár nap múlva bevezetésre kerülő otthoni munkavégzésére. A meeting keretében azonosításra kerültek a kritikus folyamatok, amelyek az üzemszerű működés alappillérei. Fontos kiemelni, hogy az átalakításban az adott területért felelős munkatársak vettek részt (nagyságrendileg 8-10 fő), ami nem feltétlenül a vezetői szintet jelentette. A gyors reagálás eredményeként szinte egy hétvége leforgása alatt működőképessé tették azt a rendszert, amely a karantén ideje alatt biztosította az üzemszerű működést. A meghatározó folyamatok közül például a bejövő számlák kezelésének digitalizált folyamata került kidolgozásra. A digitalizált folyamatok azóta a cég mindennapi működésének részévé váltak. Az eredményekhez egyértelműen hozzájárult a cégkultúrát jellemző magasfokú felelősségvállalás. Ha a munkavállalónak olyan az attitűdje, hogy szeretné csinálni, magáénak érzi a feladatot, érzi a saját felelősségét és azt, hogy szeretné megoldani, nem pedig „*ugyan már, majd megmondják, miért hajtsam magam*”, akkor ez tud működni. A cég HR-vezetése nagy pozitívumként élte meg a Covid-időszak változási

folyamatát. Nyilván a megoldásközpontú gondolkodást segítette, hogy „mindenki sokkos volt”, és emellett a kidolgozás folyamatát természetesen kisebb elakadások és konfliktusok színesítették, ami végeredményében egy tanulási folyamat eredője.

Korábban a cégcsoport munkavégzési rendszerét kevésbé jellemezte az otthonról történő munkavégzés. E tekintetben a vezetőség is egyértelmű irányvonalat határozott meg, amely inkább a személyes jelenléttel történő munkavégzést preferálta, mivel az otthonról történő munkavégzést kevésbé tekintették produktívnak. Így a világjárvány berobbanása előtt csupán néhány szervezeti egység vezetője alkalmazta munkatársai körében ezt a munkaszervezési megoldást, tipikusan azokon a helyeken, ahol a feladatok jellege önálló és elmélyült munkavégzést igényelt (pl. gazdasági terület). Az otthoni munkavégzést már korábban is preferáló vezető motivációja a magas minőségelvadásokra vezethető vissza, különösen a számviteli vezetői munkakörben például az éves beszámoló összeállításakor vagy a controlling területen a különböző tervezési feladatok időszakában. Érthető, hiszen bizonyos munkafeladatok megkövetelik a nagyfokú figyelmet és ezekben az időszakokban célszerű kizárni a „munkahelyi zavaró hatásokat”. A járvány, mint megannyi területen, a munkaszervezés területén is számos paradigmaváltást eredményezett. A vezetőség felismerte az otthonról történő munkavégzés hozzáadott értékét és számos előnyét. Egyrészt a home office hatására az egyébként is kiválóan teljesítő munkatársak teljesítménye nem változott, bizonyos területeken javult. Másrészt az előnyök költségoldalról is megközelíthetőek (Szentgróti & Tapolczai, 2011), mivel ebben az időszakban drasztikusan csökkentek az irodai költségek: telefon, villany, rezszi, gépkocsihasználat. A mindennapi gyakorlatban már Covidtól függetlenül is alkalmazzák a home office-t. Rendszerszinten azt jelenti, hogy munkakörtől függően legalább heti egy vagy két nap otthoni munkavégzés biztosított. E típusú munkaszervezés a jövőben a cég kultúrájának részét fogja képezni, mivel az élet egyszerűen bebizonyította a működőképességét.

A cégcsoport gazdálkodási és beszerzési stratégiájában is változtatásokat kellett bevezetni. A megváltozott nemzetközi környezet, illetve az ellátási láncban tapasztalható problémák miatt újra kellett szervezni a működési rendszereket. Ez egyrészt abban nyilvánult meg, hogy a saját működésükön változtattak, gyakoribbá váltak a meetingek, amelyeken a megjelenő korlátozásokra adható válaszok kidolgozására fókuszáltak. A cégcsoportot a hazai korlátozásokon túlmenően a külföldi partnerországokban bevezetett új szabályok is érintették, különösen a határzárak. A közös gondolkodás a kreativitást erősítette, új megoldásokat kerestek és találtak a korábbiak helyett. A cégcsoport stratégiai tervezésnek köszönhetően rendelkezett tartalékokkal, felhalmozott készletekkel, ami biztosította a Covid-lezárásokkal terhelt időszakok üzemszerű működésének feltételeit. A hosszú távú eredmények biztosítása érdekében szükségessé vált a beszerzési struktúra átgondolása. A gyors reagálás és az új megoldások kidolgozása az agrárágazat sajátosságai miatt is stratégiai kérdés, mert az állattenyésztési ágazatot nem lehet egy napra sem takarmányellátás nélkül hagyni. Az ilyen típusú

zavarok óriási károkat okozhatnak a teljes ellátási láncban, az állatok takarmányozásában, ezáltal az élelmiszer-előállításban. Tehát a lehetséges döntési alternatívák esetében nem az ár szerepe lesz a döntő jelentőségű, és nyilván bizonyos mértékű gazdasági kockázat vállalása is szükséges. A cégcsoport egyik alapvető értéke a vevői igények legmagasabb szintű kiszolgálása. Az új megoldások részben magasabb költségszintet generáltak, több esetben a lényegesen drágábbnak tűnő megoldás bizonyult észszerűnek. Néhány termékkör esetében az árrés csökkentése mutatkozott jó megoldásnak, ami versenyelőnyt és piacmegtartást egyaránt biztosított, valamint az új piacok megszerzésének lehetőségét is magában rejtette (például alapanyag-beszerzési források feltárása, új partnerországok keresése, más beszerzési források). Megteremtődött a termelés folyamatosságának feltételrendszere, így nem került sor gyártáskorlátozásra, üzembezárásokra. A 2020. évi gazdasági eredmények részben elmaradtak a tervezettől, amit a 2021. évi konjunkturális szakasz ellensúlyozott. A gazdasági eredményességet a Covid okozta hatásokon túlmenően az ágazati externáliák is nehezítették, mint például madárinfluenza, sertéspestis, világpolitikai helyzet, árak és árfolyamok változása. Mindezek ellenére a cégcsoport pozitív eredménnyel zárta az időszakot.

Vezetési szempontból a válsághelyzet kezelésében az együtt gondolkodás, a közös ötletelés gyakorlatának megteremtése egyértelműen „vérfrissítő” hatást gyakorolt a szervezeti vérkeringésre, mivel a megszokott, rutinszerű sémák helyett új távlatokban, lehetőségekben kezdődött meg a gondolkodás.

24.3.2 ÚJRANYITÁS ÉS KILÁBALÁS GAZDÁLKODÁSI SZEMPONTBÓL

Magyarország kormányzata 2021 tavaszán megkezdte a gazdaság újraindítását, ami a korlátozások csökkentését és támogatási programok elindítását jelentette. Már tudjuk, hogy a Covid-válság eltérően érintette az egyes ágazatokat, a gazdasági nyereségek és veszteségek is különböző módon realizálódtak, az agrárgazdaság kifejezetten „vírusbiztos”-nak mondható.

A cégcsoport életében óriási változások nem történtek, hiszen a termelést alapvetően nem érintette a korlátozások bevezetése, majd kivezetése. Az utóbbi esetben az irodai munkatársi állomány visszatérése jelentett változást, ebben az időszakban már többen személyes jelenléttel látták el munkájukat. Fontos megjegyezni, hogy a Covid-időszak előtti szintre nem állt vissza a jelenléti munkavégzés, a home office a mindennapok része maradt. A cég működésében az újraindítást követően nem érzékelhető meghatározó változás, inkább közösségi oldalról közelíthetőek a kihívások. A korlátozások hatására a személyes találkozások száma csökkent, különösen az első hullám idején, amikor a lezárások jobban megviselték az embereket. Az újraindítást követően a munkatársaknak nagyobb igénye keletkezett az emberi kapcsolatokra, a kevésbé jó munkatársi kapcsolatokra pozitívan hatott a személyes találkozások lehetősége.

A cégcsoport speciális kormányzati támogatást nem vett igénybe a Covid-helyzetre tekintettel. A vállalatnál termeléskorlátozás, üzembezárások és elbocsátások nem történtek, az ágazat sajátosságai miatt. A cég gazdálkodásában természetesen tetten érhetőek a világjárvány közvetett hatásai, azonban az ágazatra gyakorolt hatása nem hasonlítható össze például a turizmussal, vendéglátással. Így a cégcsoport vezetése nem tartotta etikusnak és korrektnek az ilyen típusú támogatás igénylését, mivel a Covid által jelentősen sújtott ágazatok ebben az időszakban meghatározó veszteségeket könyvelhettek el. Bizonyos intézkedések pozitív hatásait egyaránt üdvözölte a menedzsment és a munkatársak is, többek között a Széchenyi Pihenő Kártyával kapcsolatos változások (megemelt keretek, kedvezőbb adózás stb.). A vállalat mind a két évben a teljes évi összeget kifizette előre, szemben a korábbi gyakorlattal, amikor havi rendszerességgel történt az összegek átutalása. Ez az intézkedés egyértelműen pozitív tartalmú a munkavállalókra nézve, mivel már a nyári hónapokban rendelkezésre állt a pihenéshez szükséges költségkeret.

24.3.3 ÚJRANYITÁS ÉS KILÁBALÁS HR SZEMPONTBÓL

A munkatársak és csapatok vezetése a Covid-időszakban különösen nagy kihívást jelentett mind a szervezeteknek, mind az egyéneknek. A cégcsoportot a családközpontúság jellemzi, ami a normál működés keretei között különböző családi napok, programok formájában is megjelenik. A vállalatok többségénél a HR-terület gondoskodó szerepe felerősödött. A cégcsoport életében inkább a kisebb közösségek támogatása került a középpontba, az időszakosan szervezett formális és informális meetingek keretében. A találkozók fontos célja a támogató közeg kialakítása, ami a közösséghez történő kapcsolódás építőköve. E cél mentén indultak kezdeményezések vezetők és munkatársak részéről az online kávézásra, majd a munkán kívüli online sörözések megszervezésére, ami a közösségi identitás erősítését szolgálta, fenntartva a szervezeti „vérkeringést”. A kezdeményezések fogadtatása a szervezet tagjai részéről heterogén volt, ami a munkatársak személyiségével hozható kapcsolatba. Bizonyos esetekben bizonyos munkavállalók és vezetők részéről is megfogalmazásra került, hogy az ilyen típusú kapcsolatfejlesztés mesterségesnek tűnik. A közösségépítés mellett különböző rövid képzések, előadások formájában valósultak meg edukációs folyamatok (pl. pszichológus által vezetett előadás), ami a mentális terhelés megértését segítette közérthetővé tenni és a helyzettel való megküzdést segítette.

A cégcsoporton belül a HR-terület közvetlenül a vezérigazgató alá rendelt szervezeti egység, amely a HR-osztály elnevezést viseli. A szervezeti egység kis létszámmal működik, a területért felelős vezető mellett még egy munkatárs felelős a HR-funkciókért és -folyamatokért. A szervezeti egységek vezetői is aktív szereplői az emberi erőforrások menedzsmentjének, különös tekintettel a munkatársi kapcsolatokra és a csapatfejlesztésre. A HR-terület az adminisztratív, a gondoskodó, a szervezeti változásokért és stratégiai HR-szerepeiben vállal felelősséget a szervezet támogatásában (24.1. ábra).

A HR-terület a proaktivitás és a felhatalmazó kultúra erejét kihasználva fejti ki tevékenységét, azaz a működési keretek biztosítása mentén az egyéni kezdeményezésre és felelősségvállalásra épít, a munkavállalók szabadon választják meg a cél eléréséhez vezető utat.

STRATÉGIAI FÓKUSZ	
FOLYAMATOK	<p style="text-align: center;">STRATÉGIAI SZEREP</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ toborzás-kiválasztás ✓ tanulás és fejlődés rendszere ✓ wellbeing programok ✓ HR controlling
	<p style="text-align: center;">VÁLTOZÁSOK VEZETÉSE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ szervezetfejlesztés ✓ belső kommunikáció fejlesztése ✓ bér- és juttatási rendszer fejlesztése
OPERATÍV FÓKUSZ	
FOLYAMATOK	<p style="text-align: center;">ADMINISZTRATÍV</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ statisztikák készítése ✓ bérszámfejtés ✓ munkaszerződések kezelése
EMBEREK	<p style="text-align: center;">ÉRDEKKÉPVISELŐ/GONDOSKODÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nyári táborok, családi napok szervezése, ✓ egészségügyi szolgáltatások elérésének fejlesztése ✓ jubileumi elismerések

24.1. ábra. A cégcsoport HRM-modellje az Ulrich-féle szerepmátrix alapján

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

24.4 VÁLTOZÁSOK A KIVÁLASZTÁSBAN ÉS ONBOARDINGBAN

A Covid-időszak egyik jelentős változása a home office-t követően a szellemi munkaerő kiválasztásában jelentkezett, gyakorlattá vált az online interjú alkalmazása. E módszereknek ugyanúgy vannak előnyei, mint hátrányai. Az online interjú megvalósítása lényegesen nehezebb feladat, teljesen más, ha a jelölt és az interjút irányító személy fizikailag egy térben találkozik, ilyenkor érezhető az emberek minden rezdülése, mimikája és a testbeszéd is kifejezőbb. A külső kényszer hívta életre ezt az időhatékony megoldást, azonban a HR-vezetés megítélése alapján nem képes kiváltani a személyes interjú erejét. Az online onboarding megvalósítása már lényegesen nagyobb kihívás, gondolva itt a betanulás folyamatára, a céges kultúra megismerésére és megtapasztalására. A fizikai munkatársak esetében a folyamatos termelés lehetőséget biztosított a felvételi és onboarding funkciók személyes jelenléttel történő megvalósításához.

A Covid-időszakban a HR-funkciók közül a legnagyobb kihívást a belső kommunikáció jelentette, ami szinte minden cégnél megfigyelhető. A változásokkal terhelt időszakban mind az információk eljuttatása, mind pedig a döntési folyamatokba történő bevonás új helyzet elé állította vezetőket, munkatársakat. Az időszak sajátosságai megkövetelték a kommunikációs csatornák újragondolását, amit a vállalat jelenleg is folyamatosan fejleszt. A megváltozott munkavégzési rendszerek, a vállalat struktúrája és kulturális sajátosságai megkövetelik a komplex gondolkodásmódot, aminek fontos tényezője az előrelátás, a problémák összetett kezelése és a kulcsérintettek bevonási képessége. A cégcsoportot az elmúlt évtizedek jelentős és dinamikus fejlődése jellemezte, aminek hatására nemzetközi szervezetté fejlődött. Mindezek mellett a cégcsoport kulturális fejlődésében mindvégig meghatározó szerepet játszik a családközpontúság, ami organizáció szempontjából kihívásokat rejt magában. E tényező jelentősen megkülönbözteti a klasszikus multinacionális szervezetek működésétől, mivel az ilyen típusú szervezetek szigorúan szabályozott kommunikációs rendszereket üzemeltetnek, aminek előnye az információ érintettjeinek egyértelmű bevonása a folyamatokba. Ezzel szemben e családi fókuszú cégcsoport agilis hozzáállás mentén látja el feladatait. Szervezetfejlesztési szempontból komoly kihívást jelent a vállalat kommunikációs szervezése, amely folyamatban egyelőre nyitott kérdés és további fejlesztést igényel az, hogyan lehet összefésülni egy ilyen fejlődő nagyvállalatot úgy, hogy megtartsa a jelenlegi fantasztikus és pozitív vállalati kultúrát, strukturált rendszer, modern kihívások és növekvő létszám mellett úgy, hogy ne alakuljon ki merev hierarchikus-bürokratikus rendszer. A Covid-időszak jelentős szervezeti tanulást indukált, a jövő szempontjából a digitalizációs folyamatok fejlesztése határozható meg további irányként.

24.5 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Milyen scenáriókat jósoltak a mezőgazdaság vonatkozásában a koronavírus-járvány korai szakaszában?
2. Milyen emberi tényezők segítették a cégcsoport gyors reagálását a koronavírus okozta kihívásokra?
3. Milyen változásokat eredményezett az újranyitás a cégcsoport életében?
4. Milyen tapasztalatokat szerzett a cégcsoport az online munkaerő-kiválasztásban?

24.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 24. FEJEZETHEZ

1. Jámbor, A. – Czine, P. & Balogh, P. (2020). The Impact of the Coronavirus on Agriculture: First Evidence Based on Global Newspapers. *Sustainability*, 12(11), 4535. <https://doi.org/10.3390/su12114535>
2. Kőműves, Zs. & Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség?: Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. *Hadtudomány*, 31(E-szám), 173–185. <https://doi.org/10.17047/Hadtud.2021.31.E.173>

3. Kurucz A. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: designgondolkodás. Magyar Minőség 2022. Nyilvános különszám: Mit is jelent a valóságban az „agilitás”? Cikkgyűjtemény, pp. 4–10.
4. Kurucz, A. & Tóth Zs. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: agilis transzformáció fókuszpontjai. Magyar Minőség 2022. Nyilvános különszám: Mit is jelent a valóságban az „agilitás”? Cikkgyűjtemény, pp. 25–36.
5. Pató Gáborné Szűcs, B. – Dajnoki, K. – Kovács, K. – Kőműves, Zs. S. – Grotte, J. – Szabó, Sz. – Kunos, I. – Metszősy, G. – Hegedűs, H. – Karácsony, P. & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. Vezetéstudomány – Budapest Management Review, 52(8–9), 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
6. Pató Gáborné Szűcs, B. – Grotte, J. – Poór, J. & Hollósy-Vadász G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. Új Munkaügyi Szemle 3:1, pp. 15–26.
7. Szentgróti E. & Tapolczai, T. (2011). Main elements of strategic cooperation and alliances in Hungary. Regional and Business Studies 3:No 1 / Suppl 1, pp. 57–64.
8. Szepesi, B. & Pogácsás, P. (2021). A koronavírusjárvány hatása a magyar vállalkozásra. Evolúció – Megújuló Vállalkozások Programja IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. Mathias Corvinus Collegium – Vállalkozáskutatási Műhely. <https://ifka.hu/medias/970/akoronavirus-jarvanyhatasaamagyarvallalkozasokra.pdf> (Letöltve: 2022. március 31.)
9. Thomas, G. & Varga, J. (2020). Leadership models and leadership styles as success factors in small and medium-sized enterprises. In: Koponicsné Györke, D. & Barna, R. (szerk.) Proceedings of the International Conference on Sustainable Economy and Agriculture. Kaposvár, Magyarország: Kaposvár University, Faculty of Economic Science, 462. p., pp. 399–405.
10. Zsoldos, Á. (2020). Koronavírus: a mezőgazdaság rövid távon megússza, hosszabb távon viszont már baj lehet. Portfólió Online. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200425/koronavirus-a-mezogazdasag-rovid-tavon-megussza-hosszabb-tavon-viszont-mar-baj-lehet-428190> (Letöltve: 2022. március 31.)

25 FEJEZET-17. ESETTANULMÁNY: VÁLSÁGBAN IS STABILAN – EGY NÖVÉNYTERMESZTÉSSEL FOGLALKOZÓ RÉSZVÉNYTÁRSASÁG TAPASZTALATAI (GELENCSÉR MARTIN – WALTER VIRÁG – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – VÉGVÁRI BENCE)

A Covid–19-világjárvány rövid idő leforgása alatt alapjában változtatta meg a világ működését. A járvány hatására az emberek életének, egészségének megőrzése érdekében számos országban vezettek be korlátozó intézkedéseket. Az intézkedések hatására globális szinten csökkent a kereslet egyes termékek és szolgáltatások iránt, ami rendkívül kedvezőtlen gazdasági következményekkel járt a keresletcsökkenéssel érintett szervezeteknél. Járványhelyzet hatására számos vállalkozás működése vált bizonytalanná. A kialakult helyzetben a vállalatok számára nemcsak az alkalmazottaik egészségének megőrzése jelentett kihívást, hanem egyes ágazatokban a csődvészély is egyre növekvő fenyegetést jelentett. Bizonyos iparágakban a helyzet olyan drasztikus intézkedések bevezetését tette szükségessé, mint az elbocsátás, létszámleépítés, fizetés nélküli szabadság alkalmazása, munkarend-módosítás, költségcsökkentés, beszerzések, és beruházások elhalasztása, fizetés nélküli szabadság, vagy munkaidőkeret, részmunkaidő, rövidített munkaidő alkalmazása. A szerzők esettanulmányukban egy Somogy megyei, növénytermesztéssel foglalkozó részvénytársaság koronavírus-válsággal kapcsolatos tapasztalatait vizsgálták. A vállalat középvezetőjével végzett interjú alapján az a megállapítás vonható le, hogy a Covid–19-világjárvány – a stratégiai fontosságú, mezőgazdasági termelési tevékenysége miatt – nem érintette negatívan a társaság működését. A vállalat gazdasági helyzetét a járvány összes hullámában stabilitás jellemezte, így a társaságnál sem leállásra, sem létszámleépítésre nem került sor. A járványhelyzet miatt azonban bizonyos folyamatok felerősödni látszanak, így a jövőben az automatizációs folyamatok várhatóan új kihívások elé fogják állítani a mezőgazdasági vállalkozásokat is.

25.1 A SZERVEZET BEMUTATÁSA

A Böhönyei Szabadság Mezőgazdasági Zrt. székhelye és telephelye a Belső-Somogy Marcali járásában elhelyezkedő Böhönye községben található, ahol meghatározó szerepet tölt be a mezőgazdasági és elsősorban a növénytermesztési tevékenység. A Böhönyei Szabadság Mezőgazdasági Zártkörűen Működő Részvénytársaság fő tevékenységi köre a gabonaféle (kivéve: rizs), hüvelyes növény, olajos mag termesztése. A növénytermesztéssel foglalkozó vállalat egykor mezőgazdasági szövetkezetként működött, majd 2001-ben alakult át részvénytársasággá, melynek árbevétele 2021-ben meghaladta a 330 millió forintot. A szervezet méretét tekintve 14 főt foglalkoztató kisvállalat, ahol fizikai és szellemi munkakörök egyaránt jelen vannak. A tulajdonos agronómus munkakört tölt be. Középvezetői szinten a mezőgazdasági üzemvezető munkatárs helyezkedik el, aki a vállalatnál dolgozó projektmenedzser, HR- és titkársági asszisztensek, valamint a fizikai munkavállalók irányításáért felel. A szellemi munkaerő-állományt bővíti továbbá egy üzleti

tanácsadó és egy főkönyvelő munkatárs. A társaság összesen három nyugdíjas munkavállalót foglalkoztat, akik részmunkaidőben látják el feladataikat. Fizikai munkakörökben a gépkezelő munkatársak (mezőgazdasági gépkezelő, szárítóüzemi gépkezelő) vannak többségben. A vállalatnál az informatikai folyamatokért egy külsős informatikai szakember felel.

25.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

25.2.1 A KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KÖVETKEZMÉNYEI

A Covid-19-világjárvány alapján rázta meg a globális gazdaságot, súlyos társadalmi-gazdasági következményeket vonva maga után (Jarjabka et al., 2020). A pandémia világszerte érezte kedvezőtlen munkaerőpiaci hatását, aminek eredményeként az elmúlt évek pozitív foglalkoztatási trendje negatív irányt vett fel. Egyes iparágakban a járvány jelentősen megnehezítette a szervezetek működését, így az ezekben a szektorokban tevékenykedő vállalkozások többsége a munkaerő-állomány bővítése helyett létszámleépítést hajtott végre (Cortes & Forsythe, 2020; Kőműves & Szabó, 2021).

A kialakult krízishelyzet miatt a szervezetek lépéskényszerbe kerültek, szükségessé vált a szervezeti stratégiák újragondolása (Donthu & Gustafsson, 2020; Szentgróti & Tapolczai, 2011). Az egészségügyi kockázatok csökkentése érdekében a biztonságos foglalkoztatás feltételeinek megteremtésére irányuló erőfeszítések és intézkedések kerültek előtérbe (Pató et al., 2021; Pató et al., 2022). Azoknál a vállalatoknál, ahol nem lehetséges a távmunkára való áttérés, ott védelmi intézkedéseket vezettek be (Bagó, 2020; Kozák & Dajnoki, 2021).

A munkavállalók biztonságát szolgáló intézkedések közül a legszélesebb körben a szigorú higiéniai előírások mellett az otthoni munkavégzés terjedt el. Az otthoni munkavégzés munkaszervezés szempontjából kihívást jelentett a szervezetek számára, mivel a távmunkavégzés során nélkülözhetetlen a megfelelő kapcsolattartás a munkáltató és munkavállaló között, valamint elengedhetetlen az otthoni munkavégzéshez szükséges infrastruktúra kialakítása is (Venczel-Szakó, Balogh, Borgulya, 2021). Az EUROFOUND felmérése alapján leginkább az oktatási tevékenységet végzők, a pénzügyi és a közigazgatási területeken dolgozók körében terjedt el az otthoni munkavégzés, azonban az otthoni és a távmunkavégzés előfordult ipari, építkezési, mezőgazdasági, szállítási, kereskedelmi és egészségügyi területeken is (Béresné & Maklári, 2021).

A járványhelyzet hatására a vállalatok válságkezelési intézkedések bevezetésére kényszerültek. A vállalatok által leggyakrabban alkalmazott intézkedés a kiadások csökkentése volt, de a cégek többsége törekedett a likviditás javítására, a piaci pozíciók stabilizálására, a beruházások lassítására, elhalasztására, a részmunkaidő vagy rövidített munkaidő bevezetésére, valamint a kormányzati kedvezmények igénybevételeire is (Bacsák, 2021).

A krízishelyzet sok esetben kedvezőtlen intézkedéseket kényszerített ki a vállalatok részéről. A kialakult helyzetre válaszul a szervezetek elsősorban átmeneti leépítéssel, fizetés nélküli szabadsággal, munkaidő-csökkentéssel, kényszerszabadsággal vagy újratárgyalt bérekkel reagáltak, ami egyértelműen jelzi, hogy a vállalkozások a gyors eredményeket ígérő, tűzoltó-jellegű intézkedéseket lépték meg először. A válság különösen a mikro-, kis-, és középvállalkozásokat érintette érzékenyen hazánkban, amelyek nem rendelkeznek több évre szóló tartalékokkal (Tóth et al., 2021).

25.2.2 A JÁRVÁNY HATÁSA AZ EGYES GAZDASÁGI ÁGAZATOKRA

A járvány negatív hatása különböző mértékben érintette az egyes ágazatokat. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezetet (ILO) 2020-as adatai alapján a válság globális szinten leginkább a kereskedelmet, a gépgyártást, a feldolgozóipart, az ingatlanközvetítést és az üzleti szolgáltatásokat, valamint a szálláshely-szolgáltatást és vendéglátást érintette (Jakopánecz, 2021).

A válság 2020 áprilisában terjedt ki hazánk összes gazdasági ágazatára, melyek közül a turizmus, a szórakoztatás és szabadidős tevékenység volt a legnagyobb vesztes. Magyarországon a járvány negatív gazdasági hatása a vegyipart, az építőanyag-kereskedelmet, illetve a jogi, számviteli és adminisztratív szolgáltatásokat, valamint az építészeti tevékenységeket érintette a legkevésbé (Tóth et al., 2021). Foglalkoztatás szempontjából a járvány kedvezőtlen következményei legkevésbé a fegyveres szervek munkatársait, a vezetőket, a diplomásokat és a mezőgazdasági dolgozókat érintett (Gáspár & Reizer, 2020).

Az egyes szektorokat tekintve a legnagyobb arányban – 22 600 fővel – a vendéglátásban csökkent a foglalkoztatottság. A szolgáltatási szektorban pedig a létszámleépítés hozzávetőlegesen 26 ezer munkavállalót érintett. Az ipari foglalkoztatottság ugyanakkor alig változott, a legkisebb csökkenés az építőiparban volt megfigyelhető. Az ipar teljesítménye 2020 áprilisában érte el a mélypontot, amikor egy hónap alatt közel 45 százalékponttal esett. Ugyanebben a hónapban a kiskereskedelmi üzletek forgalma is átlagosan 16 százalékponttal csökkent (Tóth et al., 2021).

25.3 A COVID-19 HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

Egyes ágazatokban a koronavírus okozta válság kihívást jelentett a vállalatok számára, ami főként a megrendelésállomány visszaeséséből, majd az ezt követő gyors felfutásából származó kiszámíthatatlanság, hektikusság eredményének tudható be. Számos vállalat működését nehezítette meg a beszállítóktól való függés, az alapanyaghiány, a különböző beszerzési és logisztikai problémák, valamint az ellátási lánc sérülékenységéből származó egyéb nehézségek, melyek tovagyűrűző (spillover) hatást generálva számos vállalat működését tették lehetetlenné.

A válsághelyzet hatására számos szervezet kényszerült olyan azonnali válságkezelő intézkedések bevezetésére, mint a fizetés nélküli szabadság, munkaidőkeret, részmunkaidő, rövidített munkaidő alkalmazása, távmunka vagy otthoni munkavégzés elrendelése, más munkakörökbe történő átirányítás, munkarend-módosítás, elbocsátás, létszámleépítés, fizetés nélküli szabadság alkalmazása, költségcsökkentés, beszerzések, és beruházások elhalasztása, vagy a munkafolyamatok kiszervezése. Az agrárgazdaság és élelmiszeripar stratégiai szerepet tölt be a magyar gazdaságban. A mezőgazdaság tekintetében még járványhelyzet esetén sem lehet szó a termelési és ellátási folyamatok leállításáról, mivel az egészséges élelmiszerellátást minden körülmény között biztosítani kell a lakosság számára. Az ágazatot a járvány közvetlenül nem érintette, így az újraindítás a folyamatos fenntartás mellett ebben az ágazatban más tartalmat hordoz magában, mint más szektorokban, ahol tényleges leállásra is sor került (Szinay & Zöldréti, 2020).

Annak ellenére, hogy a Covid-19 okozta válság negatív hatása hazánkban leginkább a kis- és középvállalkozásokat érintette (Tóth et al., 2021), a Böhöneyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt. középvezető beosztású munkatársával végzett esettanulmány alapján megállapítható, hogy a szervezet a kivételek közé tartozik. A társaságnál megvalósított felmérés eredményei alapján a járvány közvetlenül nem érintette a növénytermesztéssel foglalkozó részvénytársaságot, számos más iparágban tevékenykedő nagyvállalattal szemben a Böhöneyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt. gazdasági helyzetére a koronavírus-járvány nem gyakorolt számottevő negatív hatást. A társaságnál sem leállásra, sem létszámleépítésre nem került sor, a vállalat működését stabilitás jellemezte a járvány összes hullámában. Mivel sem gazdasági, sem humán erőforrásbeli nehézségek nem jelentkeztek a társaságnál, ezért nem volt szükséges stratégiai szintű átalakítások bevezetésére, így az általános járványügyi előírások és intézkedések mellett a vállalat a megszokott módon működött a járvány ideje alatt. A világgazdasági változások hatására más ágazatokban a vállalatok működését logisztikai és ellátási láncokat érintő problémák nehezítették meg, azonban a társaság esetében ezek a problémák sem okoztak érzékelhető nehézségeket. Ennek következményeként a szervezet nem igényelte a kormány által indított, a vállalatok megsegítését célzó támogatásokat sem.

A kialakult járványhelyzet okozta válság tehát nem idézett elő jelentősebb változást a szervezetben, mint az egészséges és biztonságos munkavégzési feltételek biztosítása érdekében bevezetett és általánosan elterjedt egészségmegőrzéssel kapcsolatos intézkedések alkalmazása. A vállalatnál alkalmazott járványügyi intézkedések közé tartozott a beltéri maszkhasználat, a másfél méteres távolság tartása, valamint a kézfertőtlenítők kihelyezése és azok használata. Gyorsan adaptálásra kerültek a szükséges intézkedések. Az irodaépület méretéből adódóan a távolságtartás betartásának megoldása sem volt akadályozva, így a járványügyi előírásoknak megfelelő munkavégzési feltételeinek biztosítása egyszerűen kivitelezhető volt. Oltásra buzdító, vagy az oltást a

munkavégzés feltételéhez kötő intézkedéseket a vállalat nem vezetett be, annak felvételét a munkavállaló saját meglátására bízták.

A Böhöneyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt.-nél az alacsony alkalmazotti létszám, valamint a munkavállalók magas átoltottsági aránya miatt nem vált indokolttá olyan védelmi intézkedések alkalmazása, mint a munkavállalók kötelező tesztelésének előírása, az automatikus, hőmérséklet mérésére alkalmas hőkamerák beszerzése, felhelyezése, a munkavállalók közötti fizikai kontaktusok számának csökkentése vagy szankciók alkalmazása egyes biztonsági előírások megszegése esetén. A megfelelő óvintézkedések – beltéri maszkhasználat, távolságtartás, a kézfertőtlenítők használata – mellett nem vált szükségessé a külsős partnerek látogatásának korlátozása, a tárgyalások, megbeszélések online formában történő megvalósítása, vagy az esetleges ellenőrzések, auditok elhalasztása.

A növénytermesztéssel foglalkozó részvénytársaságnál nem rendelték el kötelezően – a más ágazatokban széles körben elterjedt – otthoni munkavégzést vagy távmunkát, amely számos vállalat esetében kihívásokat eredményezett. Azoknak a szervezeteknek, amelyek a fertőzésveszély csökkentése érdekében otthoni munkavégzést rendeltek el, nemcsak új munkaszervezési feladatokkal, hanem többletköltségekkel is szembe kellett nézniük. Az otthoni munkavégzéshez elengedhetetlen, hogy a munkáltató biztosítsa a szükséges feltételrendszert az alkalmazottak számára. Számos esetben az otthoni munkavégzés bevezetését költség- és időigényes folyamatok előzték meg. Az otthoni munkavégzés több szervezetnél olyan költséges informatikai fejlesztéseket, beruházásokat tett szükségessé, mint az új IT-eszközök (számítógépek, laptopok, webkamerák) beszerzése, a sáv szélesség kibővítése, a mindennapi használatban lévő hardverek és szoftverek fejlesztése. Az eszközbeszerzések, valamint a technológiai fejlesztésen túl az otthoni munkavégzés feltételeinek biztosítása érdekében a vállalatoknak meg kellett valósítaniuk a munkavállalók hiányzó készségeinek pótlását célzó készségfejlesztést is, ami több esetben szintén jelentős többletköltséget eredményezve, külső partner bevonásával, online képzés útján valósult meg.

A számottevő költségmegtakarítás mellett a Böhöneyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt.-nek más előnye is származott abból, hogy a társaságnál dolgozó munkavállalók járvány idején is a megszokott feltételek mellett végezték a munkájukat. A munkavállalók a megszokott módon kommunikálhattak egymással, így a társaságnál nem jelentett kihívást a munkatársak közötti kapcsolattartás, és az információáramlás hatékonyságát sem nehezítették meg az online platformok esetleges meghibásodásából származó technikai problémák. A hagyományos munkavégzési feltételek mellett a társaságnál nem vált szükségessé a munkafolyamatok átszervezése sem. Számos olyan szervezettel ellentétben, ahol bevezetésre került az otthoni munkavégzés, a Böhöneyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt.-nél a munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti társas kapcsolatok is a régiben maradtak. A vállalatnál így nem merülhetett fel a kollégák egymástól történő elszigetelődése,

valamint az ebből származó pszichés megterhelés. A társaság ebben az időszakban is kiemelt figyelmet fordított a partnerekkel történő kapcsolattartásra, így a tárgyalásokat a higiéniai és járványügyi szabályok maximális betartása mellett személyes formában tartották meg.

Hazánkban az oktatási-gondozási intézmények bezárása a gyermekeket nevelő szülők – különösen az édesanyák – többletterhelését eredményezte, akiknek a gyermekgondozási és háztartási tennivalói több órával emelkedtek a járványhelyzet hatására. A gyermekeket nevelő munkavállalókat érintő megnövekedett nyomás gyakran a munka és a magánélet közötti konfliktus kialakulásához vezetett (Fodor et al., 2020). A társaságnál a járványhelyzettől függetlenül is mindig figyelmet fordítottak a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartására a munkavállalók körében, ami a munkaerő-megtartás egyik kiemelt jelentőségű tényezője. A vállalat a pandémiás időszak alatt kellő rugalmassággal állt a munkavállalók munkavégzését és munkaidejét érintő, a koronavírus által előidézett helyzetekhez, gondolva itt például a gyermekeket érintő különböző oktatással kapcsolatos járványügyi intézkedésekre (pl. online oktatás, gyermekfelügyelet megoldása). A szervezet működését nem érintette negatívan a munkavállalók felé tanúsított rugalmasság – az ilyesfajta flexibilitás már korábban is jelent volt a vállalat életében, és a kölcsönös bizalmon alapuló rendszer megfelelően, visszaélések nélkül tudott működni a vírushelyzet alatt is. Az esetleges lebetegedések kapcsán a vállalat szempontjából szerencsésen alakult a helyzet, nem volt olyan időszak, amikor jelentősebb kiesést okozott volna egy munkavállaló megbetegedése, vagy a megbetegedés gyanúja. Azon munkavállalók, akik megfertőződtek a Covid-19-vírussal szabadságuk alatt kapták el a betegséget, és annak lefolyása – a betegségből való kigyógyulás, esetleges karanténkötelezettség – nem érintették a vállalat működését. A cég munkavállalóira a megkeresés időpontjában magas fokú átoltottság volt jellemző, így később sem kellett attól tartaniuk, hogy a vírusfertőzésből kiinduló nehézségekbe ütközik a vállalat mindennapi működése.

Az esetlegesen előforduló megbetegedés okozta kiesések sem érték volna felkészületlenül a vállalatot, ilyen esetben helyettesítést alkalmaztak volna. Számos vállalatnál okozott problémát és munkatársak közötti interperszonális konfliktust, nézeteltérést a helyettesítési tervek kidolgozása, amely során lehetőség szerint minden kritikus pozícióra legalább két munkavállalót kell betervezni, és a helyettesítésre kijelölteknek meg kell kezdeni a betanítását, ami időigényes és sok energiát lekötő folyamat. A Böhönyi Szabadság Mezőgazdasági Zrt. azonban ebből a szempontból is a kivételek közé tartozik. A társaság munkatársával történt egyeztetés alapján tudjuk, hogy a munkatársak helyettesítése megfelelően működött volna, mivel a szellemi munkakörben tevékenykedő munkavállalók jól ismerik egymás feladatait, hozzáférnek a szükséges informatikai rendszerekhez. Már a pandémia előtt is könnyen kivitelezhető lett volna egy ilyen jellegű helyettesítés, így ezt a megoldást alkalmazták volna egy vagy több munkavállaló esetleges megbetegedése esetén.

A vállalat középvezetőjének beszámolója alapján a fizikai munkavállalók esetleges megbetegedése is kizárólag az idején jelentett volna nehézséget a társaság számára, de ezt a helyzetet is megfelelően tudták volna kezelni. Mivel a jelenlegi fizikai munkaerő-állomány létszámát tekintve elegendő a feladatok ellátására, így új, tartalék munkaerő felvételére egyelőre nem törekednek. Az esettanulmány interjúalánya is megerősítette azonban, hogy a térségben problémát jelent a munkaerőhiány, ami jelentősen megnehezíti a megfelelő szakképzettséggel és tapasztalattal rendelkező új munkaerő felvételét. Különösen igaz ez a gépkezelő munkakörökre, ezért a társaság támogatja a jelenlegi munkavállalói átképzését. Mivel a szellemi beosztású munkavállalók között a helyettesítés teljes mértékben megoldottnak tekinthető, a szellemi munkavállalók átképzésében nem gondolkodik a cég vezetősége, a fizikai munkakörökben pedig már megvannak a jelöltek, akik munkatársaik helyettesítése érdekében nyitottak a különböző képzéseken, tanfolyamokon való részvételre, valamint a szükséges ismeretek, jogosítványok megszerzésére.

A járványhelyzet a szervezetek humánerőforrás-gazdálkodása szempontjából egyik leggyakrabban tapasztalható negatív hatásaként az erőteljes fluktuáció jelentkezett. Azon szervezetek, melyek a válsághelyzet által kiváltott recesszió miatt elbocsátásokra kényszerültek, megpróbáltatásként élték meg a munkaerő-állomány pótlását az újranyitás során. A korábban elbocsátott munkavállalók meghatározó része, az elhúzódó gazdasági válság hatására felhagyott korábbi tevékenységével, és új területeken, stabilabb és a válsághelyzeteknek ellenállóbb szektorokban helyezkedtek el, így a korábban megszerzett vállalati tapasztalatokat más munkáltatók számára értékesítették tovább a munkaerőpiacon. Ez kedvezőtlen állapotot idézett elő, amely számos vállalat humánerőforrás-gazdálkodása szempontjából járt negatív következménnyel. Az elbocsátott, tapasztalattal rendelkező kulcsmunkavállalók visszahívására irányuló szervezeti erőfeszítések gyakran kudarcba fulladtak, így ez esetben a vállalatok új munkaerő felvételére kényszerültek. Az új munkavállalók felvétele nemcsak a toborzási és kiválasztási folyamat költség- és időigényessége miatt jelentett problémát, hanem az új munkavállalók betanítása és beillesztése is kizárólag időigényes folyamatokon keresztül valósulhatott meg. Az új munkavállalók beillesztése gyakran kéz a kézben jár a betanításukban közreműködő, tapasztalt munkavállalók növekvő terhelésével, ami a munkafolyamatok ellátása szempontjából nehézségeket idézhet elő. Ebben az esetben az új munkaerő betanításához a megmaradt munkavállalók közül kell kiemelni azokat a tapasztalt kollégákat, akik alkalmasak az oktatásra, betanításra és a gyakorlat átadására. Ez a folyamat együtt jár a termelőmunkát végzők számának csökkenésével, ami tovább rontja az egyébként is kedvezőtlen helyzetet. Ez az állapot egyes területeken a szolgáltatás színvonalának csökkenését, esetlegesen annak ideiglenes szüneteltetését is eredményezheti.

A koronavírus válság által előidézett humánerőforrás-válság a Böhönyei Szabadság Mezőgazdasági Zrt.-t nem érintette hátrányosan. A vállalat alkalmazottai foglalkoztatását a járványhelyzetben is

biztosította, sikeresen meg tudta tartani a legtöbb esetben több évtizedes vállalati tapasztalattal rendelkező munkavállalóit. A társaságnál a koronavírus-válságot megelőző évtizedekben sem volt jellemző a fluktuáció. Az elmúlt évtizedekben csupán kismértékű létszámcsökkenés volt megfigyelhető a vállalatnál, amely a társaság kezelésében lévő földterületek méretének csökkenéséből adódott. A közelmúltban tehát a vállalatnál nem volt jelentős fluktuáció, és a vírushelyzet által okozott gazdasági válság sem eredményezett létszámcsökkenést.

A vállalati esettanulmány alapján az a megállapítás vonható le, hogy a Covid-19-világjárvány – a stratégiai fontosságú, mezőgazdasági termelési tevékenysége miatt – nem érintette negatívan a társaság működését. Szőke és Kovács (2020) alapján azonban valószínűsíthető, hogy a járvány hosszú távon a mezőgazdasági termelési folyamatokban is érezteti majd a hatását, mégpedig a mezőgazdaság digitális átalakulásán keresztül, amelyet mezőgazdaság 4.0-nak nevezünk. A mezőgazdasági termelésben jelenleg is zajló – és a koronavírus hatásaként vélhetően erősödő – automatizációs folyamatok a korábbinál sokkal több adat figyelembevételét teszik majd lehetővé a termelési folyamat és az ehhez kapcsolódó döntéshozatal során, melyek alapján a termelési hatékonyság megsokszorozható.

Mivel a koronavírus-járvány hatásaként az automatizáció további erősödésére kell számítani, az agráriumban tevékenykedő vállalatoknak – beleértve a kis- és középvállalkozásokat is – minden korábbinál nagyobb figyelmet ajánlott fordítaniuk a munkavállalók továbbképzésére, az állami pénzügyi támogatások igénybevételére, középtávon pedig a felsőfokú végzettségűek arányának növelése jelenthet megoldást a foglalkoztatás fenntartására (Hausmann, 2020), továbbá a szervezeti rugalmasság fejlesztése, agilis módszertanok bevezetése (Kurucz, 2022; Kurucz & Tóth, 2022).

Ezt a fejlődési irányt előbb-utóbb a Böhönyei Szabadság Mezőgazdasági Zrt.-nek is fel kell vennie. A vállalat középvezetőjének elmondása alapján a társaság korábbi tervei között szerepelt egy nyomkövető rendszer bevezetése a termelési tevékenységbe, amihez kapcsolódóan támogatás igénybevételének ötlete is felmerült, később azonban elvetették a kezdeményezést, aminek legfőbb oka az volt, hogy a világjárvány hatására ugrásszerűen megnőtt a precíziós gépek és eszközök ára. A társaság munkatársa szerint a jelenlegi világpiaci árak mellett nem kivitelezhető számukra az ilyen irányú technológiai fejlesztés, mivel a hatékony működés érdekében szükséges lenne a teljes géppark cseréje. Egy ilyen mértékű technológiai fejlesztés egyrészt a vállalat és a művelt földterületek mérete, valamint a társaság bevételei, másrészt a szükséges informatikai háttér és szaktudás hiánya miatt jelenleg nem lenne racionális és kivitelezhető döntés.

25.4 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Melyik az az időszak, amikor az esettanulmányban bemutatott szervezetnél kritikus szerepet tölt be a munkavállalók megfelelő létszámának a fenntartása? Soroljon fel néhány olyan intézkedést,

amely szükség esetén alkalmazható a létszám pótlása, valamint a megfelelő munkaerő-állomány biztosítása érdekében!

2. Mondjon példát olyan ágazatokra, ahol a vállalatok működését jelentősen megnehezítette a járványhelyzet! Magyarázza meg, miért érintette ezeket az ágazatokat különösen kedvezőtlenül a válság!
3. Milyen új kihívással kell szembenéznie a vállalatnak, melynek kezelése a koronavírus-járvány hatására még sürgetőbbé vált?
4. Amennyiben mégis szükségessé vált volna az otthoni munkavégzésre való átállás, hogyan tudta volna ezt a lehető leghatékonyabban megvalósítani a vállalat?

25.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 25. FEJEZETHEZ

1. Bacsák, D. (2021). A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében 2020. októberig – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak. https://gvi.hu/files/researches/628/koronavirus_kutatasi_fuzet_3_210127.pdf (Letöltve: 2022. február 27.)
2. Bagó, J. (2020). Járvány és munka. Új Munkaügyi Szemle, 1(3), 14–25. <https://www.metropolitan.hu/upload/fl1f12de27b440ed2c6c5f287cc435f74800496b.pdf>
3. Béresné B. & Maklári E. (2021). A COVID-19-járvány gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. International Journal of Engineering and Management Sciences, 6(4). <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>
4. Cortes, G. M. & Forsythe, E. (2020). The Heterogeneous Labor Market Impacts of the Covid-19 Pandemic (SSRN Scholarly Paper No. ID 3634715). Rochester, NY, Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3634715>
5. Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. Journal of Business Research, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
6. Fodor, É., Gregor A., Koltai J., Kováts E. (2020). A gyerekek és az idősek gondozása a korona idején. <https://tk.mta.hu/a-gyerekek-es-az-idosek-gondozasa-a-korona-idejen> (Letöltve: 2022. március 4.)
7. Gáspár, A. & Reizer B. (2020). Átlagos bérek kivételes időkben – a magyarországi keresetek alakulása a koronavírusjárvány első másfél évében. https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_111-120.pdf (Letöltve: 2022. február 27.)

8. Hausmann R. (2020). A globális ellátási láncok átalakulása a feldolgozóiparban a koronavírus-járványkövetkeztében. *Hitelintézeti szemle*, 19(3), 130–152. <https://doi.org/10.25201/HSZ.19.3.130153>
9. Jakopánecz E. (2021). #maradjotthon: Koronás élet. A megváltozott élet a COVID-19 járvány ideje alatt. Nagyszámú mélyinterjú kutatás eredményei. *Marketing & Menedzsment*, 55 (Különszám 1.), 19–30. <https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.KSZ.01.02>
10. Jarjabka, Á. – Kuráth, G. – Sipos, N. – Venczel-Szakó, T. – Szabó-Bálint, B. – Balogh, G. & Uhrin, A. (2020). Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID–19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.12.14>
11. Kozák, A. & Dajnoki, K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz- és a versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány*, 52(1), 13–26. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02>
12. Kőműves, Zs. & Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség?: Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. *Hadtudomány*, 31(E-szám), 173–185. <https://doi.org/10.17047/Hadtud.2021.31.E.173>
13. Kurucz A. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: designgondolkodás. *Magyar Minőség 2022*. Nyilvános különszám: Mit is jelent a valóságban az „agilitás”?: Cikkgyűjtemény, pp. 4–10.
14. Kurucz, A. & Tóth Zs. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: agilis transzformáció fókuszpontjai. *Magyar Minőség 2022*. Nyilvános különszám: Mit is jelent a valóságban az „agilitás”?: Cikkgyűjtemény, pp. 25–36.
15. Pató G-né Szűcs B. – Dajnoki K. – Kovács K. – Kőműves Z. S. – Grotte J. – Szabó Sz. – Poór J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(8–9), 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
16. Pató G-né Szűcs, B. – Grotte, J. – Poór, J. & Hollósy-Vadász G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle* 3:1, pp. 15–26.
17. Szentgróti E. & Tapolczai, T. (2011). Main elements of strategic cooperation and alliances in Hungary. *Regional and Business Studies* 3: No 1 / Suppl 1 pp. 57–64.

18. Szinay A. & Zöldréti A. (2020). Az agrár-generációváltás új dimenziói, különös tekintettel a koronavírus gazdasági hatásaira. *Polgári szemle*, 16(1–3), 141–160.
<https://doi.org/10.24307/psz.2020.0709>
19. Szőke, V. & Kovács, L. (2020). Mezőgazdaság 4.0 – relevancia, lehetőségek, kihívások. *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 64(4), 289–304.
<https://doi.org/10.22004/ag.econ.305196>
20. Tóth, A. – Szabó, S. – Kálmán, B. & Poór, J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a covid-19 járvány következtében. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1).
21. Venczel-Szakó T. – Balogh G. & Borgulya I. (2021). Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), 73–86.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>

Az összesen 37 főt foglalkoztató családi vállalkozás két tulajdonossal rendelkezik, és az ügyvezető igazgatja, aki egyben a családfő is. Az 1990-es évek elején alakult a cég, 2006 óta korlátolt felelősségű társaságként működik. Pékségként és tanműhelyként funkcionál, de időközben kibővítették a tevékenységi körüket a cukrászattal is. A megyei székhelyű városban és környékén jelenleg öt boltot üzemeltetnek, de termékeik 30 környékbeli üzletben is kaphatók.

Bár alapvető élelmiszert állítanak elő, a koronavírus-járvány komoly kihívások elé állította a céget. A pandémia az ügyvezető véleménye szerint még jobban átalakította a vásárlási szokásokat, és a már korábban is tendenciának mutató folyamat tovább erősödött, aminek során még inkább a hiper- és a szupermarketek felé tolódott el a vásárlás helyszíne. Az emberek szívesebben szereztek be mindent egy helyről, így a pékáruk esetén is az alacsonyabb minőségű, fagyasztott alapanyagból előállított pékárukat preferálták. Tovább nehezítette a vállalkozás helyzetét, hogy a környékbeli iskolák és a megyei kórház „bezárt”, illetve korlátozottan működött, továbbá a legtöbb környékbeli munkavállaló is átállt home office munkarendre. Ez komoly árbevétel-kiesést okozott a cégnek. Mindemellert a rendezvények szüneteltetése miatt jelentősen visszaesett a cukrászipari termékek forgalma is. Saját boltjaik forgalma öt százalékkal csökkent, a partnerüzletek esetében ez az arány 10–15 százalékot tett ki. Forgalmnövekedés csak azokban az üzletekben volt tapasztalható, amelyek távol helyezkednek el a nagyobb bevásárlóhelyektől. A korlátozásmentes időszakra is jellemző volt a hullámzó forgalom, ebben az időszakban is megérezte a vállalkozás a karantén hatását.

Munkaerőpiaci szempontból sikerült kompenzálni a termelés kiesés okozta hiányt a műszakok átstrukturálásával. Kialakítottak egy délelőtti és egy esti műszakot. Az alkalmazottak hozzáállása azonban véglegesen megváltozni látszik, és már nem hajlandóak 10–12 órás műszakokban dolgozni, csak nyolc órában.

Szakképzési gyakorlati helyként már korábban magas kézimunka igényű termelési technológiát alakítottak ki kevesebb gépesítéssel. Ez is segítette a nehéz időszak átvészélését, illetve hogy ne kelljen egy alkalmazottat se elküldeni. Az ügyvezető elmondása szerint csak egyszeri támogatást kaptak a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarától.

A járvány egészségügyi szempontból először a vírus Omikron variánsának megjelenésével terhelte meg a mindennapi működésüket, hiszen míg előtte egy alkalmazottuk sem esett ki a gyártásból a fertőzés miatt, az új variáns megjelenésével mindennaposak lettek a megbetegedések. Mivel azonban ez naponta csak egy-két embert érintett, a munkatársak átvették a többletmunkát, így oldották meg a

kieső munkaerő kompenzálását. Külön válságstratégiával nem rendelkezett a cég, először csak sodródtak a helyzettel és betartottak minden államilag meghatározott egészségügyi előírást.

A cég vezetése optimista a járvány jövőjét illetően, nem számítanak már nagyobb korlátozásokra. A jövőbeni fejlődés irányát az innovációban látják. Eddig is folyamatosan igyekeztek új termékeket bevezetni a piacra, akár vásárlói javaslatra. Tervezik a termelésben részt vevő gépek cseréjét is, de ez esetükben csak modernebb dagasztó és kemence beszerzését jelenti, hiszen képzési helyként továbbra is megmaradnak a magas kézimunka-igényű technológiánál. A szakképzést illetően is optimista az ügyvezető, szerinte a rendszer átalakítása és motiváló faktorok, például emelt ösztöndíj adása kedvezően hat a szakemberképzés minőségére.

26.1 A CÉG BEMUTATÁSA

Az esettanulmányban szereplő sütőipari vállalkozás tanműhelyként is funkcionál, ahol szakmai középfokú oktatás zajlik. Az ügyvezető igazgató elmondása szerint a telephely egyik felén ők korábban egy szépségszalont üzemeltettek, a másik felén működött a pékség tőlük függetlenül. Néhány év múlva azonban a pékség előző tulajdonosának finanszírozási problémái adódtak, ezért átvették a vállalkozás működtetését először csak kényszerűségből, később azonban a szépségszalont meg is szüntették. 2006-tól korlátolt felelősségű társaságként működnek, 2007-ben pedig kibővítették a tevékenységi körüket a cukrászattal is, valamint szakképzési gyakorlati helyként is funkcionálnak. A megyei székhelyű városban és környékén jelenleg öt boltot üzemeltetnek, de termékeik 30 környékbeli üzletben is kaphatók. Az összesen 37 főt foglalkoztató családi vállalkozás 2 tulajdonossal (az ügyvezető felesége és a fia) rendelkezik, és a 67 éves, főiskolai diplomával rendelkező ügyvezető igazgatja, akinek az eredeti végzettsége géplakatos. Az alkalmazottak 40%-át a pékek és a cukrászok teszik ki, a személyzet többi részét a bolti eladók, takarítók, irodai dolgozók és sofőrök alkotják. A cég jegyzett tőkéje 3 millió forint, a 2020-as év végi beszámoló alapján a nettó árbevétele 232 millió forint.

26.2 SZAKIRODALMI FELVEZETÉS

A világnak egészségügyi és gazdasági szempontból is számos válsággal kellett már szembenéznie a történelem során. Mégis az utóbbi időben elkényelmesedett az emberi társadalom, hiszen ilyen világméretű pandémiára és annak széles körű kihatására hosszú évtizedek óta nem volt példa. Talán éppen ezért érte váratlanul valamennyi nemzetet egy ilyen mértékű, országhatárokon átívelő egészségügyi, gazdasági és társadalmi probléma.

Egy infodemiológiai (járványokat kísérő globális információs kampányokat kutató) tanulmány szerint a Covid-19-járvány korai időszakának mottója a „maradj otthon pékáruval” lehet. A tanulmány a Google Trends és nyílt hozzáférésű adatbankok segítségével a sütőipari termékek iránti

közfigyelem változását vizsgálta a Covid-19-járvány kitörésének korai szakaszában. Az eredmények szerint a vizsgált Olaszországban és Törökországban is a napi koronavírus-esetszámok emelkedésével azonos tendenciát mutatott az otthon elkészíthető péktermékekre vonatkozó webalapú információkeresések emelkedése (Günalan, 2021).

A Covid-19-járvány alatt a bevásárlási szokások jelentősen megváltoztak, mutatta ki egy péktermékek iránti fogyasztói keresletet meghatározó tényezőket vizsgáló kutatás. A fogyasztók gondolkodásmódját leginkább a megfertőződéstől való félelem befolyásolta. Ennek megfelelően a vizsgált személyek három csoportot képeztek az alapján, hogy mit tartottak a legnagyobb kockázatnak: a pékáru fajtáját (pl. friss, fagyasztott és/vagy csomagolt), a vásárlás módját (pl. online vagy személyes), illetve az üzletben való tartózkodást (pl. pékség, vagy hiper- és szupermarket). A vásárlók ez alapján – férfiak és nők egyaránt – a hiper- és szupermarketeket találták a legbiztonságosabbnak. A férfiak az online vásárlást biztonságosabbnak tartották, mint a nők. A nők pedig biztonságosabbnak érezték a pékségekben vásárlást, mint a férfiak, ugyanakkor kevésbé bíztak a fagyasztott termékekben (Bíró & Gere, 2021).

A családi vállalkozások előnye, hogy eredendően rugalmasak. Bármilyen, a világban zajló gazdasági átalakulás okozta kihívásra képesek sikeresen reagálni. A családi vállalkozások előnyei közé tartoznak továbbá más vállalkozásokkal szemben: a helyi közösségbe való beágyazottság, erős vezetői szerep a családon belüli kapcsolatokban is, ismertség a hosszú távú működésnek köszönhetően és fenntarthatóság. A családi vállalkozások a Covid-válság alatt is jól teljesítettek (Zeidan et al., 2021; Kőműves, Nagy & Szabó, 2021).

A koronavírus-járványnak az Egyesült Államokban működő helyi és regionális élelmiszer-ellátási láncokra gyakorolt hatását vizsgáló kutatás szerint az innováció kulcskérdés volt a szektor számára, hogy megfelelhessen a változó piaci igényeknek. A rövidebb ellátási kapcsolatok és kisebb működési volumen miatt a helyi és regionális ellátási láncok gyorsabban tudtak alkalmazkodni, ugyanakkor a központi szabályozások és támogatási rendszerek adta lehetőségekkel kevésbé tudtak élni. A hagyományos ellátási láncokban tapasztalható fennakadások miatt jelentős volt a termelők online értékesítésre való áttérése. Az élelmiszertermelők korábbi marketingszokásain változtatni kellett, ezt támogatta a széles sávú internethez való hozzáférés, az e-kereskedelemmel kapcsolatos képzések, közösségi szervezetektől kapott technikai segítség és a közös online kereskedelmi platformok (Thilmany et al., 2021).

A Covid-19-járvány megzavarta a helyi termelési rendszereket. A lezárások és a mozgás korlátozása elválasztotta egymástól a termelőket és a fogyasztókat. Egy 136 magyarországi kistermelő bevonásával, telefonos és online felmérés alapján készített kutatás megállapította: a Covid-19-járvány hatására a termelők 60%-a szenvedett el veszteségeket, ugyanakkor azok, akik kellően rugalmasak voltak és átalakították értékesítési stratégiájukat, még a profitjukat is növelni tudták. A

kockázatokat elosztó értékesítési stratégia bizonyult a legsikeresebbnek, amely különböző vásárlói szegmenseket különböző értékesítési csatornákon keresztül szolgált ki, valamint különböző távolságtartási megoldásokat és hagyományos, valamint modern kommunikációt is alkalmazott. Magyarországon a személyes kapcsolaton alapuló és online értékesítési kapcsolatok bizonyultak a legeredményesebbeknek (Benedek et al., 2021).

A FAO által 2020-ban készített tanulmány is a helyi élelmiszer-termelésnek a helyi élelmiszerrendszerek rugalmasságára gyakorolt pozitív hatását emeli ki. A helyi élelmiszer-termelés a válság negatív hatásait csökkentő, kulcsfontosságú eszköz. Gazdasági szempontból a helyi termelők a feleslegüket könnyebben értékesíthetik és bővíthetik a foglalkoztatottak számát. Társadalmi szempontból a helyi termelők erősítik a társadalmi kohéziót és befogadást, valamint az oktatást támogató tényezőkké váltak. Környezeti szempontból a helyi termelők rövidítik az ellátási láncokat, csökkentik a szén-dioxid-kibocsátást és az élelmiszer-pazarlást, erősítik továbbá a körforgásos gazdaságot (FAO, 2020).

Az Európai Parlament kutatása szerint az EU agrárélelmiszer ellátó lánc magas szintű rugalmasságot mutatott a koronavírus globális válság alatt. Az uniós támogatások megfelelően segítették a közös piac működését. Az EU, mint közösség hozzáadott értéket visz az élelmiszerláncokba és erősíti az élelmiszer-biztonságot. A logisztikai problémák, egyes értékesítési csatornák ideiglenes lezárása arra kényszerítette a termelőket, hogy alternatív üzleti megoldásokat keressenek. Ez hozzájárult a rövid ellátó láncok kialakításához vagy erősödéséhez. Ezt támogatták az egyes tagállamokban indított nyilvános kampányok, amelyeknek az volt a célja, hogy a fogyasztókat nemzeti és helyi termékek vásárlására ösztönözzék a világjárvány idején, ezzel segítve a hazai mezőgazdasági és élelmiszerágazatot (Montanari et al., 2021).

Egy a Covid-járvány belső piacra gyakorolt hatásait elemző európai parlamenti tanulmány szerint az egyik legnagyobb problémát az ellátási láncok megszakadása, átmeneti zavara okozta. A határlezárások, a gyárbezárások összeurópai problémát generáltak. Összességében az agrár- és élelmiszeripari termékek fogyasztása is jelentősen csökkent. Csökkent továbbá a munkahelyen eltöltött órák száma, emellett megnőtt a munkanélküliség. Mindez hatott a fogyasztók vásárlási kedvére és a termékek értékesítési lehetőségeire is (Marcus et al., 2021).

A koronavírus válság újra ráterelte a figyelmet a mezőgazdaság és a társadalom közötti, korábban elfelejtett összekapcsolódásokra és egymástól függésre, ugyanakkor felfedte az élelmiszer-termelés külső hatásokra való érzékenységet. A rugalmasságnövelő eszközök, a közösségi értékesítési megoldások és az „okos” technológiai megoldások a termelésben csökkenthetik a világméretű válságok hatásait. A nagyobb rugalmasság növeli a termelők képességét, hogy megváltoztassák megszokott működési folyamataikat. A termelők és a fogyasztók összekapcsolását, valamint az élelmiszerek-vásárlókhoz jutását segíthetik az új közösségi értékesítési megoldások. Az „okos”

technológiai megoldások pedig segíthetik a termelőket, hogy csökkentsék a munkaerőtől való függésüket (Lioutas & Charatsari, 2021).

A Puratos, belgiumi székhelyű nemzetközi cégcsoport, amely sütőipari alapanyagok gyártásával és értékesítésével foglalkozik, a honlapján megjelentetett egy kutatást, amely Kínában vizsgálta a pékségekkel kapcsolatos fogyasztói elvárások alakulását a koronavírus-járvány lecsengése után. Kimutatták, hogy a termékpreferenciák alapján a termékek iránti érdeklődést meghatározó jellemzők a következők: egészséges, immunrendszer erősítő (pl. rostban gazdag, csökkentett zsír- és cukortartalmúak, megbízható, azaz frissen csomagolt, rövid lejáratú idővel rendelkező termékek, helyiek és megfizethetőek a válság miatti csökkentett családi élelmiszer-kiadásokra tekintettel). A tanulmány szerint Kínában a kézműves pékségeket tartják a legmegbízhatóbbnak élelmiszer-biztonsági szempontból (Puratos, 2021).

Egy francia központú konzultációs és kutatóintézet 2021-ben készített kutatása a Covid-19 sütőipari piacra gyakorolt hatását vizsgálja Európában. Eszerint 2020-ban a sütőipari termékek fogyasztásában 8%-os visszaesés volt tapasztalható. Ugyanakkor, amíg a friss termékek fogyasztása 13%-kal csökkent, addig a csomagolt kész- és fagyasztott termékeknel 5%-os növekedést regisztráltak. Ezt két okra vezetik vissza, egyrészt a fogyasztók jobban megbíztak a csomagolásban mint védőeszközben, másrészt a szupermarketek is e termékek forgalmát erősítették (GIRA, 2021).

26.3 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

Az esettanulmányban szereplő vállalkozás ügyvezető igazgatója szerint már a *Covid-járvány első hulláma* is visszavetette még az alapvető élelmiszerek esetében is a fogyasztást, valamint a boltok korlátozott nyitvatartása (7:00–19:00) és a vásárlók életkor szerinti vásárlási időkorlátozása is negatív irányba befolyásolta a forgalmat. A pékséget az is súlyosan érintette, hogy a közelükben lévő iskolák és a megyei kórház „bezárt”, illetve korlátozott időrendben üzemelt, továbbá a környékbeli cégek is átálltak home office munkarendre. Ezek a tényezők visszavetették a vásárlások számát. Napi szinten ez 30–50 ezer forintos, havi összesítésben egy-, a cukrászati termékekkel együtt számítva, havi másfél millió forint bevételkiesést eredményezett a vállalkozás számára. A cukrászat esetében növelte a hiányt, hogy a rendezvények és az esküvők száma is jelentősen lecsökkent, illetve szünetelt.

Tovább nehezítette a helyzetet, hogy a már *korábban is tendenciának* látszó vásárlási szokások tovább erősödtek és még inkább a hiper- és szupermarketek felé tolták el a vásárlókat, kivéve azokban a külső városrészekben, amelyek nagyobb távolságra helyezkednek el az említett nagyobb méretű bevásárlóközpontoktól. Ez utóbbi üzlethelyiségekben 50%-os forgalomnövekedést is tapasztaltak. Az emberek általában azonban szívesebben szereztek be egy helyről mindent, még akkor is, ha a pékáruk esetében ez alacsonyabb minőséget jelentett. A hiper- és szupermarketek megjelenése összesen 40%-

os termelés-visszaesést eredményezett az esettanulmányban szereplő vállalkozás esetében, de összességében is elmondható, hogy az első ilyen nagykereskedelmi cég megjelenése óta eddig 41 kisbolt zárt be a környéken.

A pékségnek még azzal is számolnia kellett, hogy a nyári időszakban már a válság előtt is rendszeresen visszaesett a forgalom a szabadságok miatt.

A *korlátozásmentes időszakra* a hullámzó forgalom volt a jellemző, hiszen számos esetben itt is befolyásolta a vásárlások mennyiségét, ha egy-egy osztály karanténba került. Saját boltok esetén a bevételben csak kis eltérés, 5% volt tapasztalható, de a partnerüzleteknél ez az arány elérte a 10–15%-os kiesést is.

Humánerőforrás-gazdálkodási szempontból már a Covid-válság első szakaszában határozott döntést hozott a vállalkozás vezetősége, amely szerint személyzetet semmiképpen sem szándékoznak elbocsátani, így a műszakok átszervezésével, csökkentett munkaidővel és szabadságolásokkal, de folyamatos munkarenddel oldották meg a termelőkiesés hatékony kezelését. A vezetőség munkájában nem hozott változást a járványhelyzet. Az ügyvezető véleménye szerint azonban a Covid-járvány az emberek életébe is változást hozott társadalmi szinten; jelentősebb mértékű lustulást tapasztal. A vállalkozás esetében is át kellett szervezniük a műszakokat, mert a korábbi 10-12 órás műszakok helyett a munkavállalók már csak nyolc órában hajlandóak dolgozni, így át kellett szervezniük a délelőtti műszakot 21:00–5:00 óráig, az esti műszakot pedig 17:00–13:00 óráig. Elmondása szerint a pék szakmában a munkavállalók amúgy is csak átlagosan 10–15 évig hajlandóak dolgozni.

A válság első évében a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarától kaptak egyszeri hárommillió forintos segítséget, amely sokat jelentett a vállalkozás talpon maradása érdekében, azóta azonban nem kaptak semmilyen egyéb anyagi *támogatást*. Képzőhelyként korábban számíthattak olyan jellegű kártérítésre is, ha egy tanuló tönkretett egy gépet, azt ellentételezték, de mostanra már ez a lehetőség is megszűnt. 1993 óta működnek *gyakorlati helyként*, de a szakképzés területén már a válság előtt is komoly gondokkal küzdöttek, pedig megyei szintre oktattak. Igaz, hogy a korábbi, akár 60 fős tanulói létszámból mára már csak maximum 12 fő engedélyezett/támogatott, de az ösztöndíjak emelése jelentős motiváló tényezőként hat a diákokra. Az ügyvezető szerint ez pozitívan hat majd az oktatás minőségére; sikerül jobb, elhivatottabb pékeket, cukrászokat és kereskedőket képezni. Azt tapasztalták, hogy a közepes érdemjegyű hallgatók a legalkalmasabbak erre a szakmára.

A vállalkozás helyzete a fent említett szakképzés miatt is speciális és szerencsés a válság hozta viszonyokban is, hiszen oktatási helyként a pékáruk és cukrásztermékek elkészítése itt nagyobb kézi munkaarányt igényel. Ez azt jelenti, hogy kevesebb géppel, létszámigényesebb technológiával dolgoznak. Ha nem így lenne, gazdasági szempontból az alkalmazottak 50%-át el kellett volna

küldeniük a pandémia betörésével, de az elmúlt időszakban a tanulók kiesését és a forgalom csökkenését ellensúlyozni tudta a fent említett kézi munka nagyobb arányának szükségessége.

A járvány betörése váratlanul érte a vállalkozást, hiszen nem rendelkeztek ilyen helyzetekre készített *stratégiával vagy tervvel*. Először csak sodródtak az eseményekkel az ügyvezető elmondása szerint, és igyekeztek megfelelni a pandémia okozta egészségügyi előírásoknak (fertőtlenítés, gumikesztyű-használat stb.). Bevezették a mindennapos testhőmérséklet-mérést is. A vezető elmondása szerint a vírus Omikron-variánsának betörése okozta számukra a legnagyobb problémát, hiszen előtte egy alkalmazott sem betegedett meg, ekkor azonban napi szinten kiesett egy-két munkavállalójuk. Ezekben az esetekben a munkatársak vállalták be a többletmunkát, hiszen előbb vagy utóbb szinte mindenki ebbe a helyzetbe került. A vállalkozás nem számít arra, hogy a járványhelyzet tovább romlik, az oltás felvételére azonban ösztönözte a munkavállalóit.

Komoly nehézséget okoz a cég számára a válság hatásain kívül az *alapanyag- és energiaárak jelentős mértékű emelése* is. A korábbi átlagos, éves 5–10 Ft/kg-os lisztáremelkedés összege először 20 Ft/kg-ra, majd 2021 év végére 45 Ft/kg-ra növekedett. A cégvezető értetlenül áll az ilyen mértékű áremelés előtt, hiszen véleménye szerint elérhető a piacon kellő mennyiségű és minőségű liszt. Ehhez adódott még az alapanyagok (só, élesztő, margarin, tejtermékek, kakaó stb.) és az energia árának növekedése is. Az ügyvezető elmondása szerint a fenti okok miatt 35–40%-os áremelést kellett volna érvényesíteniük a pék- és cukrászati termékek árában, amit nem tettek meg.

A vállalkozás a *társadalmi szerepvállalást* is fontosnak tartja és aktívan részt is vesz néhány kezdeményezésben. Együttműködik a Kaposvár-Somogy Megyei Tehetségsegítő Tanáccsal, ahol fiatal tehetségek kibontakozását támogatják, valamint jótékonyági tortaárverést is szerveznek, amely 2021-ben immár nyolcadik alkalommal került megrendezésre. A 2 millió 670 ezer forintos bevételt idén a Mélyben és Reményben Alapítvány kapta, amely a Kaposváron és a somogyi falvakban lakó, mélyszegénységben élő családoknak nyújt szociális, mentális és lelki támogatást.

A pékség eddig is a *folyamatos termékinnovációban* látta a jövőbeni lehetőséget, ez most sincs másképp. Ötletelnek, új termékeket próbálnak ki és vezetnek be, akár vásárlói javaslatokat is megvalósítanak. Ha egy próbálkozás nem jár sikerrel, kivezetik a termékpalettáról, majd pár hónap múlva újra előveszik és megpróbálkoznak vele. Hagyományos termékeik mellett piacra dobtak már számos mentes (diabetikus, laktózmentes és paleo), valamint fitt elnevezésű (teljes kiőrlésű, magvas és egészségtudatos például csökkentett szénhidrát-tartalmú) terméket is.

A környéken tizenkét másik pékség termékeivel versenyeznek, bár az ügyvezető igazgató elmondása szerint nem igazán *versenytársai* egymásnak, hiszen a vásárlói körök földrajzilag elkülönülnek egymástól.

A gépesítés terén is próbálnak fejlődni, de ez *nem automatizált termelést* jelent továbbra sem, csak modernebb dagasztó- és kemencebeszerzését. A vállalkozás vezetője a termékinnováción túl a

minőségben látja az erősségüket, hiszen a hiper- és szupermarketek fagyasztott pékáru alapanyagaival ellentétben ők valódi kovással és alapos kézi átdolgozással készítik termékeiket.

26.4 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Véleménye szerint életképes maradhat-e hosszú távon egy ilyen magas kézimunka-igényes technológiára alapozott és erre berendezkedett sütőipari vállalkozás?
2. Milyen innovációban lát jövőbeni lehetőséget a cég számára?
3. Véleménye szerint hogyan növelhető a pékség termékeinek eladása?

26.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 26. FEJEZETHEZ

1. Benedek, Zs. – Balogh, G. P. – Baráth, L. – Fertő, L. – Lajos, V. – Orbán, V. – Szabó, G. G. & Nemes, G. (2021). The Kings of the Corona Crisis: The Impact of the Outbreak of Covid-19 on Small-scale Producers in Hungary. *EuroChoices*, Volume 19, Issue 3 Special Issue: Covid-19 Pandemic Impacts on Agri-food Systems, pp. 53–59. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12292>
2. Bíró, B. & Gere, A. (2021). Purchasing Bakery Goods during COVID-19: A Mind Genomics.
3. Cartography of Hungarian Consumers. *Agronomy* 2021, 11, 1645. p. <https://doi.org/10.3390/agronomy11081645>
4. GIRA. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on European bakery markets. <https://www.girafood.com/covid-19-crisis-impact-on-european-bakery-markets/> (Letöltve: 2022. március 25.)
5. Günelan, E. (2021). “Stay at home with bakery products” can be public motto of quarantine days in the early period of COVID-19 outbreak: A nutritional infodemiology study. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, Volume 25, October 2021, 100359. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100359>
6. Kőműves, Zs. – Nagy, M. Z. & Szabó, Sz. (2021). A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. *Új Munkaügyi Szemle* 2:3, pp. 34–45.
7. Lioutas, E. D. & Charatsari, C. (2021). Enhancing the ability of agriculture to cope with major crises or disasters: what the experience of COVID-19 teaches us. *Agriculture Systems*. 187. p.
8. Marcus, J. S. – Poitiers, N.F. – Guetta-Jeanrenaud, L. & Grzegorzczuk, M. (2021). The impact of COVID-19 on the Internal Market, Publication for the committee on Internal Market and Consumer Protection. Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies. European Parliament. Luxembourg. 123. p.

9. Montanari, F. – Ferreira, I. – Lofstrom, F. – Varallo, C. – Volpe, S. – Smith, E. – Kirova, M. – Wion, A. – Kubota, U. & Albuquerque, J. D. (2021). Research for Agri Committee – Preliminary impacts of the COVID-19 pandemic on European agriculture: a sector-based analysis of food systems and market resilience. European Parliament. Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels, 118. p.
10. Puratos (2021). China: Consumers expectations for bakery in the 'new normal'. http://www.puratos.hu/hu/covid_19/china--consumers-expectations-for-bakery-in-the--new-normal- (Letöltve: 2022. március 25.)
11. Thilmany, D. – Canales, E. – Low, S. A. & Boys, K. (2020). Local Food Supply Chain Dynamics and Resilience during COVID-19. Applied Economic Perspectives and Policy, Volume 43, Number 1, pp. 86–104. <https://doi.org/10.1002/aep.13121>
12. WHO (2020). COVID-19 and the role of local food production in building more resilient local food systems. <http://www.fao.org/3/cb1020en/CB1020EN.pdf> (Letöltve: 2022. március 18.)
13. Zeidan, F. – Al Danaf, R. – Berke, Sz. & Shayya, S. (2021). Resilient family business performance through the COVID-19 health crisis: a short communication. Challenges in the Carpathian Basin. 15th International Conference on Economics and Business. Sapientia – Hungarian University of Transylvania, Faculty of Economics, Socio-Human Sciences and Engineering, Miercurea-Ciuc. pp. 1216–1240.

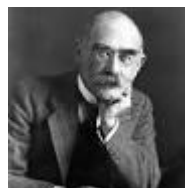
3. Rész

3.d.

Hadsereg-honvédelem esettanulmány

(Felelős szerkesztő: Szabó Katalin¹⁹)

„A háború első áldozata az igazság.”



Rudyard Kipling (1865–1936)

Irodalmi Nobel-díjas angol író és költő

Kép forrása: Készítette: Elliott & Fry – Bonhams,
Közkinccs,

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=44696996>

27. fejezet-19. esettanulmány: Harcban a vírussal (Katonák a koronavírus-járvány elleni küzdelemben) (Krizbai János)

¹⁹ Szabó Katalin: e-mail: szabo.katalin@uni-mate.hu

27 FEJEZET-19. ESETTANULMÁNY: HARCBA A VÍRUSSAL (KATONÁK A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY ELLENI KÜZDELEMBEN) (KRIZBAI JÁNOS)

Néhány éve azzal szembesült az emberiség, hogy a rohamosan globális méreteket öltő ismeretlen világvjárvány összetett fenyegetést jelent mindenki számára. Rövid időn belül láthatóvá vált, hogy közvetlen vagy közvetett módon tömegek életét, egészségét és megélhetési biztonságát is érintheti a fenyegetés. Tanulmányunkban azt szeretnénk áttekinteni, hogy az ilyen válsághelyzetek hogyan érintik a honvédséget – mint speciális funkciókkal bíró szervezetet – és annak állományát, kiemelten a katonállományt. Ennek során ki kell térni azokra az összetett társadalmi környezeti hatásokra, befolyásokra, amelyek egy ilyen – szociológiai értelemben a társadalom érdekében működő – különleges szervezet képességeit, állományának élet- és munkafeltételeit meghatározzák. A tanulmányhoz az elméleti szakmai anyagok elemzése mellett felhasználásra kerültek a Magyar Hadtudományi Társaság szakértői által a járványidőszakban készített interjúk, illetve a Honvéd Szakszervezet által kezdeményezett empirikus kutatások kapcsolódó eredményei.

27.1 VÁLSÁGHELYZETEK JELLEMZŐI

A koronavírus-járvány megjelenése után nem sokkal a világ számos országában merültek fel biztonsági kockázatok, *jelentek meg tömeges pánikjelenségek, és lehetett tartani a társadalmak egészségére nézve veszélyes reakcióktól.* Ezek fokozott cselekvésre ösztönözték a társadalmak irányítóit, a döntéshozókat. Néhány hónap után egyértelművé vált, hogy olyan átfogó válságintézkedésekre van szükség, melyben sok az ismeretlen tényező, nehezen modellezhető a kockázatok.

Kritikus tényező volt az időfaktor: azaz meddig kell alkalmazni, fenntartani a korlátozó intézkedéseket. A járvány gyors terjedésével az emberek pszichés terhelései fokozódásával átfogó válsághelyzettel és komoly biztonsági kockázatokkal néztek szembe a társadalmak és azok vezetői. Szinte természetesen adódott, hogy ebben a helyzetben, a járvány elleni küzdelemben világszerte – így az európai országok többségében is – számoltak közreműködő félként valamilyen formában a katonákkal is.

A hadseregek bevetésével kapcsolatos kihívás elsősorban a demokratikus hagyományokkal bíró kultúrákban volt összetettebb. Ezekben a társadalmakban a döntéshozatal a hatályos jogszabályi környezet is nehezítette. Általános kérdés volt, hogy erre a veszélyhelyzetre kell-e, lehet-e alkalmazni a különleges jogrendi időszak szabályait, és ha a számbavehető opciók szerint be kell vezetni ilyeneket, akkor azok mire terjedjenek ki. Különösen a hadseregek bevonása a rendfenntartási feladatokba vetett fel sok kérdést.

A részletek előtt fontos kitérni a veszélyhelyzetek, válsághelyzetek kezelésével kapcsolatosan néhány társadalmi dilemmára, melyről akár a hazai, akár a nemzetközi sajtóban olvashattunk ebben az időszakban is. Már a járványhelyzet kezdetén láthattuk: az egyes országokban voltak eltérések abban,

hogy milyen jellegű feladatokra vették igénybe a katonákat. Ugyanakkor a járvány okozta válsághelyzetek érzékeltették, hogy adott országokban az események eszkalálódásával is számolni lehet, így gyorsan felmerült, hogy megvannak-e, egyértelműek-e erre a meglévő kapacitások, törvényi keretek, és melyek a szükségszerű és elégséges lépések. Ilyen láthatatlan és megfoghatatlan fenyegetés esetén számolni kell a tömeges pánikkal is, részben kiszámíthatatlan reakciókkal, amint arra voltak is jelek a kezdeti időszakban.

A járványhelyzet elleni tevékenységek kezdetén nagyon különböző hírek, vélemények jelentek meg az európai országok véleményt formáló lakosságánál a katonák megjelenéséről, szerepéről. Általában az elmúlt években azt láttuk, hogy a járványhelyzet okozta védekezés során az európai országok – köztük Magyarország is – a katonaságot az alábbi feladatokra használták:

- logisztikai és egészségügyi támogatás,
- létfontosságú intézmények működésének biztosítására,
- őrzés-védelmi és rendfenntartási feladatokra.

Elsősorban a rendészeti, hatósági jellegű szerepek kapcsán merült fel több országban, hogy szükség van-e erre? Ezeket a felszólalásokat az is táplálta, hogy a 20. század második felétől a katonai erők belföldi alkalmazása a modern demokratikus jogállamokban rendszerint nem megszokott, és a közelmúltban csak kivételes helyzetekben, leginkább komoly katasztrófa-elhárítási helyzeteknél volt lehetséges. Ezek esetében azonban nem merült fel, hogy számolni kelljen tömeges, akár a társadalmak egészére is kiterjedő pánikjelenségekkel. Tehát kevésbé merült fel, hogy a hadsereget széles körű rendészeti szerepre is be kellene vonni.

Az előbbieken okán, amellett, hogy a katonák – amint a későbbiekben bemutatjuk hozzánk hasonlóan – közmegelégedésre töltöttek be fontos missziókat a járvány időszakában, sok elvi kérdés is felvetődött a szükséges, lehetséges szerepekkel kapcsolatban.

Újraindultak korábbi nemzetközi polémiák is a hadseregek belső funkcióival kapcsolatban. Különösen érzékeny kérdés ez napjainkban, amikor az önkéntes haderők térnyerésével a munkaerő-biztosítás szempontjából is kiemelt kérdés a hadsereg és a fenntartó társadalom jó kapcsolata. Természetesen meghatározó erővel bír a kapcsolat milyenségében a meglévő – a történelmi kontextusba ágyazott – társadalmi kultúra és a helyi, nemzeti jogszabályi környezet.

A járvány kezdetén a fejlett országok kormányzatai többségében konszenzus volt abban, hogy a fegyveres erőket döntően logisztikai támogatásra kell felhasználni, de a helyzet eszkalálódása esetén a lehetséges és esetlegesen szükséges más alkalmazási formák már vetettek fel komolyan eltérő véleményeket. Történelmi okokból néhány európai ország vezetése vonakodott attól, hogy a fegyveres erőiket a járványkezeléssel kapcsolatos belső biztonsági feladatokra is használják. Részben eltérő okokból két nagyobb országban, Franciaországban és Németországban voltak a legerősebbek

az ellenérzések. Németország esetében a fegyveres erők belső biztonsággra való alkalmazását a lakosság nagyon kritikusan követi, és a német alkotmány is szigorú korlátokat állított fel. Esetükben a belső biztonság érvényesítése terén a koronavírus-járvány kezelése jelenti a legnagyobb közvetlen kihívást a fegyveres erők számára.

Általában veszélyhelyzetek elhárítása során a társadalmi „jó hangulat” és ebből következően az állami támogatás akkor marad fenn, ha a katonai beavatkozásokat arányosnak és indokoltnak tekintik, ahogyan az eddig történt. A katonák rendvédelmi igénybevétele viszont kockázatot is jelent, ha az általuk használt erőket aránytalannak tekintik. Az Egyesült Királyság azon államok kategóriájába tartozik, amelyek szintén vonakodnak a hadsereget alkalmazni a hazai rend fenntartása érdekében (Észak-Írország történelmi kivételével). Láthattuk a hírekben, hogy hazánkban is elindult a járványidőszak elején ilyen polémia a rendőrökkel járőröző katonák megjelenése láttán.

Ezeket az említett vitákat erősítette az is, hogy az Európát jellemző kétpólusú szembenállás megszűnése után a 21. század elején több okból is jelentősen megváltozott a biztonságpolitikai helyzet, a társadalmi, gazdasági környezet és feltételrendszer. Több évtizedig megerősödött a térségünkben a biztonságérzet, melyet némileg megingattak az elmúlt évtizedek terrorcselekményei és a tömeges migráció képe.

Napjainkban tehát a mostani járványtól függetlenül is azt látjuk, hogy a biztonságpolitikai elvekben, kockázatokban nemzetközi szinten is erőteljesebbé vált a bizonytalanság. Ismert teoretikusok, biztonságpolitikai és katonai szakértők, politikai elemzők jelentős eltérésekkel – de erősödő fenyegetésekkel – vázolták és vázolják a jövőt, benne a haderők lehetséges szerepét, a lehetséges belső funkciók formáit. Azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az állam működtetése és az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás – benne a hadsereg fenntartási költségei – egyaránt drágulnak, így egyre kritikusabb kérdésként jelennek meg. Ezekkel együtt az újabb biztonságpolitikai kihívások hatására nemzetközi szinten is új megközelítések jelennek meg. A korábbiaknál átfogóbban számolják a kockázatokat, melynek következményeként napirenden vannak a jogrendet érintően is a pontosítások. Ugyanakkor a gondolkodást az is vezérli, hogy a biztonságpolitikai dimenziókon túl nagyon fontos kihívás az önkéntes haderők és a modern társadalmak integritásának kérdése. Ennek egy fontos szelete a mindenkori biztonságpolitikai helyzetnek megfelelően a személyi feltételrendszer stabil biztosítása és a folyamatos kommunikáció a társadalom, a lakosság és hadsereg között.

A társadalmi interakciók miatt is fontos volt érzékeltetni a helyzet bonyolultságát, és kitérni azokra a kérdésekre, amelyek a járványhelyzethez kapcsolódóan a haderők veszélyhelyzeti feladataival, azok szabályzásával vetettek fel kérdéseket 21. századi kontextusban.

Az előzményekhez hozzátartozik, hogy a II. világháború után a polgári demokráciák nagy kérdése volt, hogy mit kezdjenek hadseregükkel, milyen kapacitásokkal és hogyan illesszék, integrálják a

társadalomba a jellegénél működési jellemzőinél fogva is különlegesebb szervezetet, a hadsereget. A kérdésfeltevés kettős élű volt. Egyrészt, ez a történelmi erőszakszervezet ne zavarja meg az új társadalom elveit (ne szólhasson bele). Másrészt ezek az új elvek ne ássák alá a hadsereg szükséges képességeit és működési rendjét, illetve biztosítottak legyenek a személyi és technikai feltételek.

Néhány évtizedre kiterjedő visszatekintéssel is láthatjuk, hogy nem önmagáért való a kérdés. Egyrészt, jelentősen változtak, változnak a társadalmi értékek. Másrészt, még európai példákat is tudnánk mondani a hadseregek működési anomáliáira és esetenként társadalmi túlhatalmára. A világ számos országában napjainkban is megjelennek a szélsőségek, amelyek a demokratikus irányítás intézményrendszerét erőteljesen képesek befolyásolni a hadsereg bevonásával.

Az előbbiekből is következett, hogy a fejlettebb demokráciák a 20. század második felében jelentősen korlátozták a hadseregek belső felhasználhatóságát a rendvédelmi feladatokban. A rendőrség mellett több országban létrehoztak specifikus erőket (például csendőrség megnevezéssel), melyek szükség esetén segítséget nyújtottak a rend helyreállításában. A katonákra inkább mentési, logisztikai jellegű feladatokban támaszkodtak.

A rendszerváltás után megújuló hazai jogi környezet is ebben a szellemben fogalmazta meg a keretek vázát, azonban a részletek kimunkálása és a szervezeti kompetenciák újraosztása a viszonylag békés évtizedekben még láthatóan sok kérdést nyitva hagyott. Ezek tisztázási szándéka a legutóbbi törvénykezési folyamatokban már tetten érhető. A jelenlegi járványhelyzet kezelésének kérdései nálunk is rámutattak, hogy fontosak a részletes végrehajtási szabályok a társadalom, az állampolgárok és a hadsereg állománya, a felkészítése és szükséges munkaerő biztosítása érdekében. A hazai szakmai irodalomban is több tanulmány jelent meg, amely azokat a szűk mezsgyét próbálta bemutatni a társadalom és annak irányítói számára, amelyben eldőlhetnek a kompetenciák.²⁰ Buzás Gábor „Rendészet-katonai rendészet” című tanulmányában kiemeli, hogy a katonai erők belföldi alkalmazása a demokratikus jogállamokban rendszerint nem megszokott, és csak kivételes helyzetekben lehetséges. Békeidőszakban, vagyis normál állami működés idején a katonai alakulatok a közrend és közbiztonság fenntartására irányuló funkciókkal általában nem rendelkeznek, ez azonban nem jelenti azt, hogy – főként közreműködő, de akár önálló szereplőként – semmilyen belföldi rendészeti, vagy egyéb belbiztonsági feladatot ne láthatnának el. Ezek köréből kiemelkednek az olyan hírekből is jól ismert feladatok, mint a tűzszerészeti feladatok, a katasztrófák elleni védekezés, az államhatár védelme, vagy éppen a terrorcselekmények elhárítása és következményeinek kezelése. Farkas Ádám „Adalékok az állam fegyveres védelmének rendszertani megközelítéséhez” című tanulmányában az előzőkkel kapcsolatban kiemeli, hogy a katonai erő

²⁰ Csak példaként említhető a következő két tanulmány: Buzás Gábor Rendészet-katonai rendészet. Katonai jogi és hadijogi szemle 2018/2. szám; Farkas Ádám: Adalékok az állam fegyveres védelmének rendszertani megközelítéséhez. Honvédelmi Szemle, 2017/1. szám.

bevonására általában csak azon esetekben kerül sor, amennyiben a védekezésre kijelölt szervek munkája már nem elégséges a veszélyek, károk elhárítására vagy kezelésére.

Korábban már utaltam rá, hogy napjainkban megnövekedtek és összetettebbekké váltak nemzetközi és nemzeti szinten is a biztonsági kockázatok. Nem egy esetben átfedések vannak a civil és katonai kockázatok és kezelésük között. Ezek azt is előrevetítették, hogy társadalomfilozófiai szinten is újra kell gondolni a kockázatok kezelésének kérdéseit és az illetékes szervezetek felelősségi körét, szerepét és ezekből következően állományuk összetételét, felkészítését.

Nemzetközi kitekintésben is azt látjuk, hogy a kutatók és a társadalmak vezetői által elfogadott modellek jelenleg csak részben tükrözik a fegyveres és rendvédelmi szervezetek szerepváltozásaira nehezedő rendkívüli nyomást. A mindennapi gyakorlati alkalmazáshoz az elvi keretek nem elégségesek. A részletes szabályok, cselekvési programok és az azok alapján kialakított feltételrendszer híján eseti döntésekre volt/van szükség, amely ellentmondásokat hordozhat. Ezekre láttunk példákat a közelmúltban is. Mindezekből következően nemzetközi szinten elindultak a normál békeidőszaktól eltérő szabályokkal kapcsolatos felülvizsgálatok, módosítások.

Magyarország esetében ebbe a logikai rendbe illeszkedik az Alaptörvény 2020. december 15-ei, 9. módosítása. Ennek értelmében a 49. cikk szerint: „különleges jogrend a hadiállapot, a szükségállapot és a veszélyhelyzet.” A rendkívüli állapot helyébe a hadiállapot lép, a korábbi szabályzás – megelőző védelmi helyzet – egyes szabályait is átvéve. Katonai típusú különleges jogrendről van szó, amelynek kihirdetéséhez a jelen lévő országgyűlési képviselők kétharmadának szavazata szükséges. Az Alaptörvény módosítása a kihirdetését követő napon lépett hatályba, a különleges jogrenddel kapcsolatos szabályok azonban csak 2023. július 1-jétől érvényesek. Eddig az időpontig ki kell dolgozni a részletszabályokat.

Nagyon fontos kérdés a korábban említettek alapján a részletek szabályozása, mely jelenleg is folyamatban van. Till Szabolcs szakjogász megfogalmazása szerint a különleges jogrend „összességében az állami hatékonyság fenntarthatósága érdekében megvalósított, átmeneti időre szólóan eltérített szükségességi és arányossági normarendszer, a jogállamra vetített végszükség jellegű intézmény. A különleges jogrend alkotmányosságának értékelési szempontja lényegesen eltér a béke időszakában érvényesülő mértéktől: elsődlegesnek tekinthető a nem korlátozható garanciák és nem változtatható feltételek betartása mellett a kiváltó ok kezelése, majd a késedelem nélküli visszatérés az alkotmányos hatalomgyakorlás normális gyakorlási rendjéhez.”²¹

Az említett részletes szabályok megalkotását azért is fontos hangsúlyozni, mert az elmúlt évek biztonsági fenyegetései több olyan kérdést felvetettek, amelyek szerint az elmúlt években

²¹ Till Szabolcs: „Különleges jogrend”. In: Jakab András – Fekete Balázs (szerk.): Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Alkotmányjog rovat, rovatszerkesztő: Bodnár Eszter – Jakab András) <http://ijoten.hu/szocikk/kulonleges-jogrend> (2019).

Magyarországon több olyan „kvázi különleges jogrendi időszak” is elfogadásra került, amelyekkel szemben korlátozottabb mértékű felhatalmazással rendelkeznek. Ezek azt a célt szolgálják, hogy még a békeidőszak keretei között megakadályozható vagy kezelhető legyen egy válsághelyzet. Ilyen többek között a honvédelmi veszélyhelyzet, vagy a tömeges migráció okozta válsághelyzet – olvashatjuk Kelemen Roland jogi összefoglalóját egy tanulmánykötetben megjelent munkájában: „Az Alaptörvény szükségállapot szabályozásának kritikai áttekintése az egyes európai uniós tagállamok alkotmányainak figyelembevételével – különös tekintettel a visegrádi államok alkotmányaira.”²² E különleges időszakok létrehozása annak volt köszönhető, hogy mind a magyar, mind a nemzetközi biztonsági környezetben olyan úgynevezett „szürkezónába” tartozó fenyegetések keletkeztek, amelyekkel szemben a védekezés immár túlmutat a klasszikus rendészeti feladatok körén. Ilyen fenyegetések jellemzik például a határvédelem, a terrorelhárítás, vagy éppen a kibervédelem területeit, melyek kezelése gyakran csak a védelmi ágazatok kooperációja által lehetséges.

27.2 A HONVÉDSÉG SEGÍTŐ FELADATAI

Mindezek alapján érdemes áttekinteni, a mostani járványhelyzet kezelése során melyek voltak ezek a honvédségi segítő feladatok. A Képviselői Információs Szolgálat által 2020. április 27-én kiadott tájékoztató anyag²³ részletesen bemutatta, hogy a koronavírus okozta járványhelyzet kezelésébe a járványidőszak kihirdetése elejétől a Magyar Honvédség milyen formákban került alkalmazásra. A tájékoztató anyag szerint a kezdeti időszaktól részletes intézkedések, szabályzók határozták meg a honvédség alkalmazása kereteit és állománya feladatait. A veszélyhelyzetben elrendelt intézkedésekről szóló 41/2020. (III. 11.) Korm. rendelet egyértelművé tette, hogy a Kormány a rendvédelmi szervek segítségével a honvédségre is számít. A veszélyhelyzet kihirdetése óta a honvédség a következő feladatokat látja el:

2020. március 12-től a „Korridor-feladat” keretében az M1, M5 és M7 autópályák kijelölt pihenőhelyein főként katonai rendészek segítik a rendőrség munkáját. Ezek mellett – a tájékoztató közlemények szerint – 2020. március 12-től a Belügyminisztérium kérése alapján a 900 főre emelkedett a déli határon szolgálatot teljesítő katonák létszáma. Ezek az elmúlt időszakban azt jelentették, hogy a katonák segítették, támogatták a rendőrség munkáját és nem önállóan hajtottak végre rendészeti feladatokat.

A lakosság országosan megtapasztalhatta katonai rendészek aktív tevékenységét. 2020. március 20-tól katonai rendészek jelenlétfokozó járőrtevékenységet végeztek tizenöt város közterületein. 2020.

²² Bartkó Róbert (szerk.). A terrorizmus elleni küzdelem aktuális kérdései a XXI. században. Gondolat kiadó, 2019.

²³ 2020/23. számú tájékoztató anyag, készítette: B. Müller Tamás.

március 21-től a honvédség az Országos Rendőr-főkapitányság (ORFK) kérése alapján a telepített szlovák és osztrák határzárakon megerősítő támogatást nyújtott a korlátozási és zárási feladatokban. A kijárási korlátozás elrendeléséről szóló, 2020. március 27-én megjelent 71/2020. számú kormányrendelet egyértelműsítette, hogy a rendőrség a korlátozások ellenőrzésébe a honvédség katonai rendész szervét is bevonhatja. Ugyanezen a napon a honvédség főparancsnoka és a honvédelmi miniszter az Országgyűlés Honvédelmi és Rendészeti bizottságát arról tájékoztatta, hogy a jelzett napig 1200 katona vett részt a vírus elleni védekezésben. A bevetett katonák létszáma 2020. április 20-ra már 1500 főre emelkedett.

2020. március 14-én a Kormány akciócsoportok felállításáról döntött. Az 1109/2020. Létfontosságú Vállalatok Biztonságáért Felelős Akciócsoport a honvédelmi miniszter vezetése alá került. Ezt követően megalakultak a kormányhatározat szerinti, ún. Honvédelmi Irányító Törzsek, melyek elsődleges feladata az ország működéséhez és a járványügyi védekezéshez szükséges létfontosságú magyar vállalatok működőképességének segítése (biztosítása). Április közepéig 104 vállalathoz kerültek kiküldésre felelős szakemberek.

2020. március 28-án megjelent a kórházparancsnokokról és az egészségügyi készlet védelméről szóló 72/2020. számú kormányrendelet, ami a rendőrség mellett a hadsereget is bevonta az egészségügyi készletek és létfontosságú raktárak őrzés-védelmébe, kijelölve egyben az alkalmazható intézkedések és kényszerítő eszközök széles körét is. A kórházparancsnoki rendszer a belügyminiszter vezetésével került létrehozásra, és egy országos kórházparancsnok irányítása alatt működött. A Magyar Honvédség április 18-ig ennek keretén belül országosan 51 kórházba delegált parancsnokot. Elsődleges feladatuk, hogy a védekezésben használandó eszközök a legoptimálisabban kerüljenek elosztásra és felhasználásra. Orvos-szakmai kérdésekben nem dönthettek, munkájuk kifejezetten a kórházak járványügyi működőképességének segítésére, készletgazdálkodásának ellenőrzésére és biztosítására irányult.

A veszélyhelyzettel kapcsolatos rendkívüli intézkedésekről szóló, 2020. április 1-jén életbe lépett 81/2020. számú kormányrendelet a veszélyhelyzettel összefüggő rendvédelmi intézkedések végrehajtásában is előírja a honvédség közreműködését. A rendelet meghatározza egyben, hogy a katonák a veszélyhelyzettel kapcsolatos közreműködői és őrzés-védelmi feladataik, továbbá a kijárási korlátozások ellenőrzése során milyen intézkedések és kényszerítő eszközök igénybevételére jogosultak.

A járvány további hullámaiban egyéb specifikus feladatokat is kapott és látott el a honvédség. 2021 novemberétől tovább növelte az egészségügyi intézményben dolgozók számát, így már 95 helyszínen, mintegy 870 katona támogatta az egészségügyi ellátórendszer munkáját a járványkezeléssel összefüggésben.

Mindezek mellett a Magyar Honvédség:

- a kórházak kérésére országosan több előszűrő és várakozó sátrat telepített az egészségügyi intézmények területén,
- szállító és logisztikai képességeivel folyamatosan segíti az egészségügyi és egyéb védelmi eszközök beszerzését, raktározását és szétosztását,
- vegyvédelmi zászlóaljával több száz idősotthon fertőtlenítésében vesz részt.

Részt vettek logisztikai feladatokban, segédkeztek az érkező betegek testhőmérséklet-mérésében, a betegirányítási, betegkísérési és útbaigazítási, valamint adminisztrációs és szállítási feladatokban is csökkentették az egészségügyi dolgozók leterheltségét. Ezek mellett katonai oltóbuszok is kialakításra kerültek, melyek országsszerte kistelepüléseken segítették az oltások felvételét.

27.3 A JÁRVÁNYKEZELÉSI FELADATOK AZ ÁLLOMÁNY SZEMSZÖGÉBŐL

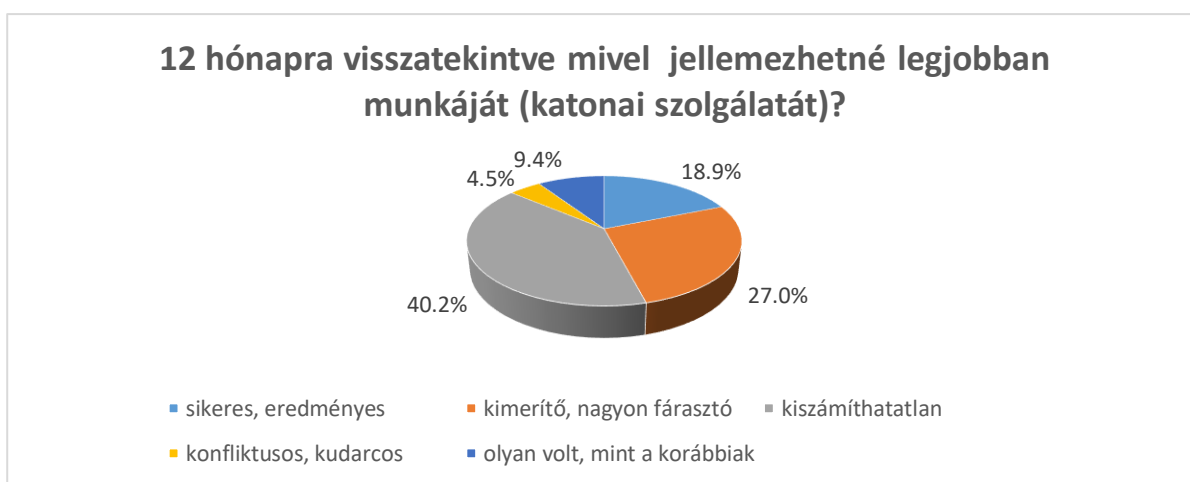
Az előbbi rövid ismertetőből is látszik, hogy az előzőkben bemutatott feladatok hosszabb-rövidebb időszakokra több ezer főt érintettek közvetlenül tényleges közreműködésre. Mellette ki kell emelni, hogy saját munkakörükhöz kapcsolódó feladatokat addig mások pluszfeladatként látták el. Érdemben, ebben az időszakban sem csökkentek a külföldi és hazai fegyveres missziók, igénybevételek sem. Ezek mellett a katonacsaládokat ugyanúgy érintették az olyan – egyébként az összes állampolgárt érintő gondok –, mint a betegség kockázata, a család bezártsága, az online oktatás terhei, megbetegedés, halálozás, anyagi nehézségek stb. A Honvéd Szakszervezet 2021 januárjában egy rövid online kutatásban megkérdezte tagságát. A kutatás egyik része az említett terheket vizsgálta, rákérdezett arra, hogy mennyire érezték magukat nagyon fáradtnak. A következő diagram jól mutatja, hogy ez a speciálisan kondicionált állomány is megérezte a terhelések súlyát.



27.1. ábra. Fáradtságérzés gyakorisága

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mélységében nem tért ki a kutatás arra, hogy ez a fáradtság fizikai vagy mentális értelemben volt-e jelentősebb, de a kutatás nyílt kérdéseire adott egyéb üzenetei rámutattak, hogy mindkét szempontból komoly nyomás alatt volt az állomány. Egy későbbi hasonló megkérdezés erősíti ezt a képet, amelyben 2021 nyarán egy évre visszatekintve kérdezte meg a szakszervezet kutatói közreműködéssel a tagságát. Ez is egy kis létszámú online kutatás volt, amelynek összetétele nem reprezentálja teljesen a katonai állomány meghatározó csoportjait. A válaszolók megoszlásából az látszik, hogy kissé túldimenzionált volt az altiszti állomány, de így is figyelemre méltónak mondható a következő diagram.



27.2. ábra. Katonai szolgálati munka jellemzői

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszolók alacsony száma miatt nem volt mód arra, hogy az állomány jellemzői szerint keressünk mélyebb összefüggéseket, de az szignifikánsan látható, hogy a közvetlen végrehajtó munkakörökben, alacsonyabb státusban dolgozók (legénység, altisztek) számára volt a legnehezebb az év. Ezek kapcsán szólni kell arról, hogy a veszélyhelyzetekhez kapcsolódó speciális jogszabályi környezet a fegyveres és rendvédelmi szervezetek számára egyéb szempontból is sokkal komolyabb korlátozásokat jelenthet, mint a társadalom többi része számára. Ezek meghatározó befolyással bírhatnak a foglalkoztatásra, az életpálya további terveire, illetve a munkaviszonyhoz kapcsolódó feltételekre. Ez többek között azt is jelentette, jelenti, hogy korlátozott lehet a szolgálati jogviszony megszüntetése is függetlenül attól, hogy határozott vagy határozatlan idejű jogviszonyról beszélünk. Tehát a szöveges üzenetekben jelzett konfliktusok egy része abból is következhetett, hogy bizonytalanná váltak a korábban megtervezett vagy akár előkészített változások az életpályán. Ezek

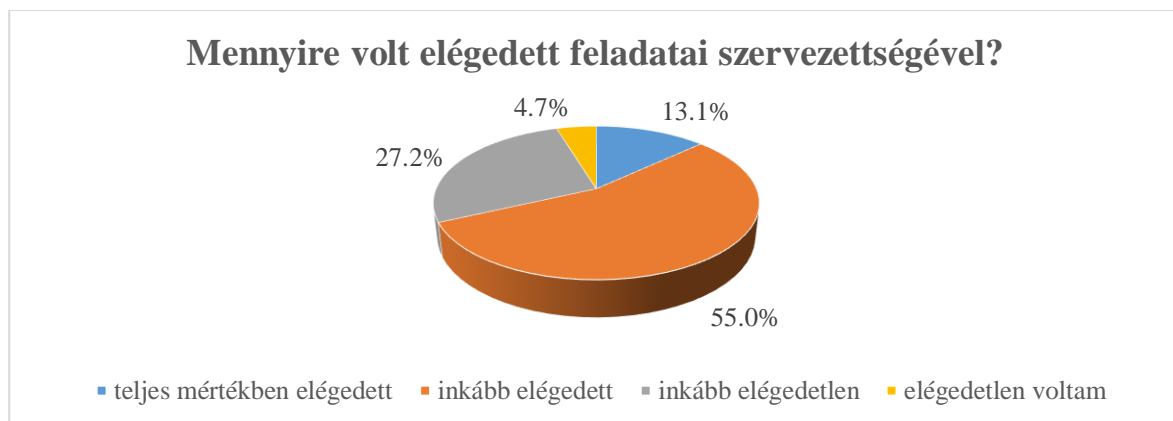
is nagyobb arányban érintették az alacsonyabb munkakörökben dolgozó állományt, hiszen többen vannak közöttük határozott jogvisztonnyal szolgálók.

A 2021 nyarán végzett kutatás során a válaszolók több mint háromnegyede (78%) válaszolta azt, hogy közvetlenül is részt vett a járványkezelés valamilyen feladatában. Ennek során többek olyan átmeneti feltételek, körülmények között tették a dolgukat, amelyet ideiglenesen hoztak létre a járványkezelési feladatokra, illetve ad hoc szervezték meg a munkavégzés feltételeit.

A kutatás egyik kérdése ezeket a feltételeket, körülményeket vizsgálta több dimenzióban. A következő volt a több alkérdésből álló kérdés: „Amennyiben részt vett a járványkezeléshez kapcsolódó feladatokban, mennyire volt elégedett...?”

Mielőtt megnéznénk a részleteket meg kell jegyezni, hogy a honvédség állományánál ez a speciális, ismeretlen helyzet természetesebb, mint a legtöbb civil munkakörnél, hiszen a katonák itthon vagy külföldön gyakran vesznek részt olyan feladatokban, amelyek esetiek, ismeretlenek a körülmények, és ahol hasonlóan átmenetiek, kevésbé komfortosak a feltételek.

A korábbiakban már említettük, hogy nagyon sokrétű volt az állomány igénybevétele a járványkezelésben, így az a helyzet is, amelyben konkrétan egyénileg vagy kisebb-nagyobb csoportokban alkalmazásra kerültek. Ezzel együtt a következő diagram azt mutatja, hogy közel 70% elégedett volt a feladatai szervezettségével.



27.3. ábra. Elégedettség a szervezéssel

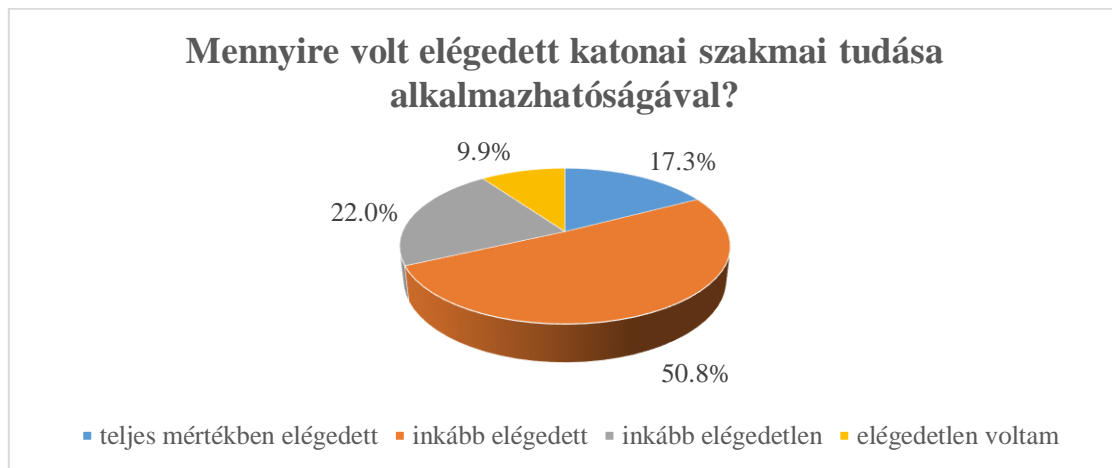
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Valamelyest elégedettebb volt a tiszti állomány, de ebben az is szerepet játszhatott, hogy a feltételek kialakítására nagyobb befolyással bírtak.

Nagyon fontos kérdés volt, hogy miképp látták feladatuk fontosságát, hasznosságát. Alapsori eloszlás szerint a válaszolók 71%-a volt elégedett a járványkezelésben betöltött szerepével, és mindössze 10% válaszolta azt, hogy elégedetlen volt azzal. Láthatóan sokan úgy érezhették, hogy ebben a

katasztrófhelyzetben fontos missziót teljesítenek. Ezt az is kifejezi, hogy negyedük mondta azt, hogy teljes mértékben elégedett volt az egyébként nyilván gyakran változó feltételek, körülmények ellenére is.

Természetesen a szerteágazó feladatokban többen érezték úgy magukat, hogy nem olyan tevékenységet végeztek, amely katonai szakmai tudásuknak, katonai munkakörüknek megfelelt volna. Ezt mutatja be a következő diagram.



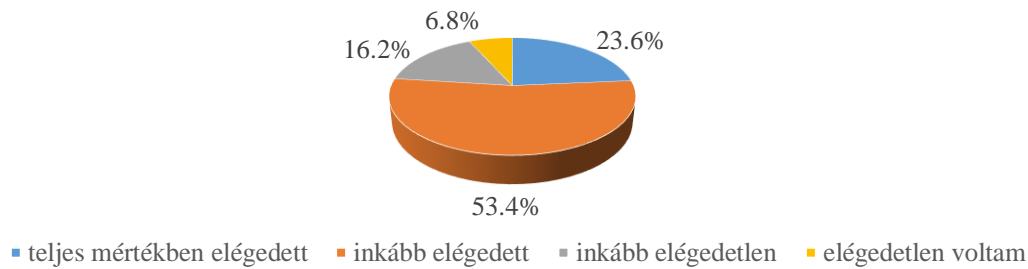
27.4. ábra. Elégedettségi szint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Kiemelt kérdése a járványhelyzetnek az egészségügyi kockázat, az életet is veszélyeztető fertőződések megakadályozása. Jellemzően a lakosság nagy része erőteljes mentális nyomással, félelemmel élte meg főleg a járvány kezdeti időszakát. Az egészségügyi dolgozók mellett a katonák is több olyan feladatban vettek részt, mely fokozott egészségügyi kockázattal is járhatott. A korábban igénybe vett több száz fő mellett még 2021 őszén is több mint hatvan fővel növelték a kórházakban, egészségügyi intézményekben folyamatosan szolgálatot teljesítő katonák létszámát, hogy segítsék a koronavírus-járvány elleni védekezés során az egészségügyi feladatok ellátását, tehermentesítsék az egészségügyi dolgozókat. Az ezekben az intézményekben szolgálatot teljesítők fokozottan érintettek lehettek a fertőzésekben.

Ebből a megközelítésből is érdekes a következő diagram. 77%-uk, tehát kétharmaduk elégedett volt a munka- és egészségvédelmi eszközök biztosításával.

Mennyire volt elégedett a munka, egészségvédelmi eszközök biztosításával?



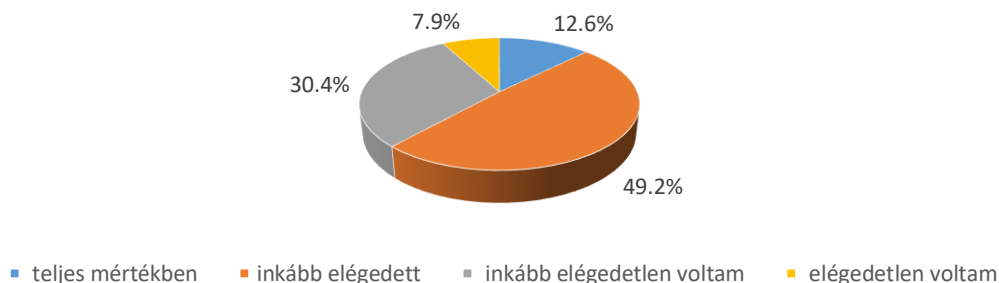
27.5. ábra. Általános elégedettségi szint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Évtizedes távlatban azt látjuk a munka világában, hogy egyre erőteljesebb a munkavédelem szélesebb értelmű felfogása, benne a pszichoszociális kockázatok értékelése. Ez a vizsgált időszak több olyan kérdést is felvetett – a későbbiekben visszatérünk a részletekre –, melyet mindenképpen jelezniük kell, hogy a járványkezelésben közvetlenül érintettekén túl az állomány többi részét is érintették a fokozott terhelések. Ezek között hangsúlyosan megjelennek olyanok is, amelyek a veszélyhelyzeti korlátozások miatt a rövid vagy távlati karrierterveket is befolyásolhatták.

Korábban már utaltam rá, hogy a katonák a legtöbb civil munkahelyhez képest gyakrabban találkoznak olyan átmeneti helyzetekkel, ahol kevésbé komfortosak a munkavégzési és pihenési ellátási feltételek. Ebből következően is felvethető, hogy mi az üzenete a következő diagramm számainak.

Mennyire volt elégedett saját pihenetési, ellátási feltételei biztosításával?



27.6. ábra. Elégedettség a pihenési és ellátási feltételekkel

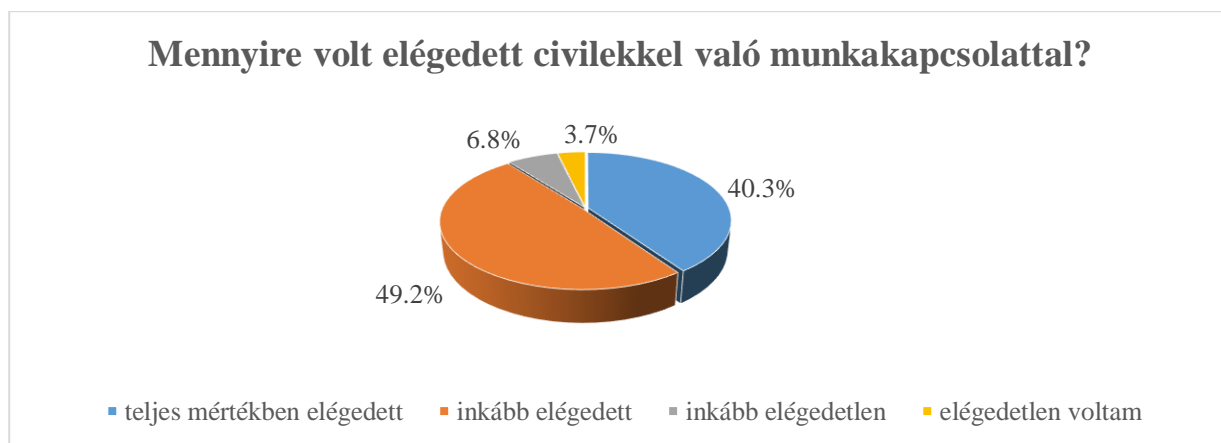
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A több mint 60%-ot mutató elégedettség egy megközelítésből kedvezőnek mondható. Más szempontból viszont az országosan ismert nehézségek ismeretében soknak is mondható az a közel

40%, aki részben vagy egészben elégedetlen volt. Az alapsoron túl terjedő részletes elemzésre kevésbé volt lehetőség, csak jelzésértékűnek mondható, hogy a fiatalabbak és alacsonyabb állománycsoportokban dolgozók voltak elégedetlenebbek. Ebben minden bizonnyal az is szerepet játszott, hogy többen dolgoztak olyan területeken, ahol kevésbé lehetett a feltételeket biztosítani. Mindenesetre további elemzést igényel az elégedetlenségi okok feltárása. Ez már azért is fontos kérdés, mert a honvédség feladatai között rendszeresen előfordulhatnak hasonló feladatok, és fontos az esetleges rendszerhibákat kiküszöbölni. Főleg fontos ez azért is, mert a fiatalok szervezeti komfortigénye eltér az idősebbektől, és a honvédség végrehajtó állományának többsége a pályája elején lévő fiatal.

A következő fontos területe volt a honvédség állománya és a civil lakosság találkozásának a közvetlen munkakapcsolat. A járványkezelési feladatokban részt vevők jelentős része olyan feladatokat látott el, amely során jellemzően együtt kellett dolgozni, működni olyan civil munkavállalókkal, akik szakmai munkaköröket láttak el, vagy éppen olyan állampolgárok voltak, akik ellátásért fordultak adott intézményekhez. Tekintettel arra, hogy felfokozott érzelmi állapotban volt a teljes társadalom, fontos volt azt tudni, hogyan élték meg a kapcsolatot a különböző feladatokra kirendelt katonák.

A járványkezelésben részt vett katonák döntő többsége nagyon elégedett volt, és kedvezően nyilatkozott az egyébként érzelmileg nagyon megterhelő helyzetről. Amint a következő ábra mutatja, mindössze 10% jelzett elégedetlenséget.



27.7. ábra. Elégedettség a civil munkakapcsolatokkal

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Többen személyes beszélgetés, interjú során is kifejezték elégedettségüket, illetve kedvező tapasztalataikat. Ennél a jó képnél is kedvezőbb tapasztalata kutatásunknak, hogy a katonákkal együtt dolgozó civilek és a lakosság is nagyon kedvezően nyilatkozott a kapcsolatokról. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert – amint már korábban utaltunk rá – a járványidőszak elején voltak olyan vélemények, amelyek azt fejezték ki, hogy a katonáknak itt nincs feltétlen szerepük.

27.4 HR-TAPASZTALATOK A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A HONVÉDSÉG FEJLESZTÉSI FELADATAI SZEMSZÖGÉBŐL

A bevezetőben említésre került, hogy a világvárvány kezelésének kérdései sok olyan kérdést vetettek fel a társadalom biztonsága szempontjából, amelyre az elmúlt évtizedekben nem volt példa, így az alacsonyabb szintű – a konkrét gyakorlati teendőket meghatározó – jogszabályok egy része sem állt a kezdeti időszakban rendelkezésre. A válságkezelésben részt vevő szervezetek állománya ilyen irányú felkészítése és a munkájuk feltételeinek szervezése és biztosítása is nehezebb volt ezek hiányában. Mindezek sok elvi gyakorlati kérdést felvetnek a járvány utáni időszakra a nemzetközi és hazai biztonságpolitika, illetve a szervezetek vezetése, működtetése, az állomány foglalkoztatása szempontjából.

Jelenlegi kutatásunkban a továbbiakban elsősorban azokra a kérdésekre térek ki, amelyek egyéb szervezetelméleti kihívásokra mutatnak rá. Szervezetek hálózata szövi át mindennapjainkat, esetenként kevésbé látjuk át vezetőként is, hogy mi miért történik. Különösen azért is fontosak mindezek a tapasztalatok, mert – amint már utaltunk rá – egy átfogó szervezetfejlesztési folyamat kezdetén van a honvédség.

A mostani járványkezelés során munka- (irányítási és gyakorlati) tapasztalatokat szerezhettek a katonák a közszféra más típusú szervezeteiben, illetve a versenyszféra nagyvállalatainál. Ezek módot adtak az állomány vezető beosztású tagjai, tervezéssel foglalkozó és parancsnoki állománya számára arra is, hogy a meghirdetett szervezeti kultúraváltás kapcsán mintákat lássanak. A tapasztalatok összetettek voltak, még a versenyszférában is nagyon különböző felfogásokról, esetenként konzervatív vezetési felfogásokról számoltak be. Pedig a technológiai változások robbanásszerűek. A társadalom különböző szféráiban, így a jövő hadseregében is egyre több területen a mesterséges intelligencia vezérli a folyamatokat – mutatja be könyvében napjaink kihívásait (Yuval Noah Harari, 2018).²⁴ Ugyanakkor a szervezeti keretek lényegét több száz – esetenként több ezer – éves eljárási módok és értékek határozzák meg. Ezek láthatóan a versenyszféra egyes szegmenseiben is – jellemzőbben a kisebb hazai cégek esetében erősen jelen vannak. Több esetben a járványkezelési kihívások során a vezetői felfogás és nem a technológiai lehetőségek okoztak gondot az interjúk beszámolóí szerint.

A korábbiakban már említésre került, hogy a járvány előtti időszakban elindult egy fejlesztési folyamat a honvédség esetében. Ez a folyamat azonban a technikai beszerzések mellett még sok szempontból a kezdő fázisban van. A célok már meg lettek hirdetve, de az oda vezető utak még kimunkálás alatt vannak. A bonyolultabbá váló viszonyok közötti mozgás láthatóan igényli a folyamatok újraszabályozását és a gondolkodás átformálását.

²⁴ Yuval Noah Harari: 21 lecke a 21. századra. Animus, 2018., 17–127.

A vezetés különböző szintjein a gyorsabb reagálóképesség érdekében egyre gyakrabban vetődik fel a bürokrácia merevségének oldása. A 20. században számos tudományos elmélet próbálja feloldani az ellentmondást, leírni azokat a szervezeteket, amelyeket Max Weber (1986) munkásságára alapozva összefoglalóan bürokratikus szervezeteknek tekintünk.²⁵ Ebből a megközelítésből lehetett fontos megtapasztalni, hogy egy hasonlóan régi szervezet, az egészségügy esetében melyek a kihívások. Az interjúbeszélgetések megerősítették, hogy a bürokratikus jellemzők mellett ott is az okoz nagyon súlyos gondot és vált ki diszfunkciókat, hogy több évtizede feltételhiányos a működés, és áthatják emiatt az informális kapcsolati rendszerek.

A járványkezelési feladatokban a különböző intézményekben az összefüggésekre jobban rálátó kollégák szerint ebben a formában több dimenzióban pazarlónak találták a rendszer bizonyos elemeit, és az emberi kapcsolatokban erős pszichoszociális kockázatokat érzekeltek. Egybecsengő vélemények szerint ennek egyik mutatója a tartós létszámhiány és a motivációvesztés is. Sok hasonlóságot véltek abban is, hogy a honvédséghez hasonlóan az egészségügyben is a környezeti kihívásokat leginkább természetes módon működési nehézségekkel érzékelték. Az emberi viszonyokat tekintve a járvány okozta feszültségeken túl többen erősödő szervezeti konfliktusokat fogalmaztak meg, melyek láthatóan veszélyeztették a formalizált hatalmi viszonyokat, így védekező folyamatok voltak láthatók. Ezek a védekező folyamatok a szervezet szabálykövető mechanizmusa miatt esetenként a negatív értelmű bürokrácia erősödéséhez, a szabályrendszerek elburjánzásához vezetnek. A túlszabályozással ugyanakkor egyre nehezebbé vált a működés, a gépies igazgatás rendszere, melynek a hatékonyság romlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem, a szabálykövetés lazulása, hiszen a szabályok már gátjai a működésnek.

Ezekben is látták az okát, hogy ebben a specializált időszakban, a járványkezeléshez szükséges lépésekben időnként bizonytalanságok, szervezatlenségek voltak a különböző szakszemélyzet és az alacsonyabb beosztásokban dolgozók esetében is.

A járványkezelés egyik kritikus pontja volt minden munkahelyen, így a honvédségben is a munkavégzéshez kapcsolódóan az emberi viszonyok kezelése, a vezetői, beosztotti viszony. Hozzá kell tenni, hogy a helyzetet – kiemelten a családok helyzetét – súlyosbította a karanténhelyzet, az iskolák bezárása, áttérés az online oktatásra. Ezek miatt sokan kényszerültek arra, hogy családjuk érdekében kivegyék szabadságukat, vagy akár fizetés nélküli szabadságra menjenek.

Mentőlehetőségként kezdett szélesedni az otthoni munkavégzés lehetősége, a home office. A tapasztalatok szerint itt az első időszakban élesen elvált egymástól a verseny- és a közsféra szemlélete. Az interjúalanyok többsége szerint a közsférában a közvetlen vezetés valamelyest tolerálta a helyzetet, de a felettük lévő vezetés és különösen a felsővezetés kevésbé. Többen olyan

²⁵ Max Weber: Gazdaság és társadalom. KJK, Budapest, 1987.

munkakörökből is kilépésre kényszerültek, ahol minden feltétel adott lett volna az otthoni munkavégzés engedélyezéséhez.

A versenyszféra egyes vállalatainál tapasztalatokat szerző katonák ott lényegesen rugalmasabb hozzáállást tapasztaltak. Nemcsak az otthoni munkavégzés lehetőségét és a bizalmat adták meg, hanem több szervezetnél hozzájárultak a kapcsolódó költségekhez, beruházásokhoz is.

27.5 BIZALOM A MUNKAHELYEN

A vírus időszaka sok szempontból érintette a társadalmi szolidaritás, szervezeti és vezetői bizalom kérdését. Érezhetően megjelentek, megerősödtek a szélsőségek, benne generációk, illetve különböző társadalmi csoportok közötti konfliktusok. Ugyanakkor az olyan rendkívüli időszakok, mint amiben vagyunk, hangsúlyosabban felvetik a kapcsolatok és a bizalom fontosságát. A korábban említett összetett okok, viszonyok, hatások miatt láthatóan vezetői szintek együttműködésében sem érvényesült sok esetben ez a bizalom, és ennek hiánya az alacsonyabb szintekre is lesugárzott. Kutatásunk során a tisztázott, kiszámíthatóbb viszonyok egyszerűbb elemeit is egyértelmű igényként fogalmazta meg az állomány, köztük a vezető állomány is.

Összetett, de nagyon fontos kérdésről van szó, hiszen a jelenlegi járvány okozta válság is megmutatta, hogy a szervezeti bizalom egyfajta „kötszövet” a szervezeten belül. Ez az alapja az igazi összetartó „csapatnak”. Itt csak megismételném a szolidaritás társadalmi szintű hiányának meghatározó szerepét, ami már nemcsak a vezető-beosztott viszonylatban, hanem a munkatársi csoportok közötti viszonylatban is gondot okoz. A bizalomhiánynak olyan súlyos következményei lehetnek, mint a túlszabályozottság, az indokolatlanul szigorú belső szabályok, gyakori konfliktusok, megnövekedett fluktuáció, a kooperativitás és rugalmasság hiánya, az innovációra való nyitottság csökkenése, a negatív sztereotípiák becsontosodása és az ezekből fakadó hatékonyságcsökkenés. Felsővezetői relációk is megmutatták a járvány időszakában, hogy kiemelten jelentkezhetnek ezek a problémák a bürokratikus szervezetekben, ha nem biztosítottak a működési feltételek. Az ilyen problémák komoly hatalmi játszmákhoz vezethetnek, és ilyenkor megerősödik a formalizált viszonyok megkerülése, romlik a szervezeti fegyelem. A kutatás nyílt kérdéseire adott válaszok rámutattak, hogy ezek az informális működések létrejöhetnek a szervezet minden szintjén, lefelé és felfelé is egyfajta hatalmi, illetve túlélési játszmák alakulnak ki.

Az előbbieket meghaladóan mértékű „okos bizalom” kérdése a kikényszerített távmunka, a home office problematikája kapcsán került az előtérbe. Nyéki Emőke – egy nemzetközi tanácsadó cég a FranklinCovey szakértője – szerint: „A bizalom – jelen kontextusban – annak a kiszolgáltatottnak a felvállalása, hogy a munkavállaló akkor is azt teszi, ami a feladata, amikor a munkáltató nem látja őt, és nem is él vissza ezzel a helyzetével. Ha ez kizárólag hit a munkáltató részéről, akkor a kockázatos vak bizalomról beszélünk, ha azonban az értelem és érzelem megfelelő egyensúlyából

ered, vagyis konkrét információkra, korábbi tapasztalatokra is támaszkodik a szándék, akkor nevezzük okos bizalomnak.”²⁶ Ez a kérdés a járványidőszaki feladatokon túl egyre fontosab a honvédségben is, hiszen sok esetben önállóan kell megoldani feladatokat.

Elmondhatjuk, hogy ezekben az években sok szervezet került abba a helyzetbe, hogy „ugrani kellett időnként vakbizalommal”, hiszen radikálisan átalakultak a működési feltételek, a munkaerőpiaci helyzet, és a munkavállalót sem lehetett a hagyományos módon irányítani és kontrollálni. Eddigi kutatási tapasztalatok szerint a munkavállalók többsége ezzel a helyzettel nem élt vissza, hisz egészsége, családi élete megoldásának segítése érdekében bizalmat kapott szervezetétől, vezetőitől. Természetesen ez mindkét oldal szempontjából rendkívüli helyzet volt; ebből okos bizalom akkor lehet, ha tartós lesz az a bizalom, melyet a hitelesség, az őszinteség, a transzparencia és a kölcsönös tisztelet táplál, vagyis ezek alapjai a jó szervezeti kultúrának. Nagyon fontos szerepe van ebben a vezetés különböző szintjeinek. Tekintettel arra, hogy napjainkban járvány- és válsághelyzettől függetlenül korábbiaknál intenzívebbek a változások, amikor is átfogóan változik a szervezetek külső és belső környezete, időről időre meg kell vizsgálni a szervezeti kereteket és a szabályzók megfelelését. Ezt teszik konzervatívabb szervezetek is, például a haderők is. Időről időre megjelentetnek nemzeti stratégiát vagy egy „Fehérkönyvet”, vagy újrafogalmazzák működésük stratégiai kérdéseit (biztonsági stratégiák, katonai stratégiák).

27.6 ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében jelenlegi és korábbi kutatások alapján megfogalmazható, hogy az állomány a mentálisan és fizikálisan is megterhelő időszak feladataiban jól teljesített, erősítette a társadalmi bizalmat a honvédség felé. A járványhelyzet időszaka, a honvédség kapcsolódó feladatai sok olyan tapasztalatot hoztak, mely a korábban elemzettek mellett erőteljesebben vetik fel a bizalom kérdését. Ez a tapasztalat azért is fontos, mert egy több évtizedes összetett feltételhiányos átalakulási folyamat során eltértünk a normalizált működéstől. Ennek során sokat romlott a bizalom, amit helyre kell állítani. Amikor a különböző rendszerekben és szinteken dolgozó munkatársak bíznak egymásban, sokkal együttműködőbb, segítőkészebb magatartást és viselkedésmintákat követnek.

Az összetett módszerekkel végzett eseti kutatás is megerősítette, hogy az állomány hatékony biztosítása és alkalmazása érdekében olyan módszeres szervezetfejlesztésre van szükség, amely megteremti az emberközpontú, kölcsönös bizalomra épülő szervezeti kultúrát. Az elindított fejlesztések, a tervezés előtt/alatt lévő funkcionális stratégiák alkalmat adhatnak a korábban elmaradt értéktisztázásokra, az elvek és a cselekvési programok meghatározásához. A járványkezeléshez

²⁶ Istók Nikolett: Az okos bizalom: minden szervezet alapja c. interjúja a szakértővel 2020 október 27. Profession.hu, letöltve: 2021. december 17.

kapcsolódó gyakorlati tapasztalatok is megerősítették, hogy ezáltal javulhat a szervezeti komfort és a hatékonyság, csökkenhetnek a pszichoszociális kockázatok és a fluktuáció. A járvány időszakában végzett alkalmazások során is kifejeződött, hogy az állomány megújulást, aktivitást vár el vezetéstől is. A fejlesztési folyamatban keresni kell azt a működési módot, mely napjaink gyorsan változó körülményei között a magabiztos reagálóképesség záloga. Kedvezőnek mondható, hogy ezt a célt a minisztérium és a honvédség felsővezetése is megjelölte. A járványidőszak során felvetődő kérdések, speciális kihívások rámutattak, hogy a hatékony működéshez nélkülözhetetlen szervezeti egyensúly megteremtése stabil értékrendszert, ugyanakkor nagyfokú rugalmasságot igényel, melynek kulcsa, ennél a bürokratikus szervezetnél is a szervezeti tanulás.

27.7 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. A hadseregeknek lehet-e országon belüli rendfenntartó szerepe tömeges elégedetlenségek, tiltakozások esetén?
2. A honvédség állományának utánpótlását hogyan befolyásolja a járványkezelésben betöltött szerepe?
3. Katasztrófa-, válsághelyzetekben a lakosság ellátása érdekében mennyiben látja a hadsereg által korlátozhatónak a civil akár külföldi vállalatok működését?

27.8 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 27. FEJEZETHEZ

1. B. Müller T. (2020). 23. számú tájékoztató anyag. Budapest, Országgyűlés Hivatala.
2. Bartkó R. (szerk.) (2019). A terrorizmus elleni küzdelem aktuális kérdései a XXI. században. Budapest, Gondolat kiadó.
3. Buzás G. (2018). Rendészet-katonai rendészet. Katonai jogi és hadijogi szemle, 2, 25–50.
4. Farkas Á. (2017). Adalékok az állam fegyveres védelmének rendszertani megközelítéséhez. Honvédelmi Szemle, 21. 44–58.
5. Harari, Y. N. (2018). 21 lecke a 21. századra. Budapest, Animus Kiadó.
6. Istók N. (2020). Az okos bizalom: minden szervezet alapja c. interjúja a szakértővel 2020. október 27. Profession.hu (Letöltve: 2021. december 17.)
7. Jakab A. & Fekete B. (szerk.) (2018). Internetes Jogtudományi Enciklopédia.
8. Weber, M. (1987). Gazdaság és társadalom. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

3. Rész

3.e:

Oktatás-képzés esettanulmányok

(Felelős főszerkesztő: Szabó Katalin)

„A tanár nem csak tanítja a tanítványait,
maga is tanul tőlük.”



Méri László (1949)

Tudományos szakíró és kutató pszichológus

Kép forrása: Készítette: Tóth Balázs – Méri László, CC

BY-SA 4.0,

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=87603557>

28. fejezet-20. esettanulmány: Menedzsmentkihívások az újranyitás után a felsőoktatásban a Pécsi Tudományegyetem gyakorlati példája alapján (Jarjabka Ákos – Köő Norbert – Varga Vivien – Kuráth Gabriella)

29. fejezet-21. esettanulmány: Tudásmenedzsment (Kiss Ferenc)

30. fejezet-22. esettanulmány: Outdoor és indoor élményalapú tréning és csapatépítés a 4 Évszak
High-Tech Sportok Bázisain (Réthy István)

28 **FEJEZET-20. ESETTANULMÁNY: MENEDZSMENTKIHÍVÁSOK AZ ÚJRANYITÁS UTÁN A FELSŐOKTATÁSBAN A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM GYAKORLATI PÉLDÁJA ALAPJÁN (JARJABKA ÁKOS – KŐŐ NORBERT – VARGA VIVIEN – KURÁTH GABRIELLA)**

Az esettanulmányban²⁷ a Pécsi Tudományegyetem (a továbbiakban: PTE) munkahelyi gyakorlatát mutatjuk be, kiemelten kezelve a digitális oktatási formák és a távmunka viszonyára vonatkozó kutatások eredményeit, amelyek új hozzáállást és menedzsmentmódszerek alkalmazásának igényét jelenítik meg az intézmények vezetői és beosztottjai számára is.

28.1 BEVEZETÉS

A Covid-19-világjárvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, ami igen súlyos társadalmi-gazdasági következményekkel jár ([EB, 2020](#)). Ebben a helyzetben a szervezeteknek, így a felsőoktatási intézményeknek is választ kellett adniuk a változó környezeti kihívásokra. A Pécsi Tudományegyetem példáján keresztül mutatjuk be a világjárvány hatását a felsőoktatásra, felhívva a figyelmet a digitális/nem jelenléti oktatási formák, valamint a távmunka helyzetére és jövőbeli elképzeléseire vonatkozó friss kutatási eredményekre.

A PTE Magyarország egyik legnagyobb egyeteme, több mint húszezer fős hallgatói létszámával, 1400 oktatójával, kutatójával és 10 karával Magyarország egyik legnagyobb felsőoktatási intézménye, mely a Dél-Dunántúl tudásközpontjaként, kiterjedt oktatási kínálattal rendelkezik. Az egyetem gyökerei 1367-ig nyúlnak vissza, alapításának 650. évfordulóját 2017-ben ünnepelte az intézmény. A Pécsi Tudományegyetem hatalmas kutatói bázissal rendelkezik, melynek köszönhetően az egyik legjelentősebb kutatóegyeteme az országnak. Orvostudományi és természettudományi területeknek a Szentágothai János Kutatóközpont ad otthont. Az egyetem karain 21 doktori iskola van jelen, amelyekben fellelhető a művészetek és a tudományok széles skálája. A tehetséggondozás is fontos szempont a Pécsi Tudományegyetem számára, ennek keretében szakkollégiumok és tudományos diákkörök működnek, mellyel a tehetséges diákok tudományos munkáját segítik elő ([PTE, 2022](#)).

Az intézmény klasszikus egyetemi értékeket képvisel, ugyanakkor folyamatosan alkalmazkodnia is kell a jelen és a jövő kihívásaihoz. Az ezt megfogalmazó szervezeti stratégiai célok megfelelő kiindulópontot jelentettek a szervezet számára, ám ezek megvalósítása – a 2021-ben történt

²⁷ Sz. m.: Az esettanulmány Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020a). „Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések” (Pécs, PTE) című, a Pécsi Tudományegyetem oktatói és munkatársai körében 2020-ban végzett kutatás eredményeit bemutató összefoglaló tanulmány alapján készült.

modellváltás feladatai mellett –, jelenleg is zajlik intézményben. Ebben az aktív periódusban érte el a járvány az egyetemmet ([PTE Intézkedési Terv, 2020](#)).

28.2 TÁVMUNKA ÉS DIGITÁLIS ÁTÁLLÁS A FELSŐOKTATÁSBAN

A világjárvány hetek alatt példátlan egészségügyi és társadalmi-gazdasági válsághoz vezetett, amelynek több területen súlyos hatása volt, többek között a felsőoktatási szektorban is. A Covid-19 különböző időtávú hatásait több tudományterület szakértői kutatták, nemzetközi és globális hatásokat is vizsgálva.

A Covid-19-világjárvány kihívást jelentett a felsőoktatás számára is. Több felsőoktatási szervezet és egyesület, közöttük hallgatói egyesületek és más, a felsőoktatásban részt vevő szervezetek végeztek felméréseket, egy-egy régióra vagy a felmerülő konkrét kérdésre fókuszálva. A digitális oktatás bevezetésével ([Magyar Közlöny, 2020](#)) a felsőoktatásban drámaian megváltoztak azok a feltételek, amelyek között a felsőoktatásnak hirtelen teljesítenie kellett. Még a Covid-19 előtt angol, német, osztrák és magyar, kiválóan rangsorolt egyetemek minőségpolitikáit elemezve azt találták, hogy a nyilvános minőségpolitikával rendelkező egyetemeknek csak 40%-a említi a modern technológia használatát a minőségpolitikájában, mint kiemelt hosszú távú célt (Benke et al., 2019). Mind a hallgatóknak, mind a munkavállalóknak segítség, támasz kellett ebben az időszakban, mivel a társadalmi távolságtartási intézkedések hatása a felsőoktatásra is rányomta bélyegét ([IUA Report, 2020](#)).

A járvány előtt még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka, az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5%-ot. A GKI kutatása szerint június elejére ez 20%-ra ugrott fel, ami nagyjából 800 ezer munkavállalót jelent ([GKI, 2020](#)). Ezt az arányszámot támasztotta alá az Ipsos 2020. márciusi felmérése, mely szerint a korlátozó intézkedések bevezetése után a munkavállalók 27%-a végezte nem a szokásos munkahelyén a munkáját (Ferencz, 2020).

Magyarországon a hatályos jogszabály szerint a távmunkavégzés azt jelenti, hogy a munkáltató telephelyétől elkülönülten, egy másik helyen rendszeresen folytatódik a munkavégzés. Ezt a tevékenységet számítógépes eszközök segítségével végzik, és a munka eredményét elektronikus formában továbbítják. A távmunkavégzés természetesen nemcsak a munkavállaló otthonában történhet, hanem más, a munkáltató által kijelölt helyen is el lehet végezni a feladatokat. A távmunkavégzést minden esetben szerződésbe kell foglalni. Abban az esetben, ha csak ad hoc jelleggel történik otthoni munkavégzés, akkor ezt nem szükséges szerződésbe foglalni (Ásványi et al., 2021).

A távmunka definíciójával kapcsolatos több megközelítést ismerünk, amelyek lefedik a munkavégzés helyének meghatározására, az alkalmazandó kommunikációs eszközökre, valamint az irányítás és az ellenőrzés módjára vonatkozó területeket (Venczel-Szakó, Balogh, Borgulya, 2021). A szellemi tevékenység szintén egyik lényeges pontja az otthoni munkavégzésnek, amely magában foglalja az önálló feladatmegoldást, a meglévő munkaviszonyt, a rendelkezésre állást, valamint azt, hogy a munka során elvégzendő feladatok mind megoldhatók legyenek távmunkában (Jarjabka, 2010a).

A távmunka kapcsán fontos megjegyezni a social distancing (társas vagy társadalmi távolságtartás) és a physical distancing (fizikai távolságtartás) fogalmak közti különbséget, utalva arra, hogy mennyire fontosak az emberi kapcsolatok a kialakult helyzetben is (Jarjabka et al., 2020b). A social distancing egyenes út a társas elszigeteltséghez, ezért célként megfogalmazható, hogy a fizikai távolságtartásnak nem szabad társas elszigetelődéshez vezetnie (Albert et al., 2020). Több vállalat különös gondot fordít tehát arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne üsse fel a fejét az online dolgozók körében (Gibson, 2020).

A nem jelenléti oktatásra a magyar felsőoktatás nagy része nem volt módszertanilag felkészülve/felkészítve, ezért tűnhetett úgy, mintha az egyetemi szféra a digitális oktatási formák bevezetésében és alkalmazásában pár nap alatt egy évtizedet lépett volna előre (Sipos et al., 2020). A digitalizáció ugyanis megváltoztatja az alkalmazottak interakcióját a munkahelyen, beleértve a kommunikációt, a vezetői elvárásokat, a munkavégzés helyét, idejét. Ebben az értelemben a digitalizáció fejlődése számos szinten befolyásolja a szervezeteket, mivel új ismeretek és új munkamódszerek adaptálását és fejlesztését igényli (Bondarouk & Ruël, 2009). A szakirodalom emellett hangsúlyozza a szükséges új készségek fejlesztésébe történő beruházás fontosságát, különösen, ha a változás új technológiát és új szerepeket von maga után (Heracleous, 2003).

28.3 A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM GYAKORLATA AZ OKTATÓI ÉS MUNKATÁRSI VÉLEMÉNYEK ALAPJÁN

A PTE Közgazdaságtudományi Karának Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete (KTK VSZI) a felsőoktatás nem jelenléti oktatásra való tavaszi átállása kapcsán az online/digitális/nem jelenléti oktatási formák, valamint a távmunka jelenlegi helyzetét vizsgálta a Pécsi Tudományegyetemen a vezetés, a szervezés, a belső kommunikáció főbb kérdései alapján, kiemelten kezelve a PTE jövőbeli céljait és fejlesztési terveit (Jarjabka et al., 2020a). A kutatás főbb céljai a következők voltak:

- Felmérni a nem jelenléti oktatásban, távmunkában dolgozók, oktatók véleményét, elégedettségét a jelenlegi működéssel, valamint a jövőbeli tervekkel kapcsolatban.
- Feltárni a szervezeti kommunikáció alakulását, a dolgozók, oktatók motivációit, a kompetenciákra vonatkozó javaslatait, fejlesztési elképzeléseit, soft és hard igényeit.

28.3.1 OKTATÓI VÉLEMÉNYEK

A kérdőívet az egyetemi oktatói gárda 22,6%-a töltötte ki. Az esettanulmányban három fő területre fókuszáltunk:

1. Digitális oktatás

2. Digitális tapasztalatok
3. Jövőbeli tervek – digitális oktatás

A válaszadók kétharmada teljesen, vagy többnyire pozitívnak ítélte a home office-t, 27%-nak vegyesek a tapasztalatai, vagyis összességében az oktató kollégák pozitívan értékelték az otthoni munkavégzést. A home office számos kedvező feltételt is megteremtett a dolgozók számára, a válaszadók nagy része gondolta úgy, hogy megtanulták beosztani az idejüket. Személyes kontakt hiányában megtanultak önállóan és kreatívan dolgozni, amely általában személyes fejlődéshez és sikerélményhez vezetett. Ezt támasztja alá az oktatói állomány által, a home office munkavégzéssel kapcsolatban megfogalmazott 3-3 gondolata (28.1. ábra).



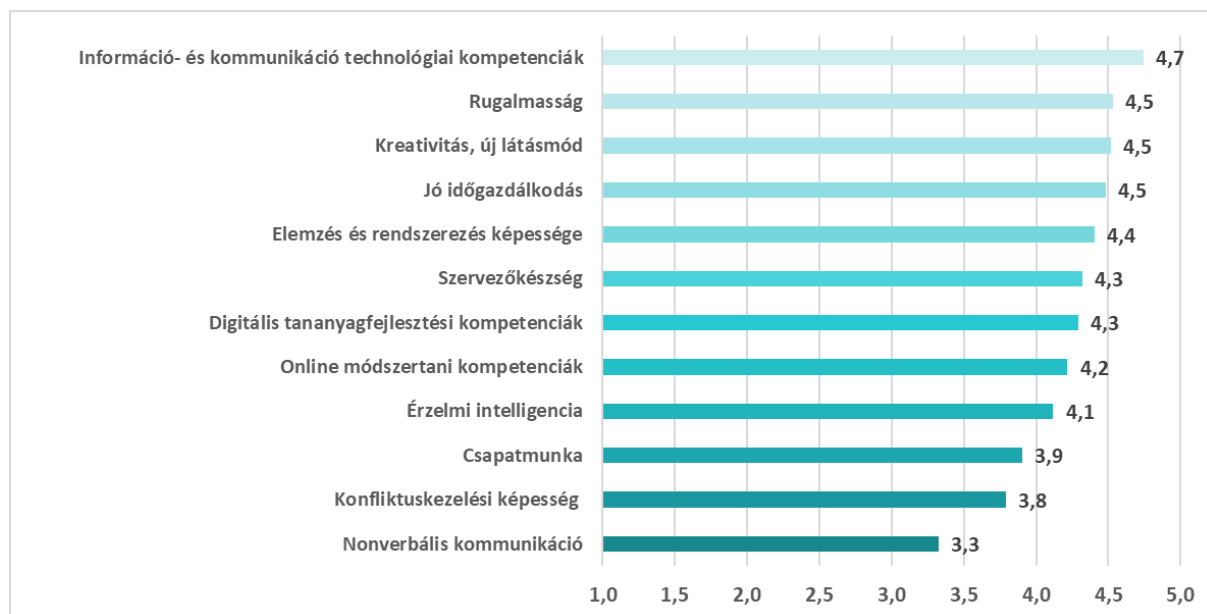
28.1. ábra. Oktatók három pozitív gondolata

Forrás: Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020a). Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés. Kutatási tanulmány. Pécs, PTE.

A személyes oktatás és kutatás két szempont kivételével minden esetben magasabb értéket kapott a válaszolóktól, mint az otthon végzett digitális verziója, egyedül a rugalmas munkaidő-beosztást és a munkavégzés során érzékelhető sok zavaró tényezőt találták előnytelenebbnek a válaszadók a jelenléti munkavégzésben.

Otthonról dolgozva a legfőbb problémát abban látták az oktatók, hogy nincs napi szintű személyes kapcsolat a kollégákkal; továbbá nehézséget okozott a kapcsolat a vezetőkkel, a munkahelyi légkör és a munkahelyi konfliktusok. Legkevésbé jelent meg problémaként a munkából adódó pszichés megterhelés, a megfelelő tárgyi eszközök hiánya és a megfelelő tájékoztatás.

A digitális oktatás hatékony működtetéséhez a válaszadók szerint leginkább információ- és kommunikációtechnológiai kompetenciákra van szükség, ezen túl rugalmasságra, kreativitás, új látásmódra, jó időgazdálkodásra, legkevésbé pedig a nonverbális kommunikációra, konfliktuskezelési képességre, csapatmunkára (28.2. ábra).



28.2. ábra. Kompetenciák hozzájárulása a digitális oktatás hatékony működtetéséhez

Forrás: Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020a). Digitális oktatás, távmunka-helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés. Kutatási tanulmány. Pécs, PTE.

A válaszadók 45%-a nyilatkozott úgy, hogy részt venne új távoktatási programok kidolgozásában vagy oktatóként való felkészítésben a jövőben, a közelmúltbeli tapasztalataira alapozva, ezzel szemben a megkérdezettek egyötöde elutasítaná ezt a lehetőséget, ám a fennmaradó 35%-uknak a megkérdezés időpontjában nincs kiforrott véleménye.

Az oktatók közel kétharmada szerint a jövőben kissé átalakul az oktatás a személyes formákról a digitális irányba. A válaszolók egynegyede szerint nagyon sok új ilyen jellegű program lesz, míg 10%-uk szerint „marad minden a régiben”, vagyis a pandémia csak egyszeri hatás lesz, és mindössze 2%-uk állítja, hogy a digitális oktatás nem lesz releváns a jövőben sem (Jarjabka et al., 2020a).

28.3.2 MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE

A munkatársak 17%-a töltötte ki a kérdőívet, a kollégák megkérdezésekor, jelen esettanulmányban az alábbi témákat vizsgáltuk:

1. Home office

2. Menedzseri kompetenciák
3. Jövőbeli tervek – home office

A válaszadók túlnyomó többsége (92%) a kérdőív kitöltésekor home office-ban/otthoni munkavégzési formában dolgozott, akár részben, akár időszakosan.

A megkérdezettek többsége kedvezőnek ítélte, hogy van lehetőség a feladatok megbeszélésére, kezelhető a stressz, rugalmas a munkaidő-beosztás és jól tervezhető a munka.

Ellenben, a PTE munkatársainak legnagyobb problémája az volt, hogy nincs napi személyes kontakt a munkatársakkal, illetve a megfelelő tárgyi eszközök elérése és a megfelelő tájékoztatás. Ezt követi a munkából adódó pszichés megterhelés. Legkevésbé jelentett problémát a munkahelyi légkör, a kapcsolat a vezetőkkel és a munkahelyi konfliktus.

Összességében nem volt kirívóan jó vagy rossz megítélése a szervezetben használt gyakorlatoknak a home office követelményeivel való összevetésben.

A munkatársi kérdőív kitöltőinek 39%-a részben saját és részben egyetemi eszközöket használ munkavégzés során, míg 31% kizárólag egyetemi eszközökkel dolgozik, végül 30%-uk kizárólag saját eszközökkel végzi a munkáját.

A válaszadók közel 70%-a teljesen, vagy többnyire pozitívnak ítélte a home office-t, 29%-uk vegyes tapasztalattal rendelkezett, és csupán 2%-nak voltak többnyire, vagy teljesen negatív tapasztalatai. Összességében, nagyon pozitív a home office megítélése a megkérdezettek körében (Jarjabka et al., 2020a).

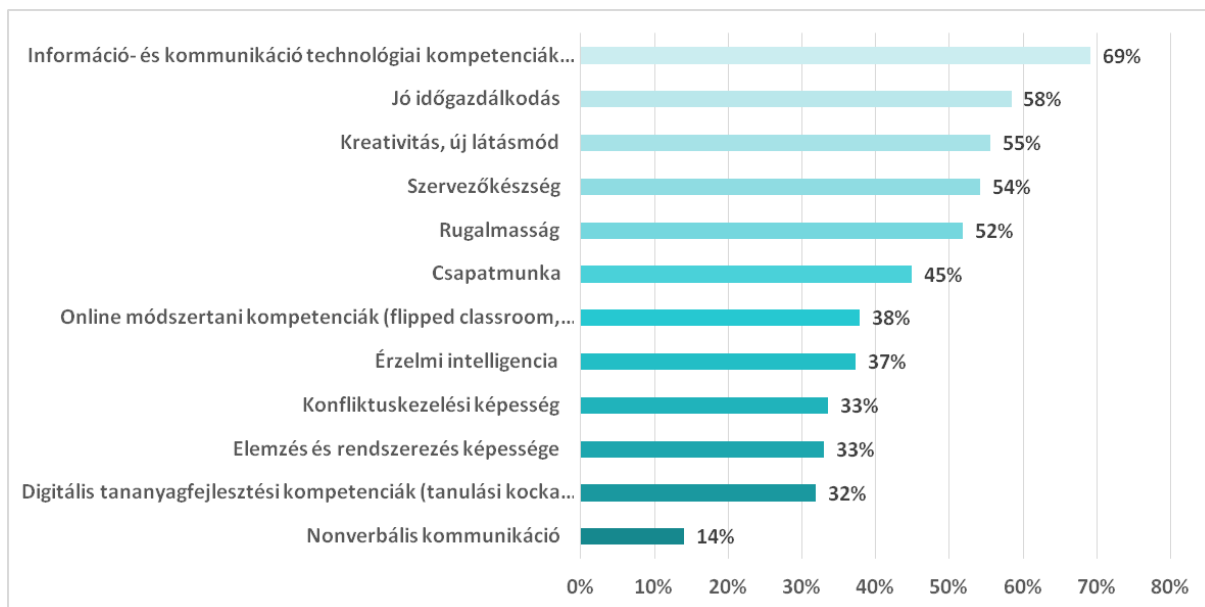
A válaszadók szerint a pozitívumok közül a legfontosabb a szabad időbeosztás, valamint, hogy a beosztottak több időt tudnak fordítani a családjukra. Szintén pozitívan élték meg, hogy gyorsabban ment a munka és az utazási idő csökkent (28.3. ábra).



28.3. ábra. Munkatársak három pozitív gondolata

Forrás: Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020a). Digitális oktatás, távmunka-helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés. Kutatási tanulmány. Pécs, PTE.

A kompetenciák tekintetében a munkatársak szerint az információ- és kommunikációtechnológiai kompetenciáit, a jó időgazdálkodást, a kreativitást és új látásmódot, a szervezőkészséget és a rugalmasságot lenne szükséges leginkább fejleszteni a digitális kapcsolattartás működtetéséhez, mivel ezeket a válaszadók több mint 50%-a választotta (28.4. ábra).



28.4. ábra. Kompetenciák hozzájárulása a digitális kapcsolattartás hatékony működtetéséhez

Forrás: Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020a). Digitális oktatás, távmunka-helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés. Kutatási tanulmány. Pécs, PTE.

A válaszadók 55%-a el tudná fogadni, hogy a továbbiakban home office-ban/otthoni munkavégzésben dolgozzon, míg 17% nem tudja ezt megítélni, ugyanakkor 28%-uk nem tudná elfogadni kizárólag ezt a munkavégzési formát (Jarjabka et al., 2020a).

28.4 MENEDZSMEN TKIHÍVÁSOK, -JAVASLATOK

Összességében megállapíthatjuk, hogy a felsőoktatás komoly válsággal, egyben lehetőséggel néz szembe. A felsőoktatási intézmények és társadalmi-gazdasági aktorok alapvetően azon számos és sürgős rövid távú probléma kezelésével foglalkoznak, amelyek potenciálisan veszélyeztethetik létezésüket. Bár a felsőoktatás vezetőinek a rövid távú túlélésre kell összpontosítaniuk, nem szabad elfelejteniük a növekedés és a fejlődés hosszú távú fenntartásának stratégiai feladatát, mely kapcsán a jelenlegi válság lehetőséget teremt arra, hogy átgondolják a felsőoktatás társadalmi szerepét és fókuszát (Beech & Anseel, 2020; Sipos et al., 2020).

28.5 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. A PTE munkatársai milyen előnyöket és hátrányokat tapasztaltak a home office idején?

2. Milyen kompetenciák szükségesek a hallgatóknak, és általában véve a munkáltatóknak és munkavállalóknak külön-külön, hogy munkavégzésük hatékony maradjon?
3. Milyen új menedzsmentkihívások jelentkeztek, és milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy jövőbeli digitális oktatás és munkavégzés még hatékonyabban működjön?
4. Milyen pozitív és negatív tapasztalataik vannak a Covid–19 kapcsán a felsőoktatásban?
5. Mit javasol, mit tegyen a PTE a kialakult helyzet kezelésére?
6. Milyen stratégiát kövessen és milyen azonnali akciókat hajtson végre, hogy a felsőoktatási piac nyertesévé váljék a pandémia közben és azt követően?

28.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 28. FEJEZETHEZ

1. Alber F. – Dávi B. & Huszti É. (2020). Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen! https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutatok-figyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsagtartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU (Letöltve: 2022. január 14.)
2. Ásványi Zs. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Kuráth G. (2021). XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Blahó A. – Czakó E. – Poór J. (szerk.): Nemzetközi Menedzsment. Budapest, Magyarország, Akadémiai Kiadó. 592 p., pp. 160–173., 14 p.
3. Benke M. – Lányi B. & Schmuck R. (2019). Minőség szemlélet a felsőoktatásban. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 2, (No. 36), 14–23. https://www.academia.edu/43677337/Min%C5%91s%C3%A9gszeml%C3%A9let_a_fels%C5%91oktat%C3%A1sban
4. Beech, N. & Anseel, F. (2020). COVID-19 and Its Impact on Management Research and Education: Threats, Opportunities and a Manifesto. British Journal of Management. 31. pp. 447–449. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12421>
5. Brammer, S. & Clark, T. (2020). COVID-19 and Management Education: Reflections on Challenges, Opportunities, and Potential Futures. British Journal of Management. 31. pp. 453–456. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12425>
6. Bondarouk, T. & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 505–514.
7. EB – Európai Bizottság (2020). 2020. tavaszi gazdasági előrejelzés. (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799) (Letöltve: 2022. január 14.)

8. Ferencz, Z. (2020). Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása? (https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf) (Letöltve: 2022. január 14.)
9. Gibson, C. (2020). GUIDEPOST From ‘Social Distancing’ to ‘Care in Connecting’: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. Academy of Management Discoveries, In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062>
10. GKI (2020). A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában – GKI Gazdaságkutató Zrt. jelentése. (https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf) (Letöltve: 2022. január 14.)
11. Govindarajan, V. & Srivastava, A. (2020). A post-pandemic strategy for U.S. higher ed. Harvard Business Review Online. <https://hbr.org/2020/06/a-post-pandemic-strategy-for-u-s-higher-ed>
12. Heracleous, L. (2003). Strategy and Organization: Realizing strategic management. Cambridge, Cambridge University Press.
13. IUA Report (2020). The impact of COVID-19 on higher education around the world. IAU Global Survey Report. (https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf) (Letöltve: 2022. január 14.)
14. Jarjabka Á. (2010a). A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások. pp. 212–220, Budapest, CompLex Kiadó.
15. Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020a). Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés, Kutatási tanulmány, Pécs, PTE.
16. Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. & Uhrin A. (2020b). Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID–19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. Magyar Tudomány 181: 12 pp. 1698–1710., 13 p. https://mersz.hu/mod/object.php?objazonosito=matud202012_f52140_i1
17. Magyar Közlöny (2020). A Kormány 1102/2020. (III. 14.) Korm. határozata a koronavírus miatt a köznevelési és szakképzési intézményekben új munkarend bevezetéséről. 2020 évi 42. szám. (<https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/9421b74af54379d07ba8934a5fe3180c7f62d0be/megtekintes>) (Letöltve: 2022. január 24.)
18. PTE Egyetemünk (2022). (<https://pte.hu/hu/egyetemunk>) (Letöltve: 2022. január 24.)

19. PTE Intézkedési Terv (2020).
(https://univpecs.com/sites/default/files/files/pte_koronavirus_intezkedesi_terv_200312.pdf)
(Letöltve: 2022. január 14.)
20. PTE Operatív Stáb döntései (2020). (<https://pte.hu/hu/covid/mukodesi-rend>) (Letöltve: 2022. január 14.)
21. Sipos N. – Jarjabka Á. – Kuráth G. & Venczel-Szakó T. (2020). Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. CIVIL SZEMLE 17: Különszám pp. 73–91., 19. p.
<https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/FlowMare%20publikaciok/CSz%20különszám%20előlappal.pdf>
22. Venczel-Szakó T. – Balogh G. & Borgulya I. (2021). Távmunka, Home Office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? Vezetéstudomány – Budapest Management Review. 52 (2). pp. 73–86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>

További feldolgozható források:

- Feldolgozható hanganyag: Otthon és tanulás, munka: a jövő megérkezett?
<https://uzletesutazas.hu/a-jovo-megerkezett/> podcast (kb. 45 perc)
- Feldolgozható interjú: Home office az egyetemen?
https://univpecs.com/egyetemi elet/home_office_az_egyetemen

A pandémiának köszönhetően a hagyományos felsőoktatási működési modelleket jelentősen át kellett alakítani. Az egyetemek mint tudásközvetítő szervezetek újfajta munkaszervezési, adminisztrációs és oktatási folyamatok bevezetésére kényszerültek, ami jelentős szervezeti kultúraváltást idézett elő. Ennek eredményeit, jó gyakorlatait a kilábalás időszakában érdemes megtartani a szabályozás adta keretek között.

A könyvfejezetben először a munkaerőpiac néhány trendjét vesszük górcső alá, melyek a felsőoktatási intézmények és egyéb felnőttképző szervezetek számára a környezeti követelmények keretrendszerében meghatározó szerepet játszanak. Ezután egy hazai egyetem példáján bemutatjuk, milyen innovációkkal alakították át a képzések tudásmenedzsment folyamatait annak érdekében, hogy a pandémia körülményei között is fenn lehessen tartani, sőt fejleszteni is lehessen az oktatás minőségét és megfelelni a változó munkaerőpiaci elvárásoknak. Végezetül áttekintjük, hogy mit lehet átmenteni mindebből a kilábalás időszakára és azon túl.

29.1 SZAKIRODALMI HÁTTÉR

Az üzleti világ a saját anyagi érdekei mentén folyamatosan keresi a vállalati működési hatékonyság növelésének lehetőségeit. A tudásmenedzsment felkarolásával olyan technológiához jutott, amely a legköltségesebben előállítható és ugyanakkor a legnehezebben fenntartható termelő erőforrás, a tudástőke korábbiaknál sokkal hatékonyabb kezelését teszi lehetővé. E módszertanok alapvető fontosságú csoportjai a fejlett, célorientált tanulási és tanítási eljárások, formális és informális tudásmegosztási technikák. Ezeket úgy fejlesztették ki és fejlesztik tovább napjainkban is, hogy minél idő- és költséghatékonyabban történhessen meg az ismeretek átadása, az új ismeretek gyors és minőségi alkalmazási képességének kialakításával együtt.

Kapcsolódóan természetesen kialakult a tudáskinyerés és formalizálás széles eszköztára is, mellyel az átadandó ismeret részben konzerválható, tananyagká alakítható. Míg a hagyományait továbbadó közösségekben sok ezer év alatt a szóbeli átadáson alapuló és a „learning-by-doing” elvű eljárások tökéletesítése zajlott (Kiss, 2011), a tudásmenedzsment esetében az írásbeliség megjelenése óta zajló tudatos, főként a formalizált ismeretek átadására építő tudásmegosztási módszertani fejlesztésről beszélhetünk (Kiss, 2017a).

„Normál üzletmenet” mellett is a szervezeteknek szembe kell nézniük azokkal a tudásmenedzsment kihívásokkal, amelyek többek között a demográfiai változások, globális felmelegedés, gyors technológiai fejlődés következtében átalakítják a gazdasági és társadalmi folyamatokat (Sundararajan, 2016). Például a Világgazdasági Fórum Future of Jobs jelentése szerint 2025-re az az alkalmazottak 50%-ának át kell képeznie magát, mivel a technológia elterjedésének

következtében a korábbi munkája, munkaköre, munkafolyamatai átalakulnak vagy megszűnnek. Az átképzési és továbbképzési folyamatok növekvő igénye mögött a holnap 10 legfontosabb szakmai készsége a következő:

1. Analitikus gondolkodás és innováció
2. Aktív tanulás és tanulási stratégiák
3. Komplex problémamegoldás
4. Kritikai gondolkodás és elemzés
5. Rugalmasság, stressztűrés és rugalmasság
6. Kreativitás, eredetiség és kezdeményezőkézség
7. Vezetés és társadalmi befolyás
8. Érvelés, problémamegoldás és ötletelés
9. Érzelmi intelligencia
10. Technológiai tervezés és programozás (The Future of Jobs Report, 2020).

A Világgazdasági Fórum és a Mercer elemzései egyenesen azt jósolták 2019–2020-ban, azaz közvetlenül a világválság kitörése előtt, hogy ahhoz képest két éven belül (azaz 2022-ig) a meglévő munkakörök ellátásához szükséges készségek mintegy 42%-a át fog alakulni. (Mercer 2019; World Economic Forum, 2020). Noha nem számolhattak a járvánnyal, azonban nem fér hozzá kétség, hogy a pandémia miatt jelentősen digitalizálódott a munka világa, és a készségek jelentős részének fejlődése, átalakulása e külső kényszer hatására rapid módon minden bizonnyal megtörtént (Mercer, 2022).

Emellett a szervezeti mindennapok világára tudásmenedzsment szempontból jellemző a folyamatos küzdelem a tudásvesztés ellen, ami akár a dolgozók fluktuációjának következményeként jelenik meg, akár egyes készségek, kompetenciák fokozatos leépülésként annak köszönhetően, hogy a munkatársak azokat nem használják a rendszeres napi munkavégzésük során (DeLong, 2007).

A szervezetek tudáskezelési folyamataiban a tudás megszerzése/előállítása, tárolása, megosztása, mint fő tevékenység lánc zajlik, emellett azonban számos kapcsolódó menedzsmenttevékenység is sorakozik: a tudástőkeelemek azonosítása, nyilvántartása, értékelése és értékváltozás-követése, valamint a tudásvesztés monitorozása és kezelése éppúgy, mint a tudásmenedzsment szervezeti kultúrájának kialakítása és folyamatos fejlesztése (Sveiby, 2001; Bencsik, 2015; Bencsik, 2012). Természetesen minden szervezetnek a saját küldetése, céljai és stratégiái mentén ebben meg kell találnia a saját egyensúlyát (Noszkay, 2013; Kiss, 2017b; Noszkay et al., 2022). Ehhez a szervezeteknek ma sok lehetőség adott (Mercer, 2022).

29.2 SZERVEZET ISMERTETÉSE

A Budapesti Metropolitan Egyetemet (METU) 2001-ben alapították Budapesti Kommunikációs Főiskola néven. 2009-ben egyesült a Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolájával. Ekkor már Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola néven működik. Egyetemi rangot 2016-ban kapott, immár mint Budapesti Metropolitan Egyetem. 2021-től hazai tulajdonossal fejlődik tovább, a Közép-Európa Alfa Vagyonkezelő Kft. tulajdonában, melynek befektetője az Optima Befektetési Zrt.

Napjainkban Magyarország legnagyobb, magánkézben levő egyeteme, melyen mintegy 6000 magyar és 1000-nél több külföldi hallgató tanul közel 100 országból, alap- illetve mesterszakon, valamint posztgraduális képzési keretek között. Képzési területei az üzlet, kommunikáció, turizmus és művészetek. Oktatói gárdája gerincét tudományos fokozattal is bíró oktatók, kutatók mellett aktív üzleti vezetők, szakértők, valamint művészeti díjakkal is elismert művészek, alkotók adják, akik óráikban közvetlenül beviszik a szakmai tapasztalataikat, az üzleti élet aktualitásait, vagy éppen művészeti alkotófolyamataik időszerű kérdéseit. Képzési programjaiban a naprakész, gyakorlatorientált ismeretátadás a legfontosabb követelmény, miközben folyamatosan törekszik építeni, fejleszteni e multikulturális közeg értékeit.

29.3 TUDÁSÁTADÁS ÉS -KEZELÉS A PANDÉMIA IDEJÉN EGYETEMI KÖZEGBEN

A felsőoktatási intézmények – egyetemek és főiskolák – olyan tudásszervezetek, amelyek oktatóik, kutatóik, valamint kutatási és ipari partnereik segítségével maguk is állítanak elő tudást, miközben a gyűjtés, tárolás és megosztás az alapvető üzleti modelljük része. Ahhoz, hogy oktató munkájukat sikeresen tudhassák végezni, egyrészt figyelemmel kell lenniük a munkaerőpiaci igényekre és azok változásaira, ugyanakkor a saját munkavállalóik támogatásában is hasonló minták mentén kell eljárniuk.

A Mercer 2019-es tanulmányában felsorolt jövőorientált készségek előtérbe kerülése alapvetően a negyedik ipari forradalom hatásaihoz kapcsolódik. Ez a digitálisan vezérelt folyamat, amely a tudásalapú társadalom irányába történő átalakulást helyezi előtérbe, kiemelve az olyan technológiai újítások hatását és szerepét, mint például a mesterséges intelligencia és a Big Data. Vass és Kiss (2021a) rámutatott arra, hogy ez az átalakulási folyamat elkerülhetetlenné teszi a felsőoktatás újragondolását, különös tekintettel a tantervfejlesztésre, az oktatási módszertanra és az értékelési funkcióra. A közösségi média használatával és a felhőalapú kollaborációs platformok elterjedésével olyan új közösség minőségek, együttműködési formák váltak élményként és tapasztalatként megszokottá, sőt preferálttá, amelyek a tanulás és a tanítás mint munka világát gyökeresen átalakítják. A tantervfejlesztést illetően az együttműködésen alapuló tervezés kerül előtérbe. Az oktatási módszertan újragondolása az interakciókon alapul, ennek megfelelően ez a folyamat nagy hangsúlyt fektet a problémaalapú tanulásra, valamint a projekt módszerre. A hagyományos felsőoktatás a

szummatív értékelést helyezi előtérbe. Az analitikus gondolkodás és innováció, az aktív tanulás és tanulási stratégiák, a komplex problémamegoldás, valamint a kritikai gondolkodás és elemzés egyaránt diagnosztikus és fejlesztő értékelést igényel. Du Preez et al. (2016) azt sugallják, hogy az átalakulás egy összetett, nyitott folyamat, amely „utalhat az intézményi struktúrákban és kultúrában bekövetkezett változásokra, valamint olyan specifikus elemekre, mint a tanterv, a tudományos és hallgatói tapasztalatok” (Smith, M. K. & Vass, V., 2017). Ez egy transzformációs tanulás, ahol a tanulás központi helyet foglal el egyéni, csapat és szervezeti szinten. Más szóval, a tendencia a tanításra és a tanulásra összpontosít. Kétségtelenül ezt a folyamatot a végtelen rugalmasság, a nyílt végűség és a benne rejlő összetettség jellemzi (Du Preez et al., 2016). A Covid-19-világjárvány idején a felsőoktatás korábban alapvetően – sőt sok helyen kizárólagosan – jelenléti oktatás átalakult az online tanulássá, ami megkövetelte az átalakuló tanulás koncepciójának megújítását.

E folyamatok felismerésével a METU munkatársai 2017-ben elkezdték azokat a belső képzéseket, amelyek az új működési kultúrát alapozták meg. Az oktatási adminisztráció és a háttérfolyamatok digitalizációja a korábbi kb. 70%-os szintről a járvány kitöréséig 90% körülire emelkedett. A szinte a megalapítástól létező képzési innovációs közösséget, az úgynevezett Szakfejlesztési Platformot fokozatosan felváltotta egy belső képzési rendszer, amely új pedagógiai, módszertani megoldások és jó gyakorlatok, valamint multikulturális ismeretek bemutatása mellett többek között az oktatók digitális kompetenciáinak fejlesztésével is foglalkozott. Ezzel párhuzamosan az oktatási folyamatok digitalizációs lehetőségei műszaki oldalának feltérképezésére oktatást támogató, csoportmunka és kommunikációs szoftverek, információtechnológiai eszközök tesztelése és informatikai infrastruktúra fejlesztések is zajlottak.

Ez az előzmény váratlanul igen hatékonynak bizonyult. A Budapesti Metropolitan Egyetem volt az első olyan felsőoktatási intézmény Magyarországon, amely 2020 márciusában – ráadásul egyetlen nap (!) alatt – megvalósította az online oktatásra átállást távoktatásra, főként Zoom és Microsoft Teams platformokon. A hagyományos gondolkodásmód megváltoztatására és oktatási készségek fejlesztésére online Oktatói Klubot szerveztek a főállású és óraadó kollégák bevonásával, elsőként az előadások mentorálására. Különösen a Zoom néhány alapvető funkciójának használatára fókuszáltak eleinte, mint az órai munka szervezését támogató Breakout Rooms (csoportmunka tanári mentorálással), az aktív visszacsatolást is lehetővé tevő csevegés (megjegyzések, kérdések, gyors információ a diákok és tanárok szemszögéből, rövid ötletelés, tanulói kérdések összegyűjtése, kulcsszavak, idézetek gyűjtése), a jelentkezés, szavazás, a reakciójelek használata (metakommunikációs visszajelzés, például érzelmek jelzése), valamint az óráknak a digitális környezet adta lehetőségek kihasználásával történő gazdagítása (videók, előadások, zene megosztása), illetve az órák rögzítése.

Mindazonáltal szükséges hangsúlyozni, így, alapvetően anélkül, hogy a hagyományos gondolkodásmód megváltozna a digitális gondolkodásmód felé, az előadások ugyanazokkal a jellemzőkkel bírtak online, mint a korábbi offline tanulási környezetben.

29.4 A KÉPZÉSMENEDZSMENT SZEMLÉLETVÁLTÁSA – A DIGITÁLIS GONDOLKODÁSMÓD

A digitális gondolkodásmód sokkal több, mint módszertani innováció: ez egy másik kultúra. Ez egy olyan megközelítés, amely a tanulásra és a tanulókra összpontosít kognitív és affektív dimenzióban. A „Tanítás művészete és tudománya” (Marzano, 2007) ebben az értelemben a tudás, készségek és attitűdök közötti egyensúlyt jelenti a tanulási és tanítási folyamaton keresztül. Lényegében azt mondja ki, hogy első a tanulás, második a tanítás. Az újratervezett projektalapú kurzusok előnyben részesítették az együttműködésen alapuló a célok és elvárások megosztását, a tanulási eredmények újragondolása érdekében. „Ez a folyamat a kollaboratív professzionalizmus koncepcióján alapul.” (Vass & Kiss, 2021a) Ahogy Hargreaves és O’Connor írja: „Az együttműködésen alapuló profizmus arról szól, hogy az emberek hogyan működnek együtt professzionálisabban, és hogyan dolgoznak hivatásként együttműködőbb módon” (Hargreaves és O’Connor, 2018:4). A nagyobb együttműködési professzionalizmus módszertani szinten jelenik meg oly módon, hogy a tanár-diák, diák-diák, tanár-tanár együttműködések hatékony megvalósítása válik alapvető szemponttá.

A METU ezen a ponton felismerte, hogy az addig is erősen gyakorlatorientált oktatási megközelítésében szintet lehet és kell lépni. Kurzusainak fokozatosan egyre nagyobb részét alakította át projektalapúvá mind az alap- és mesterképzésben, mind a posztgraduális képzésben. A hallgatói projektek kollaborációs szintjeit az alábbi módon határozta meg:

- 0: a hallgatói projektcsapatokat az oktató véletlenszerű kijelöléssel létrehozta;
- 1: a hallgatói projektcsapatokat a hallgatók hozzák létre szabad önszerveződés alapján;
- 2: a hallgatói projektcsapatokat a hallgatók hozzák létre azután, hogy a kurzus minden tagjáról alapszakmai és készségprofil-információk állnak rendelkezésre egy bemutatkozó kör után, ezáltal az adott projektnek megfelelő, heterogén szakmai kompetencia összetételt lehet kialakítani, ami a véletlenszerű besoroláshoz képest sokkal jobb minőségű projekteket és tanulási végeredményt tesz lehetővé;
- 3: a hallgatói projekteket több párhuzamosan futó, illetve egymásra épülő tárgy keretében készítik. Itt az oktatók közötti együttműködés és koordináció kiemelt szerepet kap. Egyeztetett tantervek, követelményrendszerek, akár féléveken átnyúló didaktikai építkezés szükséges a sikeres megvalósításhoz;
- 4: a hallgatói projekteket megvalósító csapatok több szak összeültetett hallgatóiból állnak össze. A csapatokat a hallgatók hozzák létre, a heterogén szakmai kompetencia összetételt

a vegyes résztvevői kör még inkább lehetővé teszi. Az oktatói koordinációs követelmény az eltérő szakterületek miatt még inkább összetett, de feltétlenül szükséges;

- 5: karközi projektek megvalósítása, melynek során ugyanaz a tárgy több kar hallgatóinak is felvehető, s ezáltal még szélesebbre lehet nyitni a szakmai együttműködések szinergiái számára a lehetőségeket. Az oktatói koordinációs követelmény még sokrétűbb, jelentős előre tervezést igényel;
- 6: olyan karközi projektek megvalósítása, melyek több tantárgyon átívelnek, támogatva a karközi áthallgatásokat, a szélesebb szakmai látókör kialakítását. Az oktatói koordinációs követelmény itt a legbonyolultabb, akár egyéves előre tervezést is igényelhet.

A projektalapú kurzusok legfontosabb jellemzője az együttműködési elvárás, melyben a hallgatóknak meg kell találniuk a saját egyéni tanulási, elmélyülési igényeik terét a megszokott, bevált tanulási módszereik megéléséhez (főként a kapcsolódó elméleti ismeretek elsajátításához), ugyanakkor az együttműködés, közös projektmunka interakciókkal teli folyamatában is meg kell találniuk a saját útjukat. Ez jelenléti oktatási környezetben sem egyszerű. Az oktatótól folyamatos mentorálást, jelenlétet követel meg, a diáktól pedig a csoportmunka- és projektképességek mellett annak a készségnek a kialakítását is, hogy az egyéni és csoportos munka között dinamikusan tudjon váltani.

Mindennek a szükségessége a Nonaka és Takeuchi (1995) féle tudásgenerálási spirál alapján nyilvánvaló. Faith és Seem (2018) rámutatott, hogy miként lehet adaptálni e modellt a felsőoktatási tanulási-tanítási folyamatokra, azonban az általuk javasolt modellből három kulcselem hiányzik: a projektszemlélet, a kompetenciaközpontú gondolkodás és a kreativitás.

Az online tanulás azonban még erősebb belső motivációt igényel a hallgató oldalán a személyre szabott és kooperatív tanulás szintjén. Ennek a folyamatnak a kiindulópontja a Breakout Rooms szervezése, a tanulónkkal való közös munka, a folyamatos visszajelzés. Ha motiváljuk diákjainkat az online együttműködési platformok és kommunikációs eszközök használatára, ez erősítheti a koherenciát a projektalapú kurzusok és az online tanulás között. Konkrét gyakorlatban a tanulók előzetes tudásának feltérképezése ötletbörze és e-elmetérképezés segítségével, a kérdéskártyákon történő kérdezés elősegítése, a kritikus gondolkodás fejlesztése, a kommunikáció és a terítőken való vita hatékony tanulási és tanítási módszer. Visszakanyarodva a jövő 10 legjobb szakmai készségére, különösen az első három kompetenciaterületre: analitikus gondolkodás és innováció, aktív tanulási és tanulási stratégiák, komplex problémamegoldás, projektalapú kurzusok rendkívül relevánsak. Az elemzéssel kombinált komplex problémamegoldás a projektalapú tanulás hagyományos koncepciója. Mindazonáltal a projektbemutatók elemzésen és következtetésen alapulnak, amelyek megnyitása néhány kérdést és dilemmát vet fel. Ebben az értelemben nem szükséges pontot tenni a mondat végére. Az előadás alapvető kulcsfontja, hogy a hagyományos gondolkodásmódot digitálissá

változtatjuk az online tanulás segítségével bizonyos tanítási módszerek segítségével, például elmetérképezéssel, szekciósobákkal, terítéssel, kollaboratív tanulási platformokkal. Az értékelési funkciókat illetően nyilvánvalóan a formatív értékelés kerül előtérbe. A tanulást segítő értékelés koncepciója horizontális szempont a felsőoktatási projektalapú kurzusoknál, például folyamatos visszacsatolás a tanulási és tanítási folyamat során, az előrehaladást követő e-portfólió használatával és az értékelési szempontok megosztásával.

A hallgatók számára az egyetemen megtett fejlődés portfólióban történő dokumentálása kiemelt hangsúlyt kapott a mvBRAND program elindításával (Kiss, Vass, 2019; Vass, Kiss, 2020).

Az e-portfólió az énmárka-építés jelentős része, amely egyes termékeket és eredményeket reflektív elemzéssel gyűjt össze (Vass & Kiss, 2021b). Ebben a cikkben az alapvető újítás a formatív értékelés felé fordul, különös tekintettel a célok és elvárások megosztására a hallgatókkal a kurzus elején. Mindez a képzésmenedzsment szempontjából mindenekelőtt rugalmas tantervfejlesztést igényel és a kimeneti követelmények széles spektrumának lehetővé tételét, melybe olyan célkitűzések természetes módon beleférnek, mint

- a diákoknak képesnek kell lenniük arra, hogy közösen tartsanak prezentációkat és értékeljék a projektmunkát,
- a tanulóknak képesnek kell lenniük értékelő véleményt kialakítani saját projektmunkájukra és mások munkájára,
- a kurzus végén a hallgató legyen képes kreatív módon megoldani a problémákat, képes legyen meghallgatni és megérteni mások véleményét, tudatos döntést hozni (Vass & Kiss, 2021a).

A projektalapú képzés mellett a pandémia előtérbe helyezte a hagyományos e-learning-megoldások használatát is. Az egyetem a Coursera online platformra vásárolt előfizetést, ezáltal kurzusok ezreit tette elérhetővé a hallgatók és az oktatók számára. Az így elérhető digitális tartalmak mind a tanórák gazdagítására, mind egyes témakörökben való elmélyülésre egyaránt használhatók.

29.5 KILÁBALÁS IDEJÉN

A fenti komplex elvárásrendszer láttán nyilvánvaló, hogy ha sikerült ezeket a METU-nak akár csak részben kialakítani, az olyan kultúráváltást eredményezett, amelyet a kilábalás időszakában egyrészt nem is lehet egyetlen tollvonással semmissé tenni, másrészt olyan értékeket hordoz, melyeket nem érdemes kidobni az ablakon. A kilábalás lehetőséget nyújthatna arra, hogy az online és offline órák arányának megfelelő megválasztásával a kialakult módszertant még hatékonyabbá lehessen tenni: a személyes jelenlétű foglalkozások metakommunikációban gazdag helyzetét és az időgazdálkodást támogató hibrid és teljesen online tevékenységek előnyeit közös optimum irányába mozdítva. Ehhez a jelen esettanulmány elkészítésekor a törvényi szabályozás a szükséghelyzet

megszűnését követően még nem teszi lehetővé teljeskörűen hosszú távon is fenntartható online és hibrid képzési formák működtetését.

A METU a kilábalás időszakát ezért a módszertani alapok megerősítésével, a tapasztalatok tudástökévé alakításával és a projektalapú képzések továbbfejlesztésével kezdte. A portfólióalapú egyetemi lét szemléletét és módszertani kereteit tartalmazó myBRAND módszertani kézikönyvet a METU hozzáférhetővé tette az interneten, ahogy számos oktatásmódszertani anyagot is. Az oktatók továbbképzése, a meglévő digitális készségek további kiaknázása és fejlesztése folytatódik. A pandémia digitalizációs kényszerének köszönhetően az oktatási adminisztráció szinte teljesen papírintessé vált. Az értekezletek, továbbképzések jelentős része teljesen online vagy hibrid formában kerül megszervezésre.

A nagy létszámú külföldi hallgató egy része nem tudott beutazni Magyarországra, így a 2021/22. tanév óráit az angol nyelvű képzésen objektív okok miatt is online, illetve hibrid módban kellett megszervezni. A hibrid oktatás a tisztán online képzéshez képest még összetettebb kihívás az oktatók számára, melyhez a technikai infrastruktúrának is igazodnia kell. A táblát és a tanterem belső életét közvetíteni képes kamerák, térmikrofon, több kivetítő együttesen tudja kiszolgálni az óra igényeit. Mindehhez megfelelő wifisáv szélesség és a diákok laptopjaihoz megfelelő számú villamos csatlakozó telepítése is szükséges. A kollaboratív munkához közös tárhelyek, felhőalapú szoftverek fenntartása volt szükséges, melyhez a MS Teams adott megfelelő hátteret.

Természetesen felmerült az e-learning szélesebb spektrumú használata. A Coursera kurzusok hozzáférhetővé tétele mellett azonban a saját gyártású tartalmak minőségi előállítására a pandémia során nem volt idő és kapacitás. A GDPR-szabályozás engedte keretek között az online és hibrid órák jelentős részéről készült videófelvétel, melyeket a későbbiekben fel lehet használni, elsősorban órák pótlása vagy felzárkóztatási céllal. A tapasztalatok alapján ezek a videók minőségi e-learning-anyag videóalapjául nem tudnak szolgálni, mivel a beállítások, a menet közbeni esetségek stb. miatt közvetlenül nem alkalmasak erre a célra.

A hibrid módú kurzusok a magyar nyelvű képzésben is sorra felbukkantak, leginkább arra a helyzetre válaszul, hogy a beteg, illetve karanténban levő hallgatók ne maradjanak le, tudjanak bekapcsolódni az órákban, illetve hogy például a karanténban levő oktató is meg tudja tartani az óráit.

A projektfeladatok kidolgozásánál éppúgy, mint az órai rövidebb feladatok esetében is a jelen levő és a távolból bekapcsolódó diákokat vegyes csoportokba osztották. A jelen levő diákok a saját laptopjaikkal így együtt tudtak dolgozni a részben virtuális csoportokban, a távollevőknek szorosabb bevonódást lehetett ezzel biztosítani.

A pandémiára átállás, valamint a kilábalás kezdeti időszakában a hallgatói értékelések az oktatói munkáról lényegében szinten maradtak, noha a kezdeti időszak gyakorlatlanságból, az új oktatási módszerek kísérletes kipróbálásával járó bizonytalanságokból, hibákból fakadóan a

várakozások rosszabbak voltak. Mindez azt mutatja, hogy az oktatók és a hallgatók erős bizalommal fordultak egymáshoz és igyekeztek közösen kihozni a legjobbat a helyzetből. Számos visszajelzés, az órai folyamatokba hallgatói besegítés támogatta azt a munkát, amelynek az összegzéseként elmondható, hogy sikerült kialakítani egy új, digitális oktatási kultúrát az egyetemen.

A pandémia alatt kialakult digitális folyamatok, a munkatársak digitális kompetenciái, a digitalizált menedzsmentfolyamatok a kilábalás időszakában és szándékaik szerint azon túl is fennmaradnak és továbbfejlődnek. Egy új, kialakult szervezeti kultúrát és „termelési módot” nem lehet és nem is lenne bölcs egyetlen mozdulattal eltörölni. Hosszú távon, a fenntarthatóság szemüvegén át nézve ez a modell sokkal életképesebbnek látszik, mint klasszikus egyetemi működési modellek.

29.6 AZ ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Melyek azok a tudásmegosztási megoldások, amelyek felsőoktatás-specifikusak, azaz nem alkalmazhatók az üzleti szervezetekben a belső képzések megvalósítására?
2. Hogyan változtathatjuk meg a hagyományos gondolkodásmódot a digitális gondolkodásmód felé haladva?
3. Hogyan alakíthatja át az online tanulás a tanulási és tanítási folyamatot és a felsőoktatást?

29.7 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 29. FEJEZETHEZ

1. Bencsik, A. (2015). A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest, Akadémiai Kiadó.
2. Bencsik, A. (2021). Tudásmenedzsment nemzetközi környezetben. In: Blahó, András – Czakó, Erzsébet – Poór, József (szerk.). Nemzetközi menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.
3. DeLong, D. (2007). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce. New York, NY, Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001
4. Du Preez, P. – Simmonds, S. & Verhoef, A. H. (2016). ‘Rethinking and researching transformation in higher education: A meta-study of South African trends’, Transformation in Higher Education 1(1), 1–7. https://www.researchgate.net/publication/308756590_Rethinking_and_researching_transformation_in_higher_education_A_meta-study_of_South_African_trends (Letöltve: 2022. január 18.)
5. Faith, C. K. – Seam, A. (2018). Knowledge sharing in academia: A case study using a SECI model approach. Journal of Education.9.No.1. pp. 53–70.
6. Hargreaves, A. – O’Connor, M. T. (2018). Collaborative Professionalism. CORWIN a SAGE Publishing Company, Thousand Oaks, CA.

7. Kiss, F. (2017a). A tudásmenedzsment informatikai támogatásának néhány új iránya. In: Kiss, F. (szerk.). Fejezetek az információ- és tudásmenedzsment aktuális kérdéseiből – Chapters on Current Issues in Information and Knowledge Management. Budapest, Információs Társadalomért Alapítvány (INFOTA), pp. 111–133.
8. Kiss, F. (2017b). Információtechnológiával foglalkozó szervezetek tudásmenedzsmentjének sajátosságai. In: Kiss, F. (szerk.). Fejezetek az információ- és tudásmenedzsment aktuális kérdéseiből – Chapters on Current Issues in Information and Knowledge Management. Budapest, Információs Társadalomért Alapítvány (INFOTA), pp. 69–94.
9. Kiss, F.: (2011). Tudásközösség – a hagyományörzés legősibb és legkorszerűbb formája. In: Noszkay Erzsébet (szerk.). Tudásból várat... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottság II. számú gyűjteményes kötete, 2009–2011. Budapest, N & B Kiadó, pp. 136–141.
10. Marzano, R. J. (2007). The art and science of teaching: A comprehensive framework for effective instruction. Alexandria, VA: ASCD.
11. Mercer (2019). Global Talent Trends <https://www.mercer.com/newsroom/with-more-business-disruption-expected-making-organizations-future-fit-is-top-of-mind-new-study-finds.html> (Letöltve: 2019. március 10.)
12. Mercer (2022). Global Talent Trends. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (Letöltve: 2022. május 02.)
13. Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press.
14. Noszkay, E. (2013). Rendszerszemléletű tudásmenedzsment. Pearsons Professional.
15. Noszkay, E. – Bencsik, A. – Boda, Gy. – Klimkó, G. – Kő, A (2022). Knowledge Management. In: Poór, J. – Sanders, E. J. – Németh., G. – Varga, E. (szerk.). Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt. pp. 260–286.
16. Sundararajan, A. (2016). The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd. Cambridge, MA: The MIT Press 2016, ISBN: 9780262034579
17. Smith, M. K. & Vass, V. (2017). The Relationship between Internationalisation, Creativity and Transformation: A Case Study of Higher Education in Hungary, Transformation in Higher Education 2 1–9. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1187248.pdf>
18. Sveiby, K. E. (2001). Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK-Kerszöv.
19. The Future of Jobs Report (2020). World Economic Forum, October 2020 https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (Letöltve: 2022. január 23.)

20. Vass, V. – Kiss, F. (2021a). Coherence Between Online Learning and Project-Based Courses in Higher Education. TLIC 2021. In: Guralnick D. – Auer M. E. – Poce A. (szerk.). Innovations in Learning and Technology for the Workplace and Higher Education Cham: Springer International Publishing, p. 8. (Lecture Notes in Networks and Systems 2367–3370, 2367–3389; 349.)
21. Vass V. – Kiss F. (2021b). The Role of Competency Development in the Implementation of Portfolio-Based Education in Higher Education. In: Auer M. E. – Centea D. (eds). Visions and Concepts for Education 4.0. ICBL 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, Vol 1314. Springer, Cham.
22. World Economic Forum (2020). Global Risks Report. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020/> (Letöltve: 2022. január 23.)

30 FEJEZET-22. ESETTANULMÁNY: OUTDOOR ÉS INDOOR ÉLMÉNYALAPÚ TRÉNING ÉS CSAPATÉPÍTÉS A 4 ÉVSZAK HIGH-TECH SPORTOK BÁZISAIN (RÉTHY ISTVÁN)

A mátrafüredi központú, de Budapesten (Normafán) és a Balatonnál is (Balatonfüred, Hévíz) szolgáltatási központtal rendelkező High-Tech Sportok Bázisa egyaránt szolgálja ki az élményalapú programok iránt érdeklődő, az aktív feltöltődést kereső fogyasztói és szervezeti piacot is. A világjárvány és az ehhez kapcsolódó szigorító intézkedések a legerősebben talán turizmus és vendéglátás iparágat súlytották, s tekintettel arra, hogy a kínált szolgáltatási paletta – annak ellenére, hogy a cégre a legmagasabb fokú mobilitás és a programok majd 100%-os telepíthetősége jellemző – utazást feltételez, a vállalat is igen komoly krízishelyzetbe került egyik napról a másikra. A meglévő szerződéseket a megrendelők lemondták, a szervezeti piac szereplői a saját belső szabályzásukhoz igazodtak, s így tréning és csapatépítő programok iránti kereslet gyakorlatilag megszűnt, a fogyasztói piac pedig érthető módon nagyon-nagyon óvatos lett. A korlátozások feloldása mindig robbanásszerű új lendületet hozott legfőképpen a fogyasztói piacon, de a céges megrendelők is jelentkeztek, amint lehetett: újra kiszabadulni, a régóta elszigetelt munkatársak (home office) újbóli csapattá érlelése, a közös élmény és minőségi idő iránti éhség egyértelműen érezhető volt.

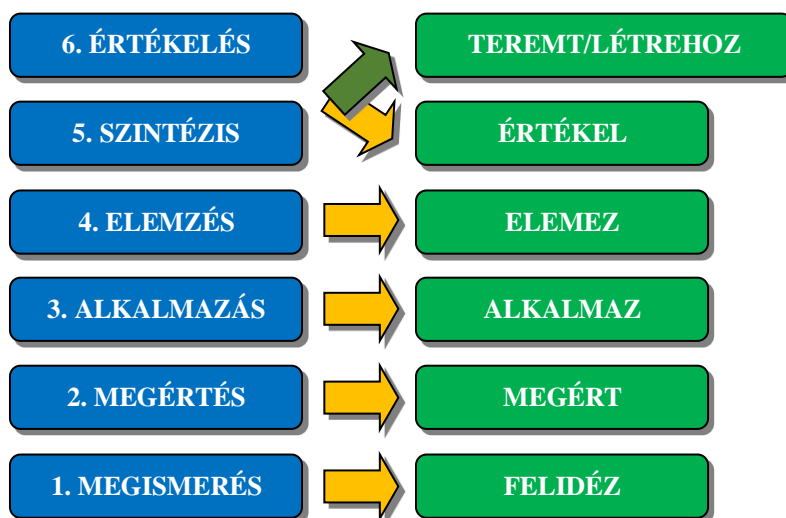
30.1 A 4 ÉVSZAK HIGH-TECH SPORTOK BÁZISA BEMUTATÁSA

Idén lesz 13 éve, hogy a HSB tulajdonosai az első segway-ekkel elkezdték a túrák szervezését Mátrafüreden MátraSegway néven. 2010-ben már Mátra Túráként emlegették őket, 2011-ben Hegyi Sportok Bázisára változott a név, ami majd néhány évre rá – a normafai, a hévízi és balatonfüredi bázisok megnyitásával – High-Tech Sportok Bázisára módosult. 2016-ban megnyitották a 4 Évszak – Palóc Bistorantot, majd 2019-ben a 4 Évszak Hegyihotelt. 2020-ban az innovációiról közismert, mátrafüredi High-Tech Sportok Bázisa új arculattal áll a nagyközönség elé. A 4 Évszak márkanév alá rendezett turisztikai attrakció-család több, mint a korábbi egységek együttes megjelenítése. Az új brand-ernyő egy következő szint a közkedvelt HSB fejlesztése terén. 2020-ra teljesen letisztult az új brand, amely alá a 4 Évszak High-Tech Sportok Bázisa, a 4 Évszak Palóc Bistorant, a 4 Évszak Hegyihotel*** Mátraháza, a 4 Évszak Erdeihotel***** Mátrafüred és 4 Évszak Völgyhotel** Mátrafüred tartozik.

A High-Tech Sportok Bázisának központja Mátrafüreden van. Itt 3 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott munkatárs van bázisvezető és recepciós munkakörben. A kínált szolgáltatásokhoz szükséges trénereket, animátorokat és túravezetőket, tekintettel az igény szezonális és hullámzó voltára, alkalmi foglalkoztatásban vagy egyéni vállalkozói szerződéses jogviszonyban alkalmazzák. Stratégiai, irányítási – olykor operatív is – feladatokat látnak el a tulajdonosok is. Az árbevétel 2020-ban 87,5 millió Ft, 2021-ben 91,2 millió Ft volt.

30.2 OUTDOOR ÉS INDOOR ÉLMÉNYALALPÚ TRÉNING ÉS CSAPATÉPÍTÉS

Bloom (1956), illetve Anderson et al. (2001) szerint²⁸ a tanulási folyamat a következő szintekre bontható:



30.1. ábra. Bloom, illetve Anderson et al. taxonómiája

Forrás: A szerzők saját szerkesztése Anderson et al. (2001) alapján

A formális oktatásban széles körben használt előadás – vizsgáztatás munkaforma, az első, legfeljebb a második szintig jut el. Azért van továbbra is használatban ez a módszer, mert gyors és könnyen használható (legalábbis az előadó szempontjából²⁹), illetve azt feltételezik, hogy amit a résztvevő hall, azt el is sajátítja. Ezzel szemben a gyakorlatból érkező ügyfelek a negyedik-ötödik-hatodik szintre vevők, tehát a módszerek kiválasztásában érdemes figyelembe venni a felnőttek tanulási sajátosságait, ahogyan azokat Knowles (1978) leírta:

- a felnőttek életközponitú stílusban tanulnak, így az élethelyzetek tanulmányozása eredményesebb lehet, mint az elvont elméleteké,
- a felnőttek leggazdagabb tanulási forrása maga a tapasztalat, így az alapszintű a tapasztalati elemzés kell, hogy legyen,
- az önirányítás igénye a felnőttek egyik alapsajátossága, így a tréner/animátor bizonyára hatékonyabb lehet, ha inkább közös kutatási partner, mintsem tudásközvetítő és az elsajátítás mértékét ellenőrző egyén.

²⁸ Anderson et al. felfogásában a folyamat sokkal inkább proaktív, s ezért a főnevek helyett cselekvést, aktív részvételt sugalló igéket használ.

²⁹ Tipikusan kevés interakció, kontroll az előadó kezében, kiszámíthatóság, tervezhetőség, igen alacsony kockázati szint, váratlan szituációk előfordulásának valószínűsége csekély.

A fenti sajátosságok mind azt mutatják, hogy a tréningprogramokban kiemelt helye kell, hogy legyen azoknak a módszereknek, amelyek a résztvevők tevékenységére fókuszálnak. Ilyen módszerek a szimuláció, az esettanulmányok, a csoportmunka, a részvételi, valamint a tapasztalati módszer. A HSB programkínálási palettáján egytől egyig az első kézből megélt élményekre alapozott elemek és modulok vannak; még a klasszikus szervezet- és készségfejlesztő tréning elemeket is élményekre fűzik, aminek következtében ezeket a tréningeket sokkal jobban szeretik a résztvevők, mint hogyha ugyanazt a programot csak magában „fogyasztanák”. A következőkben a tapasztalati módszert mutatom be részletesebben, hiszen ez a megközelítés az összes aktivitásközpontú módszert szintetizálja.

Holerman (1992) két típusú tapasztalati módszert ír le. A szimulált tapasztalati módszer esettanulmányokat, menedzsmentjátékokat, szerepjátékokat és szimulációt alkalmaz, míg a valós tapasztalati módszer a munkahelyi gyakorlat továbbfejlesztett változata. Mindkét esetben a következő forgatókönyv azonos: szituációt kell elemezni, döntéseket kell hozni, lépéseket kell megtenni, és kezelni kell a következményeket. A valós tapasztalati módszerben a résztvevő napi munkahelyi problémákat és tapasztalatokat használ ahhoz, hogy kipróbálja és alkalmazza az elsajátított elméleteket és modelleket, kipróbáljon új megközelítéseket, illetve újonnan szerzett tapasztalataival hozzájáruljon mások előrehaladásához is.

A formális oktatásban mindkét módszer alkalmazható, abban az esetben, ha a hallgatók legalább egy része valahol felelős pozícióban szerepel. Ugyanígy a különböző tréningeken is találkozunk mindkét megközelítéssel, talán fordított arányosságban, hiszen itt a valós szituációk kéznél vannak, de a szimulált tapasztalati módszer hatékony időgazdálkodást eredményez azáltal, hogy többéves folyamatot képes egy órába sűríteni, illetve azáltal, hogy dinamikus, magas a részvételi hajlandóság, és a kockázatvállalás nem valós.

A tapasztalati módszer alkalmazása során a következő problémák merülhetnek fel:

- a trénernek/oktatónak nagyon rugalmasnak kell lenni, és kockázatot kell vállalni akkor is, amikor ez nem tűnik túl bölcsnek. Sok oktató nem érzi jól magát egy ilyen környezetben, jobban szereti, ha a végkifejlet előre látható és ellenőrizhető, befolyásolható;
- a trénernek/oktatónak fel kell tudnia vállalni azt is, hogy eltér az éppen adott forgatókönyvtől, ha egy igazán használható, a modul anyagával kapcsolatos valós probléma merül fel, tudván azt, hogy így ismeretlen vizekre evez;
- számolni kell a felmerülő, olykor heves érzelmekkel;
- kényes terület a résztvevők értékelése is, hiszen ebben a környezetben azok érvényesülnek jobban, akik szóban is ki tudják fejezni tapasztalataikat, meglátásaikat. Eleve különböző személyiségek különböző tanulási környezetekben hatékonyak, így figyelembe kell venni a módszer pszichológiai vetületét is, miszerint nem mindenkinek optimális ez a módszer;

– a trénernek/oktatónak folyamatosan figyelni kell arra, hogy a tapasztalati tanulási környezetben ne vegye át a hatalmat a foglalkozáson.

Minden tréningprogram egyik kulcsfontosságú szempontja, a megrendelő részéről egyik, ha nem a legfontosabb elvárása annak hatékonysága. Az ilyen szolgáltatásokat vásárló cégek szinte mindig garanciát szeretnének a hatékonyságra vonatkozóan. Minden képzési program sarokköve a részvételi motiváció mértéke; minél több csapattag vesz részt, és minél jobban bevonódnak, annál nagyobb a hatékonyság. A tanulási folyamat taxonómiája, a felnőttekkel való munka sajátosságai és a tanulókkal szembeni elvárásaik, a részvétel és az aktivitás igénye mérföldkövei a hatékony tréningprogramok összeállításának. A klasszikus szervezetfejlesztési programok gyakran órarendszerű, előadás jellegű foglalkozásokká alakulnak, amelyek nem túl népszerűek a résztvevők körében. A tréning kifejezést tévesen használva ilyen eseményekre valószínűleg negatív attitűd alakul ki a képzésekkel szemben, ezt a forgatókönyvet alkalmazó vállalatok munkatársai nem szívesen vesznek részt „tréningeken”. Egy másik sajátos szociokulturális jelentést kapnak a csapatépítő programok is, ami sajnos ismét nem túl pozitív, mivel a csapatépítést gyakran összemossák az általában az első nap végére rendezett kötetlen bulival.

Ennek eredményeként az a HSB filozófiája, hogy a klasszikus tréning és csapatépítő programokat egy sor élménnyel lazítják, „fűszerezik”. Ezekben a forgatókönyvekben:

- a játékoké és a játéké főszerep (homo ludens – az ember szeret játszani);
- van egy kis versengés a jobb bevonódás érdekében;
- a high-tech újdonság elengedhetetlen;
- egy csipetnyi extrémítás „titokzatossá” teszi a programot, valamint a *stresszkezelés* és a *stresszoldás* is mindig megjelenik, mint nem várt többlet (klasszikus marketingeszköz), amitől az ügyfelek boldogok és vissza akarnak térni;
- a szervezet- és a készségfejlesztési igény szépen ötvözhető ezekben a programokban;
- az ilyen programok magas fokú dinamikája garantálja a hatékonyságot és a várt hozamok legmagasabb szintjét.

30.3 AZ ÚJRANYITÁS KORMÁNYZATI INTÉZKEDÉSEINEK HATÁSA A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉRE

A Covid-járvány és az ehhez kapcsolódó védekezési és szigorító intézkedések sora azt a szektort sodorta leginkább nehéz helyzetbe, amelyben a High-Tech Sportok Bázisai is működnek. A turizmus, a vendéglátás, a rendezvényszervezés, valamint a tréning és csapatépítés gyakorlatilag instant ellehetetlenült, hiszen a szolgáltatási paletta elérhetlenné vált általában (szállás, vendéglátás, programok még kültérben is), s ráadásul a versenyszféra vállalatainak még szigorúbb belső

intézkedésrendszere (home office, közösségi terekben, programokon való megjelenés tiltása, a kapcsolódó büdzséfejezetek befagyasztása) egyértelműen működési órlángra kényszerítette a HSB-t.

30.3.1 A COVID-JÁRVÁNY HATÁSA

A szolgáltatási paletta nagy részét az élményprogramok terén tulajdonképpen a járvány és a szigorító intézkedések közvetlenül nem érintették volna. A programokon való részvételt homogén csoportokban lehetett biztosítani, a kültéri szabadidős sportolás és tevékenység engedélyezett volt, a higiéniai és védekezési elvárásoknak (maszkviselés, fertőtlenítés, távolságtartás) maradéktalanul meg lehetett felelni. Mégis úgy a fogyasztói, mint a szervezeti piac a szigorító intézkedések bejelentésének másnapján „meghalt”. A már meglévő foglalatásokat, szerződéseket lemondták és az első hullámot követő lazításig (2020. Pünkösöd) a HSB működése leállt. Az alábbi táblázatban jól nyomon követhető a járvány hullámainak hatása a csapatépítő és tréning megrendelésekre.

30.1. táblázat. Csapatépítő és tréning program megrendelések havi bontásban 2019–2021 (db)

	JAN	FEB	MÁR	ÁPR	MÁJ	JÚN	JÚL	AUG	SZE	OKT	NOV	DEC
2019	4	11	7	19	73	85	26	22	100	41	20	4
2020	11	15	5 ³⁰	0	0	0	9 ³¹	11	11	13	2 ³²	1
2021	0	0	0	1	9 ³³	24	17	16	70	38	14	11

Forrás: HSB-megrendelések adatbázisa

2021 márciusának első felében még a lezárások előtt volt az az öt esemény, utána látványos a visszaesés, ami egész évben kitartott, majd a novemberi szigorításokkal újra eltűnt a HSB alól a talaj céges programok tekintetében. Az „élet” 2021 júniusában kezdett visszatérni, és a megrendelések megközelítették a járvány előtti időszakot. A kiesés drasztikussága a fogyasztói piacra is jellemző volt; az utazási korlátozások, a szállás és vendéglátás elérhetetlensége plusz a vevők extra óvatossága a magánvendégeket is távol tartották.

30.3.2 ÚJRANYITÁS ÉS KILÁBALÁS GAZDÁLKODÁSI SZEMPONTBÓL

Az újraindítás pillanatait, illetve azok hatása jól tetten érhetőek a fenti táblázatban. Jellemzően a fogyasztói piac robbant be az első hullám után, mintha a teljes iparág Csipkerózsika-szerű álomból

³⁰ Első szigorító intézkedések bevezetésének hónapja.

³¹ Lazító intézkedések bevezetésének hónapja.

³² Második szigorító intézkedések bevezetésének hónapja.

³³ Lazító intézkedések bevezetésének hónapja.

tért volna magához. A szervezeti piac továbbra is óvatos maradt, a munkatársak egészségmegőrzése minden vállalatnál első számú prioritás, s így a közös programok szervezésével járó kockázatvállalási hajlandóság is igen alacsony volt érthető módon.

Kommunikációs szempontból a lazító intézkedések bevezetéséhez kötődően a HSB minden alkalommal aktívan reagált és megkereste azokat a vállalatokat, akiknek a rendezvénye elmaradt vagy halasztották, de személyre szabott és a feltételekhez szigorúan alkalmazkodó ajánlattételi emlékeztetővel a teljes referencia- és adatbázist megkeresték. A 2021. májusi nyitás már láthatóan nagyobb lendületet hozott a szervezeti piacra is. Ebben az időszakban folyamatos maradt a kapcsolattartás a potenciális vállalati megrendelőkkel, érezhető volt, hogy a cégek várták már nagyon a kimozdulás, a munkahelyi kollektívák, csapatok újrépítésének lehetőségeit. Számottevő igény mutatkozott a szervezeti lojalitás és a motiváció pandémia előtti szintjének visszahozására, no meg az elszigetelődésből (home office) eredő fokozott stressz és kiégés negatív hatásainak csökkentésére.

A kormányzat által nyújtott segítő intézkedések közül az eszközállomány állagmegőrzését, valamint új eszközök beszerzését segítő kedvezményes hitelcsomagot vette igénybe a vállalkozás. Ennek következtében naprakész, prémiumkategóriás eszközflottával várta a HSB a megnövekedett, hirtelen jelentkező igényt, azt minden esetben a legmagasabb minőségi szinten ki is tudta elégíteni.

Várhatóan 2022 komoly kitörést hoz majd és 2020 júniusához hasonlóan, ahogy akkor a fogyasztói piac újraindult, úgy fog igen dinamikus, lavinaszerűen újraindulni a szervezeti piac is.

30.3.3 ÚJRANYITÁS ÉS KILÁBALÁS HR SZEMPONTBÓL

Konkrétan a tréning és csapatépítő üzletág HR-tekintetben kevésbé volt érintett, hiszen a trénerek és animátorok zöme – a 3 fő teljes munkaidőben foglalkoztatott bázisvezető és recepcióson kívül, akik szintén bevethetők ezekben a programokban – egyéni vállalkozói vagy alkalmi munkavállalói jogviszonyban foglalkoztatott. Ők jóval kevesebb, illetve nulla megbízást kaptak a szigorító intézkedések ideje alatt, a főállásúak életben tartották az órlángot, karbantartották az eszközállományt és az infrastruktúrát, leltároztak, adatbázisokat hoztak létre és kezelték a már meglévőket, illetve időt kaptak/nyertek arra is, hogy fejlesszék magukat, kutassák fel a szolgáltatási paletta megújulási lehetőségeit és saját maguk is tanuljanak meg új, bevetésre kész modulokat. Az arculatváltással kapcsolatos informatikai háttérmunkára is jutott idő (honlap: www.4evszak.hu, webáruház) és a kiadványokat is – Bázis brosúrák és csapatépítő és tréning katalógus – extra odafigyeléssel lehetett szerkeszteni, újítani.

Tekintettel arra, hogy a cégcsoport immáron teljes idegenforgalmi és turisztikai vertikummal rendelkezik: szállás (4 Évszak hotelek), étkezés (4 Évszak Palóc Bistorant) és programok (4 Évszak High-Tech Sportok Bázisai), nagyon komoly fejtörést okozott a vezetésnek az ingatlanok lezárások alatti elegendő mértékű üzemben tartása, de még ennél is komolyabb HR-dilemmát és -nehézséget

jelentett a szállodai és éttermi állomány megtartása. A stábtagek megértették a helyzet komolyságát, a bevételek teljes elmaradása mellett az üzemeltetés pénzügyi kilátástalanságát és az ezzel járó idegőrlő bizonytalanságot, és elfogadták az ideiglenes munkanélküli státuszukat (a tulajdonos és ügyvezető garanciát vállalt az újbóli foglalkoztatásukra) a helyzet stabilizálódásáig. A lazító intézkedések utáni fellendülések igazolták a vezetés optimizmusát, így a munkatársakat azonnal vissza tudták fogadni. Az újraindítás így mondhatni meseszerűen egyszerű volt: valóban mindenki onnan tudta zökkenőmentesen folytatni, ahol néhány hónappal előtte abbahagyta.

A tréning és csapatépítő üzletágot közvetlenül is érintette a járvány miatti HR-átrendeződés, hiszen megrendelői oldalról jelentkezett és mai napig tart az igény a problémamentes járvány előtti helyzet visszaállítására, amint azt fentebb is említettem. Ennek érdekében a programokat finoman kellett és kell hangolni az alábbi hangsúlyos paraméterek mentén:

- izolációból (home office) vissza a csapatba út megkönnyítése;
- munkavállalói motiváció újraépítése;
- szervezet iránti lojalitás felélesztése, megerősítése;
- munka és magánélet egészséges arányának beállítása;
- a *sikeres mi tudat* újjáélesztése, megerősítése;
- az együtt töltött minőségi idő felértékelése;
- a fluktuáció miatti állomány heterogenitás simítása, új tagok gyors integrációja a csapatba;
- hatékony stresszcsökkentés, stresszkezelés;
- az elszigetelésből eredő intenzívebb kiégés enyhítése, kezelése.

30.3.4 JÖVŐBENI TERVEK

A tevékenységi kör – élményalapú indoor és outdoor tréningek és csapatépítő programok – sajátosságai miatt, s legfőképpen azért, mert az egész módszertan a játék, az adrenalin és az első kézből megélt élmény vázára építkezik nagyon nehéz az ehhez kapcsolódó forgatókönyveket elképzelni személyes jelenlét nélkül. Akárcsak a szállásadás és a vendéglátás, a személyes részvételt feltételező programok, mint hajók, végzetes léket kapnak azon intézkedések közepette, amelyek pont ezt korlátozzak vagy egyenesen megszüntetik. Ez akkor is igaz, ha a modulok nagy része még a szigorú védekezési kívánalmaknak is megfelel (maszkviselés, távolságtartás, fertőtlenítés, homogén csoportok), de – érthető és elfogadható módon – a potenciális vevők a kockázati szintet saját zökkenőmentes működésük, létük érdekében nullára csökkentik. Látható volt, hogy a jelenség bár hangsúlyosabban igaz a szervezeti piacra, ahová a fentebb említett programokat értékesíti a cég, igaz a fogyasztói piacra is, hiszen a magánvendégek is elmaradtak a szigorító intézkedések idején. Olybá

tűnik, hogy a járvány hullámintenzitása nincs összefüggésben a vásárlói attitűddel: a lezárások, szigorítások azonnal lezárják az iparág piacait is.

A 4 Évszak High-Tech Sportok Bázisai és a kiegészítő üzletágak (hotelek, étterem) mindig alkalmazkodtak a védekezési intézkedésekhez és maximálisan megfeleltek az elvárásoknak; a vállalkozás és az értékes állomány stabilitását szerencsére nem veszélyeztette a védettség megszerzéséhez kapcsolódó társadalmi megosztottság. A csapat tagjai felvették az ajánlott oltásokat és mindig betartották, betartják a maszkviselési kötelezettséget vagy ajánlást.

Digitalizáció tekintetében a cég élenjáró értékrendet képvisel, a kapcsolattartás, kapcsolatfelvétel, ajánlatkérés és -kezelés, foglalási és visszaigazolási rendszer gyakorlatilag a kezdetektől elektronikus. Maga a tevékenység a korábban említett speciális, s pont emiatt nagyon vonzó volta miatt nehezen (ha egyáltalán) transzferálható a cybertérbe, de az állandó megújulási vágy, az élenjáró, akár világújdonságnak számító megoldások keresése alapérték, fő stratégiai irány, tehát a virtuálisélmény-alapú tréning és csapatépítés nem is zárható ki teljes mértékben.

A cég tulajdonosa és ügyvezetője 48 éves, közgazdasági alapképzési és turizmus menedzsment mesterképzési diplomával rendelkezik. Közvetlen vezetése alatt mindhárom üzletágot beleértve 12 alkalmazott alkotja a csapatot. A megbízásos vállalkozói, valamint alkalmi bedolgozói kör 24 fő.

30.4 ESETTANULMÁNY FELDOLGOZÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDÉSEK ÉS FELADATOK

1. Milyen fejlődési, fejlesztési lehetőségeket lát a vállalkozás iparági hatékonyságának növelése, a szigorító intézkedések negatív hatásának csökkentése érdekében?
2. Milyen HR-stratégiát javasolna a cégnek? Hogyan tenné még versenyképesebbé a vállalkozás tréneri, animátori állományát?
3. Állítsa össze a 4 Évszak High-Tech Sportok Bázisa SWOT-analízisét, és fogalmazzon meg javaslatokat!
4. Készítsen egy versenytársелеmzést, és világítson rá a 4 Évszak HSB kompetitív előnyére/előnyeire, netán fejleszthető területeire!

30.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 30. FEJEZETHEZ

1. Anderson, L. W. – Krathwohl, D. R. – Airasian, P. W. – Cruikshank, K. A. – Mayer, R. E. – Pintrich, P. R. – Raths, J. & Wittrock, M. C. (2001). A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. New York, Pearson, Allyn & Bacon.
2. Bloom, B. S. – Engelhart, M. D. – Furst, E. J. – Hill, W. H. – Krathwohl, D. R. (eds.) (1956). Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain. New York, David McKay Co Inc.

3. Bradford, D. L. (1993). *Mastering Management Education*. Sage Publications.
4. Bradford, D. L. (1993). *Learning in Groups*. Sage Publications.
5. Hall, F. S. (1993). *Participative Course Management*. Sage Publications.
6. Lundberg, C. C. (1993). *Case Method*. Sage Publications.
7. Marcic, D. (1993). *Experiential Method*. Sage Publications.
8. Michaelson, L. K. (1993). *From lecture to interactive discussion*. Sage Publications.
9. Réthy I. (2002). A globalizáció hatása a vezetéstudomány-oktatásra. Doktori értekezés.
10. Weiner, Joan – Boyer, Gil (1993). *Simulation, Video and High-Tech Applications*. Sage Publications. p. 79–87.
11. <https://www.4evszak.hu> (Letöltve: 2022. március 3.)
12. <http://www.yourtrainingedge.com/top-10-training-metrics/> (Letöltve: 2022. február 8.)