

**Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar**

**University of Miskolc Faculty of Economics**

# **KONFERENCIA KÖTET**

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK –  
FENNTARTHATÓSÁG”**

**XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

**ISBN 978-963-358-281-7**

**2022. október 12-14.  
Miskolc-Lillafüred**

**Felelős szerkesztők:**

**Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann  
Dr. Lipták Katalin  
Harangozó Zsolt**

**Miskolci Egyetem  
Gazdaságtudományi Kar  
H-3515 Miskolc-Egyetemváros**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>Interkulturális sztereotípiák okai és mérséklésük lehetőségei .....</b>	<b>10</b>
<i>Andráskó Dóra Diána (pótolni) .....</i>	<i>10</i>
<b>A STRATÉGIA MAGATARTÁS-ORIENTÁLT MEGKÖZELÍTÉSE.....</b>	<b>17</b>
<i>Balaton Károly.....</i>	<i>17</i>
<b>NAGY UGRÁS - VÁLTOZÁSOK AZ OECD TAGOK FEJLŐDÉSI PÁLYÁIBAN 2010-20 KÖZÖTT..</b>	<b>25</b>
<i>Bartha Zoltán.....</i>	<i>25</i>
<b>A case study of a new risk assessment method .....</b>	<b>37</b>
<i>Petra Benedek - Ferenc Bognár.....</i>	<i>37</i>
<b>E-KERESKEDELEM ÉS GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY EURÓPÁBAN.....</b>	<b>48</b>
<i>Bereczk Ádám - Csiszár Csilla Margit - Szilágyiné Fülöp Erika - Mihalik Norbert.....</i>	<i>48</i>
<b>PÓTOLNI .....</b>	<b>57</b>
<i>Berényi László – Harangozó Zsolt .....</i>	<i>57</i>
<b>Európai költségvetési politikák változásai a Covid-járvány hatására 2020-ban .....</b>	<b>64</b>
<i>Bozsik Sándor .....</i>	<i>64</i>
<b>A magyar vállalatok tőkeszerkezetének változása a COVID válság első évében .....</b>	<b>74</b>
<i>Bozsik Sándor<sup>1</sup> Szemán Judit<sup>2</sup> .....</i>	<i>74</i>
<b>Vállalati öko-mérleg, zöldülő pénzügyi kimutatások lehetőségei és korlátai .....</b>	<b>83</b>
<i>Füredi-Fülöp Judit – Várkonyiné Juhász Mária (PÓTÓLNI).....</i>	<i>83</i>
<b>A családi vállalkozás átvételére irányuló tervek a visegrádi országok egyetemistái körében .....</b>	<b>90</b>
<i>S. Gubik Andrea.....</i>	<i>90</i>
<b>PÓTOLNI .....</b>	<b>102</b>
<i>Harangozó Zsolt.....</i>	<i>102</i>
<b>Az államháztartási számvitelt használó kórházak vagyonának elemzése NUTS2 regionális besorolás szerint 2016-2020 vonatkozásában .....</b>	<b>109</b>
<i>Horváthné Csolák Erika .....</i>	<i>109</i>
<b>Crime on the Dark Web.....</b>	<b>119</b>
<i>Hegedűs Mihály .....</i>	<i>119</i>
<b>A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A B2B KAPCSOLATOKRA.....</b>	<b>127</b>
<i>Hetesi Erzsébet.....</i>	<i>127</i>
<b>A világmodellektől a jövőVILÁGok online és participatív formálásáig .....</b>	<b>136</b>
<i>Hideg Éva.....</i>	<i>136</i>

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

---

<b>A szociális szövetkezet, mint a helyi gazdaságfejlesztés eszköze .....</b>	<b>148</b>
<i>Hogya Orsolya (pótolni).....</i>	<i>148</i>
<b>A módosított belső kamatláb (MIRR) előtérbe kerülése, és létjogosultsága .....</b>	<b>155</b>
<i>Illés Mária .....</i>	<i>155</i>
<b>Teljesítményértékelési rendszer kialakítása a Budapesti Műszaki ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI Egyetem Gazdaság- ÉS TÁRSADALOMtudományi Karán.....</b>	<b>166</b>
<i>Koltai Tamás<sup>1</sup> - Gerákné Krasz Katalin<sup>2</sup>.....</i>	<i>166</i>
<b>A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ OKTATÁST KIEGYENLÍTŐ MEGOLDÁSAI, AVAGY A TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁG ALAPJAI.....</b>	<b>177</b>
<i>Kucsma Daniella<sup>1</sup>-Varga Krisztina<sup>2</sup>.....</i>	<i>177</i>
<b>A kínai iparpolitika evolúciója, NEMZETI válasz és regionális hatás .....</b>	<b>193</b>
<i>Kuttor Dániel.....</i>	<i>193</i>
<b>A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁSOK MUNKAERŐPIACI HATÁSAI.....</b>	<b>204</b>
<i>Lipták Katalin<sup>1</sup> – Pirger Tamás<sup>2</sup>.....</i>	<i>204</i>
<b>Vezetői szerepek változása.....</b>	<b>213</b>
<i>Márta Erik<sup>1</sup>-Berde Csaba<sup>2</sup>.....</i>	<i>213</i>
<b>TECHNOLÓGIAI VÁLTOZÁSOK ÉRZÉKELÉSE INFORMÁCIÓS MINTÁZATOK MENTÉN .....</b>	<b>223</b>
<i>Mátó Ágnes Réka<sup>1</sup>- Vilmányi Márton<sup>2</sup>.....</i>	<i>223</i>
<b>A társadalmi innováció folyamatát támogató eszközök értékelése .....</b>	<b>235</b>
<i>Metszősy Gabriella (pótolni) .....</i>	<i>235</i>
<b>KONTROLLEREK A DIGITÁLIS VILÁGBAN .....</b>	<b>242</b>
<i>Musinszki Zoltán.....</i>	<i>242</i>
<b>A megyei jogú városok energiamixének vizsgálata a Fenntartható Energia és Klíma Akciótervek alapján .....</b>	<b>251</b>
<i>Takácsné Papp Adrienn<sup>1</sup>.....</i>	<i>251</i>
<b>A SZÖVETSÉGI ÁLLAMOK JÖVEDELMI KÜLÖNBSEGEINEK VIZSGÁLATA AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN 1917-2018 KÖZÖTT .....</b>	<b>261</b>
<i>Tóth Géza<sup>1</sup> - Nagy Zoltán<sup>2</sup>.....</i>	<i>261</i>
<b>KISVÁROS, A TRENDI HELY MARKETINGKIHÍVÁSAI .....</b>	<b>275</b>
<i>Piskóti István<sup>1</sup>- Marien Anita<sup>2</sup>- Papp Adrienn<sup>3</sup> - Nagy Katalin<sup>4</sup>.....</i>	<i>275</i>
<b>A MAGYARORSZÁGI HR ÁTALAKULÁSÁNAK JELLEMZŐI AZ ELMÚLT KÉT ÉV HÁROM KORONAVÍRUS KUTATÁSAINAK A TÜKRÉBEN .....</b>	<b>285</b>
<i>Poór József– Dajnoki Krisztina - Bencsik Andrea – Csehné Papp Imola – Jarjabka Ákos – Karácsony Péter – Kőműves Zsolt Sándor – Kun András István – Kunos István – Majó-Petri Zoltán – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó Szilvia – Tóth Arnold.....</i>	<i>285</i>

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

---

<b>SYSTEMATIC REVIEW ON DEFINITION AND ASSESSMENT OF HEALTH CARE QUALITY ...</b>	<b>293</b>
<i>Rezarta Kalaja<sup>1</sup> - Redi Myshketa<sup>2</sup> .....</i>	<i>293</i>
<b>Munkaerőpiaci folyamatok mérése és hatása a felsőoktatási képzési szerkezetre.....</b>	<b>303</b>
<i>Sándorné Kriszt Éva.....</i>	<i>303</i>
<b>Az üzemanyagár változásának hatása az építőipari vállalkozásokra egy konkrét példán keresztül.....</b>	<b>316</b>
<i>Sárköziné Perge Ildikó – Szűcsné Markovics Klára .....</i>	<i>316</i>
<b>Ranking of the Hungarian county capitals from the aspect of some SDGs .....</b>	<b>326</b>
<i>Sikos T. Tamás<sup>1</sup> – Szendi Dóra<sup>2</sup> .....</i>	<i>326</i>
<b>Pénzügyi és számviteli ismeretekre vonatkozó munkaerőpiaci elvárások az esettanulmányi versenyek szűrőin keresztül .....</b>	<b>341</b>
<i>Süveges Gábor (Pótolni!) .....</i>	<i>341</i>
<b>A Covid-19 válság kihívásai és HR válaszok Közép és Kelet Európa hat országában elvégzett empirikus kutatás tükrében .....</b>	<b>349</b>
<i>Szeiner Zsuzsanna-Szabó Katalin-Kerekes Kinga-Monica Zaharie-Kálmán Botond-Tóth Arnold-Kovács Ildikó Éva-Varga Erika-Metszősy Gabriella-Boros József-Poór József.....</i>	<i>349</i>
<b>A FENNTARTHATÓSÁGI CÉLOK ÉS JELENTÉSEK A PÉNZÜGYI INTÉZMÉNYEKNÉL – TÉNYEK ÉS KIHÍVÁSOK.....</b>	<b>359</b>
<i>Szóka Károly.....</i>	<i>359</i>
<b>A VEZETÉSI TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS IGÉNYBEVÉTELE OKAI A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETCIKLUSÁNAK ÉS A GAZDASÁG ÁLTALÁNOS ÁLLAPOTÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN 2001-2021 .....</b>	<b>377</b>
<i>Tokár-Szadai Ágnes.....</i>	<i>377</i>
<b>PÓTOLNI .....</b>	<b>389</b>
<i>Veresné Somosi Mariann.....</i>	<i>389</i>
<b>A CONTROLLING FEJLŐDÉS ÚJ IRÁNYA, AZ ADATVEZÉRELT CONTROLLING.....</b>	<b>397</b>
<i>Zéman Zoltán<sup>1</sup> – Vajda Gábor<sup>2</sup> – Thalmeiner Gergő<sup>3</sup> .....</i>	<i>397</i>
<b>Digitális transzformáció helyzete magyarországon és az európai unióban.....</b>	<b>416</b>
<i>Csiszár Csilla Margit .....</i>	<i>416</i>
<b>A KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS, ÉS ALKALMAZÁSÁNAK KÉRDÉSEI A HAZAI ÖNKORMÁNYZATOKNÁL .....</b>	<b>427</b>
<i>Fodor Beáta.....</i>	<i>427</i>
<b>FOREIGN MARKET ENTRY BASED ON WINE CONSUMPTION AND SEGMENTATION IN FLORIDA .....</b>	<b>435</b>
<i>Noémi Hajdú.....</i>	<i>435</i>
<b>A MAGYAR EGYETEMI-FŐISKOLAI SPORTSZÖVETSÉG (MEFS) ESEMÉNYMENEDZSMENTJE 2000-2010 .....</b>	<b>443</b>

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

---

<i>Hédi Csaba</i> <sup>1</sup> – <i>Rakaczki Zoltán</i> <sup>2</sup> .....	443
<b>A MAGYAR EGYETEMI SPORT TÖRTÉNELMI ÉS (SPORT)KULTURÁLIS KONTEXTUSBAN.</b>	<b>453</b>
<i>Hédi Csaba</i> <sup>1</sup> – <i>Rakaczki Zoltán</i> <sup>2</sup> .....	453
<b>A földgázár-emelkedés hatása a hazai távhőszektorra.....</b>	<b>461</b>
<i>Horváth Ágnes</i> <sup>1</sup> .....	461
<b>A könyvelés jövője, a jövő könyvelése .....</b>	<b>474</b>
<i>Kántor Béla</i> .....	474
<b>A HANK modellek módszertani sajátosságai.....</b>	<b>480</b>
<i>Karajz Sándor</i> .....	480
<b>A fenntartható energiaÁTMENET indikátor alapú értékelése az Európai Unióban .....</b>	<b>488</b>
<i>Kármán-Tamus Éva</i> <sup>1</sup> - <i>Pálvölgyi Tamás</i> <sup>2</sup> - <i>Szép Tekla</i> <sup>3</sup> .....	488
<b>A SARS-COV-2 DETEKTÁLÁSÁNAK MINŐSÉGELLENŐRZÉSI FOLYAMATA .....</b>	<b>502</b>
<i>Kerchner András</i> <sup>1</sup> - <i>Harangozó Zsolt</i> <sup>2</sup> .....	502
<b>A GAMIFIKÁCIÓ ELMÚLT HÚSZ ÉVE .....</b>	<b>508</b>
<i>Kiss Gergely</i> .....	508
<b>TÁRSADALMI-, GAZDASÁGI FOLYAMATOK PÁLYAFÜGGŐSÉGÉNEK KRITIKAI ELEMZÉSE</b> .....	<b>517</b>
<i>Kocziszky György</i> <sup>1</sup> - <i>Szendi Dóra</i> <sup>2</sup> .....	517
<b>A VÁLLALKOZÁS FOLYTATÁSA SZÁMVITELI ALAPELVÉNEK ÉS AZ ESG JELENTÉSEK</b> <b>EGYES ÖSSZEFÜGGÉSEI .....</b>	<b>527</b>
<i>Lentner Csaba</i> .....	527
<b>Competence requirements of innovation and entrepreneurship oriented training programmes for the</b> <b>mineral exploration sector .....</b>	<b>534</b>
<i>Ferenc Márai</i> <sup>1</sup> .....	534
<b>A KÖNYVVIZSGÁLÓI PIAC MAGYARORSZÁGON .....</b>	<b>544</b>
<i>Pál Tibor</i> .....	544
<b>ANALYSIS OF THE 2008 CRISIS AND THE FOLLOWING RECOVERY PERIOD USING THE</b> <b>SHIFT-SHARE METHOD FROM THE PERSPECTIVE OF THE LABOR MARKET .....</b>	<b>555</b>
<i>Péter Zsolt</i> <sup>1</sup> - <i>Orosz Dániel</i> <sup>2</sup> .....	555
<b>IDENTIFICATION OF MICRO AND MACRO CONVERSIONS FOR ONLINE REVENUE MODELS</b> .....	<b>564</b>
<i>Zoltán Somosi – Noméi Hajdú</i> .....	564
<b>RELATIONSHIP BETWEEN SUBJECTIVE POVERTY AND MONEY-METRIC APPROACHES OF</b> <b>POVERTY IN MINNESOTA, USA .....</b>	<b>573</b>
<i>Siposné Nándori, Eszter</i> <sup>1</sup> – <i>Roufs, Timothy G.</i> <sup>2</sup> .....	573

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

---

<b>A tőkepiacok és az információs aszimmetria.....</b>	<b>582</b>
<i>Tóth Zoltán .....</i>	<i>582</i>
<b>Változott-e az egyetemisták pénzügyi attitűdje? .....</b>	<b>590</b>
<i>Varga Beatrix<sup>1</sup> - Fodor Kitti<sup>2</sup> .....</i>	<i>590</i>
<b>A hallgatói lemorzsolódás jelensége és okai, tapasztalatok a Miskolci Egyetemen.....</b>	<b>600</b>
<i>Varga Beatrix<sup>1</sup> - Fodor Kitti<sup>2</sup> - Szilágyi Roland<sup>3</sup> – S. Gubik Andrea<sup>4</sup> .....</i>	<i>600</i>
<b>A vállalatok megszűnésének térbeli vizsgálata az európai régiókban.....</b>	<b>610</b>
<i>Ágoston Norbert.....</i>	<i>610</i>
<b>BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYE GAZDASÁGI FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB JELLEMZŐI A XXI. SZÁZADBAN .....</b>	<b>620</b>
<i>Bánné Gál Boglárka.....</i>	<i>620</i>
<b>A megújuló energiaprojektek sikerességét befolyásoló nem gazdasági tényezők .....</b>	<b>631</b>
<i>Bihari Péter .....</i>	<i>631</i>
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THE CORPORATE SIDE – THEORETICAL OVERVIEW.....</b>	<b>639</b>
<i>Bence Csinger.....</i>	<i>639</i>
<b>HUMAN RESOURCE SELECTION IN TERMS OF DYNAMIC CAPABILITY DEVELOPMENT ...</b>	<b>646</b>
<i>Tamás Farkas .....</i>	<i>646</i>
<b>A STRATÉGIAI MODELLEK FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE.....</b>	<b>652</b>
<i>Fodor Péter Kristóf.....</i>	<i>652</i>
<b>SOCIAL INNOVATION .....</b>	<b>658</b>
<i>Harangozó Zsolt.....</i>	<i>658</i>
<b>SUMMER ENERGY POVERTY AND CLIMATE CHANGE IN JORDAN .....</b>	<b>666</b>
<i>Mohammad M. Jaber .....</i>	<i>666</i>
<b>Understanding the inclusive attitude .....</b>	<b>674</b>
<i>Bihariné Kalászdi Bea (PÓTOLNI).....</i>	<i>674</i>
<b>How natural gas and electricity prices influence the consumption patterns of European households' energy .....</b>	<b>681</b>
<i>Mohammad Kamel Talal Kashour.....</i>	<i>681</i>
<b>A magyar nyugdíjrendszer fenntarthatósága és az öngondoskodás szerepe .....</b>	<b>693</b>
<i>Menyhért József.....</i>	<i>693</i>
<b>Comprehensive study of the international university innovation ecosystem University partnership .....</b>	<b>700</b>
<i>Németh Eszter.....</i>	<i>700</i>
<b>MANAGEMENT SOLUTIONS FOR SMART LOGISTICS IN SMART CITIES .....</b>	<b>707</b>

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

---

<i>Dániel Orosz<sup>1</sup> – Tamás Faludi<sup>2</sup></i> .....	707
<b>Energy efficiency and climate change, what can a municipality do?.....</b>	<b>714</b>
<i>Takácsné Papp Adrienn (PÓTÓLNI)</i> .....	714
<b>AN ANALYSIS OF DIGITAL SKILLS AND BIG DATA ANALYTICS ADOPTION IN EUROPEAN SMES: A CORRELATION STUDY .....</b>	<b>721</b>
<i>Thich D. Phan</i> .....	721
<b>LITERATURE REVIEW OF SALES AND CUSTOMER ACQUISITION THEORY AND PRACTICE TO EXPLORE NEW RESEARCH DIRECTIONS .....</b>	<b>726</b>
<i>Zoltán Somosi</i> .....	726
<b>SozialMarie - 17 years.....</b>	<b>740</b>
<i>Rita Szabó</i> .....	740
<b>TERRITORIAL DIFFERENCES IN THE ONLINE COMMUNICATION OF HUNGARIAN COUNTY CAPITALS.....</b>	<b>747</b>
<i>Evelin Zapreskó-Farkas</i> .....	747



**A Covid-19 válság kihívásai és HR válaszok Közép és Kelet Európa hat országában  
elvégzett empirikus kutatás tükrében**

**THE CHALLENGES OF THE COVID-19 CRISIS AND HR RESPONSES IN SIX COUNTRIES OF  
CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN THE LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH**

**SZEINER ZSUZSANNA<sup>59</sup>-SZABÓ KATALIN<sup>60</sup>-KEREKES KINGA<sup>61</sup>-  
MONICA ZAHARIE<sup>62</sup>-KÁLMÁN BOTOND<sup>63</sup>-TÓTH ARNOLD<sup>64</sup>-  
KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA<sup>65</sup>-VARGA ERIKA<sup>66</sup>-METSZŐSY  
GABRIELLA<sup>67</sup>-BOROS JÓZSEF<sup>68</sup>-POÓR JÓZSEF<sup>69</sup>**

**ÖSSZEFOGLALÁS**

A kutatás során kialakítottunk egy vizsgálati modellt, amelynek alapján empirikusan (online kérdőíves lekérdezéssel) vizsgálni tudtuk, hogy a koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idézett elő a vizsgált országok (Ausztria, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) vállalati/intézményi szférájának emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában. Az összegyűjtött adatokat statisztikai módszerekkel vizsgálva megállapítottuk, hogy a nagyobb méretű, valamint a külföldi és az állami tulajdonú szervezetek eredményesebben kezelték a HR-rel összefüggő változásokat és válsághelyzeteket.

**SUMMARY**

*We developed a research model based on which we investigated empirically (with online questionnaire) the challenges and changes occurred due to the coronavirus-crisis in the human resource management practice of the corporate/institutional sector from the examined countries (Austria, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Hungary, Romania and Slovakia). We analyzed the collected data using statistical methods and we found that larger, foreign and*

---

<sup>59</sup> PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia, mobil:+421-948-249-781, e-mail: szeinerzsu@gmail.com

<sup>60</sup> PhD, egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, mobil:+36-30-267-6150, e-mail: Szabo.Katalin@uni-mate.hu

<sup>61</sup> PhD, egyetemi docens, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, Románia, mobil:+40-745-587-789, e-mail: kinga.kerekes@ubbcluj.ro

<sup>62</sup> PhD, egyetemi tanár, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, Románia, mobil:+40-745-436-800, e-mail: monica.zaharie@econ.ubbcluj.ro

<sup>63</sup> PhD, egyetemi tanársegéd, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, mobil:+36-30-527-3344, e-mail: botondgezakalman@gmail.com

<sup>64</sup> PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, mobil:+36-20-349-5029, e-mail: Toth.Arnold@uni-bge.hu

<sup>65</sup> PhD, emeritus oktató, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, mobil:+36-30-941-2980, e-mail: drkie17@gmail.com

<sup>66</sup> PhD, habil, egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, mobil: +36-20-339-1107, e-mail: Varga.Erika.Erzsebet@uni-mate.hu

<sup>67</sup> PhD, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Miskolc, e-mail: szvmg@uni-miskolc.hu

<sup>68</sup> PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Debrecen, mobil:+36-30-725-8535, e-mail: boros.jozsef@econ.unideb.hu

<sup>69</sup> MTA doktor, CMC, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia, mobil:+36-20-464-9168, e-mail: poorj@ujs.hu

*state-owned organizations were able to solve their HR-related change and crisis management activities more effectively.*

## **1. BEVEZETÉS**

A Covid-19 világjárvány kitörése után a különböző kormányok és nemzetközi szervezetek (pl. ENSZ, IMF, WHO) rövidebb-hosszabb idő elteltével ismerték el, hogy világhátrisszel nézünk szembe. Mihelyt viszont felismerték ennek globális és drámai jellegét, a különböző kormányok szinte azonnal cselekedtek. Szakemberek véleménye szerint az EU a koronavírus-válságra soha nem látott gyorsasággal és nagyságrendekkel reagált, a tagországoknak nyújtott pénzügyi támogatással, különös tekintettel a legkiszolgáltatottabbak védelmére, amely által megteremtette a befogadó és fenntartható gyógyulás színterét (IMF, 2017). Az Európai Unió az EU Szolidaritási Alap növelésének kezdeményezésével a későbbi kilábalás alapját teremtheti meg. A különböző országok kormányai viszonylag hamar felismerték azt, hogy ez a világválság leginkább a munkavállalókat, a szegényeket és a kevésbé képzetteket sújtja. A korábbi válságokra nem jellemző bezárások (Honigsbaum, 2019; Diamond, 2020; Ferguson, 2021) eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot indítottak el (IMF, 2021c; Chen & Qui, 2020).

Ez a válság a munkaerőt, az emberi erőforrásokat nagymértékben érintette. A 2008-2009-es válság óta folyamatosan nőtt a foglalkoztatás az egész világon (ILO, 2017), és a közép-keleturópai régióban is ez volt a jellemző. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2021) szerint a 3,5 milliárd munkavállalóból globálisan – az elbocsátásokat és a munkaóra kieséseket figyelembe véve – 255 millió ember veszítette el a munkáját 2020-ban, a koronavírus-válság első évében.

A kutatásban jelzett országok (Ausztria, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) gazdasági jellemzőit az 1. táblázatban soroltuk fel. 2020-ban összesen 53,75 millió ember élt a vizsgált hat országban. A koronavírus-válság kirobbanása előtti évben (2019) a vizsgált országokban nőtt a gazdaság (1,4-4,6%), 2020-ban viszont -3,9% és -6,6% közötti visszaesést mértek. 2021-ben újraindult a gazdaság növekedése, (2,8%-7,6%). A munkanélküliségi ráta 2019-ben Bosznia-Hercegovina (15,7%) kivételével alacsony volt (3,3%-5,8%). A koronavírus-válság első évében minden vizsgált országban nőtt (0,3-1,5 százalékpont közötti értékkel) a munkanélküliségi ráta, majd 2021-ben országonként eltérő módon alakult (nőtt vagy csökkent). Az egy főre jutó GDP Ausztriában a legmagasabb, ezt követi Szlovákia, Magyarország, Románia, Bulgária, majd, a legalacsonyabb értékkel Bosznia-Hercegovina zárja a sort.

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

1. táblázat: A vizsgált országok gazdasági jellemzői (2019-2021)

Jellemzők		Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia- Hercegovina (BIH)	Magyar- ország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Lakosság (millió fő)	2020	8,9	6,9	3,5	9,8	19,2	5,45	53,75
GDP (%)	2019	1,40%	3,70%	2,83%	4,60%	4,2%	2,30%	3,17%
	2020	-6,60%	-4,15%	-4,33%	-5,10%	-3,90%	-5,80%	-4,98%
	2021	3,80%	4,54%	2,80%	7,60%	7,40%	4,30%	5,07%
Munkanélküliség (%)	2019	4,49%	4,23%	15,70%	3,30%	3,90%	5,80%	5,53%
	2020	5,77%	5,71%	16%	4,20%	5,00%	6,70%	6,28%
	2021	6,50%	5,60%	18%	4,00%	4,80%	6,90%	6,70%
Egy főre jutó GDP (dollár/fő)	2019	50 121	9 828	6 120	16 733	12 889	19 273	19 161
	2020	48 105	9 975	6 031	15 589	12 896	19 156	18 625
	2021	49 000	8 900	6 181	17 100	11 190	20 500	18 812

Forrás: A szerzők saját szerkesztése <https://tradingeconomics.com> nyomán

A vizsgált hat országban az elmúlt évtizedek során különböző módon fejlődött az emberi erőforrás menedzsment (a továbbiakban a HR rövidítést használjuk a tanulmányunkban):

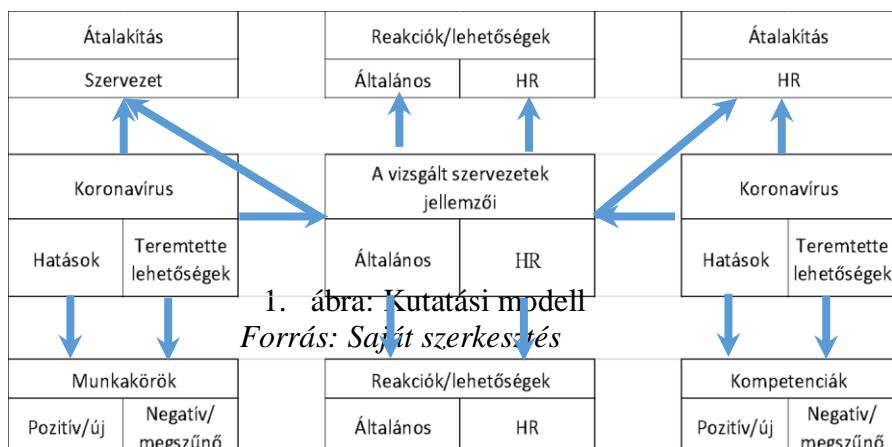
- Az 1989-es rendszerváltást követően a HR értelmezése és alkalmazása, a vállalatvezetés és a személyzeti menedzsment munkakörei jelentősen megváltoztak az átalakuló országokban, Bulgáriában, Magyarországon, Romániában és Szlovákiában. (Kazlauskaitė et al., 2013). Az átalakulás a HR szerepének és funkcióinak bővülését érintette leginkább, mivel ezek túlmutatnak a kizárólag a személyzet toborzási és adminisztrációs funkcióinak hagyományos alkalmazásán (Poór et al., 2017; Morley et al., 2021). A jelzett átalakulások eredményeként ezekben az országokban a HR tevékenységek egyre jobban hasonlítanak a modern fejlett világban elterjedt HR gyakorlatokhoz (Stachová et al., 2020), de a KKV-k esetében még mindig jelentős az elmaradás a fejlett világbeli HR-től (Horwitz-Budwar, 2015).
- Jugoszlávia felbomlását követően a boszniai háború (1992-1995) hatalmas pusztítást végzett az ország gazdaságban. Emiatt többéves elmaradással kezdődött meg a boszniai HR átalakulása és fejlődése (Svetlik et al., 2010). A legújabb bosznia-hercegovinai HR-tanulmányok azt mutatják, hogy a vállalatok jelentős kihívásokkal néznek szembe a tehetségek toborzása és megtartása terén (Bezdrob-Šunje, 2021; Čizmić-Ahmić, 2021). A több éve tartó nagyarányú elvándorlás egyre nagyobb nyomást gyakorol a munkaadókra, hogy korszerűbb HR-stratégiát hajtsanak végre a képzett munkavállalók megtalálása és megtartása érdekében (Vokić et al., 2017; Poloski et al., 2017).
- Az osztrák cégek HR-je fejlett. A HR vállalati stratégiába való beépítések az 1990-es években kezdődött az osztrák vállalatoknál (Mayrhofer, 1995; Erten et al., 2004), ezt bizonyítja a HR szakemberek nagyobb értékű bevonása a vállalatok vezetésébe. Az emberi erőforrások kezelése ezekben az években az adminisztratívról a stratégiai fókusz felé tolódott el.

## 2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás első fázisában kialakítottunk egy kutatási modellt (1. ábra), amelynek alapján empirikusan (online kérdőíves lekérdezéssel) vizsgálni tudtuk, hogy a koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idézett elő a vizsgált országok (Ausztria, Bosznia-

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

Hercegovina, Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) vállalati/intézményi szférájának emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában.



Kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokat tartalmazza:

- a koronavírus okozta válság hatásai a vizsgált országok gazdaságára és a vizsgált szervezetre,
- a vizsgált szervezetre leginkább jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések,
- a vizsgált szervezetnél a válság hatására a HR-területen kezdeményezett változások/változtatások,
- a koronavírus válság által teremtett lehetőségek a vizsgált szervezetnél és annak HR szervezetében,
- a válság hatásai által pozitívan és/vagy negatívan érintett munkakörök és kompetenciák,
- a vizsgált szervezet, a válaszadó HR-terület és a válaszadó személy jellemzői.

Az adatgyűjtés online és elektronikus dokumentum formában is kitölthető kérdőívvel történt, a válaszadó szervezeteket hólabda módszerrel értük el, a 2021-es év folyamán. Az összegyűjtött adatokat tisztítás után statisztikai módszerekkel dolgoztuk fel, az SPSS program segítségével (Poór et al., 2022).

### 3. ADATOK ÉS EREDMÉNYEK

A vizsgált hat országban 965 értelmezhetően kitöltött kérdőívet sikerült begyűjteni. A válaszadók közel háromnegyede (72%) belföldi, állami- vagy magántulajdonban lévő szervezet (2. táblázat).

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

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

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

Összesen (n)	72	104	38	312	206	233	965
Összesen (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Forrás: Saját szerkesztés*

A válaszadók többsége KKV, Ausztria és Magyarország esetében a többi országhoz képest nagyobbak voltak a válaszadó szervezetek (3. táblázat).

**3. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása**

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

*Forrás: Saját szerkesztés*

A felkészültség életmentő lehet a szervezet fennmaradása szempontjából, ezért fontosnak tartottuk, hogy kérdőívünkben rákérdezzünk az előre kidolgozott vészhelyzeti tervek létezésére és naprakészségére (4. táblázat). A megkérdezettek 15,7 százalékának nincs vészhelyzeti terve és nem is érzi szükségesnek az elkészítését még a történetek fényében sem, ők a leginkább veszélyeztetettek. A vizsgált szervezetek valamivel több, mint felének (51,2%) nem volt előre elkészített válságterve, hanem a járványra adott első reakcióként készítette el azt, többnyire gyorsított tempóban. Azoknak a cégeknek az aránya, amelyeknek volt ugyan terve, de változtatást igényelt, országtól függően 10-25 százalék között van. Miközben közel 60 százalék a vállalatcsoportba tartozó válaszadók aránya, csak a megkérdezettek 37 százaléka kapja készen az anyacégtől a válságkezelési terveket.

**4. táblázat: Intézkedési terv megléte a pandémiás/vírushelyzetre**

Intézkedési terv megléte	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)	Összesen
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is, amit változatlan formában használunk	6.9%	9.8%	13.2%	7.1%	4.9%	8.6%	7.5%
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is, ami módosításra szorult	23.6%	13.7%	68.4%	14.5%	13.2%	12.9%	16.5%

**„MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK – FENNTARTHATÓSÁG”  
XII. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA**

Nem volt korábban, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	54.2%	61.8%		58.8%	65.9%	30.9%	51.2%
Nincs, de tervezzük kidolgozni	6.9%	8.8%	13.2%	7.1%	6.3%	14.2%	9.1%
Nincs és nem látjuk szükségét	8.3%	5.9%	5.3%	12.5%	9.8%	33.5%	15.7%
Összesen (n)	72	102	38	311	205	233	961
Összesen (%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kutatás során nemcsak a világvárvány alatt jelentőssé váló kompetenciákat, hanem a jelentőségükből veszítő kompetenciákat is azonosítottuk.

Összességében megállapítható, hogy a legjobban felértékelődő kompetenciák a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia”, a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”, a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság”, az „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás”, az „Empátia, EQ, szociális készségek” és az „Önállóság, függetlenség, felelősségvállalás”.

A jelentőségükből veszítő kompetenciák a „Munkahelyi személyes jelenlét, személyes munka- és informális kapcsolatok”, a „Személyes kommunikáció/információ megosztás/meetingek” és a „Csapatmunka, együttműködés, társas készségek, konfliktuskezelés”, ami a „home office” elterjedésével is magyarázható.

A válaszadó szervezetek 49,5 százaléka rendelkezik HR-részleggel vagy HR-es munkakörrel (arányuk az egyes országokban vegyes képet mutat: Ausztriában 68%, Boszniában 61%, Bulgáriában 59%, Szlovákiában azonban mindössze 19%). Ezen szervezetek közel fele (47%) a HR munkával kapcsolatos elvárások fokozódásáról, 54%-uk pedig a feladatok mennyiségének növekedéséről számolt be. Ausztriában a válaszadók 81%-a érzekelte a feladatok mennyiségének növekedését, míg Szlovákiában csupán 22%-uk, a többi országban 53%-63% közötti arányban számoltak be a szervezetek a HR feladatok mennyiségének növekedéséről. A többség a szakszerű HR munka fontosságának növekedéséről is beszámolt, összességében a válaszadók 57%-a mondta azt, hogy ez közepes- vagy nagymértékben jellemző rá, a válaszadók egyötöde (21%) ugyanakkor ezt egyáltalán nem ítélte rá jellemzőnek.

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

Hasonlóan szignifikáns kapcsolat mutatható ki a HR feladatok mennyisége és a szakszerű HR-munka növekvő fontossága között (Khí-négyzet próba sig=0,000; Cramer’s V=0,287). A HR részleg/munkakör léte, illetve annak hatékonyságával kapcsolatos (csökkenő, változatlan vagy növekvő) elvárások, valamint a HR feladatok mennyiségének megváltozása között is szignifikáns kapcsolat mutatható ki (Khí-négyzet próba sig=0,000; Cramer’s V=0,576). Azon szervezetek 75%-ánál, ahol nőtt a HR feladatok mennyisége, nőttek a hatékonysággal kapcsolatos elvárások is.

A megkérdezett szervezetek döntő többségére nem jellemzőek a munkaerő szükséglet és a munkaidő csökkentésével kapcsolatos intézkedések. A létszám-gazdálkodáshoz kapcsolódó intézkedések közül egyedül a *létszámstop*ot alkalmazták jelentősebb arányban (48%), míg a

*munkaidő csökkentéssel* a megkérdezetteknek csupán 39%-a élt. Jellemző volt viszont az *otthoni munka engedélyezése*, az összes szervezet közel háromnegyede (71%) alkalmazta ezt valamilyen mértékben. A megkérdezett osztrák szervezetek mindegyike élt ezzel a lehetőséggel, de Bulgáriában (94%), Boszniában (90%) és Magyarországon (75%) is igen magas az ezt alkalmazók aránya. A megkérdezettek kétharmada (66%) élt az *utánpótlási és helyettesítési tervek ki- illetve átdolgozásával is*, legnagyobb arányban az osztrákok (79%), legkevésbé a szlovákok (57%).

Nem meglepő, hogy a két leggyakrabban alkalmazott HR-intézkedésnek az *új munka- és egészségvédelmi intézkedések* (86%) és az *otthoni munka engedélyezése/elrendelése* (71%) bizonyultak. Ezeket követik a sorban az *önfejlesztés támogatása* (68%), az *utánpótlási és helyettesítési tervek ki- illetve átdolgozása* (66%) és a *munkavállalók szociális problémáinak segítése* (64%). Az összes intézkedés esetében szignifikáns különbség (Khí-négyzet próba  $\text{sig.}=0,000$ ) van az egyes országok között, a kapcsolat a *munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel* és az *otthoni munka engedélyezése* esetében a legerősebb. A HR krízismentésment intézkedések és a szervezeti méret (létszám) között az elvégzett statisztikai vizsgálatok szerint 15 esetben mutatható ki szignifikáns kapcsolat. A legmarkánsabb különbség a különböző méretű szervezetek között a következő intézkedések alkalmazásában tapasztalható:

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

Ezek mindegyikét sokkal inkább alkalmazzák a nagyobb létszámot foglalkoztató szervezetek. Az 50 fő fölötti létszámmal rendelkező szervezeteknél az első két intézkedés nagy mértékben jellemző, markánsan elkülönülve a kisebbektől. A 250 fő alatti vállalkozásokra jellemzőbb a *nincs teendő* hozzáállás, bár ezen vállalkozások egy része vezetett be valamilyen intézkedést.

A bérek befagyasztásával, a bérek és juttatások csökkentésével, valamint a munkaidő csökkentésével kapcsolatos intézkedések alkalmazásának elterjedtsége és a vállalati méret között nem találtunk szignifikáns kapcsolatot.

A HR krízismentésment intézkedések és a tulajdonviszonyok között az elvégzett statisztikai vizsgálatok alapján nyolc esetben mutatható ki szignifikáns kapcsolat. Az *otthoni munka engedélyezése/elrendelése*, az *új munka- és egészségvédelmi intézkedések* és az *utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása* sokkal jellemzőbb a külföldi tulajdonú vállalatokra, mint a hazaiakra, míg a *nincs teendő* hozzáállás sokkal inkább jellemző a hazai magánszektorra.

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

Arra a kérdésre, hogy *„Mennyire ért egyet azzal, hogy a pandémia/koronavírus-válság egyben lehetőséget is jelent az Ön szervezete számára, illetve kényszeríti is a szervezetét a pozitív változtatások megvalósítására?”* a megkérdezett szervezetek 10%-a azt válaszolta, hogy a pandémiát/koronavírus-válságot egyáltalán nem tartja pozitív változtatások megvalósítására szolgáló lehetőségnek a maga számára, 19% viszont teljes mértékben annak tartja. Az átlagosnál nagyobb mértékben a szervezeteknek több mint fele (57%) ért egyet a fenti

kijelentéssel, ugyanakkor a magas szórásértékek a kérdés megítélésében való megosztottságra utalnak. A legoptimistábbak az osztrák és bolgár szervezetek voltak (a válaszadók több mint egynegyede teljesen egyetértett azzal, hogy a pandémia pozitív lehetőség is számukra, az átlagok 5 fölöttiek és a válaszok e két országban egyúttal nagyobb egyetértést is mutatnak) legpesszimistábbnak pedig a szlovák szervezetek mutatkoztak (itt az átlag alig haladja meg a 4-es értéket a válaszok nagy szóródásával, és a válaszadóknak csupán 15%-a értett teljesen egyet azzal, hogy a válság egyúttal lehetőséget is jelenthet a szervezete számára). A nemzeti hovatartozás és a fejlődési lehetőségek megítélése között szignifikánsan kapcsolat van (Welch sig.=0,000; Kruskal Wallis sig.=0,000; Khí-négyzet próba sig.=0,003).

Potenciális fejlődési lehetőséget HR szempontból a legtöbb szervezet elsősorban a *belső kommunikáció* (53%), az *atipikus foglalkoztatás/homeoffice* (47%) és a *munkavédelem/egészségmegőrzés* (50%) területein lát, az országok között azonban számottevő különbségek mutatkoznak. Ez az *atipikus foglalkoztatás* területén különösen feltűnő, míg az osztrák válaszadók 88%-a lát e téren fejlődési lehetőséget, addig a szlovákoknak mindössze 30%-a, a románoknak 40%-a, de a magyaroknak is csak 46%-a. A *munkavédelem/egészségmegőrzés* területén kisebbek a különbségek, míg a legkisebb különbségek a *belső kommunikáció* megítélésében vannak. Ezekon kívül viszonylag sokan látnak potenciális fejlődési lehetőséget a *munkakörelemzés és -tervezés* (41%), a *létszámtervezés, utódlástervezés* (30%) és a *teljesítménymenedzsment* (30%) területén.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idézett elő hat közép-kelet-európai ország (Ausztria, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Magyarország, Románia és Szlovákia) vállalati/intézményi szférájának emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában. Következtetéseinket a 965 válaszadótól kérdőív segítségével begyűjtött adatok statisztikai feldolgozása alapján fogalmazzuk meg.

A szervezetek jelentős részének (51,2%) nem volt előre elkészített válságterve, hanem a járványra adott első reakcióként készítette el azt, többnyire gyorsított tempóban. Az ilyen tervek általában kevésbé átgondoltak, ami később érezhető a hatását. Miközben közel 60% a vállalatcsoportba tartozó válaszadók aránya, csak 37% kapott válságkezelési terveket az anyacégtől, amit nem tartunk túlzottan jó cégpolitikának. Azok a vállalatok a leginkább veszélyeztetettek, akiknek nem volt vészhelyzeti terve és még a történetek fényében sem érezték szükségesnek ennek az elkészítését (a megkérdezettek 15,7 százaléka).

A válaszok alapján elmondható, hogy a HR feladatok mennyisége, a HR részleggel szembeni elvárások, illetve a szakszerű HR fontossága egyaránt megnőtt a járvány időszakában.

A HR területén alkalmazott krízismenedzsment intézkedések elsősorban a létszámgazdálkodásra/munkaerő szükségletre (létszámstop, leépítés, kölcsönzött munkaerő leépítése, munkaerő szükséglet csökkentése automatizálással és képzéssel) és a munkaidő újszerű kezelésére (munkaidő csökkentése, otthoni munka engedélyezése, helyettesítési tervek ki- és átdolgozása) vonatkoztak.

Az alkalmazott HR krízismenedzsment intézkedések függenek a szervezet méretétől és tulajdonosi szerkezetétől. Az intézkedések kisebb hányada mutat szignifikáns kapcsolatot a tulajdonviszonyokkal, mint a létszámmal, miközben a legmarkánsabb különbségek az egyes szervezeti kategóriák között ugyanazon intézkedéseknél (otthoni munka engedélyezése/elrendelése, az új munka- és egészségvédelmi intézkedések és az utánpótlási, helyettesítési tervek ki/átdolgozása) figyelhetők meg. Ez a párhuzam a nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a teljes mintában a 250 fő fölötti szervezetek nagyjából fele külföldi vagy vegyes vállalat,



további egyötöde állami/önkormányzati intézmény, míg a foglalkoztatott nélküli vállalkozások 90%-a és az 1-49 főt foglalkoztatók 72%-a hazai magán tulajdonban van.

A kulcsemberek és tehetségek megtartása különösen fontossá vált a szervezetek számára, az egyedi, nehezen másolható szervezeti tudást és szakértelmet a válságból való kiútnak, az emberi erőforrásokat stratégiai fontosságúnak tekintik. Az egyes országok között azonban számottevő eltérések mutatkoznak (a bosnyák és osztrák válaszok átlagai magasabbak, mint a többi vizsgált országbeli értékek).

A válságot a szervezetek többsége lehetőségnek tartja pozitív változások megvalósítására és a válság hatására számos HRM területen is fejlődési lehetőséget látnak. Ezek közül is kiemelkednek az atipikus foglalkoztatás/homeoffice, a munkavédelem/egészségmegőrzés és a belső kommunikáció területei. A nemzeti hovatartozás és a potenciális fejlődési lehetőségek megítélése között szignifikánsan kapcsolat mutatható ki, a legoptimistábbak az osztrák és bolgár, a legpessimistábbak pedig a szlovák válaszadók voltak.

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

Ez a kutatás a VEGA 1/0688/21 számú projekt és az Egis Gyógyszeripari Zrt. támogatásával készült.

A cikk szerzői külön köszönetet mondanak a KoronaHR kutatásban résztvevő más magyarországi és külföldi kutatóknak, akik értékes munkájukkal jelentősen hozzájárultak a munkánk sikeréhez.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Bezdrob, M.- Šunje, A. (2021): Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27 (2), 100141. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100141>
- Čizmić, E.- Ahmić, A. (2021): The influence of talent management on organisational performance in Bosnia & Herzegovina as a developing country. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26 (1), 129-147. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.8>
- Erten, C.- Strunk, G.- Gonzalez, J.-C., - Hilb, M. (2004): Austria and Switzerland: Small countries with large differences. In: C. Brewster, W. -Mayrhofer, M. - Morley, M. J. (eds.), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?*. Oxford: Elsevier, 95–123.
- Ferguson, N. (2021): *Doom – The Politics of Catastrophe*. Penguin Press, New York.
- Honigsbaum, M. (2019): *The Pandemic Century: One Hundred Years of Panic, Hysteria and Hubris*. C. Hurst & Co. (Publishers) Ltd., London.
- Horwitz, F. - Budwar, P. (2015): *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*. Edward Elgar, Cheltenham.
- ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. International Labour Office. Genf.
- ILO (2021): COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. *ILO Monitor*, pp.1-31.
- IMF (2021): *Policy Responses to COVID 19*. International Monetary Fund (IMF), Washington.
- Kazlauskaitė, R. – Buciuniene, I. – Poór, J. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. - Stavrou, E. - Lazarova, M. (ed.), *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Books, pp. 103-121.

- Mayrhofer, W. (1995): Human resource management in Austria. *Employee Relations*, 17 (7), 8-30. <https://doi.org/10.1108/01425459510103424>
- Morley, M. J. - Kohont, A. – Poór, J. - Kazlauskaitė, R. - Kabalina, V.- Blstáková, J. (2021): Human resource management in the postsocialist region of central and eastern Europe. In: Parry, E. - Morley, M. J. - Brewster, Ch. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford University Press, New York, 239-264.
- Poór, J.- Kálmán B.. – Varga, E.- Szeiner, Zs. - Kovács, I. É. - Kerekes, K. - Tóth, A. - Pató Gáborné, Sz. B. - Kunos, I. - Dajnoki, K. (eds.) (2022): *Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses in Six Countries of Central and Eastern Europe*. J. Selye University, Komárno.
- Poór, J.- Engle, D. A. - Blstaková, J. - Joniaková, J. (2017): *Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe*. Nova Science Publishers, New York.
- Svetlik, I. - Barisic, A. F.- Kohont, A.- Petković, M, - Aleksić Mirić, A.- Slavić, A. - Vaupot, Z, - Poór, J. (2010): Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11(5), 807-832.
- Vokic, N. P. - Kohont, A.-Slavic, A. (2017): Is there Something as an Ex-Yugoslavian HRM Model? – Sticking to the Socialist Heritage or Converging With Neoliberal Practices. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63. 10.1515/ngoe-2017-0022.

#### **Internetes források**

- Chen, X. - Qiu, Z. (2020): COVID-19: Government interventions and the economy. <https://voxeu.org/article/government-interventions-covid-19-and-economy> (Letöltve: 2021. június 26.)
- 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.)