

# A BIZONYTALAN GAZDASÁGI HELYZET BEFOLYÁSA A VÁLLALATI MENEDZSMENTRE ÉS A HR-RE A KORONAVÍRUS, A KILÁBALÁS ÉS A HÁBORÚ HATÁSAINAK TÜKRÉBEN

## THE IMPACT OF THE UNCERTAIN ECONOMIC SITUATION ON CORPORATE MANAGEMENT AND HR IN THE LIGHT OF THE EFFECTS OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC, RECOVERY, AND WAR

Poór József<sup>1</sup>, Dajnoki Krisztina<sup>2</sup>, Pató Gáborné Szűcs Beáta<sup>3</sup>, Szabó-Szentgróti Gábor<sup>4</sup>,  
Kőműves Zsolt<sup>5</sup>, Kun András<sup>6</sup>, Kálmán Botond Géza<sup>7</sup>, Tóth Arnold<sup>8</sup>

<sup>1</sup>DSc, habil., CMC, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Komárom, Szlovákia  
poorj@uj.s.sk

<sup>2</sup>PhD, habil., Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Debrecen  
dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

<sup>3</sup>PhD, habil., Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest  
szucs.beata@sek.elte.hu

<sup>4</sup>PhD, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Gödöllő  
szabo-szentgroti.gabor@sze.hu

<sup>5</sup>PhD, habil., Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék, Gödöllő  
komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

<sup>6</sup>PhD, habil., Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen  
kun.andras@econ.unideb.hu

<sup>7</sup>PhD, Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar, Budapest  
EUPEMQ@instructor.metropolitan.hu

<sup>8</sup>PhD, habil., Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar, Budapest,  
Nemzeti Közszoigalati Egyetem Közgazdaságtani és Nemzetközi Gazdaságtani Tanszék, Budapest  
toth.arnold@uni-bge.hu

„A bátorságot igen helyesen tartják a  
legelőrébb való emberi tulajdonságnak,  
hiszen ez, ami lehetővé teszi az összes többi.”

*Winston Churchill (1874–1965)*

### ÖSSZEFOGLALÁS

Az elmúlt három év során jelentős változás befolyásolta és befolyásolja a szervezetek és intézmények menedzsment- és HRM-rendszereit a világon és Magyarországon egyaránt. A korábbi válságokra nem jellemző módon, a példátlan bezárások addig nem tapasztalt intézkedési hullámot igényeltek és indítottak el. A Covid19-válság súlyosan érintette Magyarország exportorientált gazdaságát, és véget vetett a 2016–2019-es folyamatos növekedés időszakának.

A Covid19-válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolja egy újabb válság, amelyet az orosz–ukrán háború idézett elő. Az Európában zajló háború az elmúlt két év leforgása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amelyek jelenleg Európában a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcspontot értek ki.

### ABSTRACT

Over the past three years, significant changes have affected and continue to affect the management and HRM systems of organizations and institutions both globally and in Hungary. In contrast to previous crises, unprecedented closures required and triggered a wave of measures never seen before. The Covid-19 crisis severely affected Hungary's export-oriented economy, ending a period of steady growth in 2016–2019. However, the process of rebuilding from the Covid-19 crisis and the initial recovery were overshadowed by a new crisis triggered by the Russia–Ukraine War. The war in Europe over the past two years has triggered global economic repercussions that are currently culminating in rapidly rising inflation in Europe, as well as commodity shortages, and increased uncertainty.

**Kulcsszavak:** nehéz gazdasági helyzet, Covid19, újraindítás-visszapattanás, orosz–ukrán háború, menedzsment és HR

**Keywords:** difficult economic situation, COVID-19, re-opening and bounce-back, Russia–Ukraine War, management and HR

### BEVEZETÉS

A különböző válságelméletek a pénzkínálathoz és a hitelezés változásaihoz kötik a gazdasági okokra visszavezethető válságokat (Rothbard, 2010). Napjaink válságai azonban nagyrészt gazdaságon kívüli okoknak, járványoknak, háborúknak köszönhetők. A kiváltó tényezőtől függetlenül azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy az ilyen jellegű folyamatok átmenetek és változások azzal a reménnyel, hogy lesz majd jobb is (Weiss, 2022), azaz a krízis által okozott válságban egyidejűleg benne van a megújulás és az összeomlás lehetősége (Güttel-Wiesinger, 2021). A koronavírus okozta járvány időszakában a gazdasági és a társadalmi élet számos területén talákoztunk azzal a jelenséggel, hogy a válsághelyzetben átrendeződő szerepeket, viszonyokat, megváltozott feltételeket és új típusú viselkedéseket lehetőségként tudta használni számos profit és nonprofit szervezet egyaránt (Ádám et al., 2021).

Jogos a kérdés, mivel is magyarázható az, amikor számos fejlett országban a GDP (bruttó hazai termék) fejlődése vagy a munkaerőpiaca stabilnak mondható, sőt nagyon is perspektivikusnak tűnnek, mégis az üzleti világ nagyon óvatos a befektetések és a jövő tervezése szempontjából. A leírtak okai valószínűleg a most folyó háború és más nemzetközi feszültségek által kiváltott nagyobb bizonytalan-

ságban (Kammer et al., 2022; Dalio, 2023) és az egymást váltó események felgyorsulásában (Balogh, 2022) is kereshetők. Nikolai Kondratieff és Wolfgang F. Stolper (1935) óta biztosan tudjuk, hogy a válság mélypontja után megindul a fellendülés, amelyet kilábalásnak is neveznek. Ez egy regenerációs és egy valódi növekedési fázisból áll. Üteme lehet lassú és gyors egyaránt, utóbbi esetben a szakirodalom visszapattnásnak nevezi (Flór, 2020). Ezt a „belesimulási” folyamatot gyorsíthatják különböző külső befolyásoló tényezők, például a második világháborút követő helyreállítási periódus (Jánossy, 1966), vagy egyes országok esetében (például Lengyelország) a nehéz helyzetben fennálló szellemi és politikai pezsgés (Csaba, 2018).

Egy tipikus válság a vállalatoknál három lépésben játszódik le: reakció, kilábalás, növekedés. A 2008-ban kezdődött világválság következményei és annak szervezetek működésére gyakorolt hatásai (Blinder–Zandi, 2015) még el sem múltak, amikor 2020 elején egy új világválság kezdődött, amelyet a Covid19-járvány okozott. A rövid távú következmények hirtelen mentek végbe, és gyakran súlyosak voltak. A globális lezárások még 2022 elején is kihatással voltak a szervezetek életére és a munkaerőpiacra egyaránt. Ekkor indult az újabb válsághelyzet, az orosz–ukrán fegyveres konfliktus. Ennek vége – akárcsak a harcok befejezésének időpontja – meg sem jósolható.

A 2010-es évek folyamatos növekedéséhez képest a pandémiából kilábalás során gyorsan nőtt a magyar gazdaság teljesítménye, 2021-ben 7,1%-os volt a növekedés. Ehhez nagyban hozzájárult, hogy a vizsgált magyarországi szervezetek egy jelentős része a koronavírus-válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintette (Hörcher, 2021). Véget ért az alacsony béren alapuló, exportvezérelt gazdaság korszaka. Új intézkedésekre van szükség a szervezetek túlélésének, valamint az alkalmazottak testi és lelki egészségének (wellbeing és workation) biztosítása érdekében.

## KUTATÁSI HÁTTÉR

A 2020 áprilisában tizenkét hazai és egy határon túli felsőoktatási intézmény által létrehozott egyetemközi KoronaHR Kutatócsoport<sup>1</sup> fő célja volt, hogy monito-

<sup>1</sup> A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) vezetésével, valamint további tizenegy magyarországi – Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Miskolci Egyetem (ME), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Nyíregyházi Egyetem (NYE), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Széchenyi István Egyetem (SZE) és egy határon túli, a szlovákiai Selye János Egyetem (SJE) kutatói a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) támogatásával, továbbá több más szakmai szervezet Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), Digitális Vállalkozások Szövetsége (IVSZ), Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK), Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) közreműködésével.

rozza a magyar vállalati és intézményi szektor vezetési és humán erőforrás (HR) gyakorlatát, reakcióit a koronavírus-válság kihívásaira a járvány első, második és harmadik hullámában. A kilábalás-visszapattanás sajátosságait feltáró kutatásunk idején azokat a lehetőségeket és problémákat is tanulmányoztuk, amelyeket a gaz-

# Koronavírus-válság Kihívások és HR válaszok

2020–2021

Humán Szakemberek Országos  
Szövetsége (HSZOSZ)



Országos Humánmenedzsment  
Egyesület (OHE)



Magyar Hadtudományi  
Társaság (MHTT)



kezdményezésére és támogatásával, **tizenöt magyarországi és egy határon túli egyetem** kutatóinak összefogásával létrejött **kutatócsoport** arra **keresi a választ, hogy:**

**A koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idézett elő a hazai vállalati, intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában?**

**Karoliny Mártonné**  
egyetemi m. tanár  
**Jarjabka Ákos**  
egyetemi docens  
**Balogh Gábor**  
egyetemi adjunktus  
PTE



**Dajnoki Krisztina**  
egyetemi docens  
**Kun András István**  
egyetemi docens  
DE



**Pató Gáborné Szűcs Beáta**  
egyetemi docens  
**Csehné Papp Imola**  
egyetemi docens  
**Karácsony Péter**  
egyetemi docens  
**Kálmán Botond**  
egyetemi hallgató,  
társkutató  
ELTE



**Szabó Katalin**  
egyetemi adjunktus  
**Szabó-Szentgróti Gábor**  
egyetemi docens  
**Kömüves Zsolt**  
egyetemi docens  
MATE



**Hegedűs Henrik**  
doktori iskola  
oktatója  
**Hazafi Zoltán**  
egyetemi docens  
NKE



1/a. ábra. A KoronaHR-kutatásban részt vevő intézmények és kutatók átnézeti posztere

dasági fellendülés teremtett a válaszadók számára HR-tevékenységük során. Jelenleg kutatjuk az orosz–ukrán háború okozta bizonytalanság hatásait is a vizsgált szervezetek irányítási, logisztikai és HR-rendszerére. Kutatócsoportunk három kutatási programjának fontosabb jellemzői az 1/a. és 1/b. ábrán foglalhatók össze.

<p><b>Szabó Szilvia</b> egyetemi docens METU</p> 	<p><b>Szretkyó György</b> egyetemi docens SZE</p> 	<p><b>Bencsik Andrea</b> egyetemi tanár PE</p> 	<p><b>Kópházi Andrea</b> egyetemi docens SE</p> 	<p><b>Kósáné Bilanics Ágnes</b> főiskolai docens <b>Horváth Adrienn</b> tanársegéd NYE</p> 
<p><b>Kunos István</b> egyetemi docens ME</p> 	<p><b>Szűts Ildikó</b> OHE elnöke</p> 	<p><b>Szenes Zoltán</b> egyetemi tanár MHTT elnöke</p> 	<p><b>Majó-Petri Zoltán</b> egyetemi docens SZTE</p> 	<p><b>Tóth Arnold</b> egyetemi docens BGE</p> <p>18 57</p> 
<p><b>Otti Csaba</b> társkutató ÓE</p> 	<p><b>Balogh Gábor</b> egyetemi adjunktus projekt titkár PTE</p> 	<p><b>Poór József</b> egyetemi tanár, HSZOSZ elnöke kutatócsoport vezető UJS MATE</p>  	<p><b>Kun András István</b> egyetemi docens projekt titkár DE</p> 	

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes.  
A kutatást terveink szerint elvégezzük más V4 országban is.  
A kérdőív 14 fő kérdésesorból áll. Kitöltése kb. 10-15 percet vesz igénybe.

**A kutatás szponzorai:**  
Login Autonóm Kft., Talk a Bot Kft. és Wolters Kluwer Hungary Kft.

**A kutatást szakmailag támogatják:** a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK), a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK), a Frissdiplomás Kft., a Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (HBKIK), a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara (JNSzKIK), a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Miskolci Szakképzési Centrum, a Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK), a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara és a „Leader’s Habits Kutatói Hálózat - Humanagement – Human Value” nemzetközi kutatócsoport.  
(<https://leadershabits.wordpress.com>)

**A kutatással kapcsolatban kérdés esetén kérjük, keresse:**  
**Poór Józsefet (+36-20-464-9168, e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu) vagy**  
**Balogh Gábort (+36-20-206-6290, e-mail: [balogh@ktk.pte.hu](mailto:balogh@ktk.pte.hu) és**  
**Kun Andrást (+36-20-561-0912, e-mail: [kun.andras@econ.unideb.hu](mailto:kun.andras@econ.unideb.hu)**

1/b. ábra.

### KoronaHR-kutatások

A KoronaHR-programban a járvány mindhárom hullámáról készült egy-egy önállóan publikált kutatási jelentés. A három felmérésben a magyar válaszadók (vállalatok és intézmények) száma a következőképpen alakult:

- 1. kutatás: 2020. 06. 12. – 07. 31.: 508 válaszadó
- 2. kutatás: 2022. 08. 01. – 11. 15.: 1014 válaszadó
- 3. kutatás: 2021. 03. 01. – 01. 20.: 288 válaszadó

A három időszakban összesen 1770 hazai és külföldi válaszadó (cégek, intézmények és nonprofit szervezetek) részéről kaptunk értékelhető kérdőívet. Ezek tulajdonosi szerkezetét szemléleti az *1. táblázat* (Poór et al., 2021). A foglalkoztatottak létszáma alapján a válaszadó szervezetek legnagyobb arányban (az első fázisban 72,1%-a, a második fázisban 63,6%-a, a harmadik fázisban 72,3%-a) a kis- és középvállalkozások (kkv) kategóriába tartoztak, és többségük hazai tulajdonban állt.

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

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

*Forrás:* a szerzők saját szerkesztése

A harmadik hullám alatt a magyarországi kutatással párhuzamosan öt közép- és kelet-európai országban (Ausztria, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Románia és Szlovákia) is elvégeztük összesen 959 válaszadó szervezettel KoronaHR-felmérésünket (Poór et al., 2022a; Szeiner et al., 2023).

### Kilábalás – visszapattanás

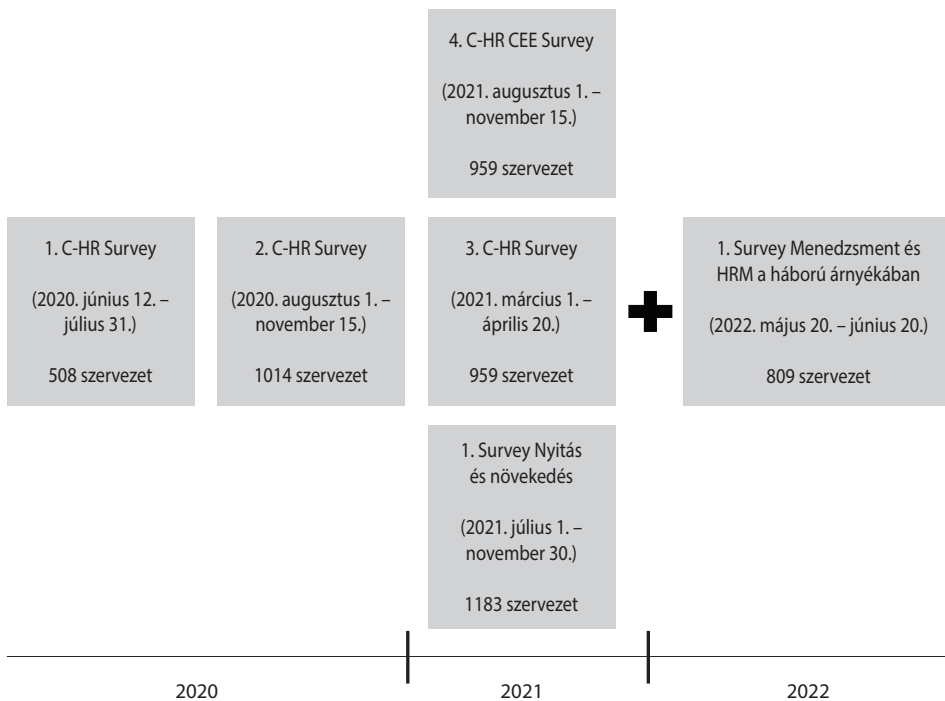
A második kutatási program keretében arra kerestünk választ, hogy a 2020. évi gazdasági krízisből való esetleges kilábalásból vagy megújulásból fakadó változások nyomán milyen *hatásokkal számolnak* a válaszadó szervezetek vállalatuk/intézményük menedzselése és gazdálkodása terén (Poór et al., 2022b).

### A háború hatásának vizsgálata

Kutatócsoportunk közreműködésével 2022. május 1. és június 25. közötti felmérésünkben arra kerestük a választ, hogy a koronavírus-krízisből való kilábalás után, 2022 februárjában bekövetkezett orosz–ukrán háború nyomán *milyen hatásokkal számolnak* a válaszadó szervezetek (vállalatok, intézmények) a gazdálkodás, a menedzsment és HR területén. *Online* kérdőíves vizsgálatunkban összesen több mint nyolcszáz szervezet vett részt (Poór et al., 2022c).

#### A kutatási projektek összegzése

Az előzőleg ismertetett kutatási projektek egyetemek, szakmai és civil szervezetek támogatásával zajlottak, és folynak jelenleg is. Egymáshoz való kapcsolódásukat és főbb jellemzőiket foglalja össze a 2. ábra.



2. ábra. A hat kutatás időbeli kapcsolódása és fontosabb jellemzői

*Forrás: a szerzők saját szerkesztése*

Kutatásunk fő gondolata a válság lehetőségként történő megközelítése, valamint ezen szemlélet gyakoriságának vizsgálata volt a válaszadó szervezetek körében. Arra fókuszáltunk, hogy a humán erőforrás, ennek tudása és képességei jelentik

a válságkezelés kulcsát. A munkaerőpiaci sikerességhez szükséges készségek, kompetenciák jelentőségének változásai eredményezték a kutatás egyik fontos irányát. Ezeket a kompetenciákat tételes csoportosításban sorolja fel Karlheinz Sonntag és Ulrich Schäfer-Rausser (1993). A jelzett szerzők rendszerezését használtuk fel saját vizsgálatunkban is.

## EREDMÉNYEK

### A koronavírus hatásai

A Covid19-pandémia olyan válságmenedzselési technikák bevetését igényelte, melyek alkalmazása után a legalább részben módosuló HR-tevékenységek és módszerek elterjedése anticipálható (Collings et al., 2021). A KoronaHR-kutatássorozat éppen ezeknek a várható és jövőben intézményesülő HR-eszközöknek és módszereknek a letapogatását célozta. Központi kérdéssé vált, hogy a pandémiát a vizsgált szervezetek problémaként, kihívásként, esetleg lehetőségként élték-e meg. Kutatási eredményeink alapján a hazai és közép-európai szervezetek hasonló problémákkal küzdenek, mint társaik világszerte (Pató Gáborné Szűcs et al., 2022).

A pandémia első hulláma alatti sodródást követően, különösen az oltások elérhetővé válása után a helyzet javulni kezdett. Míg a második fázisban a szervezetek 16,4%-a kezelte lehetőségként a válságot, a harmadikban már 18,2%. A fejlődő HR-funkciók közül a belső kommunikációs rendszer fejlesztése volt a legszembetűnőbb a válaszadó szervezeteknél, de fejlődött még a munkavédelem és az egészségmegőrzés is. A szervezetek jelentős része az egészség és biztonság kérdését helyezte a HR-stratégia fókuszába. A pandémia következtében előtérbe került számos fejlesztésre szoruló HR-terület: a belső kommunikáció további fejlesztése, a képzések bővítése és az adminisztrációs terhek csökkentése. Lényeges az otthoni munkavégzés (home office) szélesebb körű elfogadása is, bár ez a munkavégzési forma az újabb kutatások szerint nem mindig eredményez magasabb termelékenységet (Kokt–Chipunza, 2022).

A KoronaHR-kutatócsoport összehasonlította a világjárvány első, második és harmadik hullámában felértékelődő kompetenciák a korábban már említett Sonntag és Schäfer-Rausser (1993) szerinti csoportjait, és megállapította, hogy átrendeződés, hangsúlyeltolódás figyelhető meg ezek között (Pató Gáborné Szűcs et al., 2021). A pandémia első hullámában a bezárások miatt egyrészt a digitális kompetenciák, másrészt az érzelmi intelligenciához kapcsolódó készségek (soft skill) kerültek előtérbe, mint például a kommunikáció, az együttműködés, a stressztűrés és a rugalmas alkalmazkodás képessége. A 2. hullámban a digitális készségek jelentősége csökkent (ezek már az 1. fázisban nagyrészt kialakultak), a kommu-



nikációé nőtt. A 3. fázisban a kilábalás kezdetén pedig a rugalmasság és a gyors alkalmazkodás képessége lett kulcsfontosságú (Pató Gáborné Szűcs et al., 2021).

Kutatócsoportunk az első, a második és a harmadik hullámban elemezte azt is, hogy mely kompetenciacsoportok szerepe csökkent. Mindhárom járványfázisban a személyes jelenlét és a találkozók, a prezentációk készségeinek jelentősége lett kisebb, de a mobilitási, közlekedési és adminisztrációs készségek fontossága is leértékelődött. Ezek az eredmények összefüggenek a pandémia miatt kialakult körülményekkel (Poór et al., 2021a; Poór et al., 2021b; Pató Gáborné Szűcs et al., 2021).

#### A visszapattanás és kilábalás hatásai

Minden krízis esély is egyben. Sikeresen készülhetünk fel a jövő kihívásaira, ha a múltból intelligensen megértünk mindent, amit lehetséges (Diamond, 2019). Akárcsak a korábbi gazdasági krízisek esetén, nagy kérdés, hogy a jelen vezetői mennyire látnak lehetőséget az innovációra vagy a piaci anomáliák felszámolására (tisztulásra) a pandémiás helyzetben.

Vizsgálataink alapján megállapítottuk, hogy a különböző ágazatok nagyon eltérően ítélték meg az újranyitásból adódó lehetőségeket. Optimistán nyilatkoztak a számítógépek, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártásával foglalkozó szervezetek vezetői, valamint a robotikában érdekeltek, ahol hatalmas fellendülésre számítanak. A járműgyártás területén egyenlően oszlott el azok száma, akik szerint nem lesz kilábalás, illetve akik szerint egy-két éven belül várható fellendülés. A tanácsadói szakma is bizonytalan. A számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás területéről érkezett válaszok között találtuk a legtöbb olyan választ, amely kétségbe vonta a fellendülés bekövetkeztét (10,3%). A válaszadók ötöde egy éven belüli fellendülést, harmada egy-két év alatt bekövetkező konjunktúrát prognosztizált.

A kilábalás szakaszában megfontolandó kérdés volt, hogy van-e létjogosultsága az otthoni munkavégzésnek, illetve a hibrid megoldásoknak. A kilábalási kutatásunk idején is élénk diskurzus és kutatások folytak azzal kapcsolatban, hogy a szervezetek milyen döntést hozzanak egy komplex munkarend összeegyeztetése érdekében.

A dolgozók, a munkavállalók jelentőségének felértékelődése két irányban is megnyilvánult. Egyrészt a vizsgált szervezetek igyekeztek javítani dolgozóik test-lelki egészségét, és legalább megőrizni jövedelmüket. A másik, ezzel összefüggő irány a munkavállalókat vonzó munkakörülmények kialakítása, ezt nevezi a mai gazdasági szakirodalom a korábban már említett „workation”-nak (Varsányi, 2023).

Az online kérdőíves lekérdezésünk során 1183 szervezettől (vállalat és intézmény) kaptunk elemezhető és értékelhető választ. A válaszadó szervezetek mun-

kavállalóinak 0–5%-a dolgozott *home office*-ban a pandémia előtt. A pandémia alatt, a kutatásban részt vevő szervezetek 35,2%-ára volt jellemző, hogy az alkalmazottak 0–5%-a otthoni munkavégzést folytat, további 21,8%-uknál végezte munkáját a beosztottak több mint 50%-a otthoni környezetben. Hosszú távon fogunk csak választ kapni arra, hogy a jövőben a *home office* mennyire válik általánossá.

### A háború okai és hatásai

Oroszország konfliktusa Ukrajnával számos elemzést eredményezett. Így többek között – a teljesség igénye nélkül – a következőket emeljük ki. Vlagyimir Putyin már több mint húsz éve fennálló rezsimje nem tekinthető félelem-diktatúrának, „inkább jellemző rá megtévesztés, azaz spindikatúra” (Guriev–Treisman, 2022, 43.). Az ilyen rendszerek általában ritkábban háborúznak, és sokkal inkább képesek a szankcióknak ellenállni, mint a demokráciák. A koronavírus-válságból kilábaló orosz gazdaság 2021-ben 5,6%-kal növekedett, míg a 2022-es, az első, szankciók által sújtott évben csak 2,1%-kal csökkent (Sz. Bíró, 2022).

Vannak azonban olyan, a hírekben és elemzésekben kevésbé elhangzó szempontok is, amelyek egyértelművé teszik, miért óriási a Nyugat által Ukrajnának nyújtott pénzügyi-katonai támogatás. Ugyanazokról az érdekekről van szó, amelyek a Tesla-vezér, Elon Musk tevékenységét mozgatták a 2019-es bolíviai puccsban (Kolláth, 2021). A Germany Trade and Invest elemzése szerint az ukrán lítium- és titánlelőhelyek, valamint a kiépítetlen olaj- és gázmezők óriási lehetőségeket rejtenek magukban. Oroszország 2014 óta ellenőrzi a donyecki és luhanszki régiók lelőhelyeinek nagy részét. A 2022. februári katonai művelettel további 12,5 milliárd USD értékű ásványkincsre (szén, gáz, olaj, vas) terjesztette ki fennhatóságát. A *Tagesspiegel* című német lap is cikket közölt két hónappal az invázió kezdete után arról, hogy Donbasz mellett 500 000 tonnás lítiumlelőhelyek vannak. Ezért Ukrajnának alapvető szerepet szánnak az uniós politikusok az európai nyersanyag- és energiaellátásban. Robin Roels és szerzőtársai (2022) pedig arról írnak cikkükben, hogy az USA támogatásának egyik nem deklarált célja a bányászati jogok megszerzése, mert enélkül nincs túl sok esélye a Kínával folytatott versenyben.

2022. május 1. és június 25. között felmérést végeztünk a háborúnak a gazdálkodásra, menedzsmentre és a HR területére gyakorolt hatásairól. Online kérdőíves vizsgálatunkban több mint ezer szervezet vett részt. Ezek kétharmada magyarországi magántulajdonban álló mikro- és kisvállalkozás volt, évi 100 millió Ft alatti árbevétellel, elsősorban az ipari és a pénzügyi szektorból. Tekintettel a háborús helyzetre, külön vizsgáltuk a válaszadók orosz és/vagy ukrán kapcsolatait, a cégek közel 90%-ának nem voltak ilyen üzleti partnerei. Annak ellenére, hogy a pandémia rávilágított a vészhelyzeti tervek jelentőségére, a megkérdezett

szervezetek 95%-ának még a háború 2022. februári kitörésekor sem volt kríziskezelési terve, sőt kétharmaduk ezt most sem tartja szükségesnek. A gazdasági kilátásokat másképp ítélik meg a megkérdezettek: fokozódó gazdasági lassulást, tartós, 10% feletti inflációt és két évnél hosszabb kilábalási-fellendülési időt jeleznek előre. Ez az eredmény nagyrészt annak köszönhető, hogy a járvány záros határidőn belüli befejeződésére már kitörésekor számítani lehetett, míg az orosz–ukrán konfliktusban a nagyhatalmi geopolitikai érdekek nem a gyors békekötés irányába hatnak. Mivel a vizsgált szervezetek nagy részét nem érintik közvetlenül a háborús hatások, a munkanélküliség jelentősebb növekedésére csak nagyjából a válaszadók egytizede számít.

Mindenki úgy véli viszont, hogy az árak emelkedése elkerülhetetlen, a válaszadók 95%-a ennek 2022. évi mértékét legalább 5%-ra jósolta. Hasonló a vélekedés a nyersanyagok árának alakulásáról is, a megkérdezett szervezetek 90%-a 10%, fele 20% feletti nyersanyagár-növekedésre számított. A kilábalás és fellendülés időszakában a gyors és a jó növekedés gyakran ellentétben áll egymással. Ezért fontosak a fejlesztések és beruházások. A cégeknek mindössze 5%-a vélte úgy, hogy ezek megvalósíthatatlanok, több mint 30%-a támogatással megvalósíthatónak, 42%-a csupán későbbre halasztandónak tartja a beruházásokat.

A nehézségek (alkatrész- és alapanyaghiány, növekvő árak, zavarok az ellátási láncban) miatt a cégek 63%-a számít jelentősebb (10%-ot meghaladó) bevételkiesésre. Csupán 16%-uk nem érez változást, ezek valószínűleg nem szorulnak jelentősebb importra tevékenységük végzéséhez, és exportlehetőségeiket sem érintik a harcok következményei. Ugyanez lehet az oka annak is, hogy a válaszadók közel 40%-a számára a koronavírus-pandémia hatásai még jelenleg is jobban érzékelhetőek, mint a háború okozta problémák. Mivel a háborús helyzet egyre hosszabb ideje változatlan, és a békekötés várható időpontja még nem is megjósolható, a megkérdezettek nagy része (73%) ezt a válságot nem érzékeli ugyanolyan lehetőségként, mint a pandémiát. Sokan (29,6%) pedig egyenesen etikátlan nyereszkeedésnek tartják, ha a háborút valaki lehetőségként ragadja meg a gazdagodásra és növekedésre.

A vélemények különbözősége ellenére abban mindenki egyetért, hogy egy válsághelyzethez alkalmazkodni kell. Azoknak a szervezeteknek az aránya, amelyeknek a helyzet nem okoz különösebb problémát, 14,1%. Jelentős (26%) azonban a változást elkerülhetetlennek gondolók aránya is. A három leggyakoribb intézkedés a kulcsemberek megtartása (22,2%), az általános költségsökkentés (21,7%) és a szervezeti hatékonyság növelése (21,1%). Ezek az adatok arra utalnak, hogy paradigmaváltás zajlik, a modern, emberközpontú HRM-megoldások választása szinte ugyanolyan gyakori, mint a konzervatívoké. A képet azonban árnyalja, hogy a válaszadók 35%-a számára a háború kitörése és a kérdőív kitöltése közötti idő nem volt elegendő az érdemi döntéshozatalra.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A járvány a távmunka mellett két további trendet is érintett, amelyek tartós hatással lesznek a munkaerőre: a digitális eszközök használatát tranzakciókhoz, konzultációkhoz és együttműködéshez; valamint az automatizálási és mesterségesintelligencia-technológiák munkahelyi alkalmazását. Bár e két terület jelentősége már a vírus megjelenése előtt is nőtt, a Covid19-okozta pandémia tartósan változtatta meg a pályájukat.

A háborúnak a konfliktusban közvetlenül nem részt vevő országok cégeire gyakorolt gazdasági hatása nem egyértelműen negatív természetű. A háborúhoz szükséges háttértermékek iránti kereslet nőhet, az áruhiányt más szolgáltatók is ki tudják elégíteni, növelve bevételeiket és piaci részesedésüket. A háború során észlelhető inflatorikus hatást és a hektikusabb árfolyamváltozásokat a kereskedelmi (és pénzügyi) szféra is kihasználhatja: az árakat akár magas szinten tartathatják a konfliktus lezárulta után is. Végül, a háború elől menekülők tömeges és olcsóbb munkaerőhöz juttathatják a munkaerőhiánnyal küzdő ágazatokat. A tanulmányban vizsgált hazai szervezetek az ukrán–orosz háború kitörésének első negyedévében természetes módon árbevételük visszaesésére számítottak. Ezért drasztikus lépésekre nem szánták el magukat, ám keresik a háború miatti változások kiaknázásának lehetőségeit úgy, hogy eközben gazdasági magatartásuk etikus maradjon (nem illő nyereszkedni a válságban). Ugyanakkor a válaszadók 10%-a jelenleg is bevételnövekedésre számít.

A Covid19 okozta válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést beárnyékolta egy újabb válság, amelyet az orosz–ukrán konfliktus idézett elő. Az Európában zajló háború eddigi lefolyása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő. Ez Európában és globálisan is csökkenő ütemű GDP-növekedésben, a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcsosodik ki.

A Covid19-pandémia kirobbanása előtt jól teljesített a magyar gazdaság, magas volt a GDP növekedési üteme. Az orosz–ukrán háborús helyzet előtt, a pandémiából kilábalás során szintén felgyorsult a magyar gazdasági teljesítmény növekedése. Ehhez nagyban hozzájárult az is, hogy a vizsgált magyarországi szervezetek egy jelentős része a koronavírus-válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintette. A válságkezelés és a gyors reagálás élvonalába kerültek a vállalatok HR-vezetői is, hogy megőrizték a pandémia által veszélyeztetett munkaerő produktivitását és rugalmasságát.

A KoronaHR-kutatás eredményéből kiderült, hogy a megkérdezettek egyre tudatosabban néztek szembe a koronavírus-járvány kihívásaival, a harmadik hullámban már a válaszadók közel 57%-a rendelkezett intézkedési tervvel. A Covid19 jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát, mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt. A vállalatok működését

biztosító távmunka azonnal kiemelt jelentőségűvé tette az informatika és információbiztonság erősítését.

A három kutatási program alapján a következők állapíthatók meg:

- A Covid19-világjárvány okozta helyzet nem követte a gazdasági válságok tipikus lefolyását, időszakos gazdasági visszaesésnek tekinthető.
- A válaszok alapján kezdetben az egészségbiztonság, a kommunikáció és a home office, a második és a harmadik hullámban a munkahelyek biztonsága és megtartása állt a humán erőforrás-szakemberek munkájának középpontjában.
- A hazai felmérések megállapításai összhangban vannak a régióink más országaiban elvégzett kutatási tapasztalatainkkal.
- Az újraindítás és a gazdasági fellendülés a legtöbb gazdaságban nem fejeződött be az újabb válság okozta infláció, az anyag- és alkatrészhiány miatt.
- 2022 harmadik negyedévében, az orosz–ukrán konfliktus okozta helyzetben
  - a legtöbb szervezet körültekintő üzleti stratégiát követett, nem kötelezte el magát a változáskezelés drasztikus lépései iránt, és
  - kereste a lehetőségeket, hogy kiaknázza a háború okozta piaci változásokat.

### A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS A JÖVŐBELI IRÁNYOK

A kutatásunknak két módszertani korlátja van. A kutatási mintáink nem reprezentatívak, bár szektor és tulajdonforma szerinti megoszlási arányok és tendenciák tekintetében az általános trendekhez igazodnak. A reprezentativitás hiánya miatt a kutatási eredmények nem alkalmasak arra, hogy a teljes populációra vonatkozóan vonjunk le következtetéseket. Ugyanakkor a magas elemszámnak köszönhetően lehetőség van általánosabb következtetések levonására is, valamint más kutatási eredmények árnyalására is. Nem egy új szabály vagy tudás felfedezése volt fontos a kutatásunkban, hanem az, hogy feltételezéseinket összeegyeztessük a rendelkezésre álló más felmérési eredményekkel (Budhwar–Cumming, 2020). A másik korlát, hogy a kérdőíveink nem validáltak. Azonban a legtöbb szektor esetében a meghatározó szereplőket (cégeket és intézményeket) sikerült bevonni a kutatásunkba. A validáltság hiányát tovább enyhíti, hogy a kutatásaink során kérdőíveinket folyamatosan javítottuk és fejlesztettük. A kapott eredmények és a kimutatott trendek alapján úgy tűnik, hogy kérdőíveink meglehetősen pontosan mérik azokat a tényezőket, amelyeket vizsgálni kívántunk. Kutatásunk jelenleg is folyik. A háború által kiváltott nehéz gazdasági helyzetet vizsgáljuk Magyarországon és több európai országban (Csehország, Litvánia, Románia, Szlovákia és Szlovénia).

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnénk köszönetet mondani minden kollégának, aki részt vett a „KoronaHR”, az „Újranyitás” és a „Nehéz gazdasági idő” kutatócsoportunk munkájában.

## IRODALOM

- Ádám Zsófia – Lohász Cecília – Mihály Melinda et al. (2021): *Válságból lehetőség – lehetőség-ből válság. Szerveződések és önkormányzatok cselekvőképessége a koronavírus-járvány alatt*. Budapest: A Közélet iskolája. [https://kozeletiskolaja.hu/wp-content/uploads/2021/12/akciokutatas\\_web-1.pdf](https://kozeletiskolaja.hu/wp-content/uploads/2021/12/akciokutatas_web-1.pdf)
- Balaton Károly – Csiba Zsuzsanna (2012): A gazdasági válság hatása vállalati stratégiákra. Magyar–szlovák tapasztalatok. *Vezetéstudomány*, 43, 12, 4–13. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1050/1/vt\\_2012n12p4.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1050/1/vt_2012n12p4.pdf)
- Balogh László Levente (2022): Megjegyzések a válság elméletéhez. In: Barcsi Tamás – Diósi Szabolcs: *A válság elméleti vonatkozásai*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 10–18. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34836/PTE-AJK-20230117-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blinder, Alan S. & Zandi, Mark (2015): The Financial Crisis: Lessons for the Next One. *Center on Budget and Policy Priorities*, 15 Oct. 2015. <https://www.cbpp.org/research/the-financial-crisis-lessons-for-the-next-one>
- Budhwar, Pawan – Cumming, Douglas (2020): New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *British Journal of Management*, 31, 3, 441–443. DOI: 10.1111/1467-8551.12426, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7361457/pdf/BJOM-31-441.pdf>
- Collings, David G. – McMackin, John – Nyberg, Anthony J. et al. (2021): Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58, 5, 1378–1382. DOI: 10.1111/joms.12695, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12695>
- Csaba László (2018): *Válság – gazdaság – világ. Adalékok Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018)*. Budapest: Éghajlat Könyvkiadó
- Dajnoki Krisztina – Kun András István – Poór József et al. (2023): Characteristics of Crisis Management Measures in the HR Area during the Pandemic in Hungary – Literature Review and Methodology. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20, 7, 173–192. DOI: 10.12700/APH.20.7.2023.7.11, [https://acta.uni-obuda.hu/Dajnoki\\_Kun\\_Poor\\_Jarjabka\\_Kalman\\_Komuves\\_PatoSzucs\\_Szabo\\_Szabo\\_Szeiner\\_Toht\\_CsehnePapp\\_136.pdf](https://acta.uni-obuda.hu/Dajnoki_Kun_Poor_Jarjabka_Kalman_Komuves_PatoSzucs_Szabo_Szabo_Szeiner_Toht_CsehnePapp_136.pdf)
- Dalio, Ray (2023): *Why the World Is on the Brink of Great Disorder*. <https://time.com/6286449/ray-dalio-world-great-disorder/>
- Diamond, Jared (2019): *Háborúk, járványok, technikák. A társadalmak fátumai*. (ford. Födő Sándor, Vassy Zoltán) Budapest: Akkord Kiadó
- Flór Nándor (2020): *Számháború helyett betűháború: A V, U, W és L-alakú recessziók bemutatása*. Oeconomus. 2020. 10. 04. <https://www.oeconomus.hu/irasok/szamhaboru-helyett-betuhaboru-a-v-u-w-es-l-alaku-recessziok-bemutatasa/>
- Gurievsz, Szergej – Treisman, Daniel (2022): *Spindiktátorok – A zsarnokság változó arca a 21. században*. (ford. Roboz Gábor) (e-könyv) Budapest: HVG Kiadó

- Güttel, Wolfgang H. – Lengyel-Wiesinger, Judith (2021): Leadership in turbulenten Zeiten: Veränderungsfähigkeiten, Paradoxien und Entscheidungsheuristiken. In: Güttel, Wolfgang H.: *Erfolgreich in turbulenten Zeiten*. Baden-Baden: Nomos–Rainer Hampp, 223–241. DOI: 10.5771/9783957102928-223
- Hörcher Ferenc (2021): Töprengések a politikáról – világvárvány idején. In: Koltay András – Török Bernát (szerk.): *Járvány sújtotta társadalom. A koronavírus a társadalomtudományok szemüvegén keresztül*. Budapest: Ludovika Egyetem Kiadó, 19–38. <https://uni-nke.academia.edu/FerencH%C3%B6rcher>
- Jánossy Ferenc (1966): *A gazdasági fejlődés trendvonalai és a helyreállítási periódusok*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Kammer, Alfred – Azour, Jihad – Selassie, Abebe Aemro et al. (2022): How War in Ukraine Is Reverberating across World's Regions. *IMF Blog*, 15 March 2022. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/03/15/blog-how-war-in-ukraine-is-reverberating-across-worlds-regions-031522>
- Kokt, Deseré – Chipunza, Crispin (2022): Remote and Hybrid Working during Crisis: Challenges and Implications for Employee Development in Africa. In: Dias, Diana – Magalhães, Carla (eds.): *People Management – Highlighting Future*. London: IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.107023, <https://www.intechopen.com/chapters/83660>
- Kolláth Benjámin (2021): Elon Muskot vádolta meg a 2019-es puccs kitervelésével Bolívia új elnöke. *Liner.hu*. <https://liner.hu/elon-muskot-vadolta-meg-a-2019-es-puccs-kitervelesevel-bolivia-uj-elnoke/>
- Kondratieff, Nikolai D. (1935): The Long Waves in Economic Life. (translated by Wolfgang F. Stolper) *The Review of Economics and Statistics*, 17, 6, 105–115. DOI: 10.2307/1928486, <https://www.cannonfinancial.com/uploads/main/Long-Waves-in-Economic-Life.pdf>
- Pató Gáborné Szűcs Beáta – Dajnoki Krisztina – Kovács Klaudia et al. (2021): A HR válasza a koronavírus-járvány kihívásaira. *Vezetéstudomány*, 52, 8–9, 2–17. DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.09.01, <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/666/303>
- Pató Gáborné Szűcs Beáta – Poór József – Hevesi Endre et al. (2022): Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses – Hungary 2020 – Framework of Domestic Research. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 27, 3, 551–578. DOI: 10.5771/0949-6181-2022-3-552
- Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos et al. (szerk.) (2021a): *Koronavírus-válság. Kihívások és HR válaszok. Első–második–harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. [https://real.mtak.hu/134063/1/POOR\\_et\\_al\\_KoronaHR\\_1-vs-2-vs-3.pdf](https://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et_al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf)
- Poór József – Dajnoki Krisztina – Kovács Ildikó Éva et al. (2021b): The COVID-19 Pandemic and Hungarian Human Resources: Challenges and Responses. In: Mehta, Bhavna (ed.): *The Impact of COVID-19 on Human Resources Management*, London: Proud Pen, 115–137. [https://real.mtak.hu/135399/1/Po%C3%B3r%20et%20al\\_Chapter-10-The-Impact-of-COVID-19-on-Human-Resource.pdf](https://real.mtak.hu/135399/1/Po%C3%B3r%20et%20al_Chapter-10-The-Impact-of-COVID-19-on-Human-Resource.pdf)
- Poór József – Kálmán Botond – Varga Erika et al. (szerk.) (2022a): *Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses in Six Countries of Central and Eastern Europe*. Komárno: J. Selye University. <https://real.mtak.hu/169235/1/CoronaviruscrisischallengeandHRresponses.pdf>
- Poór József – Dajnoki Krisztina – Szabó Szilvia et al. (szerk.) (2022b): *Kilábalás- Újranyitás – Növekedés. Várható változások a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a Koronavírus árnyékában*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. <https://tinyurl.com/525dtsrr>
- Poór József – Bruder Emese – Dajnoki Krisztina et al. (szerk.) (2022c): *Vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők. Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában*

- (Ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek). Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. [https://real.mtak.hu/171025/1/Haboru\\_hatasa\\_Magyarorszagon\\_v04.pdf](https://real.mtak.hu/171025/1/Haboru_hatasa_Magyarorszagon_v04.pdf)
- Roels, Robin – Marin, Diego – Meynen, Nick (2022): A Materials War: Ukraine and the Race for Resources. *META, The News Channel of the European Environmental Bureau*. <https://meta.eeb.org/2022/07/27/a-materials-war-ukraine-and-the-race-for-resources/>
- Rothbard, Murray N. (2010): *Gazdasági válságok: okaik és gyógymódjuk*. (ford. Tábornszki Bálint) Mises Institute-Ellenpropaganda. <https://cdn.mises.org/Economic%20Depressions%20%E2%80%94%20Hungarian.pdf>
- Sonntag, Karlheinz – Schäfer-Rauser, Ulrich (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 4, 163–169.
- Sz. Bíró Zoltán (2023): *Putyin háborúja*. Budapest: Gondolat Kiadó
- Szeiner Zsuzsanna – Juhász Tímea – Hevesi Endre et al. (2023): HRM Challenges in Slovakia Generated by the Covid-19 Pandemic. *Central European Management Journal*, 3, 2, 258–273. DOI: 10.1108/CEMJ-02-2022-0024, <https://journals.kozminski.edu.pl/system/files/Szeiner.pdf>
- Varsányi Zsófia (2023): A workation lehet az új trend a munkavállalók körében. *HR feed – powered by Profession*. <https://www.profession.hu/hrfeed/a-workation-lehet-az-uj-trend-a-munkavallalok-koreben/>
- Weiss János (2022): A válság fogalma (Egy megközelítés). In: Barcsi Tamás – Diósi Szabolcs: *A válság elméleti vonatkozásai*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 4–9. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34836/PTE-AJK-20230117-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>