



## Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok

Első és második fázis összehasonlítása

### Szerkesztők:

- › Poór József – Dajnoki Krisztina – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Szabó Szilvia

### Szerzők:

- › Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár Pannon Egyetem (PE) (8. fejezet)
- › Boros József, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (2. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 2. fejezet)
- › Dr. habil. Jarjabka Ákos egyetemi docens intézetigazgató, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (1. fejezet)
- › Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › Kálmán Botond Géza, egyetemi hallgató-kutató, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) (3. és 4. fejezet)
- › Dr. Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (6. fejezet)
- › Dr. Kun András István, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (2. fejezet)
- › Dr. habil. Kunos István, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (7. fejezet)
- › Dr. Majó-Petri Zoltán, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (5. fejezet)
- › Dr. Otti Csaba, Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (8. fejezet)
- › Pató Gáborné, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › Dr. Poór József, DSc. egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (1. fejezet)
- › Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- › Dr. Szabó Katalin, egyetemi docens Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (9. fejezet)
- › Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (5. fejezet)
- › Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (3. és 4. fejezet)

### Lektorok:

- › Dr. Berde Csaba egyetemi tanár, Debreceni Egyetem
- › PhDr. Antalik Imrich PhD. egyetemi adjunktus, dékánhelyettes, Selye János Egyetem

### Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
2100 Gödöllő Páter Károly u. 1.

**Kiadás éve:** 2021

**ISBN:** 978-963-269-940-0.

# Koronavírus-válság

## Kihívások és HR válaszok

2020 –2021

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)



Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)



Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT)



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

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

**Karoliny Mártonné**  
egyetemi m. tanár  
**Balogh Gábor**  
egyetemi adjunktus  
PTE



**Szabó Szilvia**  
egyetemi docens  
METU



**Kunos István**  
egyetemi docens  
ME



**Balogh Gábor**  
egyetemi adjunktus  
projekt titkár  
PTE



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



**Szretkyó György**  
egyetemi docens  
SZE



**Szűts Ildikó**  
OHE elnöke



**Pató Gáborné**  
**Szűcs Beáta**  
egyetemi docens  
**Bencsik Andrea**  
egyetemi tanár  
PE



**Csehné Papp Imola**  
egyetemi docens  
**Karácsony Péter**  
egyetemi docens  
**Kálmán Botond**  
egyetemi hallgató, társkutató  
ELTE



**Szenes Zoltán**  
egyetemi tanár  
MHTT elnöke



**Poór József**  
egyetemi tanár,  
HSZOSZ elnöke  
kutatócsoport vezető  
UJS  
MATE



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



**Kópházi Andrea**  
egyetemi docens  
SE



**Majó-Petri Zoltán**  
egyetemi docens  
SZTE



**Kun András István**  
egyetemi docens  
projekt titkár  
DE



**Hegedűs Henrik**  
doktori iskola  
oktatója  
NKE



**Kósáné Bilanics Ágnes**  
főiskolai docens  
**Horváth Adrienn**  
tanársegéd  
NYE



**Tóth Arnold**  
egyetemi docens  
BGE



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

A kutatás szponzorai:

Login Autonóm Kft., Talk a Bot Kft. és Wolters Kluwer Hungary Kft.

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

A kutatással kapcsolatban kérdés esetén kérjük, keresse:  
**Poór Józsefet** (+36-06-20-464-9168, e-mail: [poorj@t-online.hu](mailto:poorj@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))

## TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	5
<b>1 KUTATÁSI ALAPOK ÉS KERETEK (JARJABKA ÁKOS–POÓR JÓZSEF)</b>	6
1.1 KINDULÓ HELYZET-ELMÉLETI ALAPOK	6
1.2 KORONÁHR KUTATÁS	10
<b>2 VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÖSSZEHOSONLÍTÓ JELLEMZŐI AZ ELSŐ ÉS A MÁSODIK IDŐSZAKBAN (DAJNOKI KRISZTINA–BOROS JÓZSEF–KUN ANDRÁS ISTVÁN)</b>	14
2.1 A MINTA JELLEMZÉSE A TULJADONOSI SZERVEZET ÉS MÉRET ALAPJÁN	14
2.2 A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI	18
<b>3 A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD–KÁLMÁN BOTOND GÉZA)</b>	23
3.1 MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	23
3.2 A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	25
3.3 MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	28
<b>4 A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEK JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD–KÁLMÁN BOTOND GÉZA)</b>	33
4.1 JELLEMZŐ VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	33
4.2 A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS)	36
<b>5 A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, LEHETŐSÉGEI A PANDÉMIA ALATT (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS) (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN–SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR)</b>	39
5.1 KIHÍVÁSOK, ELVÁSÁROK ÉS REAKCIÓK	39
5.2 VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A HR TERÜLETEN	42
<b>6 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE (KŐMŰVES ZSOLT-GROTTE JUDIT-SZABÓ SZILVIA)</b>	48
6.1 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE	49
6.2 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	50
<b>7 A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIAÉRINTETTSÉGE AZ ELSŐ ÉS A MÁSODIK FÁZIS ALATT (PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA–KUNOS ISTVÁN)</b>	53
7.1 KOMPETENCIA IGÉNY A PANDÉMIA ELSŐ ÉS MÁSODIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉS	53
<b>8 NÉGY VÁLLALAT KORONA HR GYAKORLATÁNAK BEMUTATÁSA (BENCSIK ANDREA)</b>	60
8.1 CÉL	60
8.2 SZERVEZET: OPEL SZENTGOTTHÁRD KFT.	60
8.3 SZERVEZET: AMERIKAI MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT	62
8.4 SZERVEZET: SPANYOL MULTINACIONÁLIS KERESKEDELMI VÁLLALAT	63
8.5 SZERVEZET: HAZAI SZOLGÁLTATÓ KISVÁLLALKOZÁS	64
<b>9 A KORONÁHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA–SZABÓ KATALIN)</b>	65
9.1 COVID INTÉZKEDÉSI TERV	65
9.2 VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK	65
9.3 OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAGONDOLÁSA	66
9.4 DIGITALIZÁCIÓ	66
9.5 KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE	67
<b>10 MELLÉKLETEK</b>	68
10.1 MELLÉKLET: A KUTATÁS ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	68
10.1.1 Első fázis válaszadói	68
10.1.2 Második fázis válaszadói	73
10.2 MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	80
10.3 MELLÉKLET: KORONÁHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA	81
10.4 MELLÉKLET: SZAKIRODALMI FORRÁSOK	83

## ELŐSZÓ

„A Covid-19 mégsem jelent egzisztenciális veszélyt fajunk fennmaradására. Igen, a világjárvány komoly csapást jelent a világ gazdaságára, de ez helyreáll; csak idő kérdése”. (Jared Diamond)<sup>1</sup>

Az elmúlt egy év az egész világ számára olyan események sorozatát eredményezte, amelyekre a kollektív emlékezetünk inkább

- » *festmények* (Brueghel 1562-es festménye a pestisről vagy Egon Schiele 1918 család c. képe az akkori Spanyol nátháról) (Fónagy, 2020; Stanska, 2020),
- » *szobrok* (az 1713-ban Budán felavatott és ma is álló Szentháromság-szobor) (Járványok, 2020),
- » *regények* (Albert Camus: A pestis című könyve vagy Daniel Defoe: A londoni pestis című műve) (Visy, 2021),
- » *filmek* (a magyar Rejtő Jenő: Vesztegzár a Grand Hotelben című könyvéből készült Meztelen diplomata mozifilm 1963-ból)

alapján tájékozódik.

A globális pandémia válság kezdetén a közérdekű publikációk szerzői a múltbeli példáknál főleg a 2008–2009-es pénzügyi és gazdasági válság tapasztalataira hivatkoztak. Az akkori válság egyik legfontosabb felismerése volt, hogy vége lett az olcsó hitel korszakának, ezért indokolt volt felülvizsgálni a pénzügyi terveket és szükség esetén korrigálni azokat. A fentebb említett válság elsősorban bankválság volt és innen terjedt át az üzleti élet más területeire (Farkas, 2018), az 1929–1933 időszak válságához hasonlóan. A 2008–2009-es válság kezelésének tanulsága, hogy “nem a költségvetési megszorító, hanem inkább a lazító lépések jelentették a menekülés sikeresebb útját” (Magas, 2018: 3).

A vállalatok többségének a gazdálkodására „a túlélés és a rövid távú gondolkodás volt jellemző” (Balaton-Csiba, 2012:11). A vállalatok csökkentették a munkaerő létszámát., főleg a kölcsönzött munkaerő tekintetében (Fodor-Kiss-Poór, 2010). Fontos kiemelni azt is, hogy nagymértékben visszafogták az új munkaerő felvételét (Köllő, 2010).

2021. január 25–29. között rendezték meg online formában az 50. davosi Világgazdasági Fórumot. A Fórumon elhangzottak egyik fontos kicsengése volt, hogy a tervezett innovációk (körforgásos gazdaság, világgazdasági egyezmények fenntartás) mind-mind segíthetik a kilábalást (Annual, 2021).

A koronavírus első és második hullámának emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából történő elemzése is ezt az útkeresést kívánja segíteni a magyar gazdaság szempontjából.

Gödöllő, 2021. március 1.

Dr. Popp József MTA levelező tag  
egyetemi tanár

MATE Gazdaságtudományi Intézet Igazgatója  
Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola vezetője

<sup>1</sup> Jared Diamond, Pulitzer (született: 1937) díjas geográfus szakíró. Több magyar nyelven és könyvünkben is idézett szakkönyv szerzője.

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

*„Igaz, hogy a globalizáció a világon fantasztikus fejlődést okozott és az ahhoz kapcsolódó technológiai fejlődéssel együtt viszont fokozta az egyenlőtlenséget országok, régiók és emberek szintjén”.*

*Antonio Guterres<sup>2</sup>*

## 1.1. KINDULÓ HELYZET-ELMÉLETI ALAPOK

Az új évezred kezdete óta több mint 35 súlyos konfliktus és mintegy 2500 katasztrófa – beleértve a különböző vírus járványokat<sup>3</sup> – érte az emberek milliárdjait szerte a világon. Ezek a válságok tönkre teszik az infrastruktúrát, kiszorítják az egész populációt, és veszélyeztetik az ökoszisztémákat és azokat az embereket, akik túlélésükre támaszkodnak (UNEP, 2020). Viszont mostani a koronavírus járványhoz hasonló globális katasztrófa csak 100 évvel ezelőtt – az 1918–1919-es spanyol nátha idején – fordult elő a világon. A természeti katasztrófák főleg a fizikai, de amellet a politikai, gazdasági és társadalmi kereket és struktúrákat rombolják és gyengítik (One Earth., 2017). A vírusjárványok – olyan, mint a mostani is –, az egészségügyi hatásai mellett, a társadalmi és gazdasági szerkezetet teszik tönkre és gyengítik (UNDP, 2020).

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

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

Jelenleg nincs hiány apokaliptikus jövőt előrejelző tanulmányokban (Remchukov-Rozhok, 2020), ám nagy az érdeklődés olyan modellek iránt, amelyek komplexen próbálják a vírus helyzetben az üzleti világ egészének vagy egyes alrendszerinek működtetésre javaslatokat és megoldásokat kínálni.

Alexander (2018:1049). kifejezései szerint a társadalmi leválás (socialisation) akkor következik be, amikor a problémák „hirtelen feltörik a szféra specifikus határait és robbanásveszélyes helyzetekké válnak a társadalom egészében”. A társadalmi leválás során „a problémák válságokká válnak ... amikor a sajátjukon kívülre lépnek a társadalom különböző szféráiban, és úgy tűnik, hogy veszélyeztetik a társadalom egészét” (Alexander, 2018:1050). Nagyon sok olyan probléma keletkezhet a társadalomban, amelyek társadalmi robbanásokhoz vezetnek. Alexander, aki az elméletét kidolgozta társadalmi leválást okozó problémák között említette a hajléktalanok problémáját, a globális hekkelést, az egyházakon belüli pedofiliát, vagy a pénzügyi válságot.

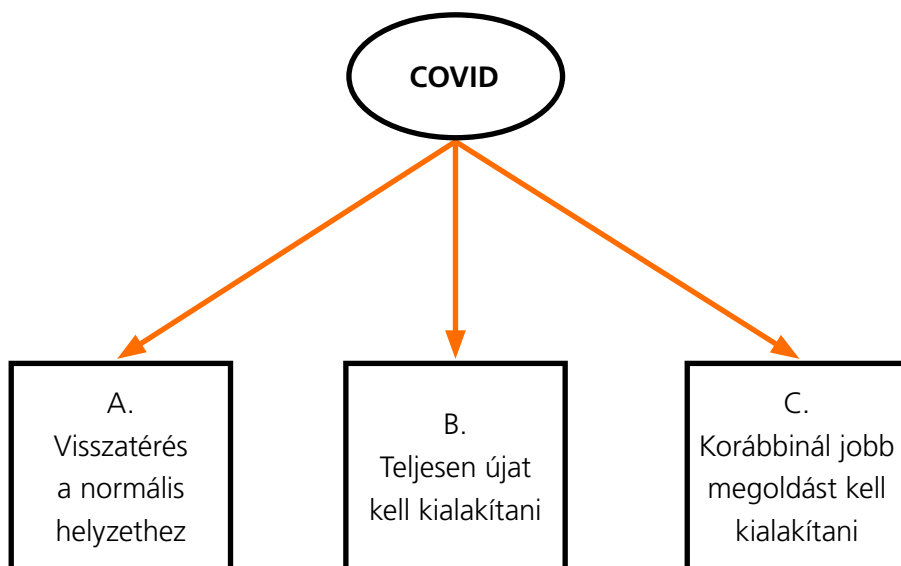
<sup>2</sup> Antonio Guterres (született: 1949) ENSZ főtitkára, Portugália korábbi miniszterelnöke.

<sup>3</sup> A szerzők saját kitétele.

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

- » *Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*, amikor azt vonalat képviseljük, hogy gyorsan abba kell hagyni a védekezést és a 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 összefogásokat és együttműködéseket eredményezett társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott szabályozásokat lehet építeni.

1. ábra: Lehetséges rendszer/rendszer megoldások



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

Az utóbbi két irányzathoz (A. és B. megoldások) szorosan kapcsolhatók a következőkben olvasható felvetések: A mostani válsággal összefüggésben érdemes utalni arra, hogy az evolúciós biológia, a jövőkutatók és más társadalom tudósok hazai és nemzetközi képviselői újra megkongatják (Maynard-Eörs, 1995; Wallace-Wells, 2020) a vészharangot. Felvetik, hogy lehet-e folytatni azt a földi társadalmi-gazdasági életet, amit az egyre kiterjedtebb globalizáció, az emelkedő földi hőmérséklet vagy környezet rombolás miatt számos veszély kezd fenyegetni (Lugosi, 2020). A jövő iránt aggódó szakértők arra hívják fel a figyelmet, hogy ez a válság néhány területen könnyebbséget hozott, mert pl. a globális vállalati leállások miatt csökkent környezetünk terheltsége, kevesebb ásványkincs fogyott, kevesebb károsanyagot bocsátottak ki a gyárak, csökkent a gépjármű és logisztikai forgalom, így kevesebb benzin égett el, csökkent a fogyasztás, és így a hulladékképződés. Emellett, az emberi élettér összeszűkülése miatt nőtt más élőlények mozgástere, pl. olyan állatok és növények jelentek meg egy-egy vidéken, amelyek ott már nagyon régen nem láttak, de kiemelik, hogy ezek a változások nem igazán az organikus fejlődés eredményei. Arra is utalnak a jelzett források, jelenleg nincs hiány apokaliptikus jövőt előrejelző jóslásokban, de azt is, hogy a helyzetből való kilábalás is csak úgy történhet, hogy együtt kell átgondolni a

világnak a környezet, a társadalom és a vezetés (Environment-Social és Governance) területeinek összefüggését és felelősségi komplexumát a következő ismérvek mentén:

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

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



Nem minden céget és szervezetet érintett egyformán a világjárvány. Voltak nyertesek és voltak veszteségesek egyaránt. A globális technológiai (tech) cégek számára jelentős profitnövekedést eredményezett az elmúlt 2020-as év. Ezt jól szemléltetik a következő szemelvényben olvashatók.

1. táblázat: A nyertes és vesztes ágazatok az USA gazdaságában a pandémia idején

Nyertes ágazatok	Vesztes ágazatok
<ul style="list-style-type: none"> <li>» IT-tech iparok (pl. Zoom +300%),</li> <li>» Ingatlaneladások (pl. elővárosok),</li> <li>» Napelem ipar (+300%),</li> <li>» Bevásárló központok (+7–19%),</li> <li>» Videójátékok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Hagyományos iparok (pl. Boeing),</li> <li>» Olajipar (–30%),</li> <li>» Légitársaságok,</li> <li>» Idegenforgalom, szállodaipar,</li> <li>» Hagyományos mozik (–80%).</li> </ul>

Forrás: CNN Business Staff (2021): *These businesses were the surprise winners of 2020.*

<https://edition.cnn.com/2020/12/30/business/winners-losers-2020-business/index.html> (Letöltve: 2021. január 20.)

### Szemelvény: A tech cégek profitáltak a világjárványból

„26 százalékkal több asztali számítógépet és laptopot adtak el a világon 2020 utolsó negyedében, mint egy évvel korábban. A számítástechnika a világjárvány miatt bevezetett korlátozások egyik nagy nyertesének számít. Tavaly éves szinten 13 százalékos volt a forgalomnövekedés. A 300 millió eladott PC és notebook majdnem negyedét a Lenovo értékesítette. A kínai céget szorosan követi az amerikai HP, az első ötbe a Dell, az Apple és az Acer fért még be. „2020 első negyedéve volt a mélypont. A világ bezárkózott, és ennek nagy hatása volt az ellátási láncra. Aztán márciustól decemberig azt láttuk, hogy egyre nő a forgalom” – mondta Ryan Reith.

Forrás: Magyar A. (2021): *Hatalmasat nöött a számítógépek piaca a járvány miatt.* <https://hu.euronews.com/2021/01/13/hatalmasat-nott-a-szamitogepek-piaca-a-jarvany-miatt> (Letöltve: 2021. január 16.)

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

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

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

## 1.2. KORONAHR KUTATÁS

A COVID-19 okozta első európai megbetegedések után néhány hónappal, 2000. májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával tizenkét magyarországi és egy határon túli egyetem (Budapesti Metropolitan Egyetem – METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem – ELTE, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem – MATE<sup>5</sup>, Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, a Pécsi Tudományegyetem – PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Pannon Egyetem – PE és a Selye János Egyetem – UJS (Szlovákia) kutatóinak összefogásával Magyarországon létrejött a **KoronaHR kutatócsoport**, melynek fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze, sajátos krédóként:

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

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

A kutatásunk második fázisának elvégzését három szponzorunk támogatta:

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

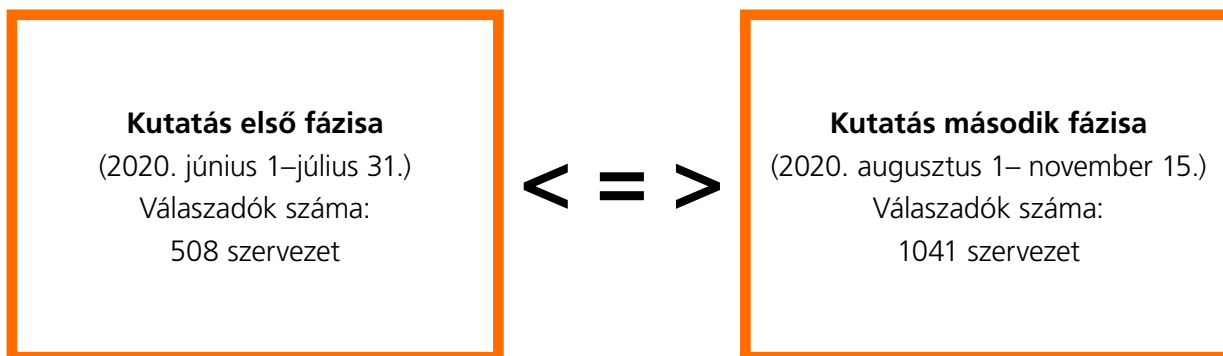
<sup>4</sup> <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>

<sup>5</sup> 2021. február 1-től a Szent István Egyetem – SZIE jogutódja

Online kutatásunk első fázisára 2020. június 12. és július 31. között került sor. A vizsgálatunk második fázisát 2020. augusztus 1. és november 15. között végeztük. Jelen harmadik kutatási monográfiánk az első és a második kutatási szakasz legfontosabb tapasztalatait hasonlítja össze. Az első időszakban 508 érkezett vissza értékelhető kérdőív. A második fázisra 2020. augusztus 1. és november 15. közötti időszakban történt. Az on-line kérdőíves lekérdezés során 1041 elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől).

(Megjegyzés: Azért nem a hullám szót használjuk a kötetünkben, mivel a második kutatási szakaszunk nem teljesen fedi le a második hullám egész időszakát.)

2. ábra: A kutatás első és második fázisának jellemző adatai



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

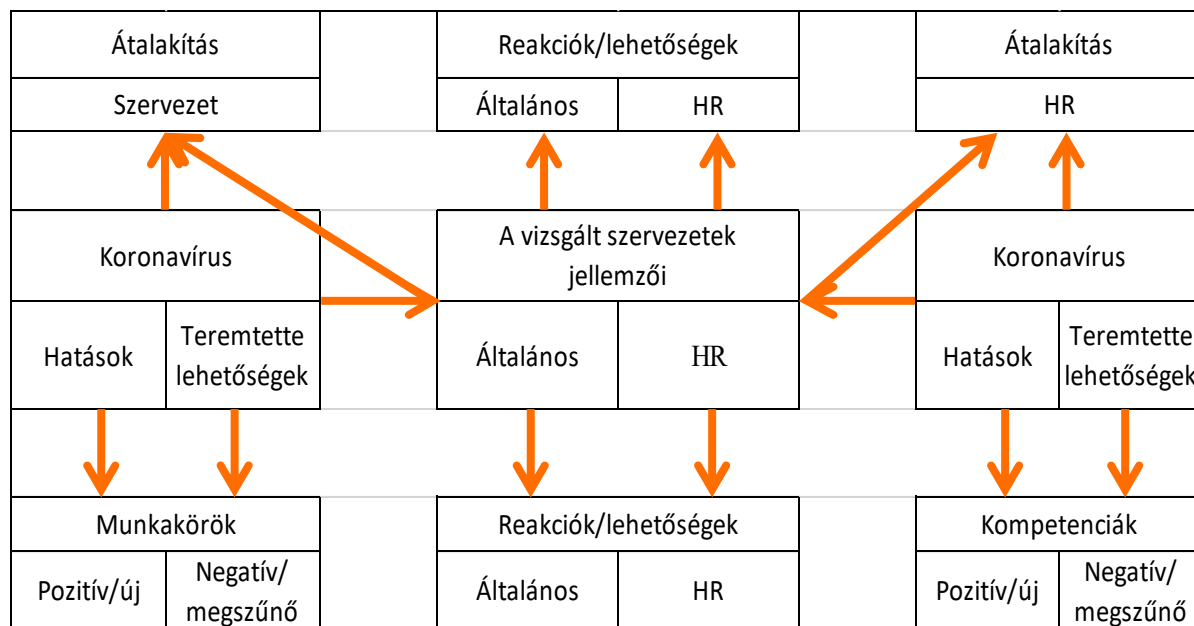
Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex-post* (Usunier et al., 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszakokkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a „Covid-19 koronavírus okozta válság hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejtett hatását”. Az általunk használt kérdőívben (lásd 1. melléklet) zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (*one-respondent*) módon. A válaszokat egyváltozós statisztikai módszerekkel elemezve elkészítettük a következőkben olvasható kutatási jelentésünket, mely az alábbi részekből áll:

- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit a két időszak alatt.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit arról, hogy a koronavírus válság milyen változásokat hozott és fog hozni a magyar gazdaságnak és a vizsgált szervezeteknek a két időszak alatt megadott válaszai alapján.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél a két időszakban jellemző általános és HR-specifikus válságkezelő intézkedéseket.
- » Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására két időszakban tapasztalta a HR-területen történt változásokhoz/változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- » Az 6. fejezetben a pandémia kapcsán a válaszadóknál fókuszba került szervezeti, menedzsment, és HR jellemzőikre és lehetőségekre mutatunk rá a két időszakban jellemző.
- » A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadóknál a két időszakban bekövetkezett munkakörök és kompetenciákat érintő változásokról adunk képet.

A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal (3. ábra) foglalkozik, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait gyűjtve össze:

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

3. ábra: A KoronaHR kutatási keretmodell



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A kutatásunknak a mostani helyzet bemutatása mellett az a hosszabb távú célja, hogy hozzájáruljunk a HR gyakorlat és HR tudomány eszközeivel a gazdasági-társadalmi életünk hosszútávú fenntarthatóságához.

A kutatás a terjedelmi korlátok és a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt természetesen nem foglalhat magában minden, a témával összefüggő szempontot. Nem volt továbbá cél, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem az, hogy az új információk minél gyorsabb, hatékonyabb és célirányos módon közreadásra kerülhessenek. Tehát most csak egyfajta gyorsjelentésként a legfontosabb jellemzőket, trendeket és a tendenciákat vázoltuk fel. Ám jövőbeli terveink közé tartoznak a következők:

- » A kutatás kiszélesítése, nemzetközi dimenzióban: Elkezdtek a vizsgálatokat egy teljesen hasonló online kérdőív segítségével a magyarországgal párhuzamosan Kelet-Közép-Európa más országaiban Ausztriában, Szlovákiában és Romániában is.
- » A kutatás eredményeinek minél szélesebb körű nemzetközi disszeminációja: Több cikket készítünk a kutatásról magyar és idegen nyelveken, hogy a szakmai és tudományos szférák mind szélesebb köre számára is elérhetővé tegyük tapasztalatainkat.



Forrás: [sigmaweb.org](http://sigmaweb.org)

## 2. VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÖSSZEHOSONLÍTÓ JELLEMZŐI AZ ELSŐ ÉS A MÁSODIK IDŐSZAKBAN (DAJNOKI KRISZTINA–BOROS JÓZSEF–KUN ANDRÁS ISTVÁN)

*A leghatékonyabb stratégia nem csak lépést tartani a változásokkal, hanem magunkévá tenni a trendeket”.*

*Marcel Danesi<sup>6</sup>*

A KoronaHR kutatás két fázisának eredménye közvetlenül nem hasonlíthatóak össze, hiszen a válaszadó kör nem maradt változatlan. Az 1–7. táblázat és a 10–11. táblázat szerepe felhívni a figyelmet arra, hogy mennyiben változott meg a kérdések során a minta, azaz a megmutatni, hogy milyen szervezeti kör véleményét tükrözi az első és a második fázis. A 8–9. táblázat „kilóg” ebből a sorból, hiszen ez már a szervezetek kihívásra adott reakcióját is mutatja, legalábbis a második fázis tekintetében (az első adatfelvételnél még feltételezhető, hogy nem minden szervezetnek volt ideje intézkedési tervet kialakítani, így azt vagy hozták magukkal, vagy nem rendelkeztek vele; ám a második hullám idején már a korábbi tapasztalatok hatására is létrehozhattak ilyen dokumentumot).

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

### 2.1. A MINTA JELLEMZÉSE A TULJADONOSI SZERKEZET ÉS MÉRET ALAPJÁN

A két fázisban a válaszadó szervezetek száma megduplázódott (ami jelzi egyrészt a kutatás adatfelvételi hatékonyságának javulását, de egyben meg is erősíti a két fázis közvetlen összehasonlításával kapcsolatos veszélyek valódiságát). Az első fázisban 508, míg a második fázisban 1014 szervezet töltötte ki a kérdőívet. A válaszadók jelentős része hazai magánszervezet volt (58,7% és 46,9%) és nagyjából egynegyede külföldi vagy vegyes tulajdonban állt (1. táblázat). A második fázisban arányát tekintve körülbelül kétszer ennyi (22,3%) válasz érkezett állami és önkormányzati szervezetektől.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása az első és második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Állami, önkormányzati	11,6	22,3
Hazai magán	58,7	46,9
Külföldi vagy vegyes	26,6	27,6
Non-profit szervezet	3,1	3,2
Összesen	100	100,0

<sup>6</sup> Marcel Danesi (született: 1946) Szemiotika és nyelvészeti antropológia nemzetközileg elismert professzora.

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

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

Magyarországon 2020-ban 12.800 darabra tehető a költségvetési szervezetek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervezeteknek a száma, amely a regisztrált gazdasági szervezetek 0,7%-át adja (KSH, 2020e).

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

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

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

A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya a második fázisban volt magasabb (36,4%). Ezen belül az 500 fő feletti létszámmal működő szervezetek aránya 10%-kal nőtt a 2. fázisban.

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

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

3. táblázat: Atipikus formában foglalkoztattak aránya a válaszadóknál

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Nincs ilyen foglalkoztatott	31,9	29,1
1-9 fő	29,7	24,1
10-49 fő	19,8	22,2
50-250 fő	10,8	14,7
251-500 fő	4,0	4,0
501-2000 fő	3,2	3,7
2000 fő felett	0,6	2,3
Összesen	100,0	100,0

A válaszadó szervezetek közel harmadánál (fázisonként 31,9% és 29,1%) nem volt ilyen jellegű foglalkoztatott, ugyanakkor közel hasonló arányban szerepeltek azok a válaszadók (29,7% és 24,1%) ahol ez a létszám 1–9 fő között mozgott. A kérdőívet kitöltők mindkét fázisban a legnagyobb arányban (30,6% és 46,8%) a 10–250 fő atipikus foglalkoztatásának kategóriáját jelölték meg. A második fázisban 29 válaszadó szervezetnél a 2000 főt is meghaladta az atipikus formában foglalkoztatottak száma.



A szervezetek méret szerinti kategorizálásának másik széles körben (lásd Európai Bizottság, 2020) alkalmazott mutatója, az árbevétel szerint mutatja be a mintákat a 4. táblázat. A KSH adatai alapján 2019-ben az egy gazdálkodó szervezetre jutó átlagos árbevétel körülbelül 141,6 millió Ft volt (KSH, 2020b). Az első fázisban a válaszadói kör 37,4%-a esett ettől alacsonyabb árbevételhez tartozó kategóriába, a második fázisban 32,4%-a, vagyis 5 százalékponttal csökkent az átlagostól kisebb árbevételű résztvevők aránya a mintában. Az országos átlagtól nagyobb bevétellel bíró szervezetek aránya az első adatfelvételnél 45,5% volt, ami a második fázisra 50,9%-ra (tehát 5,4 százalékponttal) emelkedett. Vagyis a második minta válaszadói enyhén magasabb árbevételű szervezetekből kerültek ki az első fázishoz képest, átlagosan. Egyben pedig azt is megállapíthatjuk, hogy mindkét hullámban inkább a magasabb árbevételű szervezetek bizonyultak közlékenyebbnek (és/vagy őket sikerült hatékonyabban megszólítanunk).

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

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

## 2.2. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI

A méret után a következő szervezetedemográfiai jellemző, aminek változását górcső alá vesszük, a fő működési terület (5. táblázat). Mivel a jelen pandémia, és a természeti katasztrófák általában is aszimmetrikus hatást gyakorolnak a gazdaságra (ld. többek közt Barro et al., 2020), a minták megoszlása ebből a szempontból különösen lényeges. Bár a reprezentativitás nem volt a kutatás célja (látszik is a táblázat eredményein, hogy a kutatók általi elérhetőség volt a válaszadó kör fő formáló ereje), a megoszlás ismerete mégis hasznos információforrássá teheti eredményeinket.

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

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

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

Az első fázisban a legtöbb válaszadó a tudományos, műszaki és tanácsadási tevékenység területéről érkezett, amit a kereskedelem, az oktatás, az építőipar, a vendéglátás és idegenforgalom követte (ebben a sorrendben). Ezen ágazatok tettek ki a mintából legalább 8%-ot. A második fázisra a kereskedelem jelentős aránynövekedést mutatva

került az első helyre, amit a tudományos-műszaki-tanácsadási tevékenység és az oktatás követett, és a többi terület 8%-os részesedés alá szorult vissza. A két legnépesebb terület cserél tehát helyet. A KSH (2020c) adatai alapján valóban ezekben működött a legtöbb vállalkozás 2019-ben, lásd 3 százalékpont feletti növekedést mutatott fel a már említett kereskedelmi terület, a szállítás-raktározási és a pénzügyi-biztosítási szféra. Jelentősebb csökkenést az építőipar (-2,7 és -8,4 százalékpont) és a tudományos, műszaki és tanácsadási tevékenység jelenthetett. Utóbbi jó eséllyel a minta bővüléséből ered (és pozitív változás), hiszen a nagyobb mintát kevésbé határozza meg az elérhetőség.

A minta területi megoszlásában a főváros központúság megmaradt, sőt, 13,3 százalékponttal még növekedett is (6. táblázat). Amit tovább „súlyosbít” Pest megye előretörése is 12,3%-ra (8,0 százalékpontos emelkedéssel). Veszprém és BAZ megyék szervezetei szorultak vissza közel ekkora mértékben (-11,4 és -13,8 százalékponttal). A többi megye esetében a változás nem ilyen jelentős mértékben csökkent még 5,2 százalékponttal, a többinél a változás abszolút értéke 5 százalékpont alatt maradt).

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

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

Az első fázisban a válaszadók kicsi kevesebb, mint harmada (31,8%) tartozott nagyobb szervezethez, intézményhez, mint annak szervezeti egysége (lásd 7. táblázat). Ez a második fázis mintájában már szinte a válaszadók fele (46,2%). Ez igen jelentős változás (14,4 százalékpont), és magyarázhatja egy részét a második minta nagyobb számának is (ahonnan korábban csak az egész szervezetre érkezett válasz, onnan most több szervezeti egység is töltött ki kérdőívet). A válaszok értelmezése szempontjából pedig azt jelenti, hogy több adat és vélemény került a mintába leányvállalatok vagy szervezeti egységek képviselőitől, mint a pandémia első hullámának idején.

7. táblázat: Válaszadó szervezetek komplexitás (telephely vagy teljes szervezet) szerinti megoszlása

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Nagyobb vállalat vagy intézmény része	31,8	46,2
Önálló szervezet	68,2	53,8
Összesen	100,0	100,0

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

A 8. táblázatban ismertetett eredmények alapján a vizsgálatba vont szervezetek közül az 1. fázisban 14,2%, a 2. fázisban már 27,2% jelölte meg, hogy rendelkeztek a vírushelyzetet megelőzően is kifejezetten a pandémiás helyzetekre kidolgozott intézkedési tervvel, amit változatlan formában, vagy módosításokkal alkalmazni tudtak a jelenleg is tartó pandémia során. A válaszadók több, mint fele (1. fázisban 54,2%, 2. fázisban 55,8%) nyilatkozott úgy, hogy a vírushelyzet miatt szükségesnek tartották a terv kidolgozását, míg kevesebb, mint 10%-uk nyilatkozott úgy mindkét fázisban, hogy tervezi az intézkedési terv kidolgozását. Az elemzésben részt vevő válaszadók vírushelyzethez való átalakuló hozzáállását sejteti, hogy míg az első fázisban a válaszadók több, mint negyede nyilatkozott úgy, hogy nincs intézkedési terve, de nem is látja annak szükségességét, a második fázisra ez az arány 10% alá csökkent.

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

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is volt, amit változatlan formában használunk	2,4	10,6
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően volt is, ami módosításra szorult	11,8	16,6
Korábban nem volt, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	54,2	55,8
Nincs, de tervezünk	9,7	7,8
Nincs és nem is látjuk szükségét	21,9	9,2
Összesen	100,0	100,0

A válaszadó szervezetek tulajdonosi hátteréből kiindulva azt is megvizsgáltuk, hogy amennyiben rendelkeztek intézkedési tervvel, akkor azt ki készítette (9. táblázat). Az eredmények alapján a válaszadó szervezetek jellemzően maguknak dolgozták ki a terveket, a helyi sajátosságokat figyelembe véve, ugyanakkor több szervezet az anyavállalat, illetve a tulajdonos központilag elkészített iránymutatásait követte (1. fázisban 19,1%, 2. fázisban 43%).

9. táblázat: A pandémiás/virushelyzetre vonatkozó intézkedési terv készítője

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük	19,1	43,0
Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	57,5	46,0
Nincs válasz	23,4	11,0
Összesen	100,0	100,0

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

Az eredmények (10. táblázat) azt mutatják, hogy míg az 1. fázisban azon válaszadó szervezetek voltak nagyobb arányban, amelyek önálló személyzeti/emberi erőforrás részleggel nem rendelkeztek (53,8%), addig a 2. fázisra ez az arány megfordult és 50,9%-ban vettek részt a kutatásban olyan szervezetek, ahol önálló HR részleg működik. Ennek hátterében az állhat, hogy a 2. fázisra a válaszadó szervezetek között nagyobb arányban voltak a közepes- illetve nagyméretű szervezetek.

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

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

Megvizsgáltuk a HR részleg létszámát is (11. táblázat), a két fázis során mért eredmények hasonló arányokat mutatnak. Megállapítható, hogy azon válaszadó szervezetek, akik önálló személyzeti/emberi erőforrás részleggel rendelkeznek, a legnagyobb arányban 1-5 főt foglalkoztatnak (1. fázisban 27,2%, 2. fázisban 25,5%). A 6-10 főt foglalkoztató szervezetek aránya a két fázisban közel azonos eredményt mutat (8,6% és 8,7%). A 11-30 fő HR szakembert foglalkoztató szervezetek aránya az első fázishoz képest nőtt (6,5% és 9,2%), illetve a 30 fő feletti emberi erőforrás részleggel rendelkező szervezetek aránya is megháromszorozódott a 2. fázisra (3,8%-ról 9,5%-ra nőtt). Ennek hátterében, ahogy korábban is említettük, az áll, hogy a válaszadó szervezetek között nagyobb arányban voltak a nagy(obb)méretű szervezetek.

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

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Nincs HR	53,8	47,2
1-5 fő	27,2	25,5
6-10 fő	8,6	8,7
11-30 fő	6,5	9,2
30 fő fölött	3,8	9,5
Összesen	100,0	100,0



Forrás: europeangreens.eu

### 3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD-KÁLMÁN BOTOND GÉZA)

„A nyolcvanas évek válsága jól jött  
a jó éttermeknek, főképpen azért,  
mert a rossz éttermek tönkrementek.”

John Lanchester<sup>7</sup> (1962)

#### 3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A koronavírus-HR projekt egyik legfontosabb kérdése, különösen a HR szempontjából, hogy miként hatott a gazdaság kényszerű leállása a betöltött munkahelyek számának alakulására. Ez azért is kiemelt kérdés, mert mára beigazolódott az a tétel, amelyet évtizedekkel ezelőtt fogalmazott meg Schultz (1994) és Fogel (1961) a humán erőforrás szerepével kapcsolatban. Eszerint a gazdasági fejlettség egy bizonyos szintjére érve a növekedés további tőke befektetésével már nem fokozható hatékonyan, ezért a humán tényező szerepe, minősége kulcsfontosságúvá válik. A koronavírus okozta pandémia tehát éppen ezt az értéket fenyegeti (Caligiuri et al., 2020; Carnevale & Hatak, 2020)

A kutatás két fázisában alapvetően eltérő ismeretekkel rendelkezünk a járvány természetéről, ezért az egyes kérdésekkel kapcsolatos várakozások is másként alakultak a két időszakban (12. táblázat). A gazdasági visszaesés várható hosszát az első szakaszban sokkal optimistábban becsülték a megkérdezettek, több mint háromnegyedük 2021-re várta a kialakult nehézségek megoldását, 2025-öt vagy annál is későbbi időpontot kevesebb mint 16%-uk jelölt meg. Ezzel szemben a második fázis idején már köztudott volt, hogy a járvány hullámokban érkezve többször is ismétlődhet mindaddig, amíg az akkor még csak fejlesztés alatt álló oltások bevezetésével az immunitás ki nem alakul. Ezért a válaszadók ebben a szakaszban pesszimistább várakozásokat fogalmaztak meg: a válság legalább 2025-ig tartó elhúzódását már 30% feletti arányban tartották valószínűnek, miközben a 2021-es lezárásra számító aránya nyolc százalékponttal csökkent, a legoptimistább, néhány hónapot jósló várakozók aránya pedig a korábbi érték egynegyedére esett vissza. Eredményeink ebben az összefüggésben megfelelnek a szakirodalomnak (Malliet et al., 2020; Wachter, 2020).

12. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Néhány hónapig, 2020-at érinti	12,5	3,1
A válság eltart 2021-ig	66,1	58,3
A válság eltart 2025-ig	14,0	26,1
2025 után is érezhető lesz	1,7	4,2
Nem tudom	5,7	8,3
Összesen	100	100,0

<sup>7</sup> John Lanchester (született:1962) angol újságíró és regényíró.

A munkanélküliség alakulásával kapcsolatos várakozások szintén attól függően alakultak, hogy melyik fázisban tettük fel erre vonatkozó kérdésünket. Ez megegyezik a szakirodalommal kapcsolatos megfigyelésünkkel. Az első fázis idején megjelent cikkek (Rainone & Grootendorst, 2020) szerzői ugyanis úgy becsülték a munkanélküliségi trendet, hogy a 2020-as mélypont után lassú csökkenéssel még 2025-re sem jön létre a 2019. évihez hasonló egyensúlyi állapot. A második fázisban, 2020 júliusában (Chodorow-Reich & Coglianesi, 2020) viszont a járvánnyal kapcsolatos ismeretek bővülése és az oltás fejlesztési üteméről szóló hírek következtében a munkaügyi szakemberek is optimistábban látták a jövőt. Ők a tanulmányukban a 2020 áprilisi munkanélküliségi csúcs utáni gyors, néhány hónapos csökkenést követően a vírus előtti munkanélküliségi rátához való visszatérést már korábban, 2022 első negyedévére becsülik. A korcsoportos megoszlási adatok azt is mutatják, hogy elsősorban a diákok és a 65 év felettek között csökkent legjelentősebben a foglalkoztatás, legkevésbé pedig a 25-34 éves korosztályban (Ruth, 2020).

Saját vizsgálatunk adatai ugyanezt igazolják (13. táblázat). A legoptimistább válaszadók aránya a második fázisra megkétszereződött, miközben a megugró munkanélküliség-növekedésre számító válaszadók aránya 7,5 százalékponttal csökkent. A legnagyobb arányban mindkét időszakban azzal a véleménnyel találkoztunk, hogy a 2020-as évben összességében kis mértékben nő a munkanélküliség.

13. táblázat: A munkanélküliség várható alakulása Magyarországon 2020-ban az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Kis mértékben csökken, a 2019-es szint alatt lesz	2,5	5,0
Marad a 2019-es szinten	2,7	5,2
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	34,5	35,4
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	56,6	48,8
Nem tudom	3,7	5,5
Összesen	100	100,0



### 3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Természetesen a kutatásban használt kérdőív nemcsak a szűkebben értelmezett HR-területet, hanem a szélesebb szervezeti és gazdasági változásokat is mérte. Szorosan összefügg a pandémia okozta leállással a vállalatok, vállalkozások bevételeinek alakulása is. A külföldi szakirodalmi becslések borúlátók. A McKinsey kérdőíves felméréssel végzett vizsgálata szerint a 2019-es várakozások jelentősen romlottak a járvány hatására, mivel a bevételcsökkenésre számító cégek aránya megnégyszereződött, míg a jövedelemnövekedésben bizakodóké csaknem tizedére csökkent (Albonico et al., 2020). A mi kérdőívünk válaszadóinak becslése szerint cégük éves bevételei átlagosan tíz százaléknál nagyobb mértékben esnek vissza (14. táblázat).

14. táblázat: A válaszadó szervezetek évi árbevételének/költségvetésének várt alakulása 2020/2019 az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
A 2019-es évihez hasonlóan alakul	21,4	22,1
10% körüli lesz a csökkenés	17,2	19,5
10%-nál erősebb csökkenés várható	40,1	24,5
10% körüli növekedésre lehet számítani	6,7	9,0
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	4,5	4,8
Nem tudom megítélni	10,0	20,1
Összesen	100	100,0

Változott azonban az erre számító aránya: az első fázisban még a kutatásban részt vevők 40 százaléka várt ilyen mértékű csökkenést, a második fázisban már csak a kitöltők egynegyede jelölte ezt a válaszlehetőséget. A BGE kutatócsoportja a magyar KKV-szektorra mérte fel kérdőívvel (Portfolio, 2020). Eredményeik szerint a válaszadók majdnem fele 25 százalékos vagy annál is nagyobb bevételcsökkenésre számított az előző évi bázishoz képest. A jobb hazai eredményekhez nagy valószínűséggel hozzájárult az is, hogy a pandémia első szakaszában sikerült lassítani a járvány terjedését. További magyarázatként említhető, hogy a gazdaságvédő intézkedések munkahely-megőrző hatása következtében sem a foglalkoztatás, sem a fogyasztás nem esett vissza olyan drámaian, mint a járványügyiileg érintettebb országokban.

A vizsgálat következő kérdése a szektorális hatásokra irányult és azt vizsgálta, hogy az adott szervezet milyen munkanélküliséget vár a saját szektorában (15. táblázat). Az első fázisban a válaszadók egyharmada kisebb, közel egynegyede jelentős növekedést prognosztizált. A második fázisban viszont a cégek több mint 37 százaléka már csak a 2019-es évvel azonos mértékű munkanélküliséget jósolt, részben a már említett járványügyi és munkahelyvédelmi intézkedéseknek köszönhetően, de minden bizonnyal a HR-területen tett céges intézkedések sikeres megvalósításának fényében is.

A külföldi szakirodalmi adatok (Anderson et al., 2020) az összes szektorra nézve a munkanélküliség kismértékű, 2% körüli növekedését jelölték meg legvalószínűbb scenárióként, ami jól illeszkedik mind az Állami Számvevőszék becsléséhez (Szappanos, 2020), mind ahhoz a saját eredményhez, hogy a mi válaszadóink többsége ugyanezt a becslést fogalmazta meg. Természetesen ez a 2 százalékos adat összesített eredmény, az egyes szektorokban a várakozások szélesebb skálán mozognak.

15. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban az első és a második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Kis mértékben a 2019-es szint alatt lesz	6,7	10,0
Marad a 2019-es szinten	31,1	36,9
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	34,1	29,0
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	22,4	13,4
Nem tudom	5,7	10,8
Összesen	100	100

A COVID-19 miatti kényszerű leállásokra adott leggyorsabb reakció számos cég esetében a létszámleépítés volt. Különösen az első hullám idején, korábbi tapasztalatok hiányában számos cég vált meg dolgozóitól világszerte. Az általunk megkérdezett szervezetek közel 85 százaléka, minden bizonnyal a kormányzati kommunikáció és a munkahelyvédelmi és munkáltatói támogatások hatására, túljutott a leálláson jelentősebb leépítések nélkül és mindössze egytizedük alkalmazta problémái kezelésére a jelentősebb arányú elbocsátásokat (16. táblázat). Jellemzően inkább a szabadságok kiadásával és a munkaidő csökkentésével kezelték a problémát, ahogyan ezt később részletesebben is ismertetjük majd. A második szakaszban a jelentősebb leépítéseket végrehajtó cégek aránya csökkent. Még fontosabb azonban, hogy a vállalkozások közel tíz százalékánál még létszámnövekedés is volt. Természetesen a munkaerőpiaci hatások gazdasági áganként jelentős eltéréseket mutattak. A legnagyobb vesztes a szállás- és vendéglátás volt az itthoni és a külföldi szakirodalmi adatok alapján egyaránt (Larcker, 2020; Pulay, 2020; Shen et al., 2020). A legnagyobb nyertesek pedig azok a cégek voltak, amelyek tudtak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Ilyenek az online kereskedelemmel foglalkozó vagy arra átállni képes cégek, az informatikai vállalkozások és a gyógyszerek, higiéniai termékek gyártói, valamint az élelmiszer-kereskedők (Forbes, 2020; Perger et al., 2020).

16. táblázat: A válaszadó szervezet létszámának alakulása koronavírus válság az első és a második fázisa alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Erősen (20% felett) csökkent	9,4	6,9
Kissé csökkent	22,8	20,9
Nem változott	62,3	56,6
Kissé növekedett	2,0	9,1
Erősen (20% felett) növekedett	2,2	1,4
Nem tudom	1,2	5,1
Összesen	100	100

### 3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Megvizsgáltuk azt is, hogy a vállalkozások véleménye szerint melyek voltak azok a tényezők, amelyeket a visszaesésért a leginkább felelőssé tehetőek (17/A és 17/B táblázat). A járvány első hulláma alatt megkérdezettek kétharmada elsősorban a kijárási korlátozásokat és a hazai kereslet csökkenését jelölt meg vezető okként. Jóval kevesebben, csupán egyötödük jelölte fontosnak a külföldi kereslet csökkenését és mindössze egytizedük az ellátási láncok korlátozások miatti megszakadását. A kijárási korlátozások a második hullám alatt is fontos oknak bizonyultak, a megkérdezettek egynegyede jelölte jellemző okként, a hazai és a külföldi kereslet visszaesését már csak nagyjából tíz-tíz százalékuk, az ellátási láncok fontossága pedig felére csökkent. A keresletcsökkenés mértékét méri az úgynevezett keresletingadozási index (Demand Variable Index DVI), ami a kereslet alakulását mutatja be egy referenciaidőszakhoz képest (Bahmanyar et al., 2020). A pandémiás kijárási korlátozások alatt a legszigorúbb szabályokat megvalósító Spanyolországban és Olaszországban 25, illetve 17 százalékos volt a kereslet visszaesése, míg a korlátozást be nem vezető Svédországban ugyanezen idő alatt két százalékos növekedés volt kimutatható. Más vizsgálatok is alátámasztják a csökkenő hazai kereslet és visszaesett export szerepét (Möhring et al., 2020). A külföldi kereslet esését különösen Olaszország gazdasága érezte meg, amely jelentős mértékben támaszkodott a turizmusra, ezért 2020 nyarán különösen nagy csapást kellett elszenvednie, ami karácsonykor megisméltódott (Coldiretti, 2020; Szakálos, 2020). Hasonló csapás érte a magyar idegenforgalmi szektort is, de itt kompenzatórikus (kiegyenlítő) hatása volt a hazai turizmus jelentős nyári fellendülésének a járvány két hulláma között (MSZÉSZ, 2020a, 2020b). A kijárási korlátozások és lezárások jelentőségét számos szerző igazolta (Gopinath, 2020; Ku et al., 2020; Taskinsoy, 2020)

17/A táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára az első fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Hazai kereslet csökkenése	36,4	16,0	17,0	30,6	100
Külpiazi kereslet csökkenése	53,7	14,0	9,4	22,9	100
Kijárási korlátozások bevezetése	24,2	22,0	16,3	37,5	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	45,3	27,1	16,0	11,6	100
Egyéb	70,6	5,9	8,3	15,2	100

17/B táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára a második fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Hazai kereslet csökkenése	43,3	25,9	14,9	15,9	100
Külpiazi kereslet csökkenése	56,0	18,4	13,5	12,1	100
Kijárási korlátozások bevezetése	28,7	22,3	24,5	24,5	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	51,1	26,2	14,8	7,9	100
Egyéb	73,8	9,9	7,0	9,3	100

A lezárások az alkalmazottak munkalehetőségeit is korlátozták, mivel a termelőegységek nagy része leállt, a szolgáltatók is bezártak. A fenyegető munkanélküliség egyesek számára valósággá vált, de számos vállalkozás tekintett tovább az „itt és most” érdekeknél és törekedett arra, hogy munkavállalóit megtartsa a várhatóan közeli újraindulásig. A legtöbb munkáltató kiadta az éves szabadságokat, csökkentette a munkaidőt és a béreket vagy távmunkára küldte alkalmazottait (Budapest LAB, 2020; Portfolio, 2020). Ugyanez volt a helyzet a világ más országaiban is (ILO, 2020; OECD, 2020). Saját mintánkban (18. táblázat) az első hullámban a vállalkozások egyharmada állt le legalább egy hétre vagy hosszabb időre, és a leállók fele 2-3 hónapra bezárt. A második hullámban az előző hónapok tapasztalataira alapozva és a HR-intézkedések hatékonyságának köszönhetően már csak a cégek negyed részénél kellett leállást elrendelni és csupán minden tizedik cég kényszerült hosszabb szünet elrendelésére.

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

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Nem szüneteltettük	68,8	72,6
Néhány napra szüneteltettük	7,6	11,6
1-5 hétre szüneteltettük	8,4	5,6
6-10 hétre szüneteltettük	9,4	6,8
Több, mint 10 hétre szüneteltettük	5,8	3,3
Összesen	100	100

A 19/A és 19/B táblázatban összefoglaltuk, hogy miként hatottak az alkalmazottak családi és magánéletére a leggyakrabban alkalmazott HR-intézkedések, azaz a szabadságolások, valamint a munkaidő- és bércsökkentés. A kérdés tehát a munka-magánélet egyensúly (Work-Family Conflict, WFC) változása volt a vírushelyzet hatására. A kényszerű leállások és kényszerszabadságolások megnövelték az otthon, a családdal együtt töltött időt. Ennek elméletileg számos előnye van, a vizsgálatok alapján azonban a hosszúra nyúló összearzárság sok esetben a WFC erősödéséhez vezetett.

Különösen érdekes ebből a szempontból a nők helyzetének alakulása, hiszen ők a vírusmentes időkben is második munkahelyként dolgoznak a háztartásban és általában nagyobb mértékben veszik ki részüket a gyermeknevelésből is. A vizsgálatok alapján (Boca et al., 2020) a nők esetében a több otthon töltött idő növelte a házimunkával járó terheket, mivel a férfiak jellemzően inkább a gyerekekkel foglalkoztak. Ugyanakkor a távoktatásban való részvétel nem minden szülőpár tudta megoldani. A legveszélyeztetettebbeknek azok a nők bizonyultak, akiknek öt év alatti gyerekük van, mert az ő gondozásában az apák sem tudnak igazán tevékenyen részt venni. A WFC szerepét igazolták az a nemzetközi kutatás (Holst, 2020) is, amelyek szerint a válaszadóknak csak mindössze egytizede jelölte előnyként, hogy több időt tölthet a családjával.

Saját eredményeink szerint az első szakaszban az válaszadóink 15 százaléka volt kénytelen kivenni a szabadságát, további 5 százalékat küldtek el fizetés nélküli szabadságra. Ez az arány a második hullám idején sem csökkent jelentősebb mértékben. A legnagyobb terhet mindkét hullám alatt a munka-magánélet konfliktus okozta, amelyet a kutatásban részt vevők egyrészt a több otthon töltött időre, másrészt a család pénzügyi helyzetének romlására vezettek vissza. 2020 tavaszán a válaszadók egynegyede volt érintett, ez az arány a második lépcsőre tíz

százalékponttal csökkent. Ennek oka lehet a két fázis közötti gazdasági nyitás, az általános iskolai oktatás jelenléti formában maradása, továbbá az otthonlét okozta problémák kezelésében megszerzett nagyobb tapasztalat is.

19/A táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél az első fázis idején

Alkalmazott megoldások, kialakult helyzetek	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat	48,2	23,2	14,3	14,3	100
fizetés nélküli szabad-ságra kellett menniük	78,3	14,7	2,4	4,5	100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	46,0	25,6	12,1	16,3	100
megnőtt egészségük veszélyeztetése	46,2	30,3	14,1	9,4	100
megnőttek a munkahelyi terheik	48,4	23,7	16,9	10,9	100
megnőttek a családi terheik	25,1	25,1	25,6	24,3	100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás /közlekedés	53,9	24,0	12,0	10,2	100
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése	27,8	28,3	20,8	23,1	100

19/B. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél a második fázis idején

Alkalmazott megoldások, kialakult helyzetek	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat	46,8	26,1	14,1	12,9	100
fizetés nélküli szabad-ságra kellett menniük	77,3	13,4	5,3	4,0	100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	52,7	26,8	12,1	8,4	100
megnőtt egészségük veszélyeztetése	33,9	32,7	20,8	12,7	100
megnőttek a munkahelyi terheik	40,3	27,1	18,8	13,8	100
megnőttek a családi terheik	31,8	26,6	26,0	15,5	100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás /közlekedés	57,3	22,8	13,7	6,2	100
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése	37,6	28,0	20,2	14,2	100

Már a járvány kezdeti szakaszától születtek azok a kormányrendeletek és törvénymódosítások, amelyek a gazdaságvédelmi akcióterv részeként a munkahelyek megmentését és a jövedelmi helyzet romlásának megelőzését, kompenzálását szolgálták. Az igénybe vehető lehetőségek közül az első hullám idején a legnagyobb segítséget kérdőívünk eredményei alapján a bértámogatások jelentették, amelyet a válaszadók közel negyede (24%) vett igénybe. Tekintettel arra, hogy a magyar vállalkozások többsége működéséhez hitelből fedezett forrásokat is használ, nem meglepő, hogy a második leggyakrabban alkalmazott megoldás a hitelmoratórium volt, ezt a kutatásunkban részt vevő cégek 11%-a használta ki forrás-ellátottságának javítására. Az egyéb pénzügyi könnyítéseket, mint például a bérleti díjak befagyasztását jóval kevesebben, mindössze 3,5%-ban vették igénybe. Meglepőnek tűnik viszont, hogy ugyanilyen arányban szerepelnek azok, akik a válsághelyzet ellenére, a felmerült problémákat hitelfelvétellel oldották meg. Ebben minden bizonnyal jelentős motivációs szerep jutott annak a nem elhanyagolható ténynek, hogy éppen a nehéz helyzetre való tekintettel a bankok ugyan csökkentették hitelkihelyezéseiket, de az állami hitel- és garanciaprogramok hatékonyan támogatják a vállalkozások forráshoz jutását: a kkv-k esetében az NHP Hajrá mellett a Széchenyi Kártya program jelenti a fő finanszírozási forrást (Drabancz et al., 2020). A hosszú lejáratú banki hitelek törlesztési moratóriuma több, mint 33 ezer vállalkozást érint, de mivel a moratórium a rövidlejáratú banki hitelekre is kiterjed, ezért ez a szám ennek akár többszöröse is lehet. országos átlagban a hitelek aránya 16,3 százalék. Ez az arány néhány ágazatban jelentősen magasabb: így a mezőgazdaság esetében 69,5 százalék, a kereskedelem és gépjárműjavítás tekintetében 53 százalék, a szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás esetében 43,1 százalék, valamint a feldolgozóiparban 40 százalék. Ezeken a területeken a moratórium hatása erőteljesebben jelentkezik majd (Pénzcentrum, 2020). A második hullám idején tapasztalható változások egyetlen megoldási módot érintettek igazán: a bértámogatások igénybevétele lett kisebb 9 százalékponttal. Ez attól függően lehet siker vagy kudarc, hogy miért nem vettek igénybe ilyen támogatást azok, akik az első hullám idején még éltek ezzel a lehetőséggel. Amennyiben az ok a gazdasági tevékenység fenntarthatósága volt, akkor ez az intézkedések sikerét jelzi. Lehet azonban az ok az is, hogy a megszűnt munkahelyekre már nem igényelhető támogatás. Ez viszont negatív eredmény. A kérdés megválaszolása további kutatást igényel. Nagyon kedvező eredmény viszont, hogy egyes cégek a járvány ellenére is beruháznak, amit a 2,5-3,5 százalékos arányban megfigyelhető hitelfelvétel jelez.

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

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
bértámogatás	24,0	15,7
bérleti díjak befagyasztása	3,5	3,3
hitel moratórium	10,9	10,1
kedvezményes hitelek felvétele	3,5	2,6
egyéb	4,7	4,1
nem vettek igénybe	1,5	0,3

Összegezve a járvány hatását a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre elmondhatjuk, hogy mind gazdasági, mind szervezeti szinten jelentős érintettséget mutattak a feldolgozott kérdőívekből nyert adatok. A munkahelyek védelme fontos feladat volt állami és vállalati (HR) szinten is. Ennek érdekében a cégek elsősorban a szabadságokat adták ki vagy csökkentették a munkabérrrel együtt a munkaidőt is. A kijárási korlátozások és a jövedelmek csökkenése számos esetben vezetett munka-magánélet konfliktus kialakulásához is. A munkáltatók által igénybe vett bértámogatások, továbbá a munkáltatókat és a munkavállalókat is segítő hitelmoratórium nagy szerepet játszott az anyagi visszaesés mérséklésében. A gazdaság működésének fenntartása és a beruházások következtében a válságból növekedéssel kilábaló országok közé kerülhetünk.



Forrás: ilo.org



## 4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (TÓTH ARNOLD-KÁLMÁN BOTOND GÉZA)

*„Bár a háborúkat fegyverekkel vívják,  
de emberekkel nyerik meg”.*

*George Patton<sup>8</sup>*

Ebben a fejezetben a vizsgált szervezeteknél alkalmazott válságkezelő megoldásokat tekintjük át. Megvizsgáljuk az általános megoldásokat és különös figyelmet szentelünk a HR-válaszok témakörének. Ezek az intézkedések szervesen kapcsolódnak azokhoz a kormányzati válságkezelő lépésekhez és munkavállalókat érintő gyakorlatokhoz, amelyeket a 3. fejezet elemzett részletesen.

### 4.1. JELLEMZŐ VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A járványhelyzetre adott általános szervezeti reakciókat foglalja össze a 21/A és a 21/B táblázat. Az adatok elemzése során azokra a változtatásokra fókuszáltunk, amelyeket közepes vagy annál nagyobb mértékben hajtottak végre a megkérdezett szervezetek („Közepes mértékben jellemző” és „Nagy mértékben jellemző” oszlopok). Összehasonlítva a járvány első és második hullámában meghozott döntéseket megállapítható, hogy az első időszakra a beszerzések és kiadások elhalasztása volt a legelső reakció, amellyel a vizsgált cégek több mint egynegyede élt jelentős mértékben (28,3%). Ugyanakkor a közepesenél nagyobb mértékben meghozott legjellemzőbb intézkedés a szervezeti hatékonyságnövelő tevékenység és az általános költségcsökkentés volt, amit a válaszadók fele végrehajtott. A második hullámra a helyzet változott, mert bár a szervezeti hatékonyság javítása maradt továbbra is a leggyakrabban alkalmazott válasz, de egyben az egyedüli olyan intézkedés is, amelyről a cégek több mint fele beszámolt. A második leginkább megvalósított változtatás ebben a fázisban a stratégia átdolgozása, a harmadik pedig a megfelelő kommunikációs eszköztár kialakítása volt. Viszonylag ritkán fordult elő ugyanakkor a nagy mértékű létszámleépítés. Az első hullám idején is csak a cégek egytizede (9,8%) tette meg ezt a lépést, a második fázisra pedig további 3,4 százalékponttal csökkent az ilyen válaszadók száma. A szervezetek egyharmada jellemzően inkább az éves rendes szabadságokat adta ki, nyolc százalékuk fizetés nélküli szabadságra küldte dolgozóit. A második hullám idején ez a tendencia összességében gyakorlatilag nem változott. Majdnem 11%-ra nőtt viszont a fizetés nélküli kényszerpihenők aránya, ami valószínűleg egyik oka a fizetett szabadságok elfogyása, másrészt pedig az a 3. fejezetben bemutatott adat, amely szerint a második hullám idején több mint nyolc százalékponttal csökkent a kormányzati bértámogatásokat igénybe vevő cégek aránya.

<sup>8</sup> George Patton (1885–1945) az amerikai hadsereg tábornoka a II. világháborúban.

Nagyon fontos kérdés egy a jelenlegihez hasonló váratlan válság esetén az innováció kérdése. Ahogyan erről az előző fejezetben Fogel (1994) és Schultz (1961, 1980) elméleteivel kapcsolatban volt szó, ma már a fejlett gazdaságok növekedésének motorja nem a tőke további közvetlen befektetése, hanem az innováció és a humán tőke. Az innováció fogalma már nyolcvan éves (Schumpeter, 1939), igazán jelentőssé napjainkban, az Ipar 4.0 időszakában vált. A koronavírus – az általa okozott számos probléma mellett – lehetőséget jelent arra, hogy felkészüljünk a jövőben bekövetkező hasonló váratlan helyzetekre. A koronavírus okozta lezárások miatt a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta. Ez részben az általános költségcsökkentés részeként is értelmezhető. A pandémia második hullámában mindkét tevékenységben pozitív változást tapasztaltunk: a programok jelentősebb befagyasztásáról a korábbi harminc százalék helyett már csak a válaszadók húsz százaléka számolt be.

21/A táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések az első fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Stratégia átdolgozása	24,5%	28,5%	24,3%	22,7%	100%
Szervezeti hatékonyság növelése	22,4%	25,3%	31,7%	20,5%	100%
Beszerezések, kiadások elhalasztása	23,1%	26,0%	22,6%	28,3%	100%
Általános költségcsökkentés	22,5%	27,9%	21,7%	27,9%	100%
Létszámcsökkentés	63,1%	19,5%	7,7%	9,8%	100%
Dolgozók évi szabadságának kiadása	42,9%	23,9%	17,1%	16,1%	100%
Fizetésnélküli szabadságok adása	77,2%	14,9%	3,4%	4,5%	100%
Stratégiai beruházások leállítása	49,1%	19,7%	12,3%	18,9%	100%
Innovációs projektek leállítása	57,8%	15,8%	11,8%	14,7%	100%
Kommunikációs kiadások csökkentése	54,5%	19,7%	12,8%	13,0%	100%
Új technológiák és eljárások bevezetése	40,2%	24,2%	19,4%	16,2%	100%
Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	31,8%	21,9%	23,3%	23,0%	100%
Új piacok megcélzása	49,7%	22,9%	16,2%	11,2%	100%
Üzleti területek kiszervezése	86,3%	8,4%	2,2%	3,2%	100%
Üzleti területek visszaszervezése	79,5%	12,5%	4,8%	3,2%	100%
Beszállítói hálózat megerősítése	59,8%	25,7%	8,8%	5,6%	100%
Erőteljesebb/megújított marketing	51,7%	21,4%	16,4%	10,5%	100%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	92,3%	2,2%	3,3%	2,2%	100%

21/B táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések a második fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Stratégia átdolgozása	21,7%	31,0%	25,4%	21,9%	100,0%
Szervezeti hatékonyság növelése	19,1%	26,1%	34,4%	20,5%	100,0%
Beszerezések, kiadások elhalasztása	36,3%	30,7%	19,6%	13,4%	100,0%
Általános költségcsökkentés	30,2%	32,3%	19,8%	17,7%	100,0%
Létszámcsökkentés	70,2%	16,4%	7,0%	6,4%	100,0%
Dolgozók évi szabadságának kiadása	42,7%	28,6%	16,2%	12,6%	100,0%
Fizetés nélküli szabadságok adása	71,9%	17,3%	6,3%	4,5%	100,0%
Stratégiai beruházások leállítása	54,1%	25,5%	12,6%	7,8%	100,0%
Innovációs projektek leállítása	59,6%	21,7%	11,5%	7,2%	100,0%
Kommunikációs kiadások csökkentése	58,3%	23,1%	11,4%	7,2%	100,0%
Új technológiák és eljárások bevezetése	39,5%	27,7%	19,0%	13,7%	100,0%
Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	32,9%	25,6%	25,4%	16,2%	100,0%
Új piacok megcélzása	49,9%	22,3%	16,8%	11,0%	100,0%
Üzleti területek kiszervezése	78,2%	13,3%	6,1%	2,5%	100,0%
Üzleti területek visszaszervezése	77,1%	14,3%	5,9%	2,7%	100,0%
Beszállítói hálózat megerősítése	55,8%	24,5%	14,2%	5,5%	100,0%
Erőteljesebb/megújított marketing	51,8%	22,5%	15,2%	10,5%	100,0%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	86,3%	7,2%	2,8%	3,6%	100,0%

A kérdés azonban az, hogy mitől növekedett az innováció, ha nem új technológiák és eljárások bevezetése okozta ezt (ez ugyanis a II. fázisra csökkent!), és a marketing-innováció területén sem történt érdemi változás. Lehetséges magyarázat, hogy a felmérésben részt vevő cégek közül a kereskedelmi, az adminisztratív szolgáltatói és az oktatási szektorban működők esetében az online térbe költözés jelentette az újítást. A telekommunikációs cégek szolgáltatásait bővítették, a vegyi, gyógyszer, gyógyászati gyártók fertőtlenítőszer, higiéniai termékek, maszkok, védőeszközök előállítására tudtak átállni. Az egészségügyi ellátóknál pedig a telemedicina jelenti az innováció lehetséges irányát. Az itt felsorolt ágazatokban működő cégek közé tartozik válaszadóink közel negyven százaléka. A marketing-innováció kapcsán ugyanakkor lényeges megemlíteni azt is, hogy a cégek többségénél az általános költségcsökkentés nem terjedt ki a marketingköltségekre abból a megfontolásból, hogy a piaci pozíciók későbbi visszaszerzése törvényszerűen többre kerül a marketing visszafogásával elérhető megtakarításnál.

Jelentős volt viszont az innováció és a piaci expanzió helyett a meglévő erőforrásokhoz és piacokhoz való ragaszkodás. A második hullám idején is aktívan működő cégek ugyanis megkezdték megmaradt beszállítói hálózatuk újjászervezését és megerősítését (öt százalékpontos növekedés történt az első hullámhoz képest). Sem a kiszervezési, sem a visszaszervezési tevékenységek aránya nem változott, hiszen a pandémia külföldön is hasonló korlátozásokkal és nehézségekkel jár, mint Magyarországon. Az első fázisban mindössze a cégek egytizede

csökkentett létszámot, a második fázisra ez az arány a felére (5%) csökkent. Bár a közgondolkodás szerint a válsághelyzetek első reakciója általában az elbocsátás és leépítés szokott lenni, ez korántsem igaz. Nemcsak a koronavírus-pandémiában, hanem a 2008-as recesszió idején is a költségcsökkentés, a hatékonyságnövelés és a stratégia átdolgozása jellemezte a bajba jutott cégeket. Akkor is kevés volt a problémákra leépítéssel reagáló vállalatok aránya (Fodor et al., 2010). Ennek oka elsősorban nem a vállalatok humanitárius elkötelezettsége, hanem az a jól felfogott érdek, hogy az elbocsátások későbbi ára a tudásvagyon csökkenése lesz, ennek minden negatív következményével együtt.

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

A fejezet következő részében a HR területére fókuszálunk (22/A és 22/B táblázat). A COVID-19 okozta válság legfontosabb eltérése a 2008-as recessziótól az, hogy itt az ok egészségügyi: betegségről van szó, amely a humán tőkét támadja. Nem véletlen tehát, hogy ennek megvédése lett a HR-tevékenység fő frontvonala is. Ahol lehetőség volt rá, elrendelték a távmunkát, a közszolgáltatások, élelmiszer-ellátás, közlekedés és más működni kényszerülő ágazatok pedig új munka- és egészségvédelmi intézkedésekkel reagáltak fel a dolgozóik és vezetőik védelmében.

Az első hullám idején a távmunka volt a leggyakoribb, majd azt követte az egészségvédelem. A második hullámra a sorrend megfordult. Ennek lehetséges magyarázata a gazdaság újranyitása és az a tény, hogy a tavaszhoz hasonló teljes leállás meghaladta volna a gazdasági szereplők teherbírását és még mozgósítható tartalékait. Nagyon fontosnak tartjuk annak kiemelését, hogy a harmadik leggyakoribb HR-tevékenység mindkét hullám során a munkavállalók támogatása volt szociális problémáik megoldásában. Ez nagyon jól jelzi azt a tényt, hogy a jól működő HR nem létszámban, hanem emberben gondolkodik és a humán faktort annak teljességében védi és segíti, nemcsak a munkafeltételek biztosítása révén. Ezt jelzi az a tapasztalatunk is, hogy az első leállások idején is csak minden hatodik cég hajtott végre létszámleépítést és ezeknek is csak kisebb része szüntette meg magát a munkahelyi státuszt is. Ugyanakkor nemcsak Magyarországon, hanem nemzetközi kitekintésben is elmondhatjuk, hogy munkahely- vagy létszám bővítés jóval kevesebb területen fordult elő, ezek többségükben az e-kereskedelemből kapcsolódó informatikai (Kwan, 2020; Lesi, 2020) és logisztikai munkakörök voltak (Pantelimon et al., 2020; Shahzad et al., 2020). A leépítések kezdetben elsősorban a szállodai szolgáltatás (Gursoy & Chi, 2020), az éttermi (Kashif et al., 2020), mozgó és egyéb vendéglátás, a személyszállítás (Tirachini & Cats, 2020), valamint a villamos berendezések, készülékek gyártását (Harris et al., 2020), fémmegmunkálás ágazatokat érintették, később a számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet is (Albitar et al., 2020).

Az ipar teljesítménye 2020 áprilisában érte el a mélypontot, amikor egy hónap alatt közel 45 százalékponttal esett. Ugyanebben a hónapban a kiskereskedelmi üzletek forgalma is átlagosan 16 százalékpontos átlagos csökkenést produkált, különösen jelentős volt a nem élelmiszer- és az üzemanyag-kiskereskedelem visszaesése. Ezen a területen elsősorban a csak fizikai üzlethálózattal rendelkező kiskereskedelmi cégeket érintette, mivel a korlátozások hatására a kereskedelem súlypontja az online térbe tevődött át, és számos eladói, értékesítési, pénztárosi álláshely feleslegessé vált (Kim, 2020; Poór et al., 2020).

A legnagyobb veszteségek azonban a kereskedelmi szálláshelyek voltak. Ezek 2020 áprilisában a vendégéjszakák 99%-os és a bevételek 97%-os csökkenését jelentették (MSZÉSZ, 2020a) és a helyzet augusztusra is csak részben rendeződött (MSZÉSZ, 2020b). Az általunk megkérdezett magyar vállalkozások a létszámkérdést jellemzően nem elbocsátásokkal, hanem létszámstop bevezetésével kezelték.

Az első lépcsőben a cégek közel negyven, a másodikban pedig harminc százaléka élt. Leépítést elsősorban csak a kölcsönzött munkaerő körében hajtottak végre. A dolgozókat inkább átszervezéssel, helyettesítési rendek

megújításával, képzésbe tereléssel foglalkoztatták. Mivel a vállalkozások költségeinek jelentős részét alkotja a munkaerőköltség, ennek csökkentése vonzó lehetőség szokott lenni a pénzügyi szakemberek számára. A COVID-válságkezelés fő célja a munkahelyek megtartása volt, ezt a költségcsökkentésben is figyelembe kellett venni.

Ezért először bérbefagyasztásra került sor. Amennyiben további megszorítások váltak elengedhetetlenné, akkor a béren kívüli juttatások elmaradása következett. A munkabér csökkentését csak legvégső esetben választották a fizetési nehézségekkel küzdő vállalkozások. Ilyenkor is elsősorban a munkaidőt csökkentették arányosan a munkabérrel együtt, vagy fizetés nélküli szabadságra küldték dolgozóikat. Az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszer átalakítása is több cégnél megtörtént, a cégek közel egyötöde élt ezzel mindkét hullám során. Fel kell hívni ugyanakkor a figyelmet, hogy a teljesítményértékelést mára már felváltotta a korszerűbb teljesítménymenedzsment, ami nemcsak értékeli, hanem többek között motivál, fejleszti a gyenge pontokat és kiemeli és használja az erősségeket minden alkalmazottnál személyre szabottan (Karoliny & Poór, 2019).

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

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	61,7%	16,4%	8,1%	13,8%	100%
Létszámstop	45,4%	13,5%	11,4%	29,7%	100%
Munkaidő csökkentés	56,6%	15,8%	12,6%	15,0%	100%
Létszámcsökkentés, leépítés	64,9%	17,8%	7,3%	10,0%	100%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	19,1%	10,5%	17,5%	53,0%	100%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	75,7%	8,7%	3,0%	12,6%	100%
Bérbefagyasztás	62,1%	8,4%	9,3%	20,2%	100%
Bérek csökkentése	77,7%	7,9%	4,9%	9,5%	100%
Béren kívüli juttatások csökkentése	72,8%	7,3%	5,7%	14,1%	100%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	31,0%	26,7%	24,3%	18,1%	100%
A járványveszély mérséklése képzéssel	55,7%	21,6%	13,2%	9,5%	100%
Új munka- és egészség-védelmi intézkedések	18,3%	18,3%	21,2%	42,2%	100%
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	39,0%	29,0%	18,2%	13,8%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás / műszaki megoldás)	73,4%	14,7%	7,3%	4,6%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés /fejlesztés)	75,1%	15,6%	6,0%	3,3%	100%
Önfejlesztés támogatása	43,0%	26,5%	16,5%	14,1%	100%
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	70,0%	15,3%	10,1%	4,6%	100%
Ösztönzési rendszer átdolgozása	64,9%	18,9%	12,2%	4,1%	100%
Esélyegyenlőségi terv /stratégia átdolgozása	82,2%	11,5%	3,6%	2,7%	100%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	95,8%	3,2%	0%	1,1%	100%

22/B. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések a második fázis alatt

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	69,1%	13,9%	8,7%	8,3%	100,0%
Létszámstop	50,9%	18,6%	12,2%	18,3%	100,0%
Munkaidő csökkentés	63,3%	17,5%	9,4%	9,9%	100,0%
Létszámcsökkentés, leépítés	72,7%	14,9%	6,5%	5,9%	100,0%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	25,6%	18,7%	18,5%	37,1%	100,0%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	73,7%	12,5%	5,7%	8,1%	100,0%
Bérbefagyasztás	77,5%	9,8%	5,9%	6,8%	100,0%
Bérek csökkentése	79,7%	9,6%	6,0%	4,7%	100,0%
Béren kívüli juttatások csökkentése	74,2%	13,9%	5,2%	6,7%	100,0%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	34,6%	27,9%	24,1%	13,4%	100,0%
A járványveszély mérséklése képzéssel	55,0%	23,7%	11,7%	9,6%	100,0%
Új munka- és egészség-védelmi intézkedések	14,3%	16,8%	28,3%	40,6%	100,0%
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	33,8%	28,2%	22,1%	15,9%	100,0%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás / műszaki megoldás)	70,3%	18,1%	7,9%	3,7%	100,0%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés /fejlesztés)	71,7%	17,0%	8,5%	2,8%	100,0%
Önfejlesztés támogatása	50,4%	23,9%	15,2%	10,6%	100,0%
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	61,8%	21,0%	12,2%	5,0%	100,0%
Ösztönzési rendszer átdolgozása	59,4%	22,0%	12,8%	5,7%	100,0%
Esélyegyenlőségi terv /stratégia átdolgozása	72,7%	15,9%	8,8%	2,5%	100,0%
Fentebb fel nem sorolt intézkedések	93,5%	3,5%	3,0%	0,0%	100,0%

Összefoglalva a válaszadók által meghatározott HR intézkedéseket megállapíthatjuk, hogy a cégek többsége – bár először általában megszorító intézkedéseket vezetett be (reaktív vállalatípus) – később azonban inkább proaktív módon, a stratégia átdolgozásával és a hatékonyság növelésével válaszoltak. Találkoztunk végül egy harmadik csoporttal, a passzívakkal, akik szerint semmilyen külön intézkedésre nincsen szükség a járványhelyzet alatt. Szerencsére ezen vállalatok aránya a második fázisra 5 százalékpontos csökkenést mutatott.

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

„A lehetetlen nem létezik”.

Muhammad Ali<sup>9</sup>

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

### 5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁSÁROK ÉS REAKCIÓK

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

Az elmúlt időszakok válságaiból tanulva már tudjuk, a szervezetek reagálása alapvetően meghatározza kapcsolatukat a jelenlegi és jövőbeli alkalmazottjaikkal, ügyfeleikkel (Agarwal, 2021), amelyek végső soron versenyképességük záloga.

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat nyílt kérdéssel gyűjtöttük össze: megkértük kitöltőinket, öntsék szavakba a legjelentősebb, HR területen keletkezett kihívásokat (legfeljebb három), amelyekkel a vírusválsággal kapcsolatban szembe kellett nézniük.

<sup>9</sup> Muhammad Ali (1942–2016) olimpiai és világbajnok amerikai nehézsúlyú ökölvívó, polgárjogi aktivista, ENSZ-békenagykövet (Wikipédia).

Az eredményeket a 23. táblázat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg. Ebből láthatjuk, hogy a legnagyobb kihívások járvány első és második hullámában megmaradtak, azonban fontosságuk érdemben megváltozott: **amíg az első fázisban a fókusz a belső kommunikációra, a munkaerő megtartására és a távmunka működtetésére irányult, a második fázisban a munkaerő biztosítása, a megfelelő dokumentáltság és a motiváció fenntartása került dobogós helyekre.**

23. táblázat: A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén az első és a második fázis alatt

Rangsor	fázis	fázis
	Megnevezés	Megnevezés
1.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás ↓1-4	Létszámtervezés és biztosítás toborzás, kiválasztás, felvadásztatás,
2.	Létszámgazdálkodás, a munkaerő megtartása / biztosítása ↑2-1	Adminisztráció, munkajog, munkaügy
3.	Home office, távmunka bevezetése, működtetése ↓3-8	Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség
4.	Egészségvédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása ↓4-7	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás
5.	Motiváltság és elkötelezettség fenntartása ↑5-3	Oktatás, (online) képzés és fejlesztés, e-learning
6.	<b>Bérgazdálkodás, bértámogatás feladatai</b>	<b>Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés</b>
7.	<b>Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség megőrzése</b>	<b>Pandémiával összefüggő feladatok (védőeszközök, tesztek, intézkedések, koordináció, szociális / pszichés problémák kezelése stb.)</b>
8.	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás
9.	Munkaidő-gazdálkodással, -beosztással, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás egészségügy.
10.	Csapat-összetartás, koordináció, együttműködés	Munkakörelemzés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások
11.	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása	Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése
12.	Létszámleépítés, elbocsátás	Teljesítményértékelés, TM
13.	A vírus helyzet miatt munkából kiesők (pl. iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése	Online toborzás, online interjúk
14.	Egyéb	Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment
15.		<b>HR digitalizáció</b>
16.		Egyéb

A nemzetközi trendek alapján is megfigyelhető, ahogy a világjárvány hatásai átszövik a gazdaságot, úgy a HR funkciók fontossága is átértékelődött. Aurelia és Momin (2020) nemzetközi dimenzióban úgy értékelte, hogy a pandémia idején a munkaerőbiztosítás, a képzés-fejlesztés, valamint az alkalmazottak egészségének és jólétének fenntartása vált kulcsterületté, amelyet a dinamikus fejlődő HR technológiák erőteljesen támogatnak. A táblázat



első oszlopában piktogramok (↓ ↑) jelzik az átrendeződés legfontosabb irányait és mértékét. Az általunk feltárt eredmények mintázata hasonló Aurélia és Momin (2020) által feltárt kulcsterületekhez: lényeges új elem a magyar adatsorokban a második hullámban a digitalizációs feladatok, ezen belül az online képzés, az e-learning témájának felszínre kerülése (lásd különösen második oszlop, ötödik sor).

Már az előző fejezetekben is azonosíthattuk, hogy a HR számos tevékenysége, különösen az egészségvédelmi funkciója a válság második hullámban megerősödött: amíg az első hullámban a járvány terjedését mérséklő higiéniai intézkedésre kell gondolni, addig a második hullámban a válaszok tartalom elemzése alapján a mentális egészség figyelemmel kísérése, annak fenntartása került előtérbe egy többszörösen összetett munkakörnyezetben. A mentális egészség védelme, különösen a munkavállalók félelmének minimalizálása a Covid válságban a nemzetközi szakirodalomban is megjelent, mint egyfajta HR menedzser feladat (Ripamonti at al, 2020), amit eredményeink is alátámasztanak. Általánosságban elmondható, hogy a Magyarországon tapasztalt HR funkciók ártértékelődése összhangban van Agarwal (2021) megállapításaival, aki kutatásában elsők között említi a munkahely biztonságát és a személyes egészség fontosságát.

A munka világában nap mint nap hangoztatott toposz, hogy a pandémiás helyzet jelentős változásokat indukált. Felmérésünkben feltártuk a HR terület hatékonyságával kapcsolatos belső elvárások változását is. A válaszadó szervezetek mintegy harmada ugyan nem kezeli külön szervezetben vagy munkakörben a HR feladatokat (24. táblázat), azonban eredményeinek alapján az ellátóival kapcsolatos elvárások érdemben nőttek a válság első és második hullámban is.

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

Megnevezés	1. fázis	2.fázis
	%	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	36,8	30,5
Csökcent	2,9	1,1
Nem változott	27,2	39,0
Nőtt	33,2	29,4
Összesen	100	100

Ahol működik önálló HR részleg, ott a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartósan bizonyult a két hullám alatt. Még a második hullámban is közel harmaduknál (29,4%) nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos szervezeti elvárás, 39%-nál nem változott és csak 1%-nál csökkent.

A HR hatékonyságával kapcsolatos növekvő elvárásokkal párhuzamosan a feladatok mennyisége is érdemben növekedett az első és a második hullám alatt: a válaszadók több mint fele szerint több feladatot kellett elvégeznie a HR területnek, mint a vírusválság előtt.

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

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

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Csökkenett	5,8	3,9
Nem változott	33,1	44,0
Nőtt	61,2	52,1
Összesen	100	100,0

Mindemelett a megkérdezettek csak négy, a második hullámban csak hat százaléka tapasztalt munkamennyiség csökkenést ami azt mutatja, hogy a HR terület komoly terheléses támadásnak van (volt) kitéve a válság alatt.

## 5.2. VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A HR TERÜLETEN

A HR hosszú távú sikerét az határozza meg, hogy miként reagál a mai válság indukálta változásokra. Ugyan az emberközpontú menedzsment rendszerek tartósan és pozitívan befolyásolják a munkavállalók szervezeti elkötelezettségét (Agarwal, 2021; Grotte et al., 2020, Király et al., 2020), de vajon egy ilyen válság milyen módon hat erre?

A változások komplex nyomon követése érdekében további nyitott kérdések keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknél várhatóan melyik az a három-három HR funkció vagy tevékenység, melynek a 2020-as évben növekszik, illetve csökken a jelentősége. A 26. táblázatban a növekvő jelentőségű HR tevékenységek listája látható említési gyakoriság szerint rendezve az első és második hullámban. Több mint száz említést a tradicionális HR funkciók közül csak a létszám biztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés kapott mindkét időszakban.

Jelentős változás, hogy közel száz említéssel a második hullámban dobogós lett a megnövekedett HR adminisztráció, és megmaradt a legfontosabbak között a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése. Érdekes tény, hogy a lista érdemben bővült: a válaszadók a HR digitalizációján belül több területet is azonosítottak a második hullámban az online oktatástól, az online toborzáson át az online kommunikáció fejlesztéséig.

Ha mindezt egy kategóriaként kezeljük, akkor összességében a digitalizáció (elektronikus HR) funkció lesz a válaszadók szerint a változás kulcsa. A HR terület technológiai fejlődését és az újszerű megoldások alkalmazását kétséget kizáróan a pandémiás időszak felgyorsította (Aurelia-Momin, 2020). A digitális technológiák mélyreható változást gyakorolnak arra a szervezeti működésre, az értékteremtésre, végső soron az egész vállalati üzleti modellre (Minbaeva, 2020). Az eredmények alapján a HR terület jelentős változás előtt áll, amelyet meghatároz a rugalmasság és a digitalizáció. A rugalmasság magában hordozza az elmúlt évtizedekben meglehetősen alacsony arányban alkalmazott foglalkoztatási és munkaszervezési megoldások térnyerését, mint például: távmunka,

részben vagy teljes egészében otthonról végezhető munka, online találkozók és képzések. A hirtelen megjelent változás, hogy a munkavállalók tömegesen otthonról dolgoznak, ami egyaránt érintette a munkatársakat és a vezetőket is. Newman és Ford (2020) tanulmányában ezzel kapcsolatban felhívja a figyelmet arra, hogy a „virtuális alkalmazottak” továbbra is elérjék a legjobb eredményeket a vezetőknek szükséges változtatni kommunikációs és irányítási rutinjaikon. Így e válság alapvetően hozzájárul vezetői paradigmák megváltozásához is, mivel a jelenléthez nem kötött munkavégzés feltételezi a szervezeti bizalomnak egy magasabb szintjét, amelyben mind vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása meghatározó jelentőségű. Valószínűsíthetően ebben a változási folyamatban a vezető szerepe is átértékelődik és egészen új, az eddigiektől eltérő vezetési kultúrát szükséges kialakítani.

26. táblázat: A 2020-ban várhatóan fokozódó szerepet betöltő a HR funkciók első és második fázis alatt

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

Érdekes mindezt összevetni a csökkenő jelentőségű HR tevékenységekkel, ahol csak minimális változás érzékelhető a sorrendben, melyet a 27. táblázat mutat.

27. táblázat: A 2020-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR funkciók első és második fázis alatt

Rangsor	1. fázis	2. fázis
1.	<b>Toborzás, kiválasztás, fejadászat, munkaerő-felvétel</b>	<b>Toborzás, kiválasztás, fejadászat, munkaerő-felvétel</b>
2.	<b>Képzések, tréningek</b>	<b>Képzés-fejlesztés, tréningek</b>
3.	<b>Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok</b>	<b>Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok</b>
4.	Employer branding	Személyes állásinterjúk (jelenléttel)
5.	Béren kívüli juttatások, cafetéria	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
6.	Teljesítményértékelés	Béren kívüli juttatások, javadalmazási rendszer, ösztönzés,
7.	Munkaerőtervezés	Adminisztráció
8.		Leépítés, elbocsátás
9.		Employer branding

A beérkezett válaszok között itt is a toborzás, kiválasztás, fejadászat és munkaerőfelvétel hordereje kapott több száz említést. Ez elsőre furcsának és ellentmondásosnak tűnhet, hiszen a fokozódó, illetve a csökkenő jelentőségű HR funkciók között is a toborzás, kiválasztás és fejadászat szerepel az első helyen. Azonban ennek is van magyarázata: a munkaerőpiacon turbulens helyzet alakult ki a válság alatt. Egyfelől a vírusválság az ágazatok egyik felében „létszámstop dominancia” jelenséget váltott ki: emiatt lényegében lefagyott (megszűnt) a toborzás, kiválasztás. Másrészt a tervezett újraindulás miatt a toborzás-kiválasztás munkaerő biztosítás a legnagyobb kihívás a HR munkában. Harmadrészt egyes ágazatokban (pl. gyógyszeripar) a válság piacbővülést eredményezett, és ebből kifolyólag a munkaerőigény is megnövekedett.

A 27. táblázat adatai alapján a válság legnagyobb vesztesei között fogjuk elkönyvelni a munkahelyi tréningeket, képzéseket és a munkahelyi közösségi programokat szervező cégeket, mely egy egész szakmára hosszútávú negatív kihatással is lehet.

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

A szakszervezeti mozgalmak szerte a világban az együttműködésre alapozott szervezeti működés mozgató rugói. Kulcsfontosságú feladatuk az, hogy a munkavállalók számára a legjobb munkafeltételeket érjék el a munkaadókkal szemben (Furaker, 2020). A szakszervezetek jelentősége azonban az elmúlt évtizedekben hazánkban jellemzően csökkent. A KSH adatai szerint egyrészt egyre kevesebb taggal rendelkeznek, másrészt egyre kevesebb munkáltatónál vannak jelen. A KSH által történő adatgyűjtés 2001-es adatai szerint még az alkalmazottak 37%-a állította, hogy biztosan tud szakszervezet működéséről, míg 2015-ben ez az arány már csak 25%<sup>10</sup> volt. Felmérésünkben az első hullámban a megkérdezettek 66%-a, a második hullámban pedig 52%-a azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintáinkban magasabb, mint az országos átlag. Ez a magasabb szakszervezeti reprezentativitás minden bizonnyal az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

28. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása első és második fázis alatt

Megnevezés	1. fázis	2. fázis
	%	%
Nálunk nincs szakszervezet	66,1	52,4
Csökkent	3,1	2,9
Nem változott	28,3	41,5
Nőtt	2,4	3,2
Összesen	100	100,0

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a koronavírus válság idején. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezett szervezetek több mint 80%-nál nem változott a szakszervezetek befolyása, és csak egy egyszámjegyű növekedés vagy csökkenés figyelhető meg. Egyrészt tény, hogy a szakszervezetek szerepe konjunktúra idején lehet meghatározóbb, mivel a munkaerőkínálat relatív alacsony szintje miatt a munkavállalói oldal alkupozíciója erősödik. A koronavírus válság előtti évben jelentős eredményeket értek el magyar szakszervezetek béremelés tekintetében (lásd például: Audi sztrájk és 18%-os béremelés 2019-ben). Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon egyfajta tolerancia alakult ki 2020-ban, mindkét fél fokozott együttműködést mutat, a munkahelyek megtartása érdekében.

<sup>10</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_szerv9\\_01\\_03.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html) (Letöltve: 2020. szeptember 30.)

Végül 29. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek több mint a fele azt állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölt be a koronavírus válság mindkét hullámában, habár a második hullámban ez a szerep gyengülni kezdett.

29/A táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke az első fázis alatt

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

29/B táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke a második fázis alatt

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

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

A válaszadók reakciói a többi állítással kapcsolatban sokszor meglehetősen hasonló mértékű, 25-25%-25%-25% közeli, ami nagyfokú megosztottságot tükröz. Ilyen a munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása, vagy akár a válságból való kilábalás HR szempontú megközelítése. **Mindezek alapján arra következtetünk, hogy válaszadóinknak az adottságaik és lehetőségeik fényében nagyon eltérő helyzetekre kell legalább egy kielégítő vagy fenntartható választ keresniük a pandémiás időszakban.** Ez szektoronként, tevékenységenként de akár cégméret alapján is változhat, így lesz diverz a végeredmény, ami megmagyarázza a válaszok sokszínűségét.



Forrás: [blog.worldbank.org](https://blog.worldbank.org)

## 6. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE (KŐMŰVES ZSOLT-GROTTE JUDIT-SZABÓ SZILVIA)

*Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget,  
a hangzavarban a harmóniát.  
A nehézségek közt mindig ott van a lehetőség”.*

*Albert Einstein<sup>11</sup>*

COVID-19 járvány kitörésével valamennyi szervezet számos kihívással szembesült, amely a menedzsmentet rákényszerítette arra, hogy közvetlenül kezeljék a vállalat termelésében bekövetkező anomáliákat és egyúttal olyan menedzsment módszereket alkalmazzanak, amelyek összekapcsolják és hatékonyan működtetik a munkaerőt és a rendelkezésre álló stratégiai lehetőségeket.

A pandémiás válság begyűrűzése a gazdasági élet valamennyi szereplőjétől folyamatos alkalmazkodást, sok esetben radikális változtatásokat kíván. Az ilyen gyorsan változó helyzetben az ún. „élő” vagy valós idejű információhoz jutás a munkaerőpiacon létfontosságú, a gazdaság helyzetének megértéséhez, a társadalom egyes csoport érintettségének felméréséhez és a megfelelő válaszreakció megtervezéséhez. Különösen nagy kihívást jelentett annak megoldása, hogy miként segítsék a munkatársaikat alkalmazkodni és megbirkózni a munka és a társadalmi életben bekövetkező változásokkal. Például hogyan valósítható meg a home office anélkül, hogy akár a munkáltató vagy a munkavállaló érdeke ne sérüljön? Hogyan biztosítható a munka és a magánszféra közötti szegmentálódás (Chawla et al., 2020; Carnevalea-Hatak, 2020).

E fejezetben azokkal a kérdésekkel foglalkozunk, hogy a pandémia megjelenésével és az általa okozott változásokkal szemben a szervezetek milyen válaszokat, megoldási utakat és gyakorlatokat alkalmaztak. Jellemzően problémaként vagy kihívásként esetleg lehetőségként élik/élték-e meg a mostani válságot?

<sup>11</sup> Albert Einstein (1879–1955), német származású Nobel-díjas elméleti fizikus; egyes tudományos és laikus körökben a legnagyobb 20. századi tudósoknak tartják. (Wikipédia)



## 6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE

A COVID-19 által előidézett kihívások között az egyik legjelentősebb probléma talán a bizonytalanság növekedése a legtöbb szervezet életében, különös tekintettel az emberi erőforrás-ellenőrzésére és a munkaerő-megtartására vonatkozólag (Khudhair et al., 2020). A COVID-19 globális járványként való megjelenése óta sok szervezet elbocsátotta munkavállalóit, elvesztette ügyfeleit, és ez nagyban befolyásolta a szervezetek jövedelmezőségi szintjét, főleg az emberi erőforrások hatékonyságának és termelékenységének romlása miatt. Válaszként a gazdaságpolitikai döntéshozók szinte példa nélkül álló ösztönzőcsomagokkal reagáltak. A közösségi válaszlépések során már a márciusi („első körös”) intézkedések alkalmával is olyan tabuk dőltek meg, amelyek korábban elképzelhetetlenek voltak, mint a költségvetési hiányra vonatkozó szabályozás (ideiglenes) felfüggesztése vagy az állami támogatások szabályozásának drasztikus enyhítése (Szijártó, 2020). A rövid távú célok mellett a hosszabb távú szemléletmód igénye is megfogalmazódott, hogy úgy alakítsák a gazdasági kilábalást, hogy közben a fenntarthatóságot is figyelembe vegyék. Fontos megemlítenünk, hogy a koronavírus okozta hatások láncszerű sorozata sokként érte a gazdaság szereplőit. A vállalkozások jelentős hányada felkészületlenül sodródik a kialakult helyzettel, azonban az innovatív megoldásokra nyitott cégek sok esetben megtalálták a piaci réseket és lehetőségeket. Az elmondottakból kiderül tehát, hogy a válság számos negatív hatásán túl pozitív hozadékkal is bírt. Az egyik ilyen kedvező hatás, az adminisztrációs költségek megtakarítása azáltal, hogy a személyzet home office-ban dolgozik. Dingel és Neimann (2020) szerint, a társadalmi távolságtartó intézkedések hatását enyhíthetné az otthonról történő munkavégzés. Ezért fel kell mérni, hogy mely munkaterületek végezhetőek és melyek nem otthonról. További előnyök a veszteségidő csökkenése azáltal, pl., hogy kiesik az alkalmazottak napi ingázásának ideje a munkahely és az otthon között, az ebédre és a kávé szünetekre fordított időtartam. Költségmegtakarítást eredményezhet, hogy a vállalkozásoknak nem kell nagy készleteket fenntartani, irodát bérelni és ösztönözni a személyzetet otthoni munkavégzésre. De fontos azt is megemlíteni, hogy a válság rákényszerítette a vállalkozásokat a digitalizáció fejlesztésére. A technika és a digitalizáció révén lehetővé vált, hogy a korábban megszokott gazdasági, társadalmi tevékenységek egy része helyváltoztatás és személyes találkozások nélkül is megvalósítható legyen a digitális világban, az információs társadalomban (Zádori–Nemeskéri–Szabó, 2020). A 30. táblázat adatai szerint az első hullámban többen voltak akik a válságra egyfajta lehetőségként tekintettek. A második hullámban azonban már számukban jelentős visszaesés volt tapasztalható (27,3%-ról 16,4%). A cégvezetők a saját helyzetüket a II. hullámban már lényegesen kedvezőtlenebbül látták.

30. táblázat: A válság, mint lehetőség, értékelés megoszlása

Megnevezés	Egyáltalán nem érték egyet	Részben érték egyet					Teljesen egyetérttek	Összesen
Fokozatok	1	2	3	4	5	6	7	
Első fázis %	11,3	7,9	8,7	10,4	20,8	13,5	27,3	100%
Második fázis %	12,4%	7,4%	13,7%	21,0%	19,0%	10,0%	16,4%	100,0%

Az általunk kapott eredmények egybecsengenek a nem-állami nagyvállalatok növekedési lehetőségeit vizsgáló K&H kutatással, ahol megállapították, hogy járvány második hulláma alatt, a hazai nagyvállalati növekedési index az előző negyedévhez képest -2 pontról -10 pontra zuhant. Ezzel a felmérés 2014-es indulása óta az index az eddigi legalacsonyabb értékét vette fel (piacesprofit.hu 2021).

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

Azok a szervezetek, amelyek a válság idején szem előtt tartják a munkavállalók természetes emberi igényeit – mint pl. biztonság, stabilitás, kiszámíthatóság, stb. – azok jó úton járnak. A HR a koronavírus válság begyűrzése óta számos kihívással küzd, mint például időgazdálkodás, munkaerő-megtartás, ösztönzés, karriertervezés, home office, egészségügyi intézkedések összefogása, emberi erőforrás fejlesztés, néhol a belső kommunikáció irányítása. A második hullám sem hozott könnyítést a cégek számára, hiszen új megoldandó feladatok jelentkeztek amit a HR-nek a azonnal orvosolnia kellett, mint pl. tesztelés koordinációja, a kontaktkutatási folyamatok kézbentartása, az alkalmazottak félelmeinek kezelése a munkahely elvesztésétől. Ezeknek a feladatoknak a koordinálása és szervezése nagyfokú kreativitást, rugalmasságot és nyitott gondolkodást igényel minden cég HR vezetőjétől. Fontos azonban említenünk, hogy a pandémia által teremtett HR szintű megoldások során kiemelkedik a belső kommunikáció fejlesztése. Az Adó-online (2020) – ban készített tanulmánya rávilágít arra, hogy a járványhelyzet alapvetően megváltoztatta a vállalatok működési rendjét, szükségesnek ítélik a HR szintű folyamatok optimalizálását, fejlesztését. A PWC kutatása (2020) pedig a videokonferencia platformok (Zoom, Microsoft Teams, VPN Super Unlimited Proxy and Hangouts Meet by Google) térnyerésére hívja fel a figyelmet.

31. táblázat: A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek az első és második fázis alatt

Sorrend	Első fázis		Második fázis	
	Megnevezés	%	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	56,3	belső kommunikáció	55,5
2.	atipikus foglalkoztatás/home office	53,6	munkavédelem, egészségmegőrzés	47,3
3.	munkavédelem, egészségmegőrzés	35,7	atipikus foglalkoztatás/home office	44,6
4.	létszámtervezés, utódlásterv	31,6	munkakörelemzés és -tervezés	35,0
5.	munkakörelemzés és -tervezés	30,8	létszámtervezés, utódlásterv	31,7
6.	megtartás-menedzsment	28,0	megtartás-menedzsment	28,7
7.	teljesítménymenedzsment	24,7	ösztönzés- és javadalmazás-menedzsment	26,9
8.	ösztönzés- és javadalmazás-menedzsment	23,6	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	26,7
9.	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztés	23,6	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztése	24,9
10.	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	20,3	teljesítménymenedzsment	23,0
11.	emberi erőforrás fejlesztés	18,7	emberi erőforrás fejlesztés	22,4
12.	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	11,3	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	15,7
13.	generáció-menedzsment	11,3	karriertervezés	12,4
14.	karriertervezés	9,1	esélyegyenlőség	9,8
15.	sokszínűség-menedzsment	6,3	generáció-menedzsment	7,4
16.	esélyegyenlőség	5,8	sokszínűség-menedzsment	6,9
17.	egyéb	2,2	egyéb	0,6

A 31. táblázatban a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek megoszlása látható. Az eredményeket elemezve megállapíthatjuk, hogy az új rendszerekre való átállás és az abban való folyamatos működés hatékony biztosítása érdekében a cégek (55,5 %-a) rákényszerültek a belső kommunikációs rendszer fejlesztésére. Az első hullám végére a vállalatok e fejlesztéseket kiépítették, a második hullámban pedig ennek korszerűsítése az

esetleges hibák kijavítása történt. Fontos hangsúlyoznunk azt is, hogy a kormányzati szándék a II. hullám ideje alatt az volt, hogy korlátozások helyett az ország működőképességét kell megvalósítani a vírus elleni védekezésben. Így valamennyi vállalkozás fókuszába a munkavédelem és az egészségmegőrzés került (maszkviselés, társadalmi távolságtartás), erre utal a táblázatban e pont megerősödése. A gyorsan változó gazdasági környezetben az atipikus foglalkoztatási formák segítséget jelentenek a munkaadóknak. Az első hullámban a munkáltatók megteremtették a lehetőségét a home office munkavégzésnek. A táblázat adatait vizsgálva szembetűnő az atipikus foglalkoztatás/home office csökkenő aránya a II. hullámra. Ennek magyarázatát az előzőekben említett kormányzati szándékban látjuk. Az első hullámhoz képest nőtt a jelentősége a szociális, mentális, és családtámogatás fejlesztésének (23,6%-ról 24,9%). Fókuszba került a munkatársak lelki egészségvédelmére tett intézkedések jelentősége. Az első hullámhoz képest a toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek növekvő szerepe is megfigyelhető a II. hullámban. A toborzást az I. hullám idején nagyon sok cég leállította, ez a tendencia mára megfordult; a járvány előtti számokhoz képest helyenként megduplázódott az egy-egy állásra jelentkezők száma. Sokan épp a járványhelyzetből kifolyóan döbbsentek rá, hogy váltani szeretnének, sok esetben azért, mert a cégük nem bizonyult elég rugalmasnak a járványhelyzet kezelésében.

32. táblázat: A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok területei az első és második fázis alatt

Sorrend	Első fázis		Második fázis	
	Megnevezés	%	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	46,7	belső kommunikáció	50,4
2.	adminisztráció	30,2	bérezési/ösztönzési gyakorlat	32,8
3.	képzés	27,7	képzés	31,5
4.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	26,6	foglalkoztatás	27,9
5.	foglalkoztatás	23,6	adminisztráció	27,5
6.	kulcsember program	22,0	utánpótlástervezés	25,1
7.	munkavállalói jóllét programok	21,7	munkavállalói jóllét programok	21,5
8.	utánpótlástervezés	18,7	kulcsember program	20,4
9.	adatmenedzsment	18,7	adatmenedzsment	11,1
10.	egyéb	1,4	egyéb	0,6

Minden szervezetnek szüksége van egy egyértelműen meghatározott stratégiára, amely rámutat a szervezet jövőképeinek és küldetésének irányára (John-Eke-Chika, 2020). A stratégiai tervezés ugyanis javítja a szervezeti teljesítményt, ami hosszú távon hatással van mind a jövedelmezőségre mind a humán erőforrás megtartására és működtetésére (Monye-Ibegbulem, 2018).

A megfelelő stratégiatervezéssel egy válság könnyebben kezelhető. továbbá az is egyértelművé vált, hogy az alkalmazott válságkezelési mód, hatással van arra, hogy kisebb, vagy nagyobb lesz-e a katasztrófa mértéke. Ez azt jelenti, hogy azon szervezetek, melyek stratégiai megközelítést alkalmaznak a krízis kezelésére, pro-aktívvá válnak a válság menedzselésében. A krízismenedzsment még soha nem volt ennyire fókuszban, mint a COVID-19 kapcsán, hisz jelen helyzet megmutatta a világ sebezhetőségét, miután a járvány tönkretette a globális gazdaságot. Ezért nagy szükség van a vállalatoknál a krízismenedzsment és stratégiai tervezők közös együttműködésére a legjobb megoldás létrehozására. A megfelelő stratégiai tervezéssel, a vállalatok képesek lesznek a különböző krízisek típusának megállapítására, ahhoz kapcsolódó források hozzárendelésére és a legalkalmasabb válságkezelési mód kiválasztására (John-Eke -Eke, 2020).

A leírtaknak megfelelően tehát a HR-nek számos feladatot kell újragondolnia a hatékonyság jegyében. Ilyen feladat például az emberek motivációja, képzése és fejlesztése, az adminisztrációs feladatok optimalizálása (Kaushik – Guleria , 2020). A vállalkozások valamennyi munkatársért felelősséggel tartoznak (Berke- Tóth, 2020; Al Danaf-Berke, 2020; David, 2019; Szabó-Szentgróti-Gelencsér, 2020). Ramlall (2004) szerint a jó alkalmazottak elvesztése a tudás elvesztését jelenti, míg megtartása segíthet szervezeteknek megőrizni a tudást és a tapasztalatot. A 32. táblázat adatait értékelve megállapíthatjuk, hogy a két adatfelvételi időszak eredményeiben jelentős változás nem állt be. A belső kommunikáció komoly fejlesztésen ment keresztül a válság által szült kényszerhelyzetben, de a vállalkozások még kiaknázatlan területeket látnak ebben, így ennek a jövőbeni fejlesztése a hatékonyság növelés egyik fontos záloga is egyben. Az első adatfelvételhez képest – ahol az adminisztráció szerepelt – a javítandó területek második helyén a bérezés, ösztönzési gyakorlat javítása került. A cégvezetőknek és a HR-eseknek olyan helyzetekkel kell megküzdeni, amelyeket korábban még senki nem látott, és talán nem is képzelt, hogy valaha megtörténhetnek. Olyan kérdésekkel kell megküzdeniük, hogy miként lehet motiválni a dolgozót a járvány idején, a négy fal között. Lehet-e, kell-e az otthoni munkavégzés eredményességét, hatékonyságát mérni? Egyáltalán, hogyan lehet valaki jó főnök a válság idején? Milyen módszerekkel figyelnek arra, hogy a munkatársak a lehető legkevesebb pszichés sérüléssel vészeljék túl ezt az időszakot? Elsafty és Ragheb (2020) megállapították, hogy vannak bizonyos stratégiák, amelyeket a vezetés alkalmazhat a munkavállalók ösztönzésére, az elégedettségük, biztonságérzetük növelésére kifejezetten a pandémia idején. Így említésre kerül pl. az információkhoz való hatékony hozzáférés, a megfelelő minőségű tájékoztatás. A gyorsított ütemű átállás és reagálás nagy kihívás elé állította a magyar gazdaságot. Így előtérbe került a képzések átalakítása, szükségessége. A képzés a fejlesztendő területek listáján mind az első mind a második hullámban megőrizte kiemelt szerepét. Javítandó területként került említésre az utánpótlástervezés, munkavállalói jóllét programok, kulcsemberek programok és az adatmenedzsment is, amelyek szerepe a két adatfelvételi időszakban nem változott.



Forrás: brooking.edu

## 7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA-ÉRINTETTSÉGE AZ ELSŐ ÉS A MÁSODIK FÁZIS ALATT (PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA-KUNOS ISTVÁN)

*„A krízis kétesélyes: vagy rombol, vagy épít, de benne rejlik a változás esélye és ígérete”.*

Bagdy Emőke<sup>12</sup>

### 7.1. KOMPETENCIA IGÉNY A PANDÉMIA ELSŐ ÉS MÁSODIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHALONLÍTÓ ELEMZÉS

A SARS-COVID-19 hatására teljes életünk, munkakörnyezetünk, munkavégzésünk is átalakulóban van, de ennek mértéke, hatásterülete – egyelőre – még nagyvonalakban sem határozható meg. A járvány – mint tapasztaljuk – több hullámban érkezik, és ami biztos, hogy a kialakult helyzethez alkalmazkodnunk kell. A kialakult helyzethez úgy a magánéletben, mint a munka világában, olyan kompetencia készletre van szükségünk, ami a kialakult feltételekhez, lehetőségekhez igazodik. Ennek feltérképezésben nyújt támpontot „Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok” kutatás kompetenciákra vonatkozó része.

Az említett járvány karrier sokknak is tekinthető, ami hatással van az emberek munkájára és karrierjére. Rövid, illetve hosszú távon eltérőek lehetnek a következmények, például a járvány rövid távú negatív karrier sokkja lehet, hogy valaki számára hosszabb távon pozitívként jelentkezik ez a hatás (Akkermans et al., 2020).

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

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

A kutatás első fázisában, ami a pandémia első hullámához kapcsolódott, a válaszadók 598 választ adtak arra, hogy mely kompetenciáknak értékelődik fel a jelentőségük, a világjárvány következtében. Az 598 különböző felértékelődő kompetencia igényre adott válaszok 13 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók.

A kutatás második fázisában, ami a pandémia második hullámához kapcsolódott, a válaszok 18 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A kutatás első és második fázisában is a különböző kompetenciacsoportok kialakításához, a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a csoportképzés az objektivitás szem előtt tartása mellett, némi szubjektivitást is hordozhat magában a csoportképzés. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzet első és második hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok összehasonlítása 33. táblázatban látható.

<sup>12</sup> Bagdy Emőke (született: 1941), magyar klinikai szakpszichológus, pszichoterapeuta, szupervizor, a pszichológiatudomány kandidátusa, 2010-től professor emerita (Wikipédia)

33. táblázat: A pandémia első és második hullámában jelentősebbé vált kompetenciacsoportok

	A pandémia 1. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémia 2. hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok
Sorszám	Megnevezés	
1.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	Kommunikáció, asszertivitás <sup>13</sup> , konfliktuskezelés
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás
3.	Empátia, EQ, szociális készségek	Empátia, EQ, szociális készségek
4.	Együttműködés, csapatmunka	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia
5.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	Együttműködés, csapatmunka
6.	Reziliencia, stressz tűrés, terhelhetőség	Önállóság
7.	Önállóság	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat
8.	Időgazdálkodás	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság
9.	Problémamegoldó képesség	Fegyelem, szabályok és előírások betartása
10.	Lojalitás, elköteleződés	Problémamegoldó képesség
11.	Vezetői soft skillek	Reziliencia, <sup>14</sup> stressztűrés, terhelhetőség
12.	Változás és válságmenedzsment	Tervezés, szervezés
13.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	Lojalitás, elköteleződés
14.	Egyéb	Időgazdálkodás
15.		Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás
16.		Változás és válságmenedzsment
17.		Motiváció, motiváltság
18.		Vezetői soft skillek

A pandémia első hullámában, amely egy turbulensen változó, bizonytalan, és ismeretlen pandémiás helyzetet hozott, valamint az Ipar 4.0 szellemiségét is figyelembe véve, nem meglepő hogy a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” kompetencia csoportba tartozó kompetenciákat jelölte be a legtöbb válaszadó, mint a leginkább felértékelődő kompetencia csoportot. Ezt követték a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” csoportba tartozó kompetenciák, majd az „Empátia, EQ, szociális készségek” kompetenciák csoportja, és az „Együttműködés, csapatmunka” valamint a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás kompetencia” csoport következett. Ezek az első 5 helyen szereplő, egyre fontosabbá váló kompetenciacsoportok.

A pandémia második hullámában a munkavállalók már minden napi rutinjának számít, hogy virtuálisan kommunikálnak az ügyfelekkel, kereskedőkkel, kollégákkal akár különböző kultúrákból, így a vállalatoknak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat kell kiválasztaniuk (Caligiuri et al., 2020) A pandémia második hullámát vizsgáló kutatási eredményeket is tekintve a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” kompetenciák kerültek a legfontosabb kompetenciaként meghatározásra.

A vírus okozta „home office”-os munkavégzés bizonyos kompetenciák erősödését generálta. Ez a pandémia második hullámát vizsgáló kutatás során a kompetenciaigényeknél is beazonosításra került, a „Rugalmasság, gyors

<sup>13</sup> önérvényesítés képessége

<sup>14</sup> rugalmas, sikeres alkalmazkodási képesség az egyén belső ereje által

alkalmazkodás”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” kompetenciák iránti igény erősödésével. A vezetők részéről fontos, hogy agilisek legyenek a döntéshozatal során és bízniuk kell a munkavállalókban, míg a munkavállalóknak képesnek kell lenniük az önálló munkavégzésre, számítaniuk kell a nagyobb körű felelősségre vonásra és a folyamatos tanulásra (Shankar, 2020). Ezt támasztják alá a pandémia második hullámát vizsgáló kutatás eredményei is, ami az „Együttműködés, csapatmunka”, „Önállóság”, „Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat” kompetenciák iránti igény erősödését mutatja.

Összehasonlítva a felértékelődő kompetenciák – a világjárvány első és a második hullámában azonosított jelentőssé váló – kompetencia csoportjait, egy átrendeződés, hangsúly eltolódás figyelhető meg, a fontosabbá váló kompetencia csoportok között. Ez a változás az első 5 kompetenciacsoportnál is jól megfigyelhető.

Amíg a pandémia első hullámának legfontosabb kompetenciacsoportjaként a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” kompetenciacsoport kerül azonosításra, addig ez a kompetenciacsoport a pandémia 2. hullámának vizsgálatában a 4. helyre szorult vissza. Feltételezhető, hogy az első és második hullám közötti eltelt időben a munkavállalók kellő rutinra tettek szert e téren, ezért ennek jelentősége csökkent, ugyanakkor a társas kapcsolatok mozgatórugóját jelentő „Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés” kompetenciacsoport jelentősége megnőtt. Ez magyarázható az elszigeteltség és home office munkavégzéssel, a személyes jelenlét hiányából fakadó zökkenőkkel terhelt probléma megoldásokból, valamint a társas kapcsolatok hiányából adódó kollektív stresszel is. Ezt látszik alátámasztani a mindkét fázisban jelentős és ugyanúgy a 3. helyen elhelyezkedő „Empátia, EQ, szociális készségek” kompetenciacsoport is. A pandémia 2. hullámában a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás” kompetenciacsoport is felértékelődött és a válaszok alapján és felugrott a 2. helyre, míg a pandémia 1. hullámában az 5. helyen állt. Tehát a pandémia 2. hullámában már a helyzethez való alkalmazkodás, a begyakorlottságból származó rutin, az agilitás lett a 2. legjobban felértékelődő kompetenciacsoport. Ezt támasztja alá az is, hogy az „Önállóság” kompetenciacsoport a 7. helyről a 6. helyre lépett elő. Jelentős felértékelődést mutat a „Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat” a pandémia második hullámában, ugyanis a 13. helyről a 7. helyre ugrott, ugyanakkor az „Időgazdálkodás” kompetenciacsoport a 8. helyről a 17. helyre esett vissza.

A pandémia két hullámának felértékelődő kompetenciacsoportjainál az is érdekes eredmény, hogy a 2. hullámban azonosított felértékelődő kompetenciacsoportok köre bővült. Ezek közül fontos megemlíteni a „Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság”, a „Fegyelem, szabályok és előírások betartása”, a „Tervezés, szervezés”, „Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás”, „Tervezés, szervezés”, kompetenciacsoportok megjelenését.

A pandémia második hullámában újonnan megjelenő felértékelődő kompetenciacsoportok közül két csoport is – a „Tervezés, szervezés” – egyértelműen a vezetőkhez köthető.

A vezetők kompetenciáinak reagálnia kell a változásokra a helyzet gyors értelmezésével, valamint az ösztöneikre és a HR szakemberekre kell támaszkodniuk. (Dirani et al., 2020) A HR szakembereknek támogatniuk kell a szervezeti vezetőket a pozitív márkanev terjesztésében. A világjárvány idején a szervezeteket olyan vezető virágoztathatja fel, aki határozott szerepeket és célokat biztosít; osztozik a vezetésben; kommunikál; biztosítja az alkalmazottak hozzáférését a technológiához; előtérbe helyezi a munkavállaló érzelmi stabilitását; fenntartja a szervezeti pénzügyi állapotot; és elősegíti a szervezeti ellenálló képességet. A HR stratégia, szerepet játszhat a vezetők segítségével és fejlesztésében, a világjárvány során azáltal, hogy megbízható adatokat szolgáltat; bővíti a szakmai hálózatukat; támogatja az innovációt; biztosítja a munkavállaló folyamatos tanulásának lehetőségét; megkönnyíti a rendszeres találkozókat; és létrehoz egy platformot az alkalmazottak elismerésére (Dirani et al., 2020). Ezek az elvárások a kutatás első és második fázisában azonosított egyre inkább fontosabb kompetenciáknál is mind meghatározásra kerültek a „Problémamegoldó képesség”, „Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség”, „Tervezés, szervezés”, „Lojalitás, elköteleződés”, „Időgazdálkodás”, „Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás”, „Változás és válságmenedzsment”, „Motiváció, motiváltság”, „Vezetői soft skillek” kompetenciacsoportok erősödésének azonosításával.

A kutatási eredményeket összevetjük a széleskörben alkalmazott Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) kompetencia rendszerével, amelyben három kompetenciacsoport található: szakmai kompetenciák csoportját, módszertani kompetenciák csoportját és társas (szociális) kompetenciák csoportját. Ezekbe a csoportokba tagolja be a modell, a további kompetencia alcsoportokat és kompetenciákat. A szakmai kompetenciákba, a készségeket, az ismereteket; a módszertani kompetencia csoportba a gondolkodás és problémamegoldás, kreativitás, a tanulóképesség kompetenciacsoportot, és a társas (szociális) kompetenciák csoportjába a kommunikációs és kooperációs csoportokat sorolják be. (34. táblázat) (Sonntag & Schäfer-Rauser, 1993).

34. táblázat: Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása.

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

Forrás: Sonntag & Schäfer-Rauser, 1993

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

A kutatás során kirajzolódott kompetenciacsoportokat tehát, megkíséreltük párhuzamba állítani a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben szereplő kompetenciacsoportokkal, kompetenciákkal. Ennek eredménye a 35. táblázatban látható.

A kutatás első hullámában azonosított, két felértékelődő, kompetenciacsoport mellett, mint a – „Lojalitást, elköteleződést” és az „Időgazdálkodást”, amelyek a Sonntag & Schäfer-Rauser modellben nem szerepelnek – azonosításra került a kutatás 2. szakaszában, további három modellen kívüli felértékelődő kompetenciacsoport is, mint a „Higiéncia, egészségvédelem, egészségtudatosság”, „Fegyelem, szabályok és előírások betartása”, „Motiváció, motiváltság”. Ezek tekinthetők akár a pandémiás helyzet megkülönböztető kompetenciáinak is a megkérdozettek körében, olyan értelemben, hogy a pandémiás helyzetben ezen kompetenciák jelentősek, ugyanakkor egy „általános helyzetben” felállított kompetencia modellben ezek nevesítve nem kerültek meghatározásra.



Fontos eredmény ugyanakkor, hogy a COVID-19 pandémiás helyzet 2. hullámának következtében felértékelődő kompetenciák, a kutatás alapján legkevésbé, továbbra is a szakmai kompetenciák területén volt azonosítható. Megállapítható viszont a 2. hullám kapcsán, hogy a pandémiás helyzetben a Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) modell szerinti társas kompetenciák csoportjába tartozó kompetenciákról a hangsúly kezd áthelyeződni, a módszertani kompetenciák csoportjába tartozó kompetenciákra. Tehát egyfajta átrendeződés figyelhető meg a figyelem fókuszába eső és az egyre fontosabbá váló kompetenciák tekintetében.

A Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) szereplő, de csak a pandémia 2. hullámában felértékelődő kompetenciák is azonosításra kerültek (ezek piros háttér színnel kerültek jelölésre) mint a „Tervezés, szervezés” és a „Képzés, (ön) fejlesztés, tanulás”. Zöld háttér színnel kerültek jelölésre azok a kompetenciák, amelyek az első és a második pandémiás hullámban is felértékelődést mutattak.

35. táblázat: A Korona HR kutatás alapján feltárt kompetenciák, Sonntag & Schäfer-Raus modell szerinti csoportosítása

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
<b>KÉSZSÉGEK</b>	<b>GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS</b>	<b>KOMMUNIKÁCIÓ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Gyakorlati szakmai készségek</li> <li>» Munkaeszközök kezelése</li> <li>» Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Absztrakt gondolkodás</li> <li>» Diagnosztizálás, hiba-keresés</li> <li>» Problémamegoldás, hibaelhárítás/ <b>Problémamegoldó képesség</b></li> <li>» Információgyűjtés</li> <li>» Tervezés, kontroll, értékelés/ <b>Tervezés/szervezés</b></li> <li><b>Változás és válság-menedzsment</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kapcsolatteremtő képesség/ <b>Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés</b></li> <li>» Támogatás/segítség-kérés képessége <b>Vezetői soft skillek</b></li> <li>» Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége</li> <li>» Információ továbbadás képessége</li> </ul>
<b>ISMERETEK</b>	<b>KREATIVITÁS</b>	<b>KOOPERÁCIÓ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sajátos szakmai ismeretek/ <b>Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat<sup>15</sup></b></li> <li>» Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete</li> <li>» Szakkifejezések</li> <li>» Munkavédelmi ismeretek <b>Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kreativitás, ötletgazdagság/<b>Önállóság</b></li> <li>» Rugalmasság/<b>Rugalmasság, gyors alkalmazkodás</b></li> <li>» Érdeklődés, újdonságok kipróbálása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre/<b>Együttműködés, csapat-munka</b></li> <li>» Érvényesülési képesség csoportban</li> <li>» Konfliktustűrő képesség/<b>Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség</b></li> <li>» Segítőkészség, kollegialitás/ <b>Empátia, EQ, szociális készségek</b></li> </ul>
	<b>TANULÓKÉPESSÉG</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás</b></li> <li>» Általános tanulóképesség</li> <li>» Emlékezőképesség, megjegyző képesség</li> <li>» Munka és tanulási technikák</li> <li>» Felfogóképesség</li> </ul>	

<sup>15</sup> Félkövér betűvel kerültek jelölésre a táblázatban, a jelen kutatási során azonosított kompetenciák a Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) modellben. Zöld háttérszínnel a járvány 1. hullámában azonosított, piros háttérszínnel a járvány 2. hullámban azonosított kompetenciák kerültek jelölésre.

A kutatás során azt is megvizsgáltuk, hogy a munka világában mely kompetenciák fontossága csökkent a válaszadók szerint, a pandémiás helyzet első és második hullámában. A válaszadók, e kérdésre jelentősen kevesebb választ adtak, mint a felértékelődő kompetenciák esetében. Tehát sokkal kevesebb esetben azonosították be a válaszadók, a fontosságukból veszítő kompetenciákat, mint fontosságukban jelentősebbé válókat.

A válaszadók a pandémia első hullámának vizsgálata során összesen 113 választ adtak erre a kérdésre, jelentősen kevesebbet, mint a felértékelődő kompetenciák (598) esetében. Tehát sokkal kevesebb esetben azonosították be a válaszadók fontosságukból veszítő kompetenciákat, mint fontosságukban jelentősebbé váló kompetenciákat. Az 113 különböző leértékelődő kompetencia elvárásra adott válaszok 8 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A különböző kompetenciacsoportok kialakításához a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a csoportképzés az objektivitás szemelőtt tartása mellett, némi szubjektivitást is hordozhat magában.

A pandémia második hullámát vizsgáló, második kutatási fázisának, különböző leértékelődő kompetencia-elvárásaira adott válaszai, 10 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok alapján képzett első és második pandémiás hullámban leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása a 36. táblázatban kerültek összefoglalásra.

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

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

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

A pandémia második hullámában, a leginkább leértékelődő, – fonosságukból veszítő – kompetencia csoport a „Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés” kompetencia csoport, amit a „Meetingek, személyes kommunikáció, információ megosztás” kategóriája követ. Továbbá megjelenik a „Csapatmunka, együttműködés”, „Munkaerő-ellátás”, „Adminisztráció”, „Igényesség, perfekcionizmus”, „Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent”, „Mobilitás és közlekedés”, „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, „Prezentációs és előadói készségek”, az „Adminisztráció”, „Igényesség, perfekcionizmus” kompetenciacsoport is, mint fontosságukból veszítő kompetenciacsoportok.

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

Úgy a pandémia első szakaszában, mint a pandémia második hullámában, a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok első három csoportjába tartozó kompetenciák, elsősorban a megváltozott munkaszituációhoz köthető, vagyis a személyes jelenlét és az ahhoz kapcsolódó kompetenciák, a home office miatt, háttérbe kerültek. A „Tervezés, stratégiai gondolkodás” és az „Adminisztráció” csoportjába tartozó kompetenciák fontosságának csökkenése, a bizonytalan helyzetből adódóan is várható eredmény volt. Ugyanakkor a „Csapatmunka, együttműködés” jelentőségének csökkenése meglepő, bár a második kutatási fázis eredményei, még erőteljesebb leértékelődést mutatja ennek a kompetenciacsoportnak.

A pandémia első és második hullámában kapott kutatási eredmények azt mutatják, hogy „Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés”, „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kompetenciacsoportok továbbra is jelentőségükből veszítő, vezető kompetenciacsoportok. Az is megfigyelhető, hogy bővült az első hullámhoz képest a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok sora a „Munkaerő-ellátás, allokálás”, „Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent”, „Mobilitás és közlekedés” kompetenciacsoportokkal bővült, tehát több kompetencia jelentősége csökkent a világjárvány 2. szakaszában, mint az elsőben a kutatási eredmények alapján.

Érdekes, hogy „Prezentációs és előadói készségek” hátrább került a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok sorrendjében, ami a jelentőségének növekedését is mutathatja, ugyanakkor a „Tervezés, stratégiai gondolkodás” kompetencia is a pandémia első hullámának eredményeihez képest, a 4. helyről a 9. helyre került a kutatás második fázisának eredményei alapján. Tehát fontosabb lett a második hullámban, mint az első hullámban volt. Ezt igazolja, az ezzel párhuzamosan megjelent az egyre fontosabbá váló kompetenciacsoportok közötti megjelenése is, ami bár ellentmondásnak látszik, mégis egyfajta koherencia irányába mutat.

A kompetenciák iránti igények – ahogy a kutatási eredményekből is látható – átrendeződésnek, és a munkavállalók és a munkáltatók irányába egyaránt jelentős üzenete van. Fontos, hogy a képzések során az egyre fontosabbá váló és fejleszthető kompetenciák kerüljenek annak fókuszába, míg a jelentőségükből veszítő kevésbé fontos kompetenciákat, vagy nem szükséges kompetenciákat lean szemlélettel közelítsük. További fontos vizsgálati területet jelenthet a kompetenciák tartalmi átalakulása, változása is, ugyanis nem csak a kompetenciák iránti igények változnak, de ugyanazon kompetenciák tartalmi értelmezése is módosul, átalakul. Tehát a kompetenciacserélődés fontosságának, átrendeződése mellett, megjelenik egyfajta tartalmi átalakulás is. Ez további kutatást igényel.



Forrás: inc.com

## 8. NÉGY VÁLLALAT KORONA HR GYAKORLATÁNAK BEMUTATÁSA (BENCsik ANDREA)

*Ha nincs kapcsolatban az ember a napi eseményekkel, már fél év alatt elveszti a kontaktust egykori valóságával.*

*Tolvaly Ferenc<sup>17</sup>*

### 8.1. CÉL

Nyomon követni, hogy milyen reakciókkal reagál a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlata a koronavírus okozta válság kihívásaira a pandémia első és második fázisában. Segíteni kívánja ezzel az elmélet és gyakorlat kapcsolatának fejlesztését, az egyetemi együttműködések, a hallgatók és oktató kollégák számára a legfrissebb ismeretek rendelkezésre állását. A kérdőíves kutatás mellett vállalati esettanulmányok készültek, melyek közül az alábbiakban mutatunk be néhány példát.

A négy szervezet döntéseit, reakcióit azonos logika alapján felépített struktúrában ismertetjük.

37. táblázat: Az esettanulmányok szervezetei

Név	Tulajdon	Létszám	Tevékenység
Opel Szentgotthárd Kft	100% külföldi (német)	850-900	Járműalkatrész gyártás + ún. központi funkciók
Amerikai multinacionális vállalat	100% külföldi (USA)	1100	Egészségügyi termékek gyártása
Spanyol multinacionális kereskedelmi vállalat	100% külföldi (spanyol)	Kb. 1000	Dívcikkek kiskereskedelme
Oktatási Szolgáltató Kft.	100% hazai	3	Tanácsadás, oktatás

### 8.2. SZERVEZET: OPEL SZENTGOTTHÁRD KFT.

A szervezet vezetése által megtett intézkedések, döntések:

#### a. Covid-19 és HR intézkedések

A kezdeti szakaszban:

- » Elsősorban a foglalkoztatás fenntartása volt a cél, – atipikus és rugalmassági eszközök igénybevételeivel;
- » A felszabadult munkaidő/munkaerőt értékteremtő tevékenységek biztosításával hasznosították;
- » Intézkedéseket fogantatosítottak a létszámfelesleg megszüntetésére is.
- » A vállalat reakcióit alapvetően a piaci kereslet befolyásolta, (össességében jelentős visszaesést produkált), a meglévő tartalékaik (tulajdonosé), a beszállítói láncban lévő pozíciójuk, valamint az anyavállalat egyéb országainak (telephelyeinek) pandémiás helyzete és a kormányzati akciók.

<sup>17</sup> Tolvaly Ferenc (született: 1957), magyar író, filmrendező, üzletember

Az első gyors és ésszerű intézkedések után a vállalat vezetésének döntéseket kellett hozni új megoldások alkalmazásáról a fenntartható működés érdekében. Ezek az alábbiakban összegezhetők:

## b. Új menedzsment megoldások

Szervezetfejlesztési és menedzsment oldalról az atipikus formák, a helyzet újszerű volta és a bizonytalanság szükségessé tette bizonyos (HR) folyamatok és szerepek újragondolását:

- » otthoni munkavégzés
  - › jogi és működési kereteinek kialakítása, szabályozása;
  - › produktivitás elősegítése a transzparencia erősítésével, amihez a tervezés/ütemezés és kontroll folyamatok fejlesztése szükséges;
  - › kihívások kezelése: elszigetelődés, információáramlás, erőforrás-elosztás, bizalom kialakítása, virtuális csapatépítés;
- » vállalati kommunikáció: információk folyamatos biztosítása (helyzetértékelés, szabályok), online csatornák előtérbe kerülése; interaktivitás szükségessége;
- » folyamatfejlesztés digitalizációval, papíralapú folyamatok ignorálása, munkakörök optimalizálása/egyszerűsítése;
- » készségfejlesztés: digitális tudás, alkalmazkodás, időkezelés (önidő és munkaidő szétválasztása, eltérő időintervallumokban való munkavégzés összehangolása, virtuális teamek; feladatmenedzsment (tervezés);
- » önfejlesztés, tanulás;
- » vezetői szerep új aspektusai: vezetői feladatok/felelősség az otthoni munkavégzés hatékonyságának biztosítása és a motiváció fenntartása érdekében; vezetői támogatás erősítése és érzelmi intelligencia fejlesztése;
- » egy időben létező különböző szervezeti kultúra aspektusok: erős szabálykövetés, ugyanakkor támogató/innovatív jelleg;
- » generációs különbségek: az X generációnak meg kellett tanulnia az online létet és eszközök használatát a szükséges szinten;
- » felelős vállalati és egyéni magatartás, szolidaritás erősítése a nehézségekkel küzdő társadalmi csoportok segítésére (pl. leszakadó térségekben tanuló, szegény sorsú diákok segítése), de a nehézségekkel küzdő kollégák megsegítése érdekében is.

## c. HR változások

A vizsgált esetekben a következő HR változásokat azonosítottunk:

- » A HR stratégiai szerepe megnőtt,
- » Az operatív működésre gyakorolt hatása erősödött,
- » A termeléstől a logisztikáig, a pénzügytől a minőségbiztosításig mindenhol érvényesültek az új menedzsment változások, melyek a HR támogatásával valósultak meg,
- » A területi sajátosságok kezelése, (pl. termelésben nincs home office).

#### d. Új megoldások

Munkavégzéshez kapcsolódó pszichoszociális kockázatok felismerése és kezelése érdekében vezetői tréningek: elszigetelődés érzésének csökkentése, kiégés jeleinek észlelése, kezelése, megfelelő kommunikáció és kapcsolattartás módjai, teljesítményhez kapcsolódó nehéz beszélgetések, csapatösszetartó jellegű informális virtuális kapcsolattartás fontossága és módjai, bizalom és csapat motivációjának fenntartása. A home office vagy távmunka esetén a bizalom kérdésköre előtérbe került.

### 8.3. SZERVEZET: AMERIKAI MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT

A szervezet vezetése által megtett intézkedések, döntések:

#### a. Covid-19 és HR intézkedések

- » A vállalat tevékenységi köréből fakadóan nem volt jellemző a hosszú távú rendelés csökkenés.
- » A rendelések szerkezete megváltozott (hirtelen bejövő nagy volumenű rendelések, a megszokottnál rövidebb határidővel),
- » Az alapanyagok elérhetősége megváltozott.

#### b. Új menedzsment megoldások

- » Új vezetői hozzáállás és stílus váltás,
- » Digitális készség fejlesztés,
- » Vezetői egyeztetések, értekezletek online felületekre kerültek (video-meetingek).
- » Valamennyi területen a távolság tartás biztosítása, a fizikai jelenlét kerülése a cél.

#### c. HR változások

- » A digitalizáció felerősödése miatt a HR feladatok elektronikus megoldásai kerültek előtérbe, pl. toborzás (videón), felvételi interjúk (videó-beszélgetésben),
- » A teljes HR munkaszervezése és minden lehetséges meeting videón,
- » Korábbi papíralapú dokumentáció digitalizálása, űrlapok, jóváhagyások és egyéb folyamatok digitalizációja elkezdődött,
- » A munkaügy integrált rendszerén belül a kapcsolattartás online formájának bevezetése, chat-en történő kommunikáció,
- » A szükséges aláírások fizikai formájának kiváltása, ill. minimumra szorítása,
- » A teljesítményértékelő rendszer következő évre tervezett változtatását előre hozták, mert a hagyományos módon nem tudták megvalósítani,
- » A többi területen is a távolság tartás, a fizikai jelenlét kerülése a cél.

#### d. Új megoldások

Komoly beavatkozások nem történtek a vállalat speciális tevékenységéből fakadóan (alapvetően egészségügyi termékeket gyárt), de a pandémia miatti intézkedéseket komolyan vette a cég és az elvárt intézkedéseket folyamatosan fenntartja, azok betartását ellenőrzi. Elsősorban a home office tevékenység kontrollja okoz plusz feladatot.

### 8.4. SZERVEZET: SPANYOL MULTINACIONÁLIS KERESKEDELMI VÁLLALAT

A szervezet vezetése által megtett intézkedések, döntések:

#### a. Covid-19 és HR intézkedések

- » Nem volt létszámleépítés, de létszámstop igen,
- » Az elvándorló dolgozók helyét nem töltötték be, vagy nem a teljes hányadát,
- » A határidők kötelező betartása miatt a feladatok így arányaiban kevesebb emberre hárultak,
- » Óraszám csökkentések szintén történtek, ellenben a legtöbb feladat mennyisége változatlan maradt.

#### b. Új menedzsment megoldások

- » A rendszeres és szokásos munkavégzés nagyon rövid idő alatt történő átállítása online funkciókra,
- » Vezetői meetingek és vizitek átállítása online formára,
- » Az értékesítési tevékenység online felületekre történő átállítása
- » Vezetői továbbképzés és a megszerzett új tudás segítségével a bolti munkatársak betanítása.

#### c. HR változások

- » A spanyol tulajdonosi háttér és a kinti szervezet működésének biztosítása érdekében (home office megoldás) miatt, át kellett állni a digitális munkára,
- » A korábbi fizikai jellegű viziteket online formában kell megoldani.

#### d. Új megoldások

A munkatársak hozzáállásának kezelése az új helyzetben. Mivel a kormányzati támogatásoknak köszönhetően mindenki megkapta a zárva tartás időszakára a teljes bérének 80%-ot, ez akkora elégedettséget hozott a munkavállalói körökben, hogy a vártnál jóval nagyobb mértékben csökkent az elvándorlás, ami az előző év ugyanezen időszakban a legnagyobb kihívást okozta az üzletek menedzsmentjének. Az új helyzet új menedzsment döntéseket igényelt.

## 8.5. SZERVEZET: HAZAI SZOLGÁLTATÓ KISVÁLLALKOZÁS

Ez a kisvállalkozás a méretéből és tevékenységének specialitásából fakadóan (tanácsadás, oktatás) más szemszögből nézve értékelte a kérdésekre adandó válaszokat. A partner vállaltoknál szerzett tapasztalataikat osztották meg.

### a. COVID-19 és HR intézkedések

- » Az első intézkedések között kapott teret a létszámleépítés,
- » A hatékonyság növelés a másik fontos lépés volt a vállalatoknál, átszervezések, racionalizálás,
- » Fenti két megoldás 50-50%-ban érvényesült a partnereknél,
- » A hatékonyság növelése főként azokban az ágazatokban érvényesült, ahol nem volt komoly visszaesés, pl. az élelmiszeripar, vegyipar, gyógyszeripar, feldolgozóipar.

### b. Új menedzsment megoldások

- » A home office megoldások menedzselés komoly kihívást jelent minden vállalt számára,
- » A home office munkavégzéssel párhuzamosan az adatbiztonsági intézkedésekről történő gondoskodás,
- » Kontroll mániától vezérelt vezetők szenvedtek a home office megoldás miatt, az ő képzésük, fejlesztésük szükségessé vált.

### c. HR változások

A tanácsadói, oktatási tevékenység alatt erre nem szereztek rálátást.



## 9. A KORONAHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA-SZABÓ KATALIN)

*Az élet arról szól, hogy újra meg újra felkelj,  
leporold magad, levond a tanulságokat,  
és továbblépj.*

*Bear Grylls<sup>18</sup>*

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

2020, mint mindenki számára ismert, gyökeres változást hozott nem csak a munkaerőpiacon, de az élet minden apró területén. Mondanunk sem kell, hogy a covid-járvány volt az, amelynek hatására tavasszal a vállalatok jó részének megrendeléseire meredeken zuhanni kezdtek, aminek következtében tavasszal-nyáron hirtelen munkanélküliek ezrei tűntek fel a munkaerőpiacon. A COVID-19 világjárvány alatt a válságkezelés, a biztonság megteremtése, a munkahelyek és az oktatás digitalizációja azonnali megoldásokat követel. A vállalatok, intézmények vezetői rákényszerülnek a gyors reakcióra, mely biztosítja a helyzettel való megbirkózást. A világjárvány kezelése egyben tanulási folyamat is, és a naprakész stratégia kidolgozása hozzásegít az üzletemenet folytonosságához, felkészít a „beilleszkedésre” az új normalitásba (Deloitte, 2020).

### 9.1. COVID INTÉZKEDÉSI TERV

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

### 9.2. VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK

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

A pandémia a humán tényezőt veszélyezteteti leginkább, így annak védelme prioritást élvez, emiatt HR vezetők kerültek a válságkezelés és a gyors reagálás középpontjába a munkaerő produktivitásának, elkötelezettségének és

<sup>18</sup> Bear Grylls (1974) eredeti nevén Edward Michael Grylls, brit író

rugalmasságának biztosítása érdekében. A humán erőforrás, kulcsszereplők, de akár a beszállítók megtartása és segítése is hatékony stratégiának bizonyult. A vállalatok többsége először megszorításokkal reagált (bérbefagyasztás, juttatások elmaradása), később azonban áttértek a stratégiák átdolgozására az üzletmenet folytonossága érdekében. A humán erőforrás védelmét, mint a válságkezelés egyik fő célját egyebek mellett a munkavállalók motivációjának fenntartásával, kommunikációval, új munka- és egészségvédelmi intézkedések bevezetésével, valamint digitalizációval biztosítják. A COVID-19 okozta sokk kezelése „paradigmaváltást” tett szükségessé, mely számos kihívás elé állította a vezetőket, ezen belül magasfokú rugalmasságot is igényelt. A szervezeteknek kezelniük kellett az egészségvédelem, a kényszerűen bevezetett távmunka, és a működési biztonsággal kapcsolatos kihívásokat. Az egészség megóvása érdekében a szervezeteknél bevezetett intézkedések, elsősorban a társas érintkezések korlátozása, a fokozott higiénia és egészségtudatosság, a fegyelem, a szabályok és előírások betartása nem csak a vállalati folyamatokat érintette, hanem egyéni szinten új kompetenciák megjelenését vagy fontosabbá válását eredményezte.

### 9.3. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAKONDOLÁSA

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

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

### 9.4. DIGITALIZÁCIÓ

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

A digitalizációs feladatok gyors adaptálása és biztonságossá tétele elősegítette a cégek új körülményekhez való alkalmazkodását. Azok a cégek, akik már fejlett informatikai megoldásokkal rendelkeztek, könnyebben tudtak alkalmazkodni az új körülményekhez. Nem meglepő, hogy a legnagyobb nyertesek többek között az online kereskedelemmel foglalkozó és informatikai vállalkozások voltak, mivel már bevált gyakorlatokat alkalmaztak a működésükben. A digitalizáció ugyanakkor kihívást jelent a kevésbé agilis cégek számára, mivel az nem korlátozódik egyetlen üzleti folyamatra, hanem behálózza a teljes szervezetet: üzleti modellek, vevőkapcsolatok, elsődleges és vezetői folyamatok, termékek/szolgáltatások digitalizációját jelenti (Móricz, 2019). Az Ipar 4.0 megvalósítása már a pandémiától eltekintve is komoly kihívást jelentett a vállalatok számára. Az Ipar 4.0, mely a digitalizáció egyik speciális ága, a vállalati környezet digitalizálását és automatizálását jelenti, ám a transzformációnál a változástól való félelem, a motiváció hiánya, a munkavállalók bevonása és megtartása akadályokat gördetett a vezetők és a munkaerő elé egyaránt (Obermayer, Csizmadia, Hargitai, & Kígyós, 2021). A COVID-19 jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát, mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt.

## 9.5. KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE

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

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



Forrás: <https://www.kansascitymag.com/how-poisoned-politics-set-up-kansas-citys-disastrous-response-to-the-spanish-flu-epidemic/>

## 10. MELLÉKLETEK

### 10.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS ELSŐ ÉS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

#### 10.1.1. ELSŐ FÁZIS VÁLASZADÓI

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

38. táblázat: Első fázis névvel jelölt válaszadói

Sor-szám	Szervezet neve	Sor-szám	Szervezet neve
1.	1A Konto Kft	29.	Balluff-Elektronika Kft.
2.	3DHISTECH Kft.	30.	Bank
3.	ABT Treuhand Csoport	31.	Baranyi Béla
4.	Accor-Pannonia Hotels Zrt. – Novotel Budapest City & Budapest Congress Center	32.	BARKE Iris Kft.
5.	ACTIVE HR Consulting Bt.	33.	Bartha-Vittinger Kft
6.	Agro Graf KFT	34.	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.
7.	Agroang Business	35.	Bátor Kft
8.	AKRIL BÚTOR Kft.	36.	Bayer Hungária Kft
9.	Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért	37.	Becton Dickinson Hungary Kft
10.	Almádi Borkert LKft.	38.	Benchmark HR
11.	AlmádiTerv-Comp Bt.	39.	Béres Gyógyszergyár Zrt.
12.	Alternconsult Kft	40.	Be-Roll Kft
13.	ALUSZEFÉM Szendrői Fémipari Kft.	41.	Best Help Bt
14.	Amrest Kft.	42.	BG-Audit Szarvas kft
15.	Anonim	43.	BIA-FEST KFT.
16.	Aptiv Services Hungary Kft.	44.	Bige Holding Kft
17.	AQS Hungaria Holding kft.	45.	Bimfra
18.	Art Dekor 2002 Kft.	46.	BioTech USA Kft.
19.	Art of Progress	47.	Bloom Hungary Kft.
20.	Articoli Kft.	48.	BM
21.	Astron Informatikai Kft.	49.	BMW Hungary Kft.
22.	Audi Hungaria Zrt	50.	Bojti Edina
23.	Austin Powder Hungary Kft	51.	BORA 94 Nkft
24.	AxiCon Kft	52.	Borbarátok N&N Kft.
25.	Baker Street Kft.	53.	Bp BSC Kft.
26.	Bakony Elektronika Kft	54.	BTA Group GMBH
27.	Balatonalmádi Kommunális és Szolgáltató Nonprofit Kft.	55.	Bucó Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
28.	Balatoni Hajózási Zrt	56.	Budai Egészségközpont Kft
		57.	Budapest Bank Zrt.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

### 10.1.2. MÁSODIK FÁZIS VÁLASZADÓI

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

39. táblázat: Második fázis névvel jelölt válaszadói

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 10.2. MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL

40. táblázat Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása.

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

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



## 10.3. MELLÉKLET: KORONAHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA

### KORONAVÍRUS-VÁLSÁG kihívások és HR válaszok Magyarország 2020

A Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával tizenhárom magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapesti Metropolitan Egyetem – METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Loránd Tudományegyetem – ELTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Kaposvári SZIE Campus – KE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, a Nyíregyházi Egyetem – NYE, a Pécsi Tudományegyetem – PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Szent István Egyetem – SZIE, a Pannon Egyetem – PE, és a Selye János Egyetem – UJS) kutatóinak összefogásával létrejött kutatócsoport e vizsgálatban arra keresi a választ, hogy:

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

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 Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara, a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Miskolci Szakképzési Centrum, a Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK) és a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük, melyet a mellékelt Titoktartási nyilatkozatunkkal is megerősítünk. A kutatást terveink szerint elvégezzük más V4 országban is.

A kérdőív 14 fő kérdéscsoportból áll. Kitöltése kb. 10-15 percet vesz igénybe. Az elektronikus kérdőívünk egyszerű és tényszerű válaszokat és véleményeket váró kérdéseket tartalmaz. Ahol egyszerre több válasz is adható, külön jelezzük. A kérdések felett, illetve alatt található „Következő”, vagy „Előző” feliratra kattintva navigálhat, a lapok között. A kérdőív indításakor az Ön számítógépén elindul az internetböngésző program, így szükséges, hogy internetkapcsolata aktív legyen. Amennyiben megjelenik egy belépési adatokat kérő ablak, ez a böngésző lassú indulása miatt történhet. Ebben az esetben NE zárja be a böngészőprogramot, hanem indítsa újra a kérdőívet. Az [indításhoz kattintson ide](#), majd az oldal alján lévő [Következő](#) gombra.

Ha Ön nem kedveli, vagy nem él az elektronikus kitöltés lehetőségével, kérjük, töltsen le az Önnek [PDF formában](#) megküldött kérdőívet és válaszolja meg azt hagyományos módon és küldje el azt a megadott címre.

A kitöltési határidő 2020. november 15. A felmérésben résztvevők a felmérés lezárta után e-mailben visszajelzést kapnak a felmérés eredményéről. Tekintettel arra, hogy az eredmények az Önök számára éppoly fontosak, mint számunkra, kérjük a rövid határidők betartását. Ha a

kutatásunkkal kapcsolatban bármilyen kérdése lenne, kérjük, keresse Poór Józsefet a (+36-06-20-464-9168 vagy e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)) vagy Balogh Gábort (+36-20-206-6290 vagy e-mail: [baloghg@ktk.pte.hu](mailto:baloghg@ktk.pte.hu)) és Kun Andrást (+36-20-561-0912 vagy e-mail: [kun.andras@econ.unideb.hu](mailto:kun.andras@econ.unideb.hu)).

Szabó Szilvia  
egyetemi docens  
METU

Dajnoki Krisztina  
egyetemi docens  
DE

Hegedüs Henrik  
doktori iskola oktatója  
NKE

Szabó Katalin  
egyetemi adjunktus  
SZIE

Karoliny Mártonné  
egyetemi m. tanár  
PTE

Pató Gáborné  
Szűcs Beáta  
egyetemi docens  
PE

Szretykó György  
egyetemi docens  
SZE

Csehné Papp Imola  
egyetemi docens  
Karácsony Péter  
egyetemi docens  
ELTE

Kópházi Andre  
egyetemi docens  
SE

Szabó-Szentgróti Gábor  
egyetemi docens  
KE

Kunos István  
egyetemi docens  
ME

Szűts Ildikó  
OHE  
Elnöke

Szenes Zoltán  
egyetemi tanár  
MHTT elnöke

Majó-Petri Zoltán  
egyetemi docens  
SZTE

Tóth Arnold  
egyetemi docens, BGE  
Kálmán Botond  
társkutató

Kósáné Bilanics Ágnes  
intézetigazgató,  
főiskolai docens  
Horváth Adrienn  
tanársegéd  
Nyíregyházi Egyetem

Balogh Gábor  
egyetemi adjunktus  
projekt titkár  
PTE

Poór József  
egyetemi tanár  
HSZOSZ elnöke  
kutatás vezetője  
SJE, SZIE

Kun András István  
egyetemi docens  
projekt titkár  
DE

## 10.4. MELLÉKLET: SZAKIRODALMI FORRÁSOK

1. Adó online (2020): Megváltoztatta a Covid 19 a vállalati kommunikációt, <https://ado.hu/cegvilag/megvaltoztatta-a-covid-19-a-vallalati-kommunikaciot/> 2020. július 13, (Letöltve: 2021. január.10.)
2. ADP Research Institute (2020): The Global Study of Engagement. Letöltés ideje: 2021.03.01.[https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102\\_2018\\_Engagement\\_Study\\_Technical\\_Report\\_RELEASE%20READY.ashx](https://www.adp.com/-/media/adp/ResourceHub/pdf/ADPRI/ADPRI0102_2018_Engagement_Study_Technical_Report_RELEASE%20READY.ashx) (Letöltve: 2021. február 28.)
3. Adrjan, P.- Lydon, R. (2020). Covid-19 and the global labour market: Impact on job postings Economic Letter (3) 1-7. Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrjan-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrjan-and-lydon).pdf?sfvrsn=7). (Letöltve: 2020. július 10.)
4. Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. International Journal of Hospitality Management, 93, 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
5. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. Journal of Vocational Behavior 119, 103434, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
6. Al Danaf, R. – Berke, Sz. (2020): CSR Leadership. In: Diána, Koponiczné Györke; Róbert, Barna (szerk.) Proceedings of the International Conference on Sustainable Economy and Agriculture. Kaposvár, Magyarország : Kaposvár University, Faculty of Economic Science. 389-398.
7. Albitar, K., Gerged, A. M., Kikhia, H., & Hussainey, K. (2020). Auditing in times of social distancing: The effect of COVID-19 on auditing quality. International Journal of Accounting & Information Management, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2020-0128>
8. Albonico, M., Mladenov, Z., & Sharma, R. (2020). How the COVID-19 crisis is affecting UK small and medium-size enterprises (Public Sector Practice, p. 5).
9. Alon, T.- Doepke, M.- Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): The Impact of COVID-19 on Gender Equality (No. w26947; p. w26947). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
10. Alon, T.- Doepke, M.- Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): The Impact of COVID-19 on Gender Equality (No. w26947; p. w26947). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
11. Anderson, H., Caggiano, G., Vahid, F., & Wong, B. (2020). Sectoral Employment Dynamics in Australia. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3601464>
12. Annual meeting of the WEF (2021): Summary of key take-aways from R&I PAPER SERIES Davos, European Commission, Brussels [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research\\_and\\_innovation/strategy\\_on\\_research\\_and\\_innovation/documents/ec\\_rtd\\_summary-sessions-wef-annual-meeting-2021.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/documents/ec_rtd_summary-sessions-wef-annual-meeting-2021.pdf) (Letöltve: 2021. február 28.)
13. Antalík, I., Juhász, T., Madarász, I., Poór, J., Szabó, I., Tamás, G. (2014). Az atipikus foglalkoztatás gyakorlata szlovákiai és magyarországi munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálat alapján. Munkaügyi Szemle, 58(1), 34-44.
14. Ashraf, S. – Mohammad, Ragheb. (2020): The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt, Business and Management Studies Vol. 6, No. 2; June 2020 ISSN: 2374-5916 E-ISSN: 2374-5924 Published by Redfame Publishing
15. Aurelia, S., & Momin, M. M. (2020). Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID-19: A technological viewpoint. Materials Today: Proceedings. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>
16. Bahmanyar, A., Estebarsari, A., & Ernst, D. (2020). The impact of different COVID-19 containment measures on electricity consumption in Europe. Energy Research & Social Science, 68, 101683. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101683>
17. Barabási A.-L. (2008): Behálózva. Helikon, Budapest.
18. Balaton, K.- Csiba, Zs. (2012): A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra -. Magyar és szlovák tapasztalatok, Vezetéstudomány, 43(12), 4-13.
19. Barro, Robert J. – Ursúa, José F. –Weng, Joanna (2020): The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic: Lessons from the „Spanish Flu” for the Coronavirus’s Potential Effects on Mortality and Economic Activity. NBER Working Papers 26866, National Bureau of Economic Research, Inc., <https://www.nber.org/papers/w26866>, (Letöltve: 2021.január 15.)
20. Bartik, A. – Bertrand, M. – Lin, F.- Rothstein, J. – Unrath, M. (2020b). Measuring the Labor Market at the Onset of the COVID-19 Crisis. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-83). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633053> (Letöltve: 2020. július 1.)
21. Bartusek L. (2020): Fenntarthatóság a koronavírus árnyékában. <https://arsboni.hu/fenntarthatosag-a-koronavirus-arnyekaban-szem-elol-tevesztettuk-a-celtfenntarthatosag-a-koronavirus-arnyekaban-szem-elol-tevesztettuk-a-celt/> (Letöltve: 2020: december 23.)
22. Berke, Sz. – Tóth, G. (2020): Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető?, Lépések: A fenntarthatóság felé, 25(1), 14-15.

23. Binder, J. – Lukács, E. – Menyhért, A. – Nagy, L. – Petrovics, N. – Szabóné, B. É. & Vidékiné, R. J. (2008). A szakképzés rendszere, Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.
24. Boca, D. D. – Oggero, N. – Profeta, P. – Rossi, M. C. (2020). CESifo Working Paper no. 8403. CESifo Working Paper, 2020(8403), 27.
25. Budapest LAB. (2020). Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra. BGE-Budapest Business School. <https://budapestlab.hu/index.php/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra/>
26. Böcskei, E. –Kis, V. (2020). Fókuszpontban a digitalizáció – a pandémia vállalatokra gyakorolt hatása. A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Soproni Egyetem, Sopron, 16-22.
27. Budhwar, P. – Cumming, D. (2020): New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic, *British Journal of Management*, 31., 3., 441–443. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>
28. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
29. Carnevale, J. – Hatak, I. (2020): Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
30. Chawla, N. – MacGowan, R. L.- Gabriel, A. S.-Podsakoff, N. P. (2020): Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19.
31. Chodorow-Reich, G., & Coglianesi, J. (2020). Projecting Unemployment Durations: A Factor-Flows Simulation Approach With Application to the COVID-19 Recession (No. w27566; p. w27566). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27566>
32. CNN Business Staff (2021): These businesses were the surprise winners of 2020. <https://edition.cnn.com/2020/12/30/business/winners-losers-2020-business/index.html> (Letöltve: 2021. január 20.)
33. Coldiretti. (2020, November 18). Covid, il Natale senza turismo costa 4,1 mld. Coldiretti. <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-natale-senza-turismo-costa-41-mld>
34. COVID-19 Implications for business (2020): McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20July%2023/COVID-19-Facts-and-Insights-July-23-vF.pdf> (Letöltve: 2020. november 4.)
35. COVID-19 related social science research in Hungary (2020): <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/> (Letöltve: 2021. február 3.)
36. Csaba L. (2019): Válság Gazdaság Világ. Adalék Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). Éghajlat Könyvkiadó Kft, Budapest.
37. David, F. (2019): Analyzing croatian and hungarian vision and mission statements in the agribusiness sector. In: Gordan, Družić; Tomislav, Gelo (szerk.) Conference Proceedings of the International Conference on the Economics of Decoupling (ICED) = Zbornik radova međunarodne znanstvene konferencije Ekonomija Razdvajanja održane 02.-03. prosinca 2019. u Zagrebu Zagreb, Horvátország : Faculty of Economics & Business, University of Zagreb, (2020) pp. 487-500.
38. Deloitte. (2020): Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery. Deloitte, Canada.
39. Dingel, J. – Neiman, B. (2020): How many jobs can be done at home? nBer Working Paper, no. 26948. Employee Retention within Organizations.” *Journal of American Academy of Business* 5 (1/2), 52–63.
40. Dirani, K. M. – Abadi, M. – Alizadeh, A. – Barhate, B. – Garza, R. C., Gunasekara, N. – Ibrahim, Gp- Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
41. Drabancz, Á., Hegedűs, S., Marosi, A., & Szabó, B. (2020). Hitelezési folyamatok 2020 (No. 202009). MNB. <https://www.mnb.hu/letoltes/hitelezesi-folyamatok-2020-szeptember-hu.pdf>
42. E. Szathmáry-J. S. Maynard (1995). The major evolutionary transitions. *Nature*, 374, 227–232.
43. Eurofound (2020a): Living, working and COVID-19; First findings – April 2020. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf)
44. Európai Bizottság (2020): 2020. tavaszi gazdasági előrejelzés. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip\\_20\\_799](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799) (Letöltve: 2020: december 23.)
45. Európai Bizottság (2020): Felhasználói útmutató a kkv-k fogalom meghatározásához. Az Európai Unió Kiadóhivatala, Luxembourg.
46. Farkas F. – Karoliny M-né – László Gy. – Poór J. (szerk.) (2007): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest. Complex Kiadó.
47. Farkas Z. (2018): A válság tíz éve: Mit tanultunk a nagy magyar összeomlás óta. hvg.hu, [https://hvg.hu/gazdasag/20181008\\_A\\_valasg\\_tiz\\_eve\\_mit\\_tanultunk\\_a\\_nagy\\_magyar\\_osszeomlas\\_ota](https://hvg.hu/gazdasag/20181008_A_valasg_tiz_eve_mit_tanultunk_a_nagy_magyar_osszeomlas_ota) (Letöltve: 2021. február 28.)
48. Fodor, P.- Kiss, T.- Poór, J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-17.
49. Fogel, R. W. (1994). Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-Term Processes on the Making of Economic Policy. *The American Economic Review*, 84(3), 369–395. <https://doi.org/10.3386/w4638>

50. Fónagy Z. (2020): „A század lelkiismerete” – Kolerajárványok a 19. században. 1. rész. [https://mindennapoktortene.blog.hu/2020/03/20/\\_a\\_szazad\\_lelkiismerete\\_kolerajarvanyok\\_a\\_19\\_szazadban\\_1\\_resz](https://mindennapoktortene.blog.hu/2020/03/20/_a_szazad_lelkiismerete_kolerajarvanyok_a_19_szazadban_1_resz) (Letöltve: 2021. február 27.)
51. Forbes. (2020, September 2). Kijöttek a számok: Nem kérdés, ki a koronavírus-járvány legnagyobb nyertes Magyarországon Forbes.hu. Forbes, 2020(09). <https://forbes.hu/uzlet/kijottek-a-szamok-nem-kerdes-ki-a-koronavirus-jarvany-legnagyobb-nyertes-magyarorszagon/>
52. Furåker, B. (2020). European trade union cooperation, union density and employee attitudes to unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(3), 345–358. <https://doi.org/10.1177/1024258920933118>
53. Gelencsér M – Szigeti O. – Szabó-Sz. G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása, *Vezetéstudomány*, 51 (9), 67-79.
54. GKI. (2020). Második hónapja nem tud emelkedni a GKI konjunktúraindex. [https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI\\_konj\\_2009.pdf](https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI_konj_2009.pdf) (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
55. Gopinath, G. (2020). The great lockdown: Worst economic downturn since the great depression. *The Daily Tribune*, 2020, 1.
56. Grotte, J. – Kőműves Zs. – Szabó Sz. (2020): A válság hatására HR-területen végbement változások, változtatások [6. fejezet]. 28-3. In: Poór, József; Balogh, Gábor; Dajnoki, Krisztina; Karoliny, Mártonné; Kun, András István; Szabó, Szilvia (szerk.) *Covid-19 – koronavírus-válság: Második fázis kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 augusztus–november*. Budapest, Magyarország: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ.
57. Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527–529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
58. Héder-Rima M. (2021): A tehetség szervezeti értelmezése és menedzselése. Debreceni Egyetem, doktori (PhD) értekezés.
59. Hargitai E. (2020): Covid és munkaerőpiaci tapasztalatok. Letöltés ideje: 2021.03.01. <https://www.viapan.hu/hu/blog/hr-szakmai-blog/covid-es-munkaeropiaci-tapasztalatok> (Letöltve: 2021.február 28.)
60. Harris, J., Sunley, P., Evenhuis, E., Martin, R., Pike, A., & Harris, R. (2020). The Covid-19 crisis and manufacturing: How should national and local industrial strategies respond? *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 35(4), 403–415. <https://doi.org/10.1177/0269094220953528>
61. Holst, A. (2020, April 28). Benefits to working remotely 2020. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1111309/biggest-benefits-to-working-remotely/>
62. ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. International Labour Office. Genf.
63. ILO. (2020). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition (pp. 1–23) [ILO Monitor]. [http://oit.org/wcm5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743146.pdf](http://oit.org/wcm5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf)
64. International Survey on Coronavirus (2020): <https://covid19-survey.org>. (Letöltve: 2021. február 3.)
65. Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Balogh G. – Uhrin A. (2020): Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID–19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére, *Magyar Tudomány*, 181(12), 1698-1710.
66. Járványok és következmények (2020): [https://mta.hu/tudomany\\_hirei/jarvanyok-es-kovetkezmények-110583](https://mta.hu/tudomany_hirei/jarvanyok-es-kovetkezmények-110583) (Letöltve: 2021. február 27.)
67. John, E. -Ebere, C. (2020): Strategic planning and crisis management styles in organizations, *Journal of Strategic Management*, 5 (1), 36- 46.
68. Karoliny M.-né (2009): Az értékteremtő HR szervezetek. In: *Vezetéstudomány- Budapest Management Review*, 40 (7-8), 11-23.
69. Karoliny M.-né. – Poór J. (szerk.) (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata. Magyarország – 2014/2015. Kutatási zárójelentés*. Cranet. Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő
70. Karoliny M.-né – Poór J. (szerk.) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
71. Kashif, M., Rehman, A. – U., & Javed, K. (2020). *Restaurants\_and\_Covid\_19*. *International Journal of Medical Science in Clinical Research and Review*, 3(3), 281–289.
72. Keys, D. (2002): *Katasztrófa*. Vince Kiadó, Budapest.
73. Khudhair, Y.H. – Alsaud, B.A. – Alsharm, A. – Alkaabi, A. – AlAdeedi, A. (2020): The Impact of COVID-19 on Supply Chain and Human Resource Management Practices and Future Marketing, *Int. J. Sup. Chain. Mgt.*, 9, (5).
74. Kim. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales—IEEE Journals & Magazine. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>
75. Köllő J. (2010): Vállalati reakciók a gazdasági válságra 2008-2009. *Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek*. 5. 1-32.
76. KSH (2020a): *Koronavírus dosszié*. [https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm\\_source=kshhu&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=home](https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=home) (Letöltve: 2020: december 23.)
77. KSH (2020b): A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint (2013 Központi Statisztikai Hivatal, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qta001.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta001.html), letöltés dátuma: 2021.01.30.
78. KSH (2020c): Vállalkozásdemográfia (Működő vállalkozások száma) nemzetgazdasági ág szerint – SBS módszertan (2014–2019). Központi Statisztikai Hivatal, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qvd014.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd014.html), letöltés dátuma: 2021.01.30.

79. KSH. (2020d). STADAT – 2.1.7.2. (2008–2019). [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf005a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html) (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
80. KSH. (2020e). STADAT – 3.2.1.3. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO'14 (2014–). [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qvd010.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd010.html) (Letöltve:2021. február 10.)
81. Ku, S.- Cavusgil, S. T.- Ozkan, K. S. L., Pinho, C. R. A.- Pinho, M. L.- Poliakova, E., Sanguinetti, F., – Sharma, S. (2020). The Great Lockdown Recession and International Business. *Rutgers Business Review*, 5(1), 113–135.
82. Kwan, S. H. (2020). Market Assessment of COVID-19. *FRBSF Economic Letter*, 2020(14), 1–5.
83. Larcker, D. F. (2020). The Spread of COVID-19 Disclosure. *Stanford Closer Loo Series*.
84. Lesi, H. – Otniel safkaur (2020). The Influence of Information Technology Covid-19 Plague Against Financial Statements and Business Practices. *Ilomata International Journal of Tax & Accounting*, 1 (3), 122-131.
85. Lugosi P. (2020): Járványok, háborúk, gazdasági összeomlás – ezek várnak az emberiségre. <https://24.hu/tudomany/2020/05/17/lakhatatlan-fold-elet-a-felmelegedes-utan-david-wallace-wells/> (Letöltve: 2020: december 23.)
86. Magyar A. (2021): Hatalmasat nőtt a számítógépek piaca a járvány miatt. <https://hu.euronews.com/2021/01/13/hatalmasat-nott-a-szamitogepek-piaca-a-jarvany-miatt> (Letöltve:2021. január 16.)
87. Magas I. (2018): Tíz évvel a világgazdasági válság után. Egy retrospektív elemzés. <http://worldeconomy.hu/wp-content/uploads/2019/04/Magasi-Tiz-evvel-a-valsag-utan-2.pdf> (Letöltve:2021. február 28.)
88. Magyar Közlöny (2020): 41/2020 (III. 11.) Korm. rendelet az élet- és vagyonbiztonságot veszélyeztető tömeges megbetegedést okozó humánjárvány megelőzése, illetve következményeinek elhárítása, a magyar állampolgárok egészségének és életének megóvása érdekében elrendelt veszélyhelyzet során teendő intézkedésekről. *Magyar Közlöny*, 40., 1 356-1358. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/af0a665e93020a1bb69193ed9a8379f516854bf7/megtekintes> (Letöltve: 2020: december 23.)
89. Malliet, P.-Reynès, F.-Landa, G.-Hamdi-Cherif, M.- Saussay, A. (2020): Assessing Short-Term and Long-Term Economic and Environmental Effects of the COVID-19 Crisis in France. *Environmental and Resource Economics*, 76(4), 867–883. <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00488-z>
90. Maynard S, J.- Szathmáry, E. (1995). *The Major Transitions in Evolution*. Oxford, England: Oxford University Press.
91. Meenakshi, K. – Neha, G. (2020): The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace, *European Journal of Business and Management* 12 (15).
92. Michie, J. (2021): Davos 2021: to achieve a 'great reset', we can't count on the same old globalists to lead the way. *The Conversation*.
93. Minbaeva, D. (2020). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
94. Möhring, K.-Naumann, E.- Reifenscheid, M.- Blom, A. G.- Rettig, T.- Lehrer, R.- Krieger, U.- Juhl, S.- Friedel, S.- Fikel, M.- Cornesse, C. (2020). Inequality in employment during the Corona lockdown: Evidence from Germany. *Journal of European Social Policy*, 10 (7), 5601–5617.
95. Monye, M .C. – Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.
96. Morris, J. (2020): *Háború! Antall József Tudásközpont*, Budapest.
97. Mosley, M. (2020): *COVID 19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről*. GABO Könyvkiadó, Budapest.
98. MSZÉSZ. (2020a): A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről—2020 április (Trendriport). [http://www.hah.hu/files/1215/9169/2329/Trendriport\\_2020.\\_prilis.pdf](http://www.hah.hu/files/1215/9169/2329/Trendriport_2020._prilis.pdf)
99. MSZÉSZ. (2020b): A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről—2020 augusztus [Trendriport]. [http://www.hah.hu/files/4416/0248/6769/Trendriport\\_2020.\\_augusztus.pdf](http://www.hah.hu/files/4416/0248/6769/Trendriport_2020._augusztus.pdf) (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
100. Newman, S. A.- Ford, R. C. (2020): Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
101. Obermayer, N. –Csizmadia, T. –Hargitai, M. D. –Kígyós, A. T. (2021): Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése haza vállalatvezetők véleménye alapján. *BudVezetéstudomány*, 77. (2). 60-72 DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.02.06
102. OECD. (2020). *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1: Preliminary version*. OECD. <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>
103. One Earth Future (2017): *Natural Disasters and Conflict Resolution: What Can International Actors Do?* <https://oefresearch.org/think-peace/natural-disasters-and-conflict-resolution-what-can-international-actors-do> (Letöltve: 2020. December 23.)
104. Pantelimon, F.-V., Georgescu, T. M., Posedaru, B.-S. (2020). The Impact of Mobile e-Commerce on GDP: A Comparative Analysis between Romania and Germany and how Covid-19 Influences the e-Commerce Activity Worldwide. *Informatica Economica*, 24 (2), 27–41. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/24.2.2020.03>
105. Pató, G. Sz. B. – Kovács, K. – Abonyi, J. (2020): A HR területén várható változások, kompetenciacserélődés és az Ipar 4.0 kapcsolata – egy kutatás keretrendszer. (430-446) In:Garaczi, I. (szerk) „Az életminőség-fejlesztés új paradigmái a 21. században, Veszprémi Humán Tudományokért Alapítvány, Veszprém.

106. Pató, G. Sz. B.- Kovács, K.- Abonyi, J. (2020): A HR területén várható változások, kompetenciacserélődés és az Ipar 4.0 kapcsolata – egy kutatás keretrendszere, in Garaczi, I. (szerk): „Az életminőség-fejlesztés új paradigmái a 21. században, Veszprémi Humán Tudományokért Alapítvány, Veszprém, 430-446.
107. Pénzcentrum. (2020). Ezekben az ágazatokban segít legtöbbet a törlesztési moratórium: 33 ezer céget menthet meg [Pénzcentrum]. <https://www.penzcentrum.hu/hitel/ezekben-az-agazatokban-segit-legtobbet-a-torlesztesi-moratorium-33-ezer-ceget-menthet-meg.1091018.html> (Letöltve: 2020. December 30.)
108. Perger J.,-Péterfi C.- Ardelean A. (2020). Kényszerpihenő helyett túlórák – Avagy kik a COVID-19 nyertesei. PwC, Budapest.
109. Piaceprofit.hu: Borús kilátások: soha nem voltak ennyire pesszimisták a hazai nagyvállalatok, 2021. január 04. In: [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/borus-kilatasok-soha-nem-voltak-ennyire-pesszimistak-a-hazai-nagyvallalatok/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/borus-kilatasok-soha-nem-voltak-ennyire-pesszimistak-a-hazai-nagyvallalatok/) (Letöltve:2021.január 15.)
110. Poór J. – Szabó K. – Kovács I. É. (2014): A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. Munkaügyi Szemle, 6. 38-48.
111. Poór J. – Kollár P. – Pitlik L. -Szabó K. (2017): A HR jövője. (465-492) In: Karoliny M-né-Poór J.(szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
112. Poór, J., & al. (2020). Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok Magyarország 2020. (Kutatási jelentés) Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő.
113. Portfolio. (2020): Új információk derültek ki a magyar családi cégekről. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20201208/uj-informaciok-derultek-ki-a-magyar-csaladi-cegekrol-460822> (Letöltve:
114. Pulay, G. (2020): Mennyire forgatta fel a COVID-19 járvány a munkaerőpiacot? Pénzügyi Szemle,<https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/mennyire-forgatta-fel-a-covid-19-jarvany-a-munkaeropiacot?Coption=cikk-nyomtatasa> (Letöltve: 2020. december 30.)
115. PwC. (2020): PwC Magyarországi Vezérgazdátói Felmérés. PwC Magyarország, Budapest.
116. Rainone, K., – Grootendorst, G. (2020). REMI COVID Impacts. <https://www.hrpdcva.gov/uploads/docs/REMI%20COVID%20Impacts%20FINAL.pdf> (Letöltve: 202...)
117. Ramlall, S. (2004.) A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations.” Journal of American Academy of Business 5 (1/2), 52–63.
118. RDA (2020): The Global Research Data Alliance community response to the global COVID-19 pandemic. <https://www.rd-alliance.org/global-research-data-alliance-community-response-global-covid-19-pandemic> (Letöltve: 2021. január 10.)
119. 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.)
120. Rensch, B. (1966): Evolution above the Species Level.Wiley, New York.
121. Ripamonti S.C.- Galuppo L.-Provasoli G.- Benozzo A.(2020): Unmasking Reflexivity in HR Managers During the COVID-19 Lockdown in Italy. Front. Psychol. 11:588128. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588128> (Letöltve: 2020. December 28.)
122. Ruth, L. (2020): Coronavirus crisis: Unemployment and redundancies begin to rise. Arbutnot Banking Group PLC. [http://www.arbutnotgroup.com/upload/marketmatter/documents/21\\_september\\_2020.pdf](http://www.arbutnotgroup.com/upload/marketmatter/documents/21_september_2020.pdf) (Letöltve: 2020. december 28.)
123. Schultz, T. W. (1961): Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
124. Schultz, T. W. (1980): The Economics of Being Poor. Bulletin of the Atomic Scientists, 36(9), 32–37. <https://doi.org/10.1080/00963402.1980.11458781>
125. Schumpeter, J. (1939): Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. McGraw-Hill.
126. Shahzad, A.- Hassan, R.- Abdullah, N. I.- Hussain, A.- Fareed, M. (2020): COVID-19 impact on e-commerce usage: An empirical evidence from Malaysian healthcare industry. Humanities & Social Sciences Reviews, 8(3), 599–609. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8364>
127. Shankar, K. (2020): The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations, British Journal of Management, 31, 450-452.
128. Shen, H.- Fu, M.-Pan, H.-Yu, Z.- Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. Emerging Markets Finance and Trade, 56(10), 2213–2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
129. Sipos N. – Jarjabka Á. – Kuráth G. – Venczel-Szakó T. (2020): Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen, Civil Szemle, különszám 1. 71-90.
130. Sonntag, K. – Schäfer & Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie, 37(4), 163-171.
131. Stanska, Z. (2020): Plague in Art: 10 Paintings You Should Know in the Times of Coronavirus. <https://www.dailyartmagazine.com/plague-in-art-10-paintings-coronavirus/> (Letöltve:2021. február 27.)
132. Syed, S. (2020): The world after Covid-19, To cite this article: Syed Sharfuddin (2020) The world after Covid-19, The Round Table, 109:3, 247-257, DOI: 10.1080/00358533.2020.1760498, To link to this article: <https://doi.org/10.1080/00358533.2020.1760498>

133. Szabó I. Sz. (2020): Szakszervezeti szervezettség [https://www.researchgate.net/publication/338659890\\_A\\_magyarorszagi\\_munkavallalok\\_szakszervezeti\\_szervezettsege\\_es\\_a\\_szakszervezeti\\_tagletszam\\_jelentosege\\_az\\_erdekegyeztetes\\_kulonbozo\\_forumain](https://www.researchgate.net/publication/338659890_A_magyarorszagi_munkavallalok_szakszervezeti_szervezettsege_es_a_szakszervezeti_tagletszam_jelentosege_az_erdekegyeztetes_kulonbozo_forumain) (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
134. Szabó K., Négyesi, Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 51(1), 46–65.
135. Szabó, Sz.G. – Gelencsér, M. (2020): Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszer feldolgozóipari példán keresztül, Taylor: Gazdálkodás- és Szerveztudományi folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei 1 (12) . 123-139.
136. Szakálos B. (2020). A covid-karácsony turizmus nélkül 4,1 milliárdba kerül. <https://uni.sze.hu/>; Infoartnet. <https://uni.sze.hu/a-covid-karacsony-turizmus-nelkul-4-1-milliardba-kerul> (Letöltve: 2020. December 28.)
137. Szállási Á. (2018): Orvostörténeti és művelődéstörténeti tanulmányok. A magyar tudománytörténeti intézet tudományos közleményei. 124. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
138. Szappanos, J. (2020). A COVID-19 járvány közpénzügyi hatásainak értékelése (EL-2555-020/2020). Állami Számvevőszék. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2020/covid\\_20200629.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2020/covid_20200629.pdf?download=true) (Letöltve: 2020. December 28.)
139. Szijártó, N. (2020): Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus (COVID-19), Az Európai Bizottság útkeresése, Kihívások. 236., 3–15.
140. Taskinsoy, J. (2020). Cost Implications of the Great Lockdown due to the Novel Coronavirus Outbreak. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3604573>
141. Tirachini, A.,- Cats, O. (2020). COVID-19 and Public Transportation: Current Assessment, Prospects, and Research Needs. *Journal of Public Transportation*, 22(1). <https://doi.org/10.5038/2375-0901.22.1.1>
142. UNDP (2020): COVID-19 pandemic Humanity needs leadership and solidarity to defeat the coronavirus. <https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html> (Letöltve: 2020. december 26.)
143. UNEP (2020): Disasters and conflicts. United Nations Environment Programme (UNEP), Geneva. [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7937/Disasters\\_and\\_conflicts.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7937/Disasters_and_conflicts.pdf?sequence=4&isAllowed=y) (Letöltve: 2020. december 26.)
144. Vállalati Fehér Könyv (2020): Gyakorlati útmutató a vállalati pandémiás terv elkészítéséhez és végrehajtásához Készítette: az Innovációs és Technológiai Minisztérium Járvány matematikai modellező és epidemiológiai projektje. Innovációs és Technológiai Minisztérium Gazdaságstratégiáért és Szabályozásért Felelős Államtitkársága, Budapest, [Users/poorj/Downloads/20200901\\_Vallalati\\_feher\\_konyv.pdf](Users/poorj/Downloads/20200901_Vallalati_feher_konyv.pdf) (Letöltve: 2020. november 4.)
145. Venczel-Szakó, T. – Balogh, G. – Borgulya, I. (2021): Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány – Management Review*, Budapest, 52 (2). 73-86. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
146. Visy B. (2021): A emberiség próbatétele. *Népszava*, február 27.
147. Wachter, T. (2020). Lost Generations: Long-Term Effects of the COVID-19 Crisis on Job Losers and Labour Market Entrants, and Options for Policy . *Fiscal Studies*, 41(3), 549–590. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12247>
148. Zádori, I. – Nemeskéri, Zs. – Szabó, Sz. (2020): Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Vitaindító tanulmány. Új Munkaügyi Szemle*. 1. (3). 2-13. o. <https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf>. (Letöltve: 2020. december 28.)