
**COVID-19 - KORONAVÍRUS-VÁLSÁG MÁSODIK FÁZIS
KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK**

Magyarország 2021. március-április

harmadik hullám

Kutatási jelentés



3

Budapest
2021. május 9..

COVID-19 – Koronavírus válság harmadik hullám- kihívások és HR válaszok
(Poór József-Balogh Gábor-Dajnoki Krisztina-Karoliny Mártonné-Kun András István-
Pató Gáborné,Szűcs Beáta - Szabó Szilvia) (szerk.)

Készítették:

- Dr. Bajnok Andrea, egyetemi adjunktus, NKE - MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- Dr. Balogh Gábor,¹ egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (2. fejezet)
- Balogh Kata, PhD hallgató, Szent István Egyetem (SZIE) (8. fejezet-Melléklet)
- Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- Boros József, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (4. fejezet)
- Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 4. fejezet)
- Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- Dr. Hazafi Zoltán, egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) (2. fejezet)
- Dr. Hegedüs Henrik, PhD, NKE, HDI oktatója, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) (2. fejezet)
- Horváth Adrienn, tanársegéd, Nyíregyházi Egyetem (NYE) (4. fejezet)
- Dr. Jarjabka Ákos, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem (PTE), (1. fejezet)
- Dr. Kajtár Edit, egyetemi docens, NKE - MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- Dr. habil. Karácsony Péter, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- Karoliny Mártonné dr. habil., egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (vezetői összefoglaló)
- Kálmán Botond Géza, kutató, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)

¹ Az egyes fejezet koordinátorait jelzi az aláhúzás

- Kósáné Dr. Bilanics Ágnes, intézetigazgató, főiskolai docens, Nyíregyházi Egyetem (NYE) (4. fejezet)
- Dr. Kovács Ildikó Éva, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem (SZIE) (harmadik hullám statisztika elemzés-vezetői összefoglaló)
- Dr. Kópházi Andrea, egyetemi docens, Soproni Egyetem (SE) (2. fejezet)
- Dr. Kőműves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Kaposvári Campus, Szent István Egyetem (SZIE) (6. fejezet)
- Dr. habil. Krizbai János, címzetes egyetemi magántanár, NKE - MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- Dr. Kun András István, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (4. fejezet)
- Dr. habil. Kunos István, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (7. fejezet)
- Lukács Gábor PhD, egyetemi docens, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)
- Dr. Majó-Petri Zoltán, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (5. fejezet)
- Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem (7. fejezet)
- Dr. Otti Csaba, Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (3. fejezet)
- Pató Gáborné, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem (MATE) (vezetői összefoglaló és 1. fejezet),
- Dr. Szabó Katalin, egyetemi adjunktus, tanszékvezető, Szent István Egyetem (SZIE) (6. fejezet)
- Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Szent István Egyetem (SZIE) (6. fejezet)
- Dr. Szenes Zoltán, egyetemi tanár, MHT elnöke (vezetői összefoglaló)
- Dr. Szretykó György, egyetemi docens, Győri Széchenyi István Egyetem (SZE)

- Szüts Ildikó, Országos Humán Menedzsment Egyesület elnöke (OHE) (vezetői összefoglaló)
- Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)
- Tóth Éva PhD egyetemi docens Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)

A kutatócsoport tagjai

Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Nemzeti Közszerológálati Egyetem (NKE), Nyíregyházi Egyetem (NYE), Óbudai Egyetem (ÓE), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Soproni Egyetem (SE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), SZIE Kaposvári Campus, Pannon Egyetem (PE), Selye János Egyetem (UJS), Széchenyi István Egyetem (SZE),

A kutatást szakmailag támogató szervezetek

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 (BHKIK), 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), a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (VMKIK) és a „Leader's Habits Kutatói Hálózat – Humanagement – Human Value” nemzetközi kutatócsoport.

A kutatás szponzorai

- Login Autonóm Kft
- Talk a Bot Kft

- Wolters Kluwer Hungary Kft.

Lektorok:

Dr. Szlávicz Ágnes egyetemi magántanár Szabadkai Közgazdaságtudományi Kar, Újvidéki Egyetem	Dr. Sztranyák József GSZDI elnöke Budapest Kereskedelmi és Ipar Kamara (BKIK)
---	---

Web programming

Dr. Sinka Róbert, e-learning szakértő

Kutatás vezetője:

Dr. Poór József MTA doktor, CMC
egyetemi tanár

Kiadó:

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem
Menedzsment és HR Kutató Központ
e-mail: poorjf@t-online.hu, telefon:+36-20-464-9168

Publikáció éve: 2021

ISBN

Tartalom

Vezetői összefoglaló	6
1 Bevezetés	8
2 A vizsgált szervezetek és a válaszadók jellemzői	13
2.1 A minta szervezeteinek Tulajdonosi (többségi) szervezete	13
2.2 Szervezeti Méret	13
2.2.1 Létszám	13
2.2.2 Árbevétel	15
2.3 Fő működési terület (ágazat, szektor)	15
2.4 A válaszadó szervezet telephelye és komplexitása	16
2.5 Pandémiás helyzetEKre való felkészültség	18
2.6 HR szervezet/munkakör jellemzői	18
2.7 Home office – otthoni munkavégzés	20
3 A koronavírus okozta válság hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre	21
3.1 Makro szintű gazdasági és munkaerőpiaci hatások	21
3.2 A válaszadók szervezeteire vonatkozó gazdasági és munkaerőpiaci hatások	22
3.3 Mikro szintű gazdasági és Belső munkaerőpiaci hatások	24
4 A vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések	28
4.1 Általános válságkezelő intézkedések	28
4.2 HR válságkezelő intézkedések	29
5 a válság hatására HR-területen végbement változások, változtatások	33
5.1 Kihívások, elvárások és reakciók	33
6 A Pandémia és a vizsgált szervezetek változással kapcsolatos attitűdjei, lehetőségei	41
6.1 A Pandémia által teremtett szervezeti szintű lehetőségek észlelése	41
6.2 A Pandémia által teremtett HR szintű lehetőségek, változtatási igények területei	42
7 A Munkakörök és Kompetenciák pandémia érintettsége	45
7.1 Munkakörök	45
7.2 Kompetenciák	48
8 Mellékletek	56
8.1 Melléklet: A kutatás második fázisában Résztvevő szervezetek listája	56
8.2 Melléklet: Kompetencia modell	57
8.3 Melléklet: KoronaHR kutatás on-line felhívása	59
8.4 Melléklet: Kutatási jelentésben hivatkozott szakirodalmi források	61
8.5 Melléklet: A kutatás szponzorai	64

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„A koronavírus gazdasági rendszereket válságba sodor,
de kilátásba helyezi a sikeres és új tőkefelhalmozás lehetőségét is. [...]

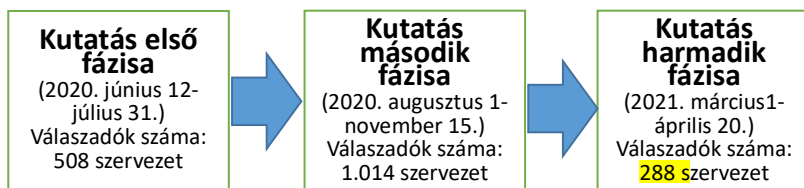
A koronavírusat mindenki a saját érdekei szolgálatába állítja.

A gazdagok még gazdagabbak lesznek, a szegények még szegényebbek.“

/Végel László²

Kínából a vírus a globalizációnak köszönhetően gyorsan elterjedt a világban. Európában először Olaszországban végzett óriási pusztítást, majd fokozatosan áldozatul estek a világ országának a lakosai is. Az elmúlt év márciusa óta a kutatási jelentésünk írása közben a fertőzött esetek száma 134 millió fő volt, míg az elhunytak száma meghaladta 2,9 millióra (WHO, 2021).

Online kutatásunk első fázisát 2020. június 12-én indítottuk és július 31-én zártuk. Adatgyűjtésünk második fázisát 2020. augusztus 1. és november 15. közötti időszakban végeztük. Jelen kutatási jelentés a harmadik hullám – **2021. március 1. és április 20. közötti időszak legfontosabb tapasztalatait adja közre**. Az ebben az időszakban válaszadótól (cégek, intézmények és nonprofit szervezetek) érkezett vissza értékelhető **kérdőív**. Az így kialakult adatbázisra támaszkodva a következő kép rajzolódik ki a COVID-19 koronavírus okozta válság második fázisáról HR szempontból:



1. ábra: KoronaHR kutatás három fázisa – összefoglaló adatok

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Kutatásunk **második fázisában** az első fázishoz képest közel **duplájára nőtt a válaszadó szervezetek száma** (n=1014). A harmadik hullám során végzett felmérésünket ... szervezet válaszolta meg. Közel (létszám és árbevétel alapján) sorolható a **nagy szervezetek** kategóriájába. A válaszadók legnagyobb hányada az ágazatban működik, ám jelentős számban találhatók

² Végel László (1941) Szerbiai, vajdasági magyar író

közöttük kereskedelmi és szálláshely szolgáltatók is. Több mint működik HR szervezet. Az értékelhető válaszokat adók közel felének a székhelye a fővárosban van. A harmadik hullám alatt a válaszadók több mint már rendelkezett pandémiára vonatkozó cselekvési tervvel.

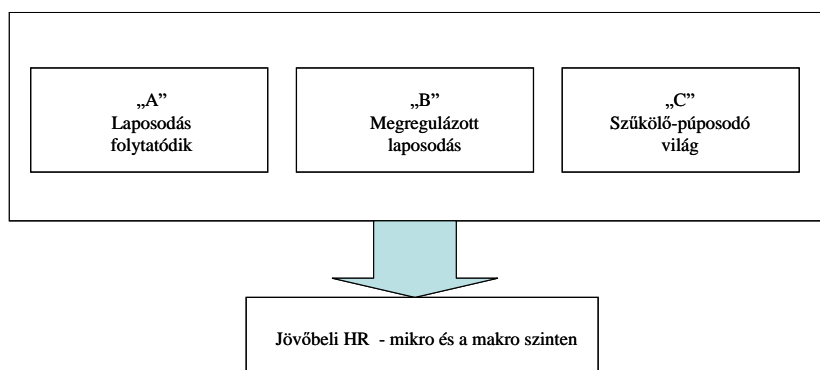
Kép ide forrással együtt

1 BEVEZETÉS

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

/ Bagdy Emőke³ /

Három éve jelent meg a hatodik kiadást megélt HR kézikönyvünk (Karoliny–Poór, 2017). A jelzett munkában társszerzők (Poór–Kollár–Pitlik–Szabó, 2017) közreműködésével három globális trendet vázoltunk fel az emberi erőforrás menedzselés jövőjére vonatkozóan. Álmunkban sem gondoltunk arra, hogy valaha is bekövetkezhet a következő – 1. ábrán olvasható – „Szűkülő-púposodó világ” HR-jére vonatkozó előrejelzésünk.



2. ábra: Három globális megatrend és a HR jövője

Forrás: Poór J. –Kollár P. –Pitlik L. –Szabó K. (2017), 470.

Az, hogy az említett, váratlanul bekövetkezett egész világra kiterjedő lezárás és bezárkózás nem a pillanat műve volt, feltehetőleg valami megalapozta a jelzett helyzet bekövetkeztét. Nem minden köthető egy adott esemény bekövetkeztéhez (Csaba, 2018).

A COVID-19 okozta első európai megbetegedések után néhány hónappal, ez év májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság

³ Bagdy Emőke (1941) magyar klinikai szakpszichológus, pszichoterapeuta, szupervízor, a pszichológiatudomány kandidátusa, 2010-től professor emerita.

(MHTT) kezdeményezésére és támogatásával, tizenkét 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 (a kutatás elindulásakor még Kaposvári Egyetem) – KE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, a Pécsi Tudományegyetem – a Nyíregyházi Egyetem – NYE, 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 Magyarországon létrejött a KoronaHR kutatócsoport, melynek fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

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 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 harmadik fázisának elvégzését három szponzorunk támogatta:

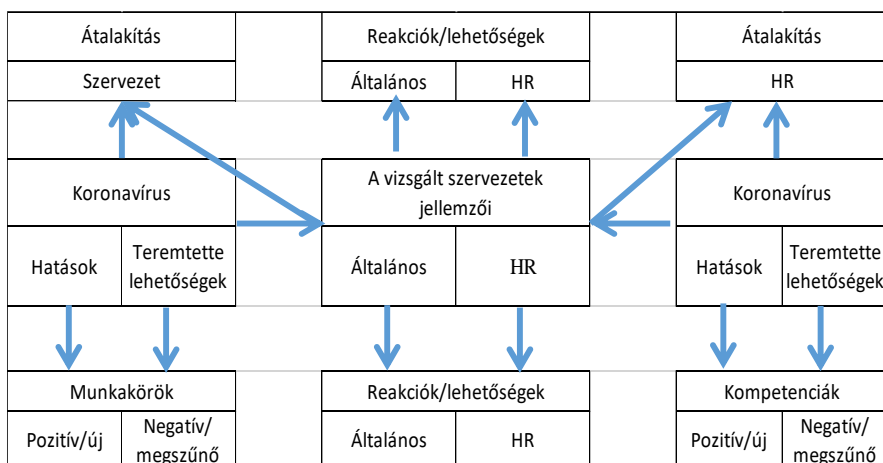
- Wolters Kluwer Hungary Kft.,
- Talk-A-Bot Kft.
- Login Employee Kft.

Kutatásunk harmdik fázisát a fent bemutatott célokhoz kapcsolódva 2021. március 1. és április 20. között folytattuk le.

Ebben a fázisban tovább vittük empirikus kutatásunkat, melynek alapját a kutatásunk elején (2020 májusában) kidolgozott vizsgálati modell adja. Érdeklődésünk középpontjában az az alapvető kérdés áll, hogy „*az új koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idéz elő a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában*”.

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

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



2.ábra: A KoronaHR kutatási modell

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A 2021. március 1. és április 20. közötti időszakban on-line kérdőíves lekérdezés során elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől). Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex-post* (Usunier et al., 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszyakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a „Covid-19 koronavírus okozta válság hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejtett hatását”. A kérdőívben 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 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 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR-specifikus válságkezelő intézkedéseket.
- Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen történt változásokhoz/változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- Az 6. fejezetben a pandémia kapcsán a válaszadóknál fókuszba került szervezeti, menedzsmeni, és HR jellemzőikre és lehetőségekre mutatunk rá.
- A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadóknál bekövetkezett munkakörök és kompetenciákat érintő változásokról adunk képet.

Az itt bemutatandó kutatásunk a terjedelmi korlátok és a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt természetesen nem foglalhat magában a témával összefüggő minden szempontot. Nem volt továbbá cél, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem az új információk

minél gyorsabb, hatékonyabb és célirányos közreadása. Így most csak a legfontosabb jellemzőket, trendeket és a tendenciákat vázoltuk fel.

A jövőbeli terveink közé tartoznak a következők:

- Egy külön jelentésben az összegyűjtött empirikus adatok segítségével feltárjuk a koronavírus járvány első, második és a harmadik fázisa közt megfigyelhető legfontosabb hasonlóságokat és különbségeket a válság HR-tevékenységekre és várakozásokra gyakorolt hatásában.
- Folyink a kutatásunk hasonló online kérdőív segítségével a magyarországgal párhuzamosan Kelet-Közép-Európa más országaiban Ausztriában, Bosznia-Hercegovinában, Bulgáriában, Szlovákiában és Romániában is.
- Több cikket készítünk a kutatásról magyar és idegen nyelveken, hogy a szakmai és tudományos szférák mind szélesebb köre számára is elérhetővé tegyük tapasztalatainkat.

Bevezetőnk lezárásaként érdemes idézni ...

Budapest, 2021. május 1.

Dr. Poór József
egyetemi tanár
a kutató team vezetője

Szűts Ildikó
Országos Humánmenedzsment
Egyesület, OHE elnöke

Dr. Szentés Zoltán
egyetemi tanár
MHT elnöke

Kép ide forrással együtt

2 A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

2.1 A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

„A legnagyobb kockázat az, hogy nem vállalsz semmilyen kockázatot . A valóban gyorsan változó világban az egyetlen stratégia, amely garantáltan kudarcot vall, nem vállalsz kockázatot”.-

Mark Zuckerberg

A több mint ezer válaszadó szervezetmagántulajdonú cég, amelyneka van külföldi tulajdonban. A fennmaradó szervezetekszázaléka állami és önkormányzati válaszadó, valamint százalékuk nonprofit formában működik.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	
Hazai magán	
Külföldi vagy vegyes	
Nonprofit szervezet	
Összesen	100,0

2.2 SZERVEZETI MÉRET

A több mint ezer válaszadó szervezet méretét két szempont (alkalmazotti létszám és árbevétel) szerint vizsgáltuk.

2.2.1 LÉTSZÁM

A 2. táblázat adatai szerint elmondható, hogy a foglalkoztatotti létszám alapján a válaszadó szervezetek mintegy%-a KKV kategóriába tartozik. A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya pedig százalékos.

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	
1-9 fő	
10-49 fő	
50-250 fő	
251-500 fő	
501-2.000 fő	
2.000 fő felett	
Összesen	100,0

A foglalkoztatottakhoz kapcsolódóan a felmérés során azt is vizsgáltuk, hogy átlagosan hány fő végzett munkát a vizsgált szervezeteknél atipikus formában (kölcsonzött munkaerő, diákszövetkezeten keresztül, vállalkozási vagy megbízási szerződés keretében történő munkavégzés, stb.) 2019-ben.

A válaszadók közel%-nál nem volt ilyen foglalkoztatott. Az érvényes válaszadók ...%-ánál a létszám 1-9 fő között mozgott, míg a kérdőív kitöltőinek ...%-a atipikus formában már figyelemre méltó számú (10-250 fő közötti) munkavállalót foglalkoztatott. A válaszadók ...%-ánál az atipikus foglalkoztatottak száma 251 és 2.000 fő feletti kategóriába esett.

3. táblázat Atipikus formában foglalkoztattak aránya a válaszadóknál

Megnevezés	%
Nincs ilyen foglalkoztatott	
1-9 fő	
10-49 fő	
50-250 fő	
251-500 fő	
501-2.000 fő	
2.000 fő felett	
Összesen	100,0

2.2.2 ÁRBEVÉTEL

Az árbevétel szempontjából a válaszadók ...%-a kis szervezetek kategóriájába tartozik. A fennmaradó ... százalékok a közepes vagy nagy szervezetek csoportjába sorolható.

4. táblázat: Árbevétel

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	
51 - 100 millió Ft	
101 - 500 millió Ft	
501 millió Ft - 2,5 milliárd Ft	
2,51 - 25 milliárd Ft	
25,1 - 120 milliárd Ft	
100 milliárd Ft fölött	
Összesen	100,0

2.3 FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SZEKTOR)

A válaszadóink legnagyobb része, több mint(....%) az ipar és építőipari területén működő vállalkozás.

5. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása*

Megnevezés	%
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	
Vegyipari, gyógyszer-, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	
Gépek és berendezések gyártása	
Járműgyártás	
Egyéb feldolgozóipar	
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	

Építőipar	
Nagy- és kiskereskedelem	
Szállítás és raktározás	
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	
Könyvkiadás, műsorszórás	
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	
Oktatás	
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	
Egyéb	
Összesen*	

*Megjegyzés: Az összesen azért több mint 100%, mert voltak olyan válaszadók, akik több tevékenységi területet is megneveztek.

A válaszadóink között a kereskedelmi és szálláshely szolgáltatók aránya ...százalékot ért el. Más szolgáltatások aránya ...százalékot ért el. A közigazgatás, az oktatás és a más humán szolgáltatások aránya ...százalék volt. A rend- és katasztrófavédelem, valamint honvédelem ...százalékos arányú volt. Kaptunk továbbá választ mezőgazdasági szervezetektől (...%) is. A válaszadók ...százaléka pedig nem jelölte meg pontosan a fő működési területét.

2.4 A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA

A válaszadó szervezetek csaknem fele (...%) fővárosi telephellyel rendelkezik.

6. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Budapest (főváros)	
Bács-Kiskun	
Baranya	

Békés	
Borsod-Abaúj-Zemplén	
Csongrád	
Fejér	
Győr-Moson-Sopron	
Hajdú-Bihar	
Heves	
Jász-Nagykun-Szolnok	
Komárom-Esztergom	
Nógrád	
Pest	
Somogy	
Szabolcs-Szatmár-Bereg	
Tolna	
Vas	
Veszprém	
Zala	
Összesen	100,0

A válaszadók további ...%-a Pest megyei, a fennmaradó válaszadók megoszlásánál legalább ...%-os aránnyal szerepel Hajdu-Bihar (...%), Somogy (...5), Bács-Kiskun ...%.

A következő, 7. táblázat adatai szerint a válaszadók ...%-a önálló szervezeti egység, míg mintegy (...%-a) egy nagyobb vállalat vagy intézmény része.

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

Megnevezés	%
Igen	46,2
Nem	53,8

Összesen	100,0
----------	-------

2.5 PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTÉG

A válaszadó szervezetek ...%-a rendelkezett a felmérés idején a vírushelyzetet megelőzően járványhelyzetet kezelő tervvel. A kibontakozó vírushelyzet miatt a válaszadók több mint fele (...%) kidolgozott ilyen tervet, ...% százalékuk pedig tervezi ilyen protokoll kifejlesztését. A válaszadók ...%-a nem is kíván ilyen feladattal foglalkozni.

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

Megnevezés	%
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is volt, amit változatlan formában használunk	
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is volt, ami módosításra szorult	
Korábban nem volt, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	
Nincs, de tervezünk	
Nincs és nem is látjuk szükségét	
Összesen	100,0

A válaszadók ...%-ánál a tulajdonos anyavállalat/anyaszervezet dolgozta ki a pandémiás tervet, és ...% dolgozta ki ezt önállóan.

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

Megnevezés	%
Az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük	
Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	
Nincs válasz	
Összesen	100,0

2.6 HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI

A válaszadó szervezeteknél (...%) van HR szervezet, ...%-ánál nincs emberi erőforrás részleg, míg további 4 százalék esetében nem adtak válasz a kitöltők.

10. táblázat: Személyzeti/Emberi erőforrás részleg létezése

Megnevezés	%
Van	
Nincs	
Nincs válasz	
Összesen	100,0

Azoknál a szervezeteknél, ahol van személyzeti részleg, ott az emberi erőforrás szervezet létszámának megoszlása 1-5 fő (...%), 6-10 fő (...%) és 10 főnél nagyobb (...%).

11. táblázat: HR szervezet létszáma

Megnevezés	%
Nincs HR	
1-5 fő	
6-10 fő	
11-30 fő	
30 fő fölött	
Összesen	100,0

2.7 HOME OFFICE – OTTHONI MUNKAVÉGZÉS

12. táblázat: A szervezet dolgozóinak/alkalmazottainak hány százaléka volt, van és lesz érintve az otthoni munkavégzésben (home-office)

Megnevezés	%
Dolgozott a pandémia előtt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	
Dolgozik most a pandémia alatt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	
Véleménye szerint a pandémia megszűnése után hány százalékuk fog otthoni munkavégzésben (home-office-ban) dolgozni:	

Kép ide, forrással együtt

3 A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE

"Mindig azt csinálom, amit nem tudok megtenni, hogy megtanuljam, hogyan kell csinálni." - Pablo Picasso

3.1 MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A vírus okozta gazdasági hatásokat tekintve a megkérdezett munkáltatók több, mint fele (...%) (lásd 13. táblázat) úgy véli, hogy ezek közel 1 évig érezhetőek lesznek, de az egynegyedük (...%) években számol. A túlzottan optimista (néhány hónapig,%) és a pesszimista (a válság 2025 után is érezhető lesz, ...%) vélekedések egymáshoz hasonló arányban szerepelnek. A bizonytalanok aránya ..%

13. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje

Megnevezés	%
Néhány hónapig, 2021-et érinti	
A válság eltart 2022-ig	
A válság eltart 2025-ig	
2025 után is érezhető lesz	
Nem tudom	
Összesen	100,0

A munkanélküliség mértéke majdnem minden (...%) válaszadó szerint (lásd 14. táblázat) emelkedni fog a koronavírus hatására.

14. táblázat: A munkanélküliség alakulás Magyarországon 2020-ban

Megnevezés	%
Kis mértékben csökken, a 2019-es szint alatt lesz	
Marad a 2019-es szinten	
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	
Nem tudom	

Összesen	100,0
----------	-------

A minta közel fele (....%) a mutató jelentős, (....%) enyhe emelkedését várja. Érdekes adat, hogy..% véleménye szerint a munkanélküliség kis mértékben csökkenni fog 2020-hoz képest, és ugyanennyien gondolják azt, hogy változatlan marad.

A munkanélküliség mértéke majdnem minden válaszadó szerint fog a koronavírus hatására, a munkáltatók jelentős változást prognosztizált mind a nyári, mind az őszi és a mostani tavaszi adatok alapján.

3.2 A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A 15. táblázat adatai alapján valószínűsíthető, hogy a koronavírusnak jelentős hatása lehet a felmérésben résztvevő vállalatok/szervezetek árbevételének alakulására is. Az eredmények szerint a válaszadók% a ...%-nál erősebb árbevétel csökkenést vár az idei 2021. évben a tavalyihoz képest. A tavalyival (2020) hasonló mértékű árbevételt a válaszadók egyötöde (....%-a) prognosztizál, míg a válaszadók közel ekkora (...%-a) szerint ...% körüli lesz az idei árbevételük csökkenése. Ami a kapott eredményekből még kitűnik, hogy a válaszadók mintegy ...%-a vár 10%-os, ...%-uk pedig még ennél is erősebb árbevétel növekedést. A válaszadók egyötöde (...%) nem tudta megítélni, hogy miként alakul az idei árbevételük a tavalyi évhez képest.

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

Megnevezés	%
A 2020-as évihez hasonlóan alakul	
10% körüli lesz a csökkenés	
10% -nál erősebb csökkenés várható	
10% körüli növekedésre lehet számítani	
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	
Nem tudom megítélni	
Összesen	100,0

A koronavírusnak kétségtelenül a legnagyobb negatív hatása a foglalkoztatottságra lesz, ezen belül is erőteljesen átalakulhatnak egyes szektorokon belül a munkanélküliségi adatok. A kérdőíves felmérésünkben vizsgáltuk, hogy a válaszadóink, miként ítélik meg a saját tevékenységi területen/szektoron belül a munkanélküliség alakulását az idei évben. A 16. táblázat adatai szerint a válaszadók (...) szerint nem lesz változás e tekintetben, és a munkanélküliség marad a 2020-as szinten. Míg a válaszadók ...%-a szerint fog kis mértékben emelkedni a szervezet tevékenységi területén/szektorán belül a munkanélküliség, addig a válaszadók ...%-a szerint jelentős mértékű lesz a munkanélküliség alakulása a tevékenységi területen/szektoron belül. Mindösszesen a válaszadók ...%-a volt pozitív e kérdés esetében, szerintük javulni fognak a munkanélküliségi adatok az idei évben a tavalyihoz képest. Közel ugyanennyien (...) úgy ítélték meg, hogy nem tudnak érdemben e kérdésre válaszolni.

16. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2021-ban

Megnevezés	%
Kis mértékben a 2020-as szint alatt lesz	
Marad a 2020-as szinten	
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	
A 2020-as évhez képest jelentősen megugrik	
Nem tudom	
Összesen	100

A 17. táblázat adatai alapján a mintában szereplő szervezetek több, mint kétharmada (...) nem élt át létszámcsökkenést a pandémia első három hónapjában, sőt, ha azokat ide számítjuk, akik nem tudtak erre a kérdésre válaszolni (ezért feltehetően nem is éltek át jelentős létszámcsökkenést), akkor ...%. Akiknél biztosan bekövetkezett csökkenés (a válaszadók bő negyede – ...%), azok ...%-ánál kismértékű volt ez a negatív változás, szűk erős. Több, mint a válaszadók fele semmilyen változást nem tapasztalt (...%), a válaszolni nem tudókkal együtt ez ..%.

17. táblázat: A válaszadó szervezet létszámának alakulása koronavírus-válság első hét hónapjában (2020. március, április, május, június, július, és augusztus és szeptember)

Megnevezés	%
Erősen (20% felett) csökkent	
Kissé csökkent	
Nem változott	
Kissé növekedett	
Erősen (20% felett) növekedett	
Nem tudom	
Összesen	100

A válaszadók kicsivel több, mint tizede (...%) növekedett legalább kis mértékben a válság első bő fél éve alatt; a növekedést felmutatók kb. ...%-a (...% / ...%) pedig jelentősen.

3.3 MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A kutatás harmadik fázisában is feltettük azt a kérdést, hogy milyen tényezőkön, jelenségeken keresztül, és milyen mértékben érzékelték a válságot. Mivel a kijárási korlátozások az elmúlt és a mostani évi tavaszi szakaszokatt jellemezték, ezért némileg meglepő, hogy ezek hatását a válaszadók ...%-a tartotta továbbra is valamennyire jellemzőnek. A kis-, közepes vagy nagymértékű hatást nagyjából egységesen ...% jelölte meg. A második legelterjedtebb válság-közvetítő a hazai kereslet csökkenése volt (a válaszadók ...%-a jelentette ezt valamennyire jellemzőnek, közepes vagy nagymértékűnek x-ből kb. szervezet találta). Az ellátási lánc megszakadása a harmadik leggyakrabban ható tényező volt, a válaszadók közel felét (...%) elérte valamilyen mértékben. Nagymértékű hatást viszont ez gyakorolt legritkábban (...%), és középezt is a második legritkábban, ha az Egyéb kategóriát nem számítjuk.

18. táblázat: A válságot közvetítő külső tényezők a vizsgált szervezetek számára

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Hazai kereslet csökkenése					100
Külpiazi kereslet csökkenése					100
Kijárási korlátozások bevezetése					100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása					100
Egyéb					100

Legkevesebben a külpiazi kereslet csökkenésén keresztül tapasztalták meg a válságot (..%), ez a tényező nagymértékben a vállalkozások kicsit több, mint ..%-ára hatott.

Termelési, szolgáltatási tevékenységét kicsivel több, mint a válaszadók negyede (..%) szüneteltette legalább pár napra,% (pedig legalább egy hétig (19. táblázat).

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

Megnevezés	%
Nem szüneteltettük	
Néhány napra szüneteltettük	
1-5 hétre szüneteltettük	
6-10 hétre szüneteltettük	
több, mint 10 hétre	
Összesen	100

Azt tapasztaltuk tehát, hogy 10 válaszadóból több, mint ... tudta úgy menedzselni piaci tevékenységét, hogy a fogyasztókat folyamatosan kiszolgálta vagy ilyen tevékenységeit legfeljebb néhány napra szüneteltette. Tízből volt, amelyik folyamatosan ki tudta szolgálni vevőit.

A válság miatt bevezetett, munkavállalókat érintő vállalati, intézményi gyakorlatok, megoldások, munkavállalói oldalon jelentkező (munkával összefüggő) helyzetek közül (20. táblázat) messze a legkevésbé (...%) a fizetés nélküli szabadságolás volt jellemző.

Ahol mégis, ott is jobbra csak kismértékben (...%, vagyis az összes, ezt az eszközt bevezetők kb. ...%-a nem tartotta jelentősnek még közepes mértékben sem). Nagy- és közepes mértékben együttesen sem élt vele a szervezetek ...%-a.

A felsorolt jelenségek, állapotok elterjedtsége (legalább kis-mértékben) a következők szerint emelkedik: a munkahelyre való bejutás nehezebbé vált (...%), csökkent a család jövedelme (...%), éves szabadság kötelező kivétele (...%), munkahelyi terhelés növekedése (...%), a munka-magánélet egyensúly fenntartása nehezedett (...%) egészségügyi veszélyeztetettségük növekedett (...%), családi terheik nőttek (...%).

20. táblázat: A munkavállalókat a válság kapcsán érintő gyakorlatok, kialakult helyzetek a vizsgált szervezeteknél

Alkalmazott megoldások, kialakult helyzetek	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat					100
fizetés nélküli szabadságra kellett menniük					100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme					100
megnőtt egészségük veszélyeztetése					100
megnőttek a munkahelyi terheik					100
megnőttek a családi terheik					100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás /közlekedés					100
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése					100

Mind a legalább kis (...%), mind a legalább közepes (...%), mind pedig a nagymértékben jellemző jelenségek közt a családi terhek megnövekedése számít a leggyakrabban említettnek (...%). Az egészség veszélyeztetettsége legalább kismértékben a második (...), legalább közepes mértékben a harmadik (...%), nagymértékben már csak az ötödik (...%) a sorrendben. A munka-magánélet egyensúly veszélyeztetettsége került a ... helyre legalább kismértékű elterjedtség mellett (...%). Legalább közepes jelentőség mellett már a második (...%), csakúgy, mint a

nagymértékben jellemzők mezőnyében (...%). Az első három tényező közé a nagymértékben jellemző jelenségek sorában a munkahelyi terhek növekedése került (...%).

Kép és forrás ide.

4 A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEK JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

„Szilárdan hiszek az emberekben. Ha megmondják nekik az igazat, akkor számíthatnak rájuk bármilyen válságos szituációban. Az igazi kritikus pont az, ha szembesítjük őket a valós tényekkel.” Abraham Lincoln⁴

4.1 ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A felmérésben vizsgáltuk, hogy a résztvevő szervezetek a koronavírus járvány második hullámában milyen általános válságkezelő intézkedéseket vezettek be.

21. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen
Stratégia átdolgozása					
Szervezeti hatékonyság növelése					
Beszerezések, kiadások elhalasztása					
Általános költségcsökkentés					
Létszámcsökkentés					
Dolgozók évi szabadságának kiadása					
Fizetés nélküli szabadságok adása					
Stratégiai beruházások leállítása					
Innovációs projektek leállítása					
Kommunikációs kiadások csökkentése					
Új technológiák és eljárások bevezetése					

⁴ Abraham Lincoln (1809-1865) , az Egyesült Államok 16. elnöke (1861-1865).

Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése					
Új piacok megcélzása					
Üzleti területek kiszervezése					
Üzleti területek visszaszervezése					
Beszállítói hálózat megerősítése					
Erőteljesebb/megújított marketing					
Egyéb:					

A legjellemzőbb intézkedések (lásd 21. táblázat), amelyeket a minta több mint háromnegyede legalább kis mértékben alkalmazott az a szervezeti hatékonyság növelése (...%) és a stratégia átdolgozása (...%) volt. Ezen intézkedéseket a válaszadó szervezetek legalább ...%-a „nagyon jellemzőnek” ítélte. Az eredmények alapján nagyon elterjedt általános válságkezelő intézkedésnek, áthidaló megoldásnak tekinthető az általános költségcsökkentés (...%), a megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése (...%), beszerzések, kiadások elhalasztása (...%). Az új technológiák és eljárások bevezetését (...%), a dolgozók éves szabadságának kiadását (...%), új piacok megcélzását (.%) és egy erőteljesebb/megújított marketing tevékenység alkalmazását (...%) a minta jelentős része választotta legalább kis mértékben. Igen kevés válaszadó szervezetre volt jellemző ebben az időszakban, hogy a válságra az üzleti területek kiszervezésével (...%), visszaszervezésével (...%), vagy fizetés nélküli szabadsággalással (..) reagáltak volna. Ezeket tehát viszonylag ritkán alkalmazottnak tekinthetjük. Létszámcsökkentést a résztvevő szervezetek ...%-a jelölte legalább kis mértékben jellemzőnek, ebből alig..% alkalmazta nagymértékben, mint válságkezelő intézkedést. Viszont a minta több mint kétötöde élt az innovációs projektek leállításának (...%), a kommunikációs kiadások csökkentésének (...%), a beszállítói hálózat megerősítésének (...%), és a stratégiai beruházások leállításának (45,9%) eszközével is.

4.2 HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A 22. táblázat a második fázis adatait összegezve mutatja be, hogy milyen HR válságkezelő intézkedések jellemezték a válaszadó szervezeteket, illetve a felsorolt intézkedések a szervezetek mekkora hányadára terjedtek ki.

A szervezetek jelentős része (...%) ítélte úgy, hogy a HR-nek feladata van a járvány hatásaival kapcsolatban. Vagyis kevesebb, mint egyharmaduk kis- közepes- vagy nagymértékben nem látott okot a HR terület beavatkozására. Ebből ...százalék volt azon válaszadók aránya, akik nagyon határozottan nem érzeték HR feladatokat megjeleníteni a pandémiával kapcsolatban.

A legtöbb válaszadó által legalább kismértékben jellemzőnek megjelölt intézkedések az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (...%), az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelése” (...%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (...%) és a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (...%) voltak. De a szervezetek szűk ..%-ára (45-50%) jellemző volt még az „Önfejlesztés támogatása”, a „Létszámstop” és „A járványveszély mérséklése képzéssel” is. A szervezetek 30-41%-ánál volt valamilyen mértékben jellemző az „Ösztönzési rendszer átdolgozása”, a „Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása” (ezek egymáshoz közeli mértéke jó jel, és e két terület integrált megközelítésére utalhat) és a „Munkaidő csökkentés”. A válaszadók 30%-ánál kevesebbnél jelent meg a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás/műszaki megoldás)”, a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés/fejlesztés)”, a „Létszámcsökkentés és leépítés”, az „Esélyegyenlőségi terv/stratégia átdolgozása”, a „Kölcsönzött munkaerő leépítése”, a „Béren kívüli juttatások csökkentése”. A két sereghajtó, 25%-alatti megjelenéssel a „Bérfagyasztás” és a „Bérek csökkentése” voltak. Ezek az arányok azt mutatják, hogy (legalábbis a kitöltők válaszai alapján) a proaktív és előre mutató, a kiutat a fejlesztésben látó megoldások voltak a gyakoribbak. Külön kiemelhető, hogy látszik a sorrendből az arra való törekvés, hogy a termelőkapacitást fizikai vagy emberi tőke beruházással biztosítsák (technológiai fejlesztés, képzések). Ezek a járványhelyzettől függetlenül is előremutató megoldások, de talán lökést adhatott nekik a jelen helyzet.

22. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő					

Létszámstop					
Munkaidő csökkentés					
Létszámcsökkentés, leépítés					
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés					
Kölcsönzött munkaerő leépítése					
Bérbefagyasztás					
Bérek csökkentése					
Béren kívüli juttatások csökkentése					
Munkavállalók szociális problémáinak segítése					
A járványveszély méréséklése képzéssel					
Új munka- és egészség- védelmi intézkedések					
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki- /átdolgozása					
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás / műszaki megoldás)					
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés /fejlesztés)					
Önfejlesztés támogatása					
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása					
Ösztönzési rendszer átdolgozása					
Esélyegyenlőségi terv /stratégia átdolgozása					
Egyéb:					

Ha csak a nagy mértékben jellemző megjelölést vesszük alapul, akkor a leggyakoribb intézkedések az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (...%), a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (...%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (...%) voltak. 10-20% közt kapott még megjelölést az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelés”, az „Önfejlesztés támogatása”, az „Ösztönzési rendszer átdolgozása”, a „Létszámstop”, a „Teljesítményértékelési rendszer

átdolgozása” és „A járványveszély mérséklése képzéssel”. A többi HR megoldás ezen a fontossági szinten csak ...% alatti arányban jelent meg. A sorrend tehát nagyjából megegyezik az össze megjelölésnél tapasztalttal, csak néhány esetben módosult kissé a sorrend.

<https://thancfoundation.org/news/coronavirus-covid-19-15-tips-for-thyroid-head-and-neck-cancer-patients/>

Kép és forrás

5 A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK

„A válságoknak és visszaeséseknek, amikor bekövetkeznek, legalább az az előnyük megvan, hogy gondolkodásra kényszerítenek minket.” Jawaharlal Nehru⁵

5.1 KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat nyílt kérdéssel gyűjtöttük össze: a válaszadók legfeljebb három választ adhattak. A kapott válaszokat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg a 23. táblázat, melyből láthatjuk, hogy a járvány második hullámában a szervezetek számára a legnagyobb kihívást a munkatársak megtartása jelenti.

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

Rangsor	Megnevezés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	

⁵ Jawaharlal Nehru (1889– 1964) a független India első miniszterelnöke, az indiai függetlenségi mozgalom, az Indiai Nemzeti Kongresszus vezetője.

14.	
15.	
16.	

A beérkezett válaszok alapján a munkatársak biztosítása lett az elsődleges prioritás: míg a munkatársak megtartását több mint [...] válaszban említették, a többi kategória rendre kevesebb, mint száz említést kapott. A koronavírus okozta válság hatásai jelentősen különböznek a korábbi gazdasági krízisektől, amikor szinte minden ágazatban munkaerőtöbblet keletkezett és munkanélküliség drámaian megnövekedett. A jelenlegi helyzetben a világ számos országának gazdasága hektikusan reagál a változásokra, amely számos területen eredményezi a munkaerőigény megnövekedését és ebből fakadóan a vezetőknek a válság előtti munkaerőmegtartási és -biztosítási rendszereiket szükséges továbbfejleszteni versenyképességük megtartásra érdekében.

Mindemellett – ahogy azt már egy előző fejezetben is azonosíthattuk, a HR számos tevékenysége, különösen az [...] funkciója tovább erősödött: itt már nem csak a járvány terjedését mérséklő higiéniai intézkedésre kell gondolni, hanem a mentális egészség figyelemmel kísérése, annak fenntartására egy többszörösen összetett munkakörnyezetben.

A pandémiás helyzet a munka világában jelentős változásokat okozott. Felmérésünkben a HR terület hatékonyságával kapcsolatos belső elvárások esetleges változására is kíváncsiak voltunk. Az általunk megkérdezett, jobbára KKV-méretű szervezetek mintegy [...] ugyan nem kezeli külön szervezetben vagy munkakörben a HR feladatokat (24. táblázat), azonban a kérdőív adatai alapján az ellátóival kapcsolatos elvárások nem csökkentek a válság második hullámában sem.

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

Megnevezés	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	
Csökkent	

Nem változott	
Nőtt	
Összesen	100

Ha külön kezeljük azokat a szervezeteket, ahol van önálló HR részleg, akkor a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartós: ...%-nál nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárás, míg 56%-nál nem változott és csak ...%-nál csökkent.

A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is tovább növekedett a második hullám alatt: a válaszadók több mintszerint manapság még több feladatot kell elvégeznie a HR területnek, mint a vírusválság előtt. A feladatok mennyiségének növekedése mögött számos magyarázó változó húzódhat meg: ilyen lehet a Mindemelett a megkérdezettek majdnem úgy értékelte a helyzetet, hogy a feladatok mennyisége náluk nem változott a második hullámban, illetve a válaszadók ...%-a csökkenést tapasztalt (25. táblázat).

25. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása

Megnevezés	%
Csökkent	
Nem változott	
Nőtt	
Összesen	100

Végül a változások komplex nyomon követése érdekében még egy további nyitott kérdés keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknél várhatóan melyik az a három-három HR funkció/tevékenység, melynek a 2020-as év során fokozódik, illetve csökken a jelentősége. A 26. táblázatban a fokozódó jelentőségű HR tevékenységek listáját láthatjuk említési gyakoriság szerint rendezve. Több mint száz említést a tradicionális HR funkciók közül csak a létszám biztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés kapott. Közel száz említéssel dobogós a megnövekedett HR adminisztráció, és a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése. Érdekes tény, hogy a válaszadók a HR digitalizációján belül

több területet is azonosítottak az online oktatástól, az online toborzáson át az online kommunikáció fejlesztéséig. Ha mindezt egy kategóriaként kezeljük, akkor összességében az e-HR funkció lesz a válaszadók szerint a változások legfontosabb mozgatórugója. Az eredmények alapján a szervezetek és ezzel együtt 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. E válság alapvetően hozzájárul vezetői paradigmák megváltozásához is, mivel a jelenléthez nem kötött munkavégzés feltételezi a szervezeti bizalomnak egy magasabb szintjét, amelyben mind a vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása meghatározó jelentőségű. Valószínűsíthetően a vezető szerepe is átértékelődik ebben a változási folyamatban és egészen új, az eddigiektől eltérő vezetési kultúrát szükséges kialakítani.

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

Rangsor	Megnevezés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	

14.	
15.	
16.	

Érdeemes mindezt összevetni a csökkenő jelentőségű HR tevékenységekkel, melyet a 27. táblázat mutat.

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

Rangsor	Megnevezés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	

A beérkezett válaszok között itt is a **toborzás, kiválasztás, fejedelmek és munkaerőfelvétel hordereje kapott több mint száz említést**. Ez ugyan elsőre furcsának tűnhet, de minden bizonnyal az a magyarázata, hogy a munkaerőpiacon turbulens helyzet alakult ki évvégére. Egyrészt egyes cégeknél a válság negatív hatásai miatt a létszámstop dominanciája lényegében megszüntette a toborzás, kiválasztás tevékenységeket a második félévben.. Másrészt a tervezett újra indulás miatt a toborzás-kiválasztás munkaerő biztosítás a legnagyobb kihívás a HR munkában és harmadrészt a válság pozitív hatásként egyes társaságoknál piacbővülést eredményezett és ebből kifolyólag a munkaerőigény megnövekedett. A táblázat adatai alapján a válság veszteségei között fogjuk szívesen tartani a munkahelyi tréningeket és a munkahelyi közösségi programokat, mely egy egész szakmára is hosszútávú kihatással lehet.

A szakszervezetek jelentősége az elmúlt évtizedekben hazánkban jelentősen 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 **..%-a** állította, hogy biztosan tud szakszervezet működéséről, míg 2015-ben ez az arány már csak **..%⁶** volt. Felmérésünkben a megkérdezettek **..%-a** azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a 48%-os szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintában. Ez minden bizonnyal az országos átlagnál magasabb szakszervezeti reprezentativitást, és az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

28. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása

Megnevezés	%
Nálunk nincs szakszervezet	
Csökkent	
Nem változott	
Nőtt	
Összesen	100,0

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a második hullámban. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezett szervezetek **....%-ánál** nem változott a szakszervezetek befolyása, **...%-nál** nőtt, és **...%-nál** csökkent. Egyrészt tény, hogy a szakszervezetek szerepe konjunktúra idején meghatározóbb lehet, mivel a munkaerőkínálat relatív alacsony szintje miatt a munkavállalói oldal alkupozíciója erősödik. A koronavírus válság előtti évben jelentős eredményeket értek el szakszervezetek béremelés tekintetében (lásd pl: 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.

⁶ https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html (Letöltve: 2020. szeptember 30.)

Végül a 29. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek fele azt állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölt be a második hullám után is.

29. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára					
A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk					
A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik					
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból					
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket					
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra					
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket					
Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása					

Ezzel a kérdéssel szorosan összefügg, hogy a vállalkozások közel fele (...%), lépéseket tesz annak érdekében, hogy a nehézségek ellenére kulcsembereit, kiemelkedő tudással rendelkező szakembereit megtartsa. A válaszokban itt is érezhető egyfajta kettősség: míg az előzőek szerint a kulcsemberek megtartása fontos a szervezet számára, addig a válaszadók majdnem fele (...%) nem gondolja azt, hogy az elbocsátások hosszú távon károsak lehetnek a szervezetnek, és manapság kevésbé jelent problémát a szellemi tőke szervezetből történő kiáramlása. A válaszokban

felmerülő ellentmondás magyarázata egyrészt a válságkezelési szervezeti stratégiában, másrészt pedig az egyes gazdasági szektorok közötti különbségekben keresendő.

A válaszadók reakciói a többi állítással kapcsolatban, szinte azonos mértékű (...% közeli) megosztottságot tükröznek. Ilyen a munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolására, vagy akár a válságból való kilábalás HR szempontú megközelítése. Mindezek alapján válaszadóinknak adottságaik és lehetőségeik fényében nagyon eltérő helyzetekre kell legalább egy kielégítő választ keresniük a pandémiás időszakban.

6 A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI

„A változás az élet törvénye, és azok, akik csak a múltba vagy a jelenbe tekintenek, biztosan elszalasztják a jövőbeli lehetőségeket.” John F. Kennedy⁷

A koronavírusválság mélyreható változásokat indukált a teljes gazdasági életben. A vállalkozások életben maradásának feltétele, hogy képesek legyenek olyan válaszokat adni a megváltozott gazdasági-társadalmi körülményekre, amelyek a hosszú távú fenmaradást, stabilitást képesek fenntartani és garantálni. A pandémiás válság begyűrűzése a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást, sok esetben radikális változtatásokat kíván. Ebben a fejezetben azzal a kérdéssel foglalkozunk, hogy a vírus megjelenésével hogyan alakultak a szervezetek pandémiaválsághoz kapcsolódó attitűdjei? Jellemzően problémaként, vagy kihívásként és lehetőségként élük-e meg a mostani válságot? Milyen új lehetőségek kerültek előtérbe a vizsgált szervezetek HR gyakorlatában? Milyen válaszokat adnak a szervezetek a kihívásokkal teli munkaerőpiaci környezetében felmerülő kérdésekre?

6.1 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE

A pandémiás helyzet rég nem látott gazdasági sokkot okozott az egész világban. Válaszként a gazdaságpolitikai döntéshozók szinte példa nélkül álló ösztönzőcsomagokkal reagáltak. 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. A leírtaknak megfelelően tehát a vállalkozások és az intézmények egy része pozitív hozadékként tekintett a koronavírus válságra. E véleményünket a 30. táblázat adatai is megerősítik. A válaszadók véleményei alapján ugyanis kijelenthetjük, hogy a megkérdezett

⁷ John F. Kennedy (1917-1963) Amerikai Egyesült Államok 35. elnöke 1961 és 1963 között, amikor is november 22-én Texas állambeli Dallasban merénylet áldozata lett..

vállalkozások és intézmények több, mint egyharmada a koronavírus válságra lehetőségként tekint és mindössze %-uk utasította el teljesen ezt a megközelítést. Az 1-7-ig terjedő Likert skálán (ahol az 1: egyáltalán nem ért egyet, a 7: a teljesen egyetért) a válaszadók válaszainak átlagértéke volt.

30. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

Megnevezés	Egyáltalán nem érték egyet	Részben érték egyet					Teljesen egyet-érték	Összes en
		2	3	4	5	6		
Fokozatok	1						7	
%								100,0%
Átlag:								

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

Azok a szervezetek, amelyek a válság idején szem előtt tartják a munkavállalóik természetes emberi igényeit mint pl.- biztonság, stabilitás, kiszámíthatóság, stb. azok jó úton járnak. A HR a koronavírus válság begyűrűzése 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, amelyeket a HR-nek azonnal orvosolnia kellett, mint pl. tesztelés koordinációja, a kontaktkutatói 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 vezetőjétől. A 31. táblázatban a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek megoszlása látható. Az eredményeket elemezve megállapíthatjuk, hogy a belső kommunikáció szerepe és jelentősége felértékelődött mind a vezetőség, mind az alkalmazotti réteg számára. A belső kommunikáció hangsúlyos szerepét a válaszadó szervezetek (lásd 31. táblázat) is kiemelték (...%), hiszen a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek élére helyezték azt. Mindemelett az is jól látható, hogy a szervezetek jelentős része a HR stratégia zászlójára a „Health and safety” jegyében az egészség és a biztonság kérdését tűzte ki, és kiemelt figyelmet

szentelnek e területnek. A munkáltatói márka egyik fő alkotó eleme is a belső kommunikáció és a humán tőke biztonsága lett a vírus indukálta új szervezeti környezetben.

31. táblázat: A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek

Sorrend	Megnevezés	%
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		

A válság hatására erősödő, fejlődő HR feladatok közül az élen állók között szerepelnek még az atipikus foglalkoztatás/home-office (...%) a (...%), munkakörelemzésre (.%) és a létszámtervezésre (...%) irányuló tevékenységek.

A koronavírus járvány pozitív hozadékként – kihasználható lehetőségként – említhetjük azt is, hogy megmutatta a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. Ezek a javítandó feladatok a felmérés adatai alapján, turbulens módon jelentkeznek. Egyik ilyen kihívást jelentő feladatként a válaszadók ismét a rangsor élére helyezték (lásd 32. táblázat) a belső kommunikációt (...%) amelynek fejlesztésével a munkavállalói bizonytalanság és a munkahelyek biztonsága miatti emóciók nagyban kezelhetőek lennének.

32. táblázat: A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok területei

Sorrend	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	
2.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	
3.	képzés	

4.	foglalkoztatás	
5.	adminisztráció	
6.	utánpótlástervezés	
7.	munkavállalói jóllét programok	
8.	kulcsembert program	
9.	adatmenedzsment	
10.	egyéb:	

A rangsorban a javítandó területként került említésre a bérezés/ösztönzési gyakorlat, valamint a képzés kérdésköre is. Ezek mellett még további hat HR terület változtatási igényét jelezte a válaszadók mintegy ötöde.

6.3 A VÍRUSSAL SZEMBENI VÉDETTSÉGHEZ VALÓ VISZONYULÁS

- Minden jogszabályok megengedte eszközzel igyekszünk elérni, hogy amint lehetséges, hogy minden munkavállaló adassa be a védőoltást, amint lehetséges
- Nem ellenőrizzük és nem diszkriminálunk, de kommunikáljuk, hogy elvárjuk, hogy minden munkavállaló oltassa be magát, amint lehetséges
- Támogatólag állunk hozzá, hogy a munkavállalók oltassák be magukat, amint lehetséges, de nem várjuk el.
- Tájékoztatással, információval vagy más módon segítjük a munkavállalóinkat az oltással kapcsolatos pozitív kép kialakításában
- A jogszabályok adta keretek között előnyt élvez / fog élvezni az a hozzánk jelentkező álláskereső, aki be van oltva és/vagy átesett már a fertőzésen
- A jelenlegi munkatársak között is előnyt élveznek azok, akik már beoltatták magukat vagy gyógyultként szereztek védettséget (szintén a jogi keretek betartása mellett)
- A pozitív kommunikációs kampányt folytatunk a munkatársaink között az oltási kedv növelése érdekében
- Szervezetünket a munkatársak védőoltással kapcsolatos magatartását nem befolyásolja és nem vizsgálja
- Semmilyen módon nem teszünk különbséget védett (beoltott vagy gyógyult) és nem védett munkatársaink között
- Szervezetünkben negatív megítélése van a vírustól való túlzott félelemnek
- Egyéb:

7 A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE

„Menedzsernek lenni több kell, mint egy cím, egy nagy iroda és a magas rang külső jelképei. Ehhez munkához hozzáértés és magas szintű teljesítmény szükséges”. Peter Drucker

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

7.1 MUNKAKÖRÖK

Az alfejezet áttekintést nyújt arról, hogy milyen változások történtek bizonyos munkakörök esetén a pandémiás időszak alatt. A válaszadó szervezetek körében a legnagyobb arányú létszámcsökkenést mutató munkakörök listáját a 33. táblázat tartalmazza.

33. táblázat: A pandémia első hullámában létszámcsökkentéssel leginkább érintett munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámcsökkenés tapasztalható	
Megnevezés	%

A 33. táblázatban szereplő adatok az összes értékelhető válasz figyelembevételével kerültek megállapításra. A minta nem reprezentatív, és a válaszadók egy része nem jelölt meg létszámcsökkenéssel érintett munkakört. A válaszok között elenyésző arányban szerepelt(érintett munkakörök: projektmenedzser, szoftverfejlesztő, folyamatmérnök, könyvelő, fejlesztő, HR menedzser), a létszámcsökkenés leginkább fizikai betanított, fizikai, adminisztrátori, szellemi betanított

munkaköröket érintve következett be. Amennyiben ágazati szempontból vizsgálódunk, a turisztikához, vendéglátáshoz kapcsolódóan találkozhatunk kiemelkedő adatokkal.

A járványhelyzet másik nagy vesztese munkaügyi szempontból a csak fizikai bolthálózattal rendelkező kereskedelmi egységek, mely az érintett munkakörök (eladó, értékesítő) létszámcsökkenése által is kimutatható. A kijárási korlátozások hatására a vásárlások nagy része áttevődött az online térbe, melynek hatására a fizikai hálózatokban dolgozó eladó és értékesítő munkakörben dolgozó személyek egy részére már szintén nem volt szükség. Ez magyarázza, hogy érzékelhető csökkenés következett be a válaszadó szervezeteink e munkaköreiben.

A pandémiás helyzet hatására a munkavállalói létszám csökkentésén túl bizonyos munkakörök esetén megszűnések, megszüntetések is történtek, a lezárások és korlátozások hatására adott helyzetben a szervezetek fennmaradásuk érdekében több esetben nem csak a létszámcsökkentés, hanem a munkakör teljes megszüntetése mellett döntöttek. A létszámcsökkentéshez képest ezzel a megoldással a válaszadó szervezetek kisebb arányban éltek ugyan, azonban az érintett munkakörök részben azonosak, amit a 34. táblázat szemléltet.

34. táblázat: A pandémia első hullámában megszűnt munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb megszűnés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Értékesítő	
Felhasználó	
Takarító	
Kölcsönzött munkaerő	
Adminisztrátor	
Alkalmi dolgozók	

A létszámcsökkenés és munkakör megszüntetés mellett bizonyos munkakörök esetén létszámnövekedés vagy éppen új munkakör létrehozása is megvalósult, azonban az előzőeknél sokkal kisebb arányban. A létszámnövekedésre vonatkozó adatokat tartalmazza a 35. táblázat.

35. táblázat: A pandémia első hulláma során a legnagyobb létszámnövekedést produkáló munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámnövekedés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Informatikus	
Futár	
Takarító	
Raktáros	
Adminisztrátor	
Egészségügyi dolgozó	

A kijárási korlátozás hatására megnövekedett a házhozszállítási szolgáltatások igénybevétele mind az FMCG (idősávós vásárlás bevezetése miatt), mind a tartós fogyasztási cikkek esetén, valamint az ételrendelési szolgáltatás igénybevétele is megnőtt. Több olyan szervezet is bevezette az online értékesítést fennmaradása érdekében, ahol addig csak fizikai értékesítés, vagy hibrid verzió volt jelen, azonban személyes vagy csomagpontos átvétellel. Ennek hatására szükségserűvé vált vagy a meglévő munkaerő átképzése és munkakör cseréje vagy új munkaerő felvétele az online szolgáltatások teljesítése érdekében. A kapcsolódó munkakörök – futár, ügyfélszolgálat, áru összekészítés, csomagolás – esetén nőtt legnagyobb mértékben a szükséges munkavállalói létszám, a létszámbővítések esetén ezen munkakörök voltak érintettek. Emellett az informatikusok, mérnökök létszámában történt nagyobb arányú növekedés.

Új munkakör létrehozása a válaszadó vállalatok mindössze **..%**-ánál fordult elő, mely a létszámbővítéshez hasonlóan leginkább az online értékesítéshez és a műszaki tevékenységekhez kapcsolódó munkaköröket érintette, melynek részleteit a 36. táblázat tartalmazza.

36. táblázat: A pandémia második hulláma során létrejött új munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb új létrejövés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Takarító	
Adminisztrátor	
Eladó	
Fejlesztő	

Futár	
Rendszerszervező	

Összességében elmondható, hogy hat munkakör beszüntetésre jutott egy új munkakör kialakítása, valamint öt létszámcsökkentésre egy létszámnövekedés. Arányaiban tehát sokkal többen veszítették el a munkájukat, mint amennyi potenciális munkavállalónak lehetősége volt új munkát találni a válaszadó szervezetek esetében.

7.2 KOMPETENCIÁK

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, ezen utolsó tartalmi alfejezete, 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 járvány rövid távú negatív karrier sokkja lehet, hogy valaki számára hosszabb távon pozitívként jelentkezik ez a hatás (Akkermans et al., 2020). Előfordulhat, hogy egy-egy járvány emeli a bérszintet. Az 1348-1351-es pestisjárvány Angliában a becslések szerint 17-40%-kal csökkentette a lakosságot. Ezáltal a munkaerő kínálat csökkent, az adott bérszint mellett a vállalatok munkaerő iránti versengése pedig a bérszint növekedését eredményezte (Bagó, 2020).

Ahhoz azonban, hogy a munkaerőpiacon megfeleljen a munkavállaló, megfelelő kompetenciákkal kell rendelkeznie. Számos kompetencia definíció létezik, jelen kutatásban, kompetencia kifejezés alatt az egyén azon jellemzőinek összességét értjük, amelyek a hatékony munkafeladatellátás révén hozzájárulnak a szervezeti cél megvalósításához.

A kutatásban résztvevő válaszok alapján azt vizsgáltuk, hogy a járvány második hullámával mely kompetenciáknak értékelődik fel a jelentősége, a pandémiás helyzet

[B1] megjegyzést írt: ,

miatt. A válaszok 18 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A különböző kompetenciacsoportok kialakításához a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzetben fontosabbá váló kompetenciacsoportok rangsora a 37. táblázatban látható.

37. táblázat: A pandémia első hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok

A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	
Sorszám	Megnevezés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	

Mivel előfordulhat, hogy a munkavállalók virtuálisan kommunikálnak az ügyfelekkel, kereskedőkkel, kollégákkal akár különböző kultúrákból, így a vállalatoknak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat kell kiválasztaniuk (Caligiuri et al., 2020) A 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 kutatás során a kompetenciaigényeknél is beazonosításra került a „.....”, „.....”, „....., on-line technológia” kompetenciák iránti igény erősödésével. A vezetők részéről fontos, hogy

agilisak 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 kutatás eredményei is, ami az „Együttműködés, csapatmunka”, „Önállóság”, „Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat” kompetenciák iránti igény erősödését mutatja.

A vezetők kompetenciáinak is 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 márkánév terjesztésében. A világvárvány idején a szervezeteket olyan vezető virágoztathatja fel, aki határozott szerepeket és célokat biztosít; osztozik a vezetésben; kommunikál; biztosítja az alkalmazottak hozzáférését a technológiához; előtérbe helyezi a munkavállaló érzelmi stabilitását; fenntartja a szervezeti pénzügyi állapotot; és elősegíti a szervezeti ellenálló képességet. A HR stratégiai szerepet játszhat a vezetők segítségével és fejlesztésében a világvárvány 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 ünneplésére (Dirani et al., 2020). Ezek az elvárások a jelenlegi kutatásban 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 válságmenedzment”, „Motiváció, motiváltság”, „Vezetői soft skillek” kompetenciacsoportok erősödésének azonosításával.

A kutatási eredményeket összevetjük a széleskörben alkalmazott Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) kompetencia rendszerével, amelyben három kompetenciacsoportot állít fel: szakmai kompetenciák csoportját, módszertani kompetenciák csoportját és társas (szociális) kompetenciák csoportját. Ezekbe a csoportokba tagolja be a modellt, a további kompetencia alcsoportokat és kompetenciákat. A szakmai kompetenciákba a készségeket, 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. (lásd 8.2 melléklet).

[B2] megjegyzést írt: .

A kutatás során kirajzolódott kompetenciacsoportokat megkíséreltük párhuzamba állítani a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben szereplő kompetenciacsoportokkal, kompetenciákkal. Ennek eredménye a 38. táblázatban látható.

Fontos eredmény, 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-Rauser (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.

Ugyanakkor, a kutatás első hullámában azonosított két kompetencia csoport mellett mint a, – „Lojalitást, elköteleződést” és az „Időgazdálkodást”, mint amelyek felértékelődnek, azonban a modellben nem szereplenek – azonosításra került további három modellen kívüli felértékelődő kompetenciacsoport is, mint a „Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság”, „Fegyelem, szabályok és előírások betartása”, „Motiváció, motiváltság” amelyek ugyan a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) referencia modellben nem szerepeltek, de a pandémiás helyzetben a szerepük – a válaszadók szerint – felértékelődött. Ezek tekinthetők akár a pandémiás helyzet megkülönböztető kompetenciáinak is a megkérdezettek körében, olyan értelemben, hogy a pandémiás helyzetben ezen kompetenciák jelentősek, ugyanakkor egy „általános helyzetben” felállított kompetencia modellben ezek nevesítve nem kerültek meghatározásra.

A Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben 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”.

38. táblázat A kompetenciák Sonntag & Schäfer-Raus modell szerinti csoportosítása

Szakmai kompetencia	Módszertani kompetencia	Társas (szociális) kompetencia
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ

<ul style="list-style-type: none"> • Gyakorlati szakmai készségek • Munkaeszközök kezelése • Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> • Absztrakt gondolkodás • Diagnosztizálás, hibakeresés • Problémamegoldás, hibaelhárítás/ Problémamegoldó képesség • Információgyűjtés • Tervezés, kontroll, értékelés/ Tervezés/szervezés* Változás és válságmenedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapcsolatteremtő képesség / Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés* • Támogatás / segítségkérés képessége Vezetői soft skillek • Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége • Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> • Sajátos szakmai ismeretek/ Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat⁸ • Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete • Szakkifejezések • Munkavédelmi ismeretek Digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitás, ötletgazdagság / Önállóság • Rugalmasság / Rugalmasság, gyors alkalmazkodás • Érdeklődés, újdonságok kipróbálása <p>TANULÓKÉPESSÉG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás • Általános tanulóképesség • Emlézőképesség, megjegyző képesség • Munka és tanulási technikák • Felfogóképesség 	<ul style="list-style-type: none"> • Képesség együttdolgozásra és csoportos munkavégzésre / Együttműködés, csapatmunka • Érvényesülési képesség csoportban • Konfliktustűrő képesség / Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség • Segítőkészség, kollegialitás/ Empátia, EQ, szociális készségek

* Megjegyzés: A táblázatban zölddel van jelölve ami 1. és a 2. hullám idején is beazonosításra került kompetenciacsoport. pirossal van jelölve, ami csak a 2. hullámban került beazonosításra.

A kutatás során azt is megvizsgáltuk, hogy a munka világában mely kompetenciák fontossága csökkent a válaszadók szerint a pandémiás helyzet 2. hullámában. A

⁸ Félkövér betűvel kerültek jelölésre, a Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) modell táblázatában, a jelen kutatási eredményei alapján azonosított kompetenciák.

válaszadók e kérdésre jelentősen kevesebb választ adtak, mint a felértékelődő kompetenciák esetében. Tehát sokkal kevesebb esetben azonosítottak be a válaszadók fontosságukból vesztes kompetenciákat, mint fontosságukban jelentősebbé válókat.

A különböző leértékelődő kompetencia-elvárási adottságok 10 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok alapján képzett kompetenciacsoportok a 39. táblázatban kerültek összefoglalásra.

39. táblázat: Az első pandémiás hullám során jelentőségükből vesztes kompetenciacsoportok

Sorszám	Megnevezés
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Megállapítható, hogy a leginkább leértékelődő, fontosságukból vesztes kompetencia csoport a „Személyes jelenlét - kapcsolatteremtés” kompetencia csoport, amit a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kategóriája követ, és megjelenik még a „Csapatmunka, együttműködés” „Munkaerő-ellátás”, „Adminisztráció”, „Igényesség, perfekcionizmus”, „Home office növekedés, irodai munkavégzés csökkent”, „Mobilitás és közlekedés”, „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, „Prezentációs és előadói készségek”, a „Adminisztráció”, „Igényesség, perfekcionizmus” kompetencia csoport is.

A jelentőségükből vesztes 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.

Ha ezeket a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportokat párhuzamba állítjuk (40. táblázat) az egyre inkább fontosabbá váló kompetenciacsoportokkal, azt láthatjuk, hogy az első fázisban azonosított „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciacsoport már a felértékelődő kompetenciák között nem szerepel, csak mint a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok között szerepel, tehát egyfajta kompetencia igények iránti igény „tisztább” kirajzolódása is azonosítható.

40. táblázat: A fel- és leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása

Sorszám	A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémiás időszakban jelentőségükből veszítő kompetencia csoportok
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		

A kompetenciák iránti igények átrendeződésnek 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 kompetenciák, 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.

Kép és forrás

8 MELLÉKLETEK

8.1 MELLÉKLET: A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

A felmérésünk során [...] szervezet (vállalat és intézmény) járult hozzá nevének közzléséhez.

8.2 MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL

Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása.

Szakmai kompetencia	Módszertani kompetencia	Társas (szociális) kompetencia
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> Gyakorlati szakmai készségek Munkaeszközök kezelése Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> Absztrakt gondolkodás Diagnosztizálás, hibakeresés Problémamegoldás, hibaelhárítás Információgyűjtés Tervezés, kontroll, értékelés 	<ul style="list-style-type: none"> Kapcsolatteremtő képesség Támogatás / segítségkérés képessége Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> Sajátos szakmai ismeretek Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete Szakkifejezések 	<ul style="list-style-type: none"> Kreativitás, ötletgazdagság Rugalmasság Érdeklődés, újdonságok kipróbálása 	<ul style="list-style-type: none"> Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre Érvényesülési képesség csoportban Konfliktustűrő képesség

• Munkavédelmi ismeretek		• Segítőkézség, kollegialitás
TANULÓKÉPESSÉG		
<ul style="list-style-type: none">• Általános tanulóképesség• Emlékezőképesség, megjegyző képesség• Munka és tanulási technikák• Felfogóképesség		

A Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) modellben a szakmai ismeretek alatt annak a tudásnak, készségeknek az összességét értjük, amelyek a munkavállalót alkalmassá teszik a feladat ellátásra. A 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).

8.3 MELLÉKLET: KORONAHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK

Magyarország 2020-2021

Harmadik hullám

A Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával tizennégy magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapesti Metropolitan Egyetem - METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem - BGE, a Debreceni Egyetem - DE, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem - ELTE, a Széchenyi István Egyetem - SZE, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, a Miskolci Egyetem - ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem - NKE, a Nyíregyházi Egyetem (NYE), az Óbudai Egyetem - OE, a Pécsi Tudományegyetem - PTE, a Soproni Egyetem - SE, a Szegedi Tudományegyetem - SZIE, a Pannon Egyetem - PE, és a Selye János Egyetem - UJS) kutatóinak összefogásával létrejött kutatócsoport a korábban elvégzett két KoronaHR vizsgálata után a mostani harmadik hullámhoz kapcsolódó vizsgálatában arra keresi a választ, hogy:

„a koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idézett elő a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában, valamint milyen kilábalási lehetőségek adódnak ezen a területen?”

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, 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), a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara és a „Leader's Habits Kutatói Hálózat - Humanmanagement – Human Value” nemzetközi kutatócsoport.

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 16 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 el fog indulni 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, tölts le az Önnek [PDF formában](#) megküldött kérdőívet és válaszolja meg azt hagyományos módon és küldje el azt a megadott címre.

A kitöltési határidő 2021. április 20. A felmérésben résztvevők a felmérés lezárta után e-mailben visszajelzést kapnak a felmérés eredményéről. Tekintettel arra, hogy az eredmények 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: poorj@t-online.hu) vagy Balogh Gábort (+36-20-206-6290 vagy e-mail: balogh@ktk.pte.hu) és Kun András (+36-20-561-0912 vagy e-mail: andras.kun@econ.unideb.hu)

Szabó Szilvia egyetemi docens METU	Dajnoki Krisztina egyetemi docens DE	Hazafi Zoltán egyetemi docens Hegedűs 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 MHT 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

8.4 MELLÉKLET: KUTATÁSI JELENTÉSBEN HIVATKOZOTT SZAKIRODALMI FORRÁSOK

1. Adrjan, P.- Lydon, R. (2020). Covid-19 and the global labour market: Impact on job postings *Economic Letter* (3) 1-7. Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrjan-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrjan-and-lydon).pdf?sfvrsn=7). (Letöltve: 2020. július 10.)
2. 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> (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
3. 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>.
4. Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25.
5. Banerjee, A.-Duflo, E.(2021): *Jó közgazdaságtan a nehéz időkre*. HVG Kiadó, Budapest.
6. Barabási A.-L. (2008): *Behálózva*. Helikon, Budapest.
7. 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.)
8. 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.
9. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9> (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
10. 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. 11.04.)
11. Csaba L. (2019): VÁLSÁG, GAZDASÁG, VILÁG Adalék Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). Éghajlat Könyvkiadó Kft, Budapest.
 12. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078> (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
 13. GKI. (2020). *Második hónapja nem tud emelkedni a GKI konjunktúraindexe.* https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI_konj_2009.pdf (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
 14. ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017.* International Labour Office. Genf.
 15. Karoliny M-né – Poór J. (szerk.) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások.* Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
 16. KSH. (2020). *STADAT – 2.1.7.2. (2008–2019).* https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
 17. Morris, J. (2020): *Háború!* Antall József Tudásközpont, Budapest, 565.
 18. Mosley, M. (2020): *COVID 19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről.* GABO Könyvkiadó, Budapest, 2149.
 19. 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.
 20. 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.
 21. Shankar, K. (2020). *The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations,* *British Journal of Management*, Vol. 31, pp. 450-452.

22. Sonntag, K. – Schäfer & Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37(4), 163-171.
23. Szabó I. Sz. (2020): Szakszervezeti szervezethez
https://www.researchgate.net/publication/338659890_A_magyarorszagi_munkavallalok_szakszervezeti_szervezettsege_es_a_szakszervezeti_tagletszam_jelentosege_az_erdekegyeztetes_kulonbozo_forumain. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
24. Szállási Á. (2018): Orvostörténeti és művelődéstörténeti tanulmányok. A MAGYAR TUDOMÁNYTÖRTÉNETI INTÉZET TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEI 124. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
25. 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(Letöltve: 2020.11.04.)
26. WHO (WHO-Coronavirus - COVID-19) Dashboard (2021). <https://covid19.who.int/>
(Letöltve: 2021. április 10.)

8.5 MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORAI

Wolters Kluwer - Mert fontos, hogy jól döntsön!

A Wolters Kluwer nemzetközi információszoftár vállalat, amely vezető pozíciót tölt be egész Európában a jogi – ezen belül többek közt munkajogi – és adóügyi területen.

Küldetés

Küldetésünk, hogy ügyfeleink a segítségünkkel mindig helyes döntést hozzanak.

Jövőkép

Célunk, hogy szaktudásunkat, több évtizedes tapasztalatunkat és szakmai kíváncsiságunkat felhasználva gyorsan, pontosan, sokoldalúan feldolgozzuk és értelmezzük a jogi és üzleti információkat. Segítjük ügyfeleinket, hogy időtől, helytől függetlenül, számos eszközön keresztül, egyszerűen, azonnali megoldást, pontos választ kapjanak a mindennapi munkájuk során előforduló jogi és üzleti kérdéseikre, problémáikra.

Magyarországon legismertebb szolgáltatásunk a Jogtár®, amely kimondottan HR és munkajogi területen dolgozók számára is kínál egyedi megoldásokat: HR Jogtár®, Munkajogi compliance megoldás, COVID Munkajogi Iránytű, Legal monitoring jogszabály-változásfigyelő szolgáltatás. Emellett a Wolters Kluwer az évente megrendezésre kerülő, szakmai körökben nagy sikernek örvendő Magyar Munkajogi (Visegrádi) Konferencia szervezője.

További információ szolgáltatásainkról, rendezvényeinkről: <http://www.wolterskluwer.hu/>

Wolters Kluwer logo

A Talk-A-Botról

A [Talk-A-Bot](#) ügyfélszolgálati chatrobotokkal és nagyvállalati belső kommunikációs eszközökkel foglalkozó magyar start-up cég, melynek megoldásaival ma már mintegy 5,5 millió felhasználó találkozott. Társadalmi felelősségvállalás által vezérelve a Talk-A-Bot a 2020-as COVID-19 járvány idejére ingyenesen elérhetővé tette [CHEQ](#) nevű belső kommunikációs szoftverének krízisváltozatát annak érdekében, hogy ezzel is hozzájáruljon a hazai vállalatok és a munkaerő stabilitásához. A [CHEQ Krízis](#) nevű terméket bármely hazai telephellyel rendelkező cég igénybe veheti a koronavírus járvány ideje alatt. A CHEQ-kel a vállalatok vezetése és a dolgozók gyorsan, hatékonyan, titkosított formában tarthatják a kapcsolatot, akkor is, ha a kollégák nem rendelkeznek számítógéppel vagy e-maillal. A cég másik terméke, a kontaktus nélküli ügyfélszolgálat lehetővé tevő chatrobot hozzájárul nem csupán a modern fogyasztói igények kielégítéséhez, hanem egyúttal segíti a vállalati ügyfélszolgálat biztonságos megvalósulását is. Honlap: <https://talkabot.net/about-us/>

Talk a Bot Kft. logó

A Login Autonom Kft. 1990-ben alakult, akkori fő profilja a biztonságtechnika és a beléptetőrendszerek fejlesztése volt, majd a 2000-es évek elején több nagyvállalati megkeresés hatására a korábbi tevékenységek mellett megjelent a HR digitalizáció, illetve a munkavállalói hatékonyságnövelést szolgáló szoftvermegoldások fejlesztése. Az irányváltást követően hamar nyilvánvalóvá vált számunkra, hogy a sikeres digitalizáció kulcsa a pusztán HR szempontokon túlmutató integrált, a business, termelés szintjére „lenyúló”, az üzleti felhasználók igényeit kiszolgáló megoldásban rejlik.

Hazai és nemzetközi ügyfeleink többnyire multinacionális cégek, akik globális szinten kívánják bevezetni rendszereinket. A vállalat 2006 óta rendelkezik ISO 9001, és 2019. óta ISO 27001 minősítéssel, illetve NATO AQAP felkészítéssel.

A Login Autonom Kft. hosszú évek óta aktívan együttműködik felsőoktatási intézményekkel és tudományos intézetekkel. Cégünk ügyvezetői az Óbudai Egyetem PhD fokozatos oktatói és kutatói, mindemellett együttműködnek a Szent István Egyetem MY-X mesterségesintelligencia-, az MTA TK Recens kapcsolatháló elemzéssel foglalkozó-, valamint az Óbudai Egyetem Keleti Károly karának Brainbay közgazdaságtudományi kutatócsoportjaival.

Login logó