

# COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS

## KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

---

Szerkesztette:

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné –  
Kőműves Zsolt – Pató Gáborné – Szűcs Beáta – Szabó Szilvia



# **COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS**

## **KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK**

---



# COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: HARMADIK FÁZIS

## KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

---

Szerkesztette:

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné –  
Kőműves Zsolt – Pató Gáborné – Szűcs Beáta – Szabó Szilvia

## Szerzők:<sup>1</sup>

- › *Dr. Balogh Gábor PhD*, Pécsi Tudományegyetem (2. fejezet);
- › *Balogh Kata*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (8. fejezet – Melléklet)
- › *Boros József*, Debreceni Egyetem (4. fejezet)
- › *Csehné dr. habil. Papp Imola PhD*, Eötvös Loránd Tudományegyetem (3. fejezet)
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina PhD*, Debreceni Egyetem (4. fejezet)
- › *Dr. Grotte Judit PhD*, Budapesti Metropolitan Egyetem (6. fejezet)
- › *Hollósy-Vadász Gábor*, Budapesti Metropolitan Egyetem (7. fejezet)
- › *Horváth Adrienn*, Nyíregyházi Egyetem (4. fejezet)
- › *Dr. Jarjabka Ákos PhD*, Pécsi Tudományegyetem (1. fejezet)
- › *Dr. habil. Karácsony Péter PhD*, Eötvös Loránd Tudományegyetem (3. fejezet)
- › *Kálmán Botond*, (Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem) (5. fejezet)
- › *Kósáné Dr. Bilanics Ágnes PhD*, Nyíregyházi Egyetem (4. fejezet)
- › *Dr. Kőműves Zsolt Sándor PhD*, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem (6. fejezet)
- › *Dr. Kun András István PhD*, Debreceni Egyetem (4. fejezet)
- › *Dr. habil. Kunos István PhD*, Miskolci Egyetem (7. fejezet)
- › *Dr. Majó-Petri Zoltán PhD*, Szegedi Tudományegyetem (5. fejezet)
- › *Metszős Gabriella*, Miskolci Egyetem (7. fejezet)
- › *Dr. habil. Pató Gáborné Szűcs Beáta PhD*, Pannon Egyetem (7. fejezet)
- › *Prof. Dr. habil. Poór József DSc*, Selye János Egyetem és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Vezetői összefoglaló és 1. fejezet)
- › *Dr. habil. Szabó Szilvia PhD*, Budapesti Metropolitan Egyetem (6. fejezet)
- › *Dr. Szabó Katalin PhD*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Vezetői összefoglaló)
- › *Dr. Szabó-Szentgróti Gábor PhD*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (5. fejezet)
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)

## Szerkesztők:

- › *Prof. Dr. habil. Poór József DSc*, Selye János Egyetem és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › *Dr. Balogh Gábor PhD*, Pécsi Tudományegyetem
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina PhD*, Debreceni Egyetem
- › *Dr. Karoliny Mártonné PhD*, Pécsi Tudományegyetem
- › *Dr. Kőműves Zsolt PhD*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › *Dr. habil. Pató Gáborné Szűcs Beáta PhD*, Pannon Egyetem
- › *Dr. habil. Szabó Szilvia PhD*, Budapesti Metropolitan Egyetem

## Lektorok:

- › *Dr. Szlávicz Ágnes* (Újvidéki Egyetem)
- › *Dr. Sztranyák József* (Budapest Kereskedelmi és Iparkamara)

## Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. • Telefon: +36-28/522-000 • Honlap: <https://www.uni-mate.hu>

**Felelős kiadó:** Prof. Dr. Gyuricza Csaba PhD, rektor

**ISBN:** 978-963-269-957-8 (PDF)

© Szerkesztők, 2021

© Szerzők, 2021

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0



<sup>1</sup> Az egyes fejezet koordinátorait jelzik a kiemelések.

## **A kutatócsoport tagjai**

Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Magyar Hadtudományi Társaság (MHT), 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 Közszolgálati 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**

Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK), Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK), Frissdiplomás Kft., Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (HBKIK), Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara (JNSZMKIK), Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, Miskolci Szakképzési Centrum, Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK), Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (VMKIK), Leader's Habits Kutatói Hálózat – Hummanagement – Human Value nemzetközi kutatócsoport

## **Kutatás vezetője:**

Dr. Poór József MTA doktor, CMC egyetemi tanár

## **A kutatás szponzorai:**

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





## TARTALOM

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ (POÓR JÓZSEF – SZABÓ KATALIN)</b> .....	9
<b>1. BEVEZETÉS (JARJABKA ÁKOS – POÓR JÓZSEF)</b> .....	13
<b>2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (BALOGH GÁBOR)</b> .....	19
2.1. MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE .....	19
2.2. SZERVEZETI MÉRET .....	20
2.2.1 Létszám .....	20
2.2.2 Árbevétel .....	21
2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR) .....	22
2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA .....	23
2.5. PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTÉG .....	24
2.6. HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI .....	25
2.7. HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉSRE VALÓ ÁTÁLLÁS – OTTHONI MUNKAVÉGZÉS .....	26
<b>3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (CSEHNÉ PAPP IMOLA – KARÁCSONY PÉTER)</b> .....	27
3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK .....	27
3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK .....	28
3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK .....	29
<b>4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEK JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – HORVÁTH ADRIENN – KÓSÁNÉ BILANICS ÁGNES – KUN ANDRÁS ISTVÁN)</b> ..	33
4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK .....	33
4.2. HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK .....	34
<b>5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR)</b> .....	37
5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK .....	37
5.2. HR FUNKCIÓK ÁTÉRTÉKLŐDÉSE .....	39
<b>6. A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI (KŐMŰVES ZSOLT – SZABÓ SZILVIA – GROTTÉ JUDIT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR)</b> .....	43
6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE .....	43
6.2. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI .....	44
6.3. A VÍRUSSAL SZEMBENI VÉDETTSÉGHEZ VALÓ VISZONYULÁS .....	45
<b>7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE (PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – KUNOS ISTVÁN – METSZÖSY GABRIELLA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR)</b> .....	47
7.1. MUNKAKÖRÖK .....	47
7.2. KOMPETENCIÁK .....	50
<b>8. MELLÉKLETEK (BALOGH KATALIN)</b> .....	57
8.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA .....	57
8.2. MELLÉKLET: KORONAHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA .....	60
8.3. MELLÉKLET: KUTATÁSI JELENTÉSBEN HIVATKOZOTT SZAKIRODALMI FORRÁSOK .....	62
8.4. MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORAI .....	64



## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ (POÓR JÓZSEF – SZABÓ KATALIN)

*„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 László)<sup>2</sup>*

Jelen kutatási jelentés a Korona vírus harmadik hulláma során szerzett – a 2021. március 1. és április 20. közötti időszak – legfontosabb tapasztalatainkat adja közre. Az ebben az időszakban 288 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 harmadik fáziséval kapcsolatos általános és HR-el kapcsolatos jellemzőkről:

- » A válaszadók több mint kétharmada (létszám és árbevétel alapján) sorolható a *KKV kategóriájába* (72,2%). Ágazati hovatartozás szempontjából a válaszadók legnagyobb hányada a szolgáltatások területén (38%) működik, ám jelentős számban találhatók közöttük ipar-és építőipari (28,9%) cég is.
- » Több mint 46,4%-nál működik HR szervezet. Az értékelhető válaszokat nyújtó szervezetet közel egyharmadának a székhelye a fővárosban található. A harmadik hullám alatt a *válaszadók több mint négyötöde már rendelkezett pandémiára vonatkozó cselekvési tervvel.*
- » A megkérdezett szervezetek több, mint fele (62,5%) úgy véli, hogy a gazdasági hatások még közel 1 évig érezhetőek lesznek, de az egyharmaduk (32,4%) akár években számol. A munkanélküliség mértéke a megkérdezettek több mint fele szerint (56,5%) emelkedni fog a koronavírus hatására. Összességében a vizsgálatban résztvevő 10 szervezetből 9 tudta zavartalanul folytatni piaci tevékenységét, vagy legfeljebb néhány napos szüneteltetés mellett kiszorgálni vevőit.
- » A munkavállalói oldal az alábbi jelenségek elterjedését emelte ki: a munkahelyre való bejutás nehezebbé vált (42%), éves szabadság kötelező kivétele jellemző volt (44%), csökkent a család jövedelme (46%), a munkahelyi terhelés növekedett (66%), a munka-magánélet egyensúly fenntartása nehezedett (69%), a családi terhek nőttek (78%), az egészségügyi veszélyeztetettség növekedett (80,7%).
- » Az *általános válságkezelő intézkedések* között felértékelődött a *szervezeti hatékonyság növelése és a stratégiák átdolgozása.* Az általános költségcsökkentést, a megfelelő kommunikációs eszköztár, valamint az új technológiák és eljárások bevezetését kevesebben alkalmazták, de továbbra is fennáll a beszerzések és a kiadások elhalasztása.
- » Az *emberi erőforrásokat (HR) érintő válságkezelési intézkedések* kapcsán a válaszadók több, mint kétharmada érezte úgy, hogy a *HR-nek továbbra is feladata van a járványokozta problémák kezelésében.* A legnagyobb arányban jellemző HR megoldások az alábbiak: „Új munka- és egészségvédelmi intézkedések”, „Otthoni munka engedélyezés/elrendelése”, „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” és az „Önfejlesztés támogatása”

<sup>2</sup> Végel László (1941) Szerbiai, vajdasági magyar író

A COVID-19 helyzet a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást, és sok esetben komoly változtatásokat kívánt. Érdekes azonban rálátni arra is, hogy a válság nemcsak negatív, de pozitív fejlődési lehetőségeket hordoz a vállalatok számára. Ezt igazolják kutatási eredményeink is, ahol a megkérdezett vállalkozások és intézmények több, mint egyharmada a válságra lehetőségként tekint és mindössze 7,5% utasította el teljesen ezt a megközelítést. A koronavírus járvány pozitív hozadékaként – kihasználható lehetőségként – említhetjük azt is, hogy megmutatta a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. A 3. hullám specifikuma a vállalatok vírussal szembeni védettséghez való viszonyulása, ahol a megkérdezettek egyértelműen tájékoztatással, információval vagy más módon segítik munkavállalóikat az oltással kapcsolatos pozitív kép kialakításában.

- » A koronavírus válság harmadik hullámában a HR területen nem csökkent sem a munka mennyisége, sem az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos elvárások összetettsége. A felmérésben résztvevők több mint fele arról számolt be, hogy a munka mennyisége növekedett, és a HR részleg hatékonyságával kapcsolatos elvárások a válaszadók egyharmadánál még nőtt is.
- » A válaszok alapján a harmadik hullámban a munkaerő biztosítása maradt a legnagyobb kihívás, miközben a munkahelyi kommunikáció, a kapcsolattartás és a munkahelyi elkötelezettség fenntartása is sok energiát leköt. A válaszadók több mint fele szerint a harmadik hullám kapcsán elindult létszámleépítések hosszútávon nem fogják befolyásolni a szervezet sikerességét, de a kulcsemberek megtartása továbbra is különösen fontos.
- » A kérdőívek kitöltői szerint mára már nem pusztán munkaerő szervezési problémákat kell azonnal és rugalmasan kezelni, tovább kellett erősíteni a HR védelmi feladatrendszerét, melyben megjelenik a mentális egészség védelme is.
- » Érdekes tény, hogy a válaszadók szerint a harmadik hullámban a változtatások kulcsa továbbra is a rugalmasság és a digitalizáció: a legtöbb említést az online oktatás, az online toborzás, az online kommunikáció, online találkozók a digitális workflow kialakítása és a távmunka egésze kapta.
- » A munkaügyi kapcsolatokban, a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a harmadik hullámban sem. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezett szervezetek döntő többségénél nem változott a szakszervezetek befolyása: sem csökkenés, sem növekedés nem tapasztalható.
- » A COVID-19 válság következtében úgy, ahogy a teljes életünk, a kompetenciák jelentősége is átértékelődött. A COVID-19 válság következtében a megváltozott helyzethez és a kompetenciák fontosságának a változására a cégek a szervezetfejlesztés eszközeivel (pl. munkavállalói képzés) reagáltak.
- » A kutatási eredményeket tekintve a pandémia harmadik hullámában a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” kompetencia volt a legfontosabb a megkérdezettek válaszai alapján, amelyet, az előző hullámokban is kiemelkedő helyet elfoglaló „Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés” kompetenciák követtek. A vírus okozta „home office”-os munkavégzés bizonyos kompetenciák erősödését generálta. Ez a világjárvány harmadik hullámának kutatása során a kompetenciaigényeknél is beazonosításra került. Továbbra is kiemelkedően fontos kompetencia „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, „Önállóság, felelősségvállalás”, „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás”. „Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség”, tehát az on-line technológiához kapcsolódó kompetenciák iránti igény továbbra is fokozott, ugyanakkor a humán oldalhoz kapcsolódó kompetenciák is egyre jobban

elvártak. Az érzelmi intelligencia megjelenése a világvárvány mind három hullámában kiemelkedő helyet foglalt el a felértékelődő kompetenciák listájában.

- » A kutatás során a leértékelődő kompetenciái is feltárásra kerültek. A jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok első, második és negyedik csoportjába tartozó kompetenciák elsősorban a megváltozott munkaszituációhoz köthetők, 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, míg a „Mobilitás és közlekedés” kompetencia a home office elterjedésével magyarázható. Ugyanakkor a „Csapatmunka, együttműködés” jelentőségének csökkenése továbbra is meglepő, hiszen a felértékelődő kompetencialista, előkelő, 6. helyén is azonosításra került.
- » A munkakörökre vonatkozóan összességében elmondható, hogy a harmadik hullám során hat munkakör beszüntetésre jutott egy új munkakör kialakítása, valamint öt létszámcsökkentésre egy létszámnövekedés. Ez azt jelenti, hogy arányaiban sokkal többen veszítették el a munkájukat, mint amennyi potenciális munkavállalónak lehetősége volt új munkát találni a válaszadó szervezetek körében.

A Vezetői összefoglalójának lezárásaként érdemes idézni Yuval Noah Hararinak (2021) a Financial Times-ban megjelent nyilatkozatának a következő gondolatát „De ma az emberiségnek számos tudományos eszköze van a COVID-19 megállítására. Vietnamtól Ausztráliáig számos ország bebizonyította, hogy oltóanyag nélkül is a rendelkezésre álló eszközökkel megállíthatják a járványt. Ezeknek az eszközöknek azonban igen magas gazdasági és társadalmi ára van. Le tudjuk győzni a vírust – de nem vagyunk biztosak abban, hogy hajlandóak vagyunk-e megfizetni a győzelem költségeit. Ezért a tudományos eredmények hatalmas felelősséget róttak és rónak a politikusok vállára”.



Forrás: [deltaresearch.com](http://deltaresearch.com)

# Koronavírus-válság

## Kihívások és HR válaszok

2020–2021

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)



Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)



Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT)



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

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

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



**Szabó Szilvia**  
egyetemi docens  
METU

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



**Szretykó György**  
egyetemi docens  
SZE

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



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

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



**Kópházi Andrea**  
egyetemi docens  
SE

**Hegedűs Henrik**  
doktori iskola  
oktatója  
NKE



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

**Kunos István**  
egyetemi docens  
ME



**Balogh Gábor**  
egyetemi adjunktus  
projekt titkár  
PTE



**Szűts Ildikó**  
OHE elnöke



**Szenes Zoltán**  
egyetemi tanár  
MHTT elnöke  
UJS



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



**Majó-Petri Zoltán**  
egyetemi docens  
SZTE



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



**Tóth Arnold**  
egyetemi docens  
BGE



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

A kutatás szponzorai:

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

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

A kutatással kapcsolatban kérdés esetén kérjük, keresse:  
**Poór Józsefet** (+36-06-20-464-9168, e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)) vagy  
**Balogh Gábert** (+36-20-206-6290, e-mail: [baloghg@kttk.pte.hu](mailto:baloghg@kttk.pte.hu)) és  
**Kun Andrást** (+36-20-561-0912, e-mail: [kun.andras@econ.unideb.hu](mailto:kun.andras@econ.unideb.hu))

Megjegyzés\*:

Koronavírus kutatócsoport új tagjai:  
Dr. Hazafi Zoltán, egyetemi docens, NKE  
Dr. Jarjabka Ákos, egyetemi docens, PTE  
Dr. Otti Csaba társkutató, ÓE

## 1. BEVEZETÉS (JARJABKA ÁKOS – POÓR JÓZSEF)

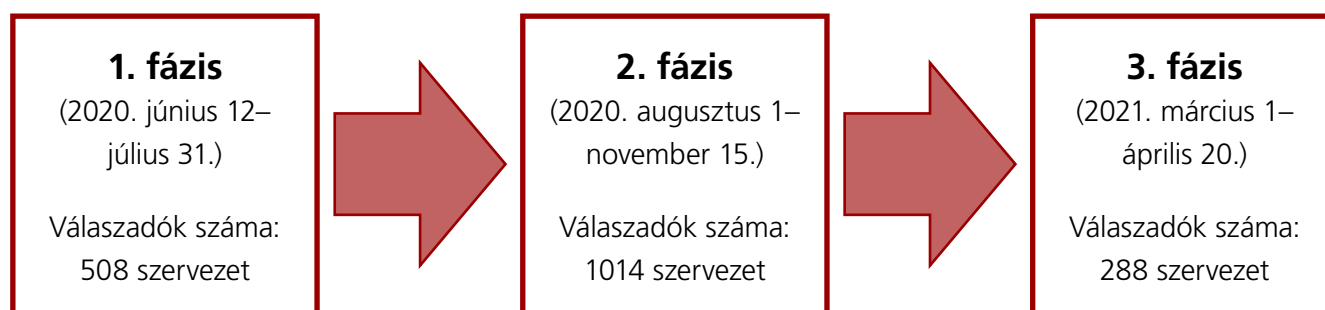
„A krízis kétesélyes: vagy rombol, vagy épít,  
de benne rejlik a változás esélye és ígérete.”

Bagdy Emőke<sup>3</sup>

2020 során a COVID-19 vírus Kínából indulva – a globalizációnak is köszönhetően – végigsöpört a világon. Európában először Olaszországban végzett óriási pusztítást, majd fokozatosan áldozatul estek a világ országának lakosai is. 2020. márciusa óta – a kutatási jelentésünk írása közben – a fertőzött esetek száma elérte a 134 milliót, míg az elhunytak száma meghaladta 2,9 milliót (WHO, 2021).

Online kutatásunk első fázisát 2020. június 12-én indítottuk és július 31-én zártuk, míg az adatgyűjtésünk második fázisa 2020. augusztus 1. és november 15. közötti időszakban történt, mely során az első fázishoz képest közel duplájára nőtt a válaszadó szervezetek száma (n=1014). A harmadik hullám során végzett felmérésünket azonban kevesebb, azaz 288 szervezet válaszolta meg.

1. ábra: KoronaHR kutatás három fázisa – összefoglaló adatok

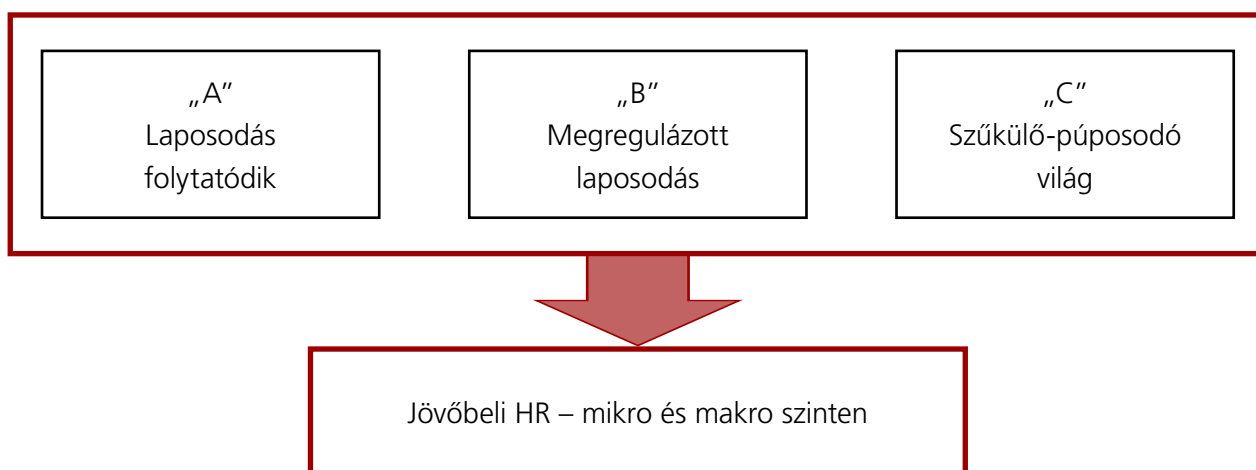


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes, hogy a három éve megjelent, hatodik kiadást megélt HR kézikönyvünkben (Karoliny–Poór, 2017) számos társszerző (Poór–Kollár–Pitlik–Szabó, 2017) közreműködésével három globális trendet vázoltunk fel az emberi erőforrás menedzselés jövőjére vonatkozóan. Ám, álmunkban sem gondoltuk, hogy valaha is bekövetkezhet az 1. ábrán felvázolt – „Szűkülő-púposodó világ” HR-jére vonatkozó előrejelzésünk.

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

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, s az egész világra kiterjedő lezárás és bezárkózás nem a pillanat műve volt, feltehetőleg valami megalapozta a jelzett helyzet bekövetkeztét. Nem minden változás köthető ugyanis egy adott esemény bekövetkeztéhez (Csaba, 2018). A jelzett gondolathoz kapcsolódva érdemes utalni Bill Gates (2021) – a milliárdos vagyonnal rendelkező számítógép guru és filantróp – nemrégben megjelent könyvében leírtakra: Ha meg akarjuk előzni az ilyen és hasonló válságokat, akkor támaszkodva az innovatív technológia megoldásokra meg kell előzni a környezetünk katasztrofális romlását.

A COVID-19 okozta első európai megbetegedések után néhány hónappal, 2020. májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával, először tizenkét – majd kiegészülve, végül tizennégy – magyarországi (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 – PTE, a Nyíregyházi Egyetem – NYE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Szent István Egyetem – SZIE, a Pannon Egyetem – PE) és egy határon túli egyetem (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 azáltal is, hogy lehetővé tesszük, hogy a résztvevők, az eredmények disszeminációját minél magasabb szintű publikációk révén tegyék elérhetővé.



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

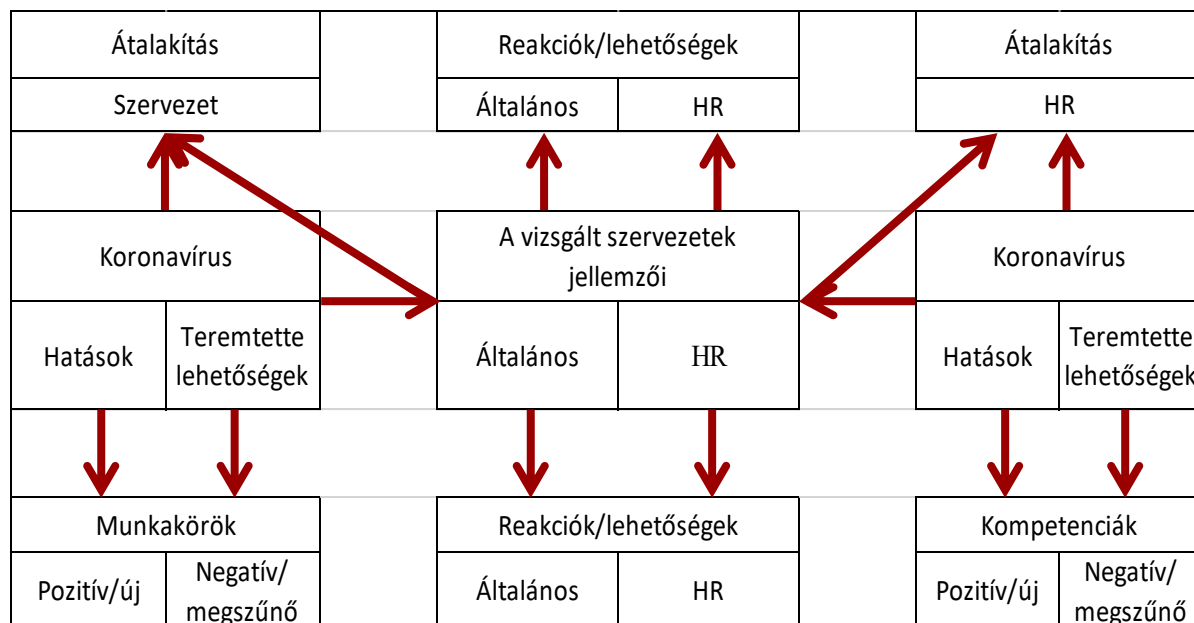
Bár már sok adat volt elérhető a COVID -19 járvány hazai társadalmi, gazdasági területi hatásai kapcsán (Uzzoli – Kovács, 2021., Czirfusz, 2021), ám mivel a pandémia 2021-ben minden eddig mértéket meghaladóan telepedett ránk, így aktuálissá vált a lekérdezés részben módosított fókuszú megismétlése, immáron harmadízben. Ennek elvégzését három szponzorunk támogatta aktívan: a Wolters Kluwer Hungary Kft., a Talk-A-Bot Kft. és a Login Employee Kft. Kutatásunk harmadik fázisát a fent bemutatott célokhoz kapcsolódva 2021. március 1. és április 20. között folytattuk le.

Ebben az etapban továbbfejlesztettük empirikus kutatásunkat, melynek alapját a kutatásunk elején (2020. májusában) kidolgozott vizsgálati modell adta. Érdeklődésünk középpontjában az az alapvető kérdés állt, 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 válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait összegyűjtve, a következő nagyobb elemzési területekkel foglalkozik a vizsgált szervezetekre vonatkozólag:

- » A koronavírus okozta válság jelenlegi és várható makro- és mikroszintű hatásai,
- » a leginkább jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések,
- » a válság hatására a HR-területen kezdeményezett (megvalósul, vagy tervezett) változások/ változtatások,
- » a koronavírus válság által teremtett fejlesztési, fejlődési lehetőségek különös tekintettel a HR területre,
- » a válság hatásai által pozitívan és/vagy negatívan érintett munkakörök és kompetenciák,
- » a szervezetek, a válaszadó HR-terület és a válaszadó személy jellemzői.

A 2021. március 1. és április 20. közötti időszakban online kérdőíves lekérdezés során 288 elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől), az alábbi kutatási keretmodellre támaszkodva:

3. ábra: A KoronaHR kutatási modell



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex-post* (Usunier et al., 2017) jellegűnek tekinthető, azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a „Covid-19 koronavírus okozta válság hazai vállalat/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 egyválaszados (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, menedzsment, és HR jellemzőikre és lehetőségekre mutatunk rá.
- » A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadóknál bekövetkezett munkaköröket 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. Továbbá, nem az volt a célunk, hogy az empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem,

hogyan az új információkat minél gyorsabban, hatékonyabban és célirányosabban közreadhassuk, ezáltal segítve a zajló változások megértését. Mindezekből következően, most csak a legfontosabb jellemzőket, trendeket és a tendenciákat vázoltuk fel.

Jelen vizsgálataink mellett, jövőbeli kutatási terveink között az alábbi témák szerepelnek:

- » Külön jelentésben fel kívánjuk tárni az összegyűjtött empirikus adatok segítségével a koronavírus járvány első, második és a harmadik fázisa közt megfigyelhető legfontosabb hasonlóságokat és különbségeket a válság HR-tevékenységekre és várakozásokra gyakorolt hatása kapcsán.
- » A hazai kutatásunkkal párhuzamosan folyik nemzetközi adatgyűjtésünk online kérdőív segítségével Kelet-Közép-Európa más országaiban, úgymint Ausztriában, Bosznia-Hercegovinában, Bulgáriában, Szlovákiában és Romániában is. Ezen minták nemzetközi szintű összevetése érdekes tapasztalatokkal kecsegtet (Kovalcsik – Boros – Pál, 2021).
- » Több tudományos szócikket 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 Antónió Guterres-nek, az ENSZ-főtitkárának 2020. július 18-án – a Nelson Mandela Alapítvány felkérésére – a néhai Nobel-békedíjas Nelson Mandela születésnapja alkalmából tartott beszédéből az alábbi gondolatot: *„A világjárvány olyan, mint egy röntgenfelvétel, amely kimutatja a töréseket a társadalom törékeny vázában. Kimutat minden félrevezetést és hamisságot.”*

Budapest, 2021. május 20.



Forrás: [benu.hu](https://www.benu.hu)



## 2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (BALOGH GÁBOR)

*„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 Elliot Zuckerberg<sup>4</sup>*

### 2.1. MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

Összesen 263 válaszadó szervezet több mint fele (51,7%-a) magántulajdonú cég, amelynek közel egynegyede (24%-a) van külföldi tulajdonban. A fennmaradó szervezetek egyötöde (19,8 százaléka) állami és önkormányzati válaszadó, valamint 4,6 százaléka nonprofit formában működik.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	19,8
Hazai magán	51,7
Külföldi vagy vegyes	24,0
Nonprofit szervezet	4,6
Összesen	100,0

<sup>4</sup> Mark Elliot Zuckerber (1984) a Facebook közösségi oldal kifejlesztője.

## 2.2. SZERVEZETI MÉRET

A 263 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 72,2%-a KKV kategóriába tartozik. A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya pedig 27,8 százalékos.

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	2,7
1-9 fő	25,9
10-49 fő	24,7
50-250 fő	19,0
251-500 fő	7,6
501-2000 fő	9,9
2000 fő felett	10,3
Összesen	100,0

A foglalkoztatottakhoz kapcsolódóan a felmérés során azt is vizsgáltuk, hogy átlagosan hány fő végzett munkát a vizsgált szervezeteknél atipikus formában (kölszönzött munkaerő, diákszövetkezeten keresztül, vállalkozási vagy megbízási szerződés keretében történő munkavégzés stb.) 2020-ban.

A válaszadók közel 30 százalékánál nem volt ilyen foglalkoztatott. Az érvényes választ adók 32,8%-ánál a létszám 1-9 fő között mozgott, míg a kérdőív kitöltőinek 26,7%-a atipikus formában már figyelemre méltó számú (10-250 fő közötti) munkavállalót foglalkoztatott. A válaszadók 9,9%-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	30,5
1-9 fő	32,8
10-49 fő	13,7
50-250 fő	13,0
251-500 fő	4,6
501-2000 fő	3,4
2000 fő felett	1,9
Összesen	100,0

## 2.2.2. ÁRBEVÉTEL

Az éves nettó árbevétel szempontjából a válaszadók több mint 70%-a kis szervezetek kategóriájába tartozik. A fennmaradó kb. 30 százalékuk a közepes vagy nagy szervezetek csoportjába sorolható.

4. táblázat: Árbevétel

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	26,2
51 – 100 millió Ft	9,8
101 – 500 millió Ft	15,6
501 millió Ft – 2,5 milliárd Ft	19,5
2,51 – 25 milliárd Ft	16,8
25,1 – 120 milliárd Ft	5,5
100 milliárd Ft fölött	6,6
Összesen	100,0

## 2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)

A válaszadóink egyharmada (28,9%) az ipar és építőipari területén működő vállalkozás.

5. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása\*

Megnevezés	%
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	3,4
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	4,9
Vegyri, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	1,1
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	4,6
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	2,7
Gépek és berendezések gyártása	2,7
Járműgyártás	2,7
Egyéb feldolgozóipar	1,5
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	3,4
Építőipar	5,3
Nagy- és kiskereskedelem	14,8
Szállítás és raktározás	8,7
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	4,2
Könyvkiadás, műsorszórás	1,1
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	8
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	3,8
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	12,2
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	4,9
Oktatás	9,5
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	8
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	1,5
Egyéb	4,6
Összesen*	113,6

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

A válaszadóink között a nagy- és kiskereskedelemmel foglalkozók aránya 14,8 százalékot ért el. Más szolgáltatások együttes aránya 38 százalékot ért el. A közigazgatás, az oktatás és a más humán szolgáltatások aránya 4,9 százalék volt. A rend- és katasztrófavédelem, valamint honvédelem 1,5 százalékos arányú volt. Kaptunk továbbá választ mezőgazdasági szervezetektől (3,4%) is. A válaszadók 4,6 százaléka pedig nem jelölte meg pontosan a fő működési területét.



## 2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA

A válaszadó szervezetek több mint egyharmada (36%) fővárosi telephellyel rendelkezik.

6. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Budapest (főváros)	36,0
Bács-Kiskun	2,3
Baranya	0,8
Békés	0,4
Borsod-Abaúj-Zemplén	2,7
Csongrád	0,4
Fejér	1,5
Győr-Moson-Sopron	0,4
Hajdú-Bihar	27,6
Heves	1,1
Jász-Nagykun-Szolnok	1,5
Komárom-Esztergom	1,1
Nógrád	0,0
Pest	8,4
Somogy	1,1
Szabolcs-Szatmár-Bereg	12,3
Tolna	0,4
Vas	0,4
Veszprém	0,4
Zala	1,1
Összesen	100,0

A válaszadók további 8,4%-a Pest megyei, jelentős arányt képvisel Hajdú-Bihar megye, hiszen a válaszok több mint egynegyede (27,6%) innen érkezett, valamint Szabolcs-Szatmár-Bereg megye 12,3 százalékot ért el. A fennmaradó válaszadók megoszlásánál legalább 1%-os aránnyal szerepel Bács-Kiskun (2,3%), Borsod-Abaúj-Zemplén (2,7%), Fejér (1,5%), Heves (1,1%), Jász-Nagykun-Szolnok (1,5%), Komárom-Esztergom (1,1%), Somogy (1,1%) és Zala (1,1%) megye.

A következő, 7. táblázat adatai szerint a válaszadók 58,4%-a önálló szervezeti egység, míg mintegy 41,6%-a egy nagyobb vállalat vagy intézmény része.

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

Szervezete egy nagyobb vállalat/intézmény része	%
Igen	41,6
Nem	58,4
Összesen	100,0

## 2.5. PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG

A válaszadó szervezetek 21,8%-a rendelkezett a felmérés idején a vírushelyzetet megelőzően járványhelyzetet kezelő tervvel. A kibontakozó vírushelyzet miatt a válaszadók több mint fele (56,9%) kidolgozott ilyen tervet, 7,6 százalékuk pedig tervezi ilyen protokoll kifejlesztését. A válaszadók 13,7%-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	7,6
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően volt is, ami módosításra szorult	14,1
Korábban nem volt, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	56,9
Nincs, de tervezünk	7,6
Nincs és nem is látjuk szükségét	13,7
Összesen	100,0

A válaszadók 28,9%-ánál a tulajdonos anyavállalat/anyaszervezet dolgozta ki a pandémiás tervet, és a megkérdezettek több mint fele (53,2%) 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	28,9
Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	53,2
Nincs válasz	17,9
Összesen	100,0

## 2.6. HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI

A válaszadó szervezetek 46,4%-ánál van HR szervezet, míg a megkérdezettek felénél (50,6%) nincs emberi erőforrás részleg. További 3 százalék esetében nem adtak válasz a kitöltők.

10. táblázat: Személyzeti/Emberi erőforrás részleg létezése

Megnevezés	%
Van	46,4
Nincs	50,6
Nincs válasz	3,0
Összesen	100,0

Azoknál a szervezeteknél, ahol van személyzeti részleg, ott az emberi erőforrás szervezet létszámának megoszlása 1-5 fő (55,4%), 6-10 fő (19,8%) és 10 főnél nagyobb (24,8%).

11. táblázat: HR szervezet létszáma

Megnevezés	%
Nincs HR	52,4
1-5 fő	26,4
6-10 fő	9,4
11-30 fő	9,1
30 fő fölött	2,8
Összesen	100,0

## 2.7. HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉSRE VALÓ ÁTÁLLÁS – OTTHONI MUNKAVÉGZÉS

Rebecca Seal (2021) írja könyvében, hogy az otthoni munkavégzésre való átállás új világot nyitott meg számunkra. Az ilyen munkavégzés növeli az önállóságot és az egyéni feladatvállalást. Az ő szóhasználatával élve, olyanok leszünk, mint az önfoglalkoztatók. A home office-ről azt is érdemes tudni, hogy nem napjaink találmánya, a „bejárós munkahelyek pedig csak a 20. század elején váltak egyeduralkodóvá” (Bence, 2021).

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

	Senki	1–25%	26–50%	50% fölött
Dolgozott a pandémia előtt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	55,1	30,4	8,0	6,5
Dolgozik most a pandémia alatt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	28,1	24,0	12,9	35,0
Véleménye szerint a pandémia megszűnése után hány százalékuk fog otthoni munkavégzésben (home-office-ban) dolgozni	46,8	24,7	14,8	13,7

Nem volt jelentős a home office-ban dolgozók aránya a pandémia előtt. A válaszadók véleménye szerint csak 6,5% százalékuknál volt nagyobb mértékben elterjedt ez a munkavégzési forma. Ez az adat valamelyest magasabb a KSH által 2019-ben mért 3,5%-nál. A pandémia alatt jelentősen megugrott ez az arány, 35 százalékra emelkedett. Ez az érték nagyon közel van az Európai Unió által publikált EU átlaghoz (Fernandes, 2021).



Forrás: portfolio.hu

### 3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (CSEHNÉ PAPP IMOLA – KARÁCSONY PÉTER)

„Mindig azt csinálom, amit nem tudok megtenni,  
hogy megtanuljam, hogyan kell csinálni.”

Pablo Picasso<sup>5</sup>

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

A vírus okozta gazdasági hatásokat tekintve a megkérdezett munkáltatók több, mint fele (62,5%) (lásd 13. táblázat) úgy véli, hogy ezek közel 1 évig érezhetőek lesznek, de az egyharmaduk (32,4%) éveig számol a következményekkel. A túlzottan optimista (néhány hónapig, 15,6%) vélekedések még jellemzőek. A bizonytalanok aránya 5%.

13. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje

Megnevezés	%
Néhány hónapig, 2021-et érinti	15,6
A válság eltart 2022-ig	46,9
A válság eltart 2025-ig	24,8
2025 után is érezhető lesz	7,6
Nem tudom	5,0
Összesen	100,0

A munkanélküliség mértéke a megkérdezettek több mint fele szerint (56,5%) (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	16,2
Marad a 2019-es szinten	23,5
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	36,5
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	20,0
Nem tudom	3,8
Összesen	100,0

A minta egyötöde (20%) a mutató jelentős, egyharmada (36,5%) enyhe emelkedését várja. Érdekes adat, hogy 16,2% véleménye szerint a munkanélküliség kis mértékben csökkenni fog 2020-hoz képest, és közel negyedük (23,5%) gondolja azt, hogy változatlan marad.

<sup>5</sup> Pablo Picasso (1881–1973) világhírű spanyol festő, szobrász.

### 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. A tavalyival (2020) hasonló mértékű árbevételt a válaszadók egyharmada (36,6%-a) prognosztizál. A megkérdezettek kb. egyenlő arányban gondolják azt, hogy 10% körüli pozitív vagy negatív mozgásra lehet számítani. A válaszadók ugyanilyen arányban (12,6%) bizonytalanok abban, 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	36,6
10% körüli lesz a csökkenés	12,2
10% -nál erősebb csökkenés várható	12,2
10% körüli növekedésre lehet számítani	15,3
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	11,1
Nem tudom megítélni	12,6
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 fele szerint (53,4%) szerint nem lesz változás e tekintetben, és a munkanélküliség marad a 2020-as szinten. Míg a válaszadók 16%-a szerint fog kis mértékben emelkedni a szervezet tevékenységi területén/szektorán belül a munkanélküliség, addig a válaszadók 5,3%-a szerint jelentős mértékű lesz a munkanélküliség alakulása a tevékenységi területen/szektoron belül. Mindösszesen a válaszadók 15%-a volt pozitív e kérdés esetében, szerintük javulni fognak a munkanélküliségi adatok az idei évben a tavalyihoz képest. A megkérdezettek egytizede (9,5%) úgy ítéli 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	15,6
Marad a 2020-as szinten	53,4
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	16,0
A 2020-as évhez képest jelentősen megugrik	5,3
Nem tudom	9,5
Összesen	100

A 17. táblázat adatai alapján a mintában szereplő szervezetek több mint a fele (56,7%) nem élt át létszámcsökkenést a pandémia első hét hónapjában, sőt, ha azokat ide számítjuk, akik nem tudtak erre a kérdésre válaszolni (ezért feltehetően nem is éltek át jelentős létszámcsökkenést), akkor 60,5%. Akiknél biztosan bekövetkezett csökkenés (a válaszadók bő 22,8%-a), 17,5%-ánál kismértékű volt ez a negatív változás, míg 5,3%-nál erős mértékű volt a létszámcsökkenés.

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

Megnevezés	n	%
Erősen (20% felett) csökkent	14	5,3
Kissé csökkent	46	17,5
Nem változott	149	56,7
Kissé növekedett	37	14,1
Erősen (20% felett) növekedett	7	2,7
Nem tudom	10	3,8
Összesen	263	100

A válaszadók 14,1%-a növekedett legalább kis mértékben a válság első 7 hónapja alatt; a növekedést felmutatók 2,7%-a pedig jelentős létszámnövekedést ért el a vizsgált időszakban.

### 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 szakaszokat jellemezték, ezért némileg meglepő, hogy ezek hatását a válaszadók 62%-a tartotta továbbra is valamennyire jellemzőnek. A nagymértékű hatást a válaszadók 21,7% jelölte meg. A második legelterjedtebb válság-közvetítő az ellátási lánc megszakadása volt a vizsgált időszakban, a válaszadók több mint felét (52%) elérte valamilyen mértékben. Nagymértékű hatást viszont ez ritkábban gyakorolt (7,5%). A harmadik a sorban a hazai kereslet csökkenése volt (a válaszadók 49%-a jelentette ezt valamennyire jellemzőnek, ennek hatását közepes vagy nagymértékűnek a válaszadók 27,6%-a találta).

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	51,0	21,4	14,4	13,2	100
Külpiazi kereslet csökkenése	67,6	15,6	9,8	7,0	100
Kijárási korlátozások bevezetése	38,0	19,4	20,9	21,7	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	48,0	28,7	15,7	7,5	100
Egyéb	71,3	8,1	8,1	12,5	100

Legkevesebben a külpiaci kereslet csökkenésén keresztül tapasztalták meg a válságot (32,4%), ez a tényező nagymértékben a vállalkozások mindösszesen 7%-ára hatott.

Termelési, szolgáltatási tevékenységét a válaszadók 22% szüneteltette legalább pár napra, 6%-uk pedig legalább egy hétig (19. táblázat).

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

Megnevezés	n	%
Nem szüneteltettük	212	81,5
Néhány napra szüneteltettük	22	8,5
1-3 hét	6	2,3
4-5 hét	5	1,9
6-7 hét	3	1,2
8-10 hét	3	1,2
10 hétnél több	9	3,5
Összesen	260	100,0

Azt tapasztaltuk tehát, hogy 10 válaszadóból 9 tudta úgy menedzselni piaci tevékenységét, hogy a fogyasztókat folyamatosan kiszolgálta vagy ilyen tevékenységeit legfeljebb néhány napra szüneteltette. Tízből 8 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 (3,9%) a fizetés nélküli szabadságotól volt jellemző. Ahol mégis, ott is jobbra csak kismértékben (10%, vagyis az összes, ezt az eszközt bevezető kb. 81,1%-a nem tartotta jelentősnek). Nagy- és közepes mértékben együttesen sem élt vele a szervezetek 9%-a. A felsorolt jelenségek, állapotok elterjedtsége (kis, közepes és nagymértékben jellemző összesen) a következők: a munkahelyre való bejutás nehezebbé vált (42,9%), éves szabadság kötelező kivétele (44,6%), csökkent a család jövedelme (46,1%), munkahelyi terhelés növekedése (66,3%), a munka-magánélet egyensúly fenntartása nehezedett (69,8%), családi terhek nőttek (78,8%), egészségügyi veszélyeztetettségük növekedett (80,7%).



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

Alkalmazott megoldások	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
ki kellett venni az éves szabadságukat	55,4	21,2	13,1	10,4	100,0
fizetés nélküli szabadságra kellett menniük	81,1	10,0	5,0	3,9	100,0
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	53,9	26,0	14,0	6,2	100,0
megnőtt egészségük veszélyeztetése	19,3	32,0	27,8	20,8	100,0
megnőttek a munkahelyi terheik	33,7	30,2	18,6	17,4	100,0
megnőttek a családi terheik	21,2	27,4	33,6	17,8	100,0
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás/közlekedés	57,1	25,5	12,4	5,0	100,0
nehezebbé vált a munka és magánélet/ család egyeztetése	30,2	29,5	23,3	17,1	100,0

Az egészség veszélyeztetettsége számít a leggyakrabban említett tényezőnek, kismértékben jellemző (32%), közepesen jellemző (27,8%), nagymértékben jellemző jelenség (20,8%) a válaszadók szerint. A családi terhek megnövekedése legalább kismértékben (27%), legalább közepes mértékben (33,6%), nagymértékben (17,8%), ezzel a sorrendben a második leggyakrabban említett jelenség volt a vizsgált időszakban. A munka-magánélet egyensúly veszélyeztetettsége került a 3. helyre a sorrendben, legalább kismértékű jelenségnek (29,5%), közepes jelentőségűnek (23,3%), míg a nagymértékben jellemzőnek a válaszadók 17,1%-a jelölte meg.



Forrás: [government.economicstimes.indiatimes.com](http://government.economicstimes.indiatimes.com)



## 4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – HORVÁTH ADRIENN – KÓSÁNÉ BILANICS ÁGNES – KUN ANDRÁS ISTVÁN)

„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 Lincoln<sup>6</sup>

### 4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A felmérésben vizsgáltuk, hogy a résztvevő szervezetek a koronavírus járvány harmadik 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	26,2	25,9	31,3	16,6	100
Szervezeti hatékonyság növelése	21,0	29,8	31,0	18,2	100
Beszerzések, kiadások elhalasztása	37,3	33,5	19,5	9,7	100
Általános költségcsökkentés	34,1	34,5	18,2	13,2	100
Létszámcsökkentés	76,2	15,2	4,3	4,3	100
Dolgozók évi szabadságának kiadása	52,9	25,5	16,2	5,4	100
Fizetés nélküli szabadságok adása	83,5	9,8	4,3	2,4	100
Stratégiai beruházások leállítás	58,9	24,8	10,5	5,8	100
Innovációs projektek leállítás	63,4	20,6	8,6	7,4	100
Kommunikációs kiadások csökkentése	85,9	10,2	2,7	1,2	100
Új technológiák és eljárások bevezetése	36,6	29,2	21,0	13,2	100
Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	35,2	27,7	24,2	12,9	100
Új piacok megcélzása	45,9	22,4	18,4	13,3	100
Üzleti területek kiszervezése	81,9	11,0	4,7	2,4	100
Üzleti területek visszaszervezése	85,9	10,2	2,7	1,2	100
Beszállítói hálózat megerősítése	51,6	28,3	12,0	8,1	100
Erőteljesebb/megújított marketing	50,0	21,7	18,6	9,7	100
Egyéb:	91,2	1,8	3,5	3,5	100

<sup>6</sup> Abraham Lincoln (1809–1865), az Egyesült Államok 16. elnöke (1861–1865).

A legjellemzőbb intézkedések (21. táblázat), amelyeket a minta több mint háromnegyede legalább kis mértékben alkalmazott az a szervezeti hatékonyság növelése (79,0%) és a stratégia átdolgozása (73,7%) volt. Ezen intézkedéseket a válaszadó szervezetek legalább 17%-a „nagyon jellemzőnek” ítélte. Az eredmények alapján nagyon elterjedt általános válságkezelő intézkedésnek, áthidaló megoldásnak tekinthető az általános költségcsökkentés (65,9%), a megfelelő kommunikációs eszköztár (64,8%) és az új technológiák és eljárások bevezetése (63,4%), valamint a beszerzések, kiadások elhalasztása (62,6%). A dolgozók éves szabadságának kiadását (47,1%), az új piacok megcélzását (54,1%) és egy erőteljesebb/megújított marketing tevékenység alkalmazását (50,0%) a minta jelentős része választotta legalább kis mértékben. Igen kevés válaszadó szervezetre volt jellemző ebben az időszakban, hogy a válságra az üzleti területek kiszervezésével (18,0%), visszaszervezésével (14,1%), a kommunikációs kiadások csökkentésével (14,1%), vagy fizetés nélküli szabadsággal (16,5%) reagáltak volna. Ezeket tehát viszonylag ritkán alkalmazottnak tekinthetjük. A létszámcsökkentést a résztvevő szervezetek 23,8%-a jelölte legalább kis mértékben jellemzőnek, ebből 4,3% alkalmazta nagymértékben, mint válságkezelő intézkedést. Ugyanakkor a minta több, mint harmada élt az innovációs projektek leállításának (36,6%), a beszállítói hálózat megerősítésének (48,4%), és a stratégiai beruházások leállításának (41,1%) eszközével is.

## 4.2. HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

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

22. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések (%)

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Össz.
Nincs teendő	67,1	14,2	8,9	9,8	100
Létszámstop	62,0	13,3	9,8	14,9	100
Munkaidő csökkentés	71,0	14,9	9,4	4,7	100
Létszámcsökkentés, leépítés	76,1	14,9	4,3	4,7	100
Otthoni munka engedélyezése/ elrendelése	25,6	18,7	18,5	37,1	100
Kölcsönzött munkaerő leépítése	26,9	18,8	16,8	37,5	100
Bérbefagyasztás	79,2	13,8	3,5	3,5	100
Bérek csökkentése	80,0	10,6	3,9	5,5	100
Béren kívüli juttatások csökkentése	87,5	5,5	3,5	3,5	100
Béren kívüli juttatások csökkentése	83,1	8,3	3,5	5,1	100
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	31,4	33,3	25,1	10,2	100
A járványveszély mérséklése képzéssel	58,6	23,0	14,1	4,3	100
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	15,9	21,8	24,9	37,4	100
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	35,1	26,9	26,5	11,5	100
Munkaerő-szükséglet csökkentése automatizálással/ műszaki megoldással	72,9	14,6	9,4	3,1	100

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Össz.
Munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel	76,8	15,7	5,1	2,4	100
Önfejlesztés támogatása	41,0	30,7	17,3	11,0	100
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	58,6	23,4	12,5	5,5	100
Ösztönzési rendszer átdolgozása	58,2	24,2	12,9	4,7	100
Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása	71,1	19,1	8,2	1,6	100
Egyéb	90,7	7,4	1,9	0,0	100

A szervezetek több, mint kétharmada (67,1%) ítélte úgy, hogy a HR-nek feladata van a járvány hatásaival kapcsolatban. Vagyis mindössze 22,9%-uk – kis- közepes- vagy nagymértékben – nem látott okot a HR terület beavatkozására. Ebből 9,8 százalék volt azon válaszadók aránya, akik nagyon határozottan nem érzékelték úgy, hogy a HR-nek reagálnia kellene a pandémia teremtette helyzetre. A legtöbb válaszadó által legalább kismértékben jellemzőnek megjelölt intézkedések az „Új munka- és egészségvédelmi intézkedések” (84,1%), az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelése” (73,1%), a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (68,6%) az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (64,9%) és az „Önfejlesztés támogatása” (59,0%) voltak. A szervezetek kevesebb, mint felére (35-45%) volt jellemző a „Létszámstop”, „A járványveszély mérséklése képzéssel”, valamint az „Ösztönzési rendszer átdolgozása” és a „Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása” (ez utóbbi három egymáshoz közeli mértéke jó jel, és a hagyományos HR funkciók integrált megközelítésére utalhat). A válaszadók kevesebb, mint 30%-ánál jelent meg a „Munkaidő csökkentés”, az „Esélyegyenlőségi terv/stratégia átdolgozása”, a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás/műszaki megoldás)”, a „Létszámcsökkentés és leépítés”, a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés/fejlesztés)”, a „Kölcsönzött munkaerő leépítése” és a „Bérfagyasztás”. A két sereghajtó, legfeljebb 20%-os megjelenéssel a „Béren kívüli juttatások csökkentése” és a „Bérek csökkentése” voltak. Ezek az arányok azt mutatják – legalábbis a kitöltők válaszai alapján –, hogy az első két hullámhoz hasonlóan a proaktív és előre mutató, a kiutat a fejlesztésben látó megoldások voltak a gyakoribbak a harmadik hullám alatt is. Külön kiemelhető, hogy látszik a sorrendből a törekvés a termelőkapacitás fizikai vagy emberi tőke beruházással való biztosítására (technológiai fejlesztés, képzések). Ezek a járványhelyzettől függetlenül is előremutató megoldások, de talán a jelen helyzet még inkább megerősítette szerepüket.

Ha csak a nagymértékben jellemző megjelölést vesszük alapul, akkor a leggyakoribb két intézkedés egymáshoz hasonló aránnyal az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelés” (37,5%) és az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (37,4%). 10-15%-ban volt nagymértékben jellemző a „Létszámstop” (14,9%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (11,5%), az „Önfejlesztés támogatása” (11%) és a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (10,2%). A többi HR megoldás ezen a fontossági szinten csak 5,5% alatti arányban jelent meg. A sorrend tehát nagyjából megegyezik az összes megjelölésnél tapasztalttal, ugyanakkor a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” már kevésbé jelenik meg kifejezetten jellemző HR feladatként.



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



## 5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR)

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

Jawaharlal Nehru<sup>7</sup>

### 5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat is összegyűjtöttük: a válaszadók legfeljebb három választ adhattak. A kapott válaszokat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg a 23. táblázat, melyből láthatjuk, hogy a járvány harmadik 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.	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása, toborzás
2.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
3.	Motiváltság, ösztönzés, elégedettség és elkötelezettség fenntartása
4.	Home-office, távmunka bevezetése, működtetése
5.	Egészségvédelem, munkavédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása
6.	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség megőrzése
7.	Képzés, fejlesztés
8.	Csapat összetartása, koordináció, együttműködés
9.	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása
10.	Munkaidőgazdálkodással, -beosztással, munkaszervezéssel, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok
11.	Megnövekedett adminisztrációs teher
12.	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása
13.	Vírus helyzet miatt munkából kiesők (pl. betegség, iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése
14.	Teljesítményértékelés, TÉR
15.	Létszámleépítés, elbocsátás
16.	Szociális támogatás

<sup>7</sup> Jawaharlal Nehru (1889–1964) a független India első miniszterelnöke, az indiai függetlenségi mozgalom, az Indiai Nemzeti Kongresszus vezetője.

A beérkezett válaszok alapján a munkatársak megtartása lett az elsődleges prioritás: míg a kommunikációt említették a második helyen, a többi kategória rendre kevesebb, említést kapott. Az első öt helyen nincs változás, feltűnő viszont, hogy a digitális workflow jelentősen, hat hellyel hátrébb került a rangsorban. Új kihívás a teljesítményértékelés átalakítása. Ezek a változások jól jelzik a pandémiához való egyre nagyobb mértékű alkalmazkodást. Az a tény, hogy a digitális folyamatok szervezése, valamint a létszámleépítés-elbocsátás kisebb kihívást jelent, mint a második fázis idején, azt mutatja, hogy a HR számos ponton sikeresen oldotta meg a pandémia kihívásait. Az öt leggyakoribb kihívás változatlansága pedig a válság specialitását, annak a humán erőforrást elsődlegesen támadó sajátos jellegét igazolja. Mindez fokozza a képzés és fejlesztés, valamint a csapatösszetartás jelentőségét, amelyek viszont jelentősen előrébb kerültek a rangsorban. 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 több területen eredményezi a munkaerőigény megnövekedését és ebből fakadóan a vezetőknek a válság előtti munkaerőmegtartási és -biztosítási rendszereiket szükséges továbbfejleszteni versenyképességük megtartására érdekében. Mindemellett – ahogy azt már egy előző fejezetben is azonosíthattuk, a HR számos tevékenysége, különösen a képzési és a csapatépítési funkciója tovább erősödött, ezért a HR nemcsak a munkaerőgazdálkodási feladatokhoz, hanem a versenyképesség növeléséhez is jelentősen hozzájárulhat. 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 36 százaléka 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 harmadik hullámában sem.

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

Megnevezés	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	35,8
Csökkent	2,3
Nem változott	29,2
Nőtt	32,7
Összesen	100

Ha külön kezeljük azokat a szervezeteket, ahol van önálló HR részleg, akkor a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartós: a vizsgált szervezetek 51%-nál nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárás, míg 46%-nál nem változott és csak 4%-nál csökkent.



A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is tovább növekedett a harmadik hullám alatt: a válaszadók több mint 54%-a szerint 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 tervezés és felkészülés a hasonló jövőbeli eseményekre, a munkaerőszervezés- és gazdálkodás új szempontokra épülő megvalósítása, vagy a digitális fejlesztések végrehajtása. Mindemelett a megkérdezettek majdnem 43%-a úgy értékelte a helyzetet, hogy a feladatok mennyisége náluk nem változott a harmadik hullámban, illetve a válaszadók 3%-a csökkenést tapasztalt (25. táblázat).

25. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása

Megnevezés	%
Csökkenett	3
Nem változott	43
Nőtt	54
Összesen	100

## 5.2. HR FUNKCIÓK ÁTÉRTÉKLŐDÉSE

A HR területen bekövetkezett változások komplex nyomon követése érdekében nyitott kérdés keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknel várhatóan melyik az a három-három HR funkció/tevékenység, melynek a koronavírus járvány kirobbanása óta fokozódik, illetve csökken a jelentősége. A 26. táblázatban a fokozódó jelentőségű HR tevékenységek listáját mutatjuk be említési gyakoriság szerint rendezve. A tradicionális HR funkciók közül akárcsak a második fázisban, most is a létszám biztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés áll az első helyen. A pandémiás időszak elhúzódásával felerősödött a belső kommunikáció és tájékoztatás stratégiai szerepe, amit a válaszadók rangsorban a második legfontosabb HR funkcióként értékelték. A második fázis második helyezettje, a megnövekedett HR adminisztráció visszacsúszott a hetedik helyre, ami azt jelzi, hogy sikerült kielégítően megfelelni az e területen megnövekedett elvárásoknak. A harmadik helyen sem történt változás a második fázishoz képest: a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése maradt a dobogón. 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, amiről már a fejezet elején is olvashattunk. Ez a jelenség már a második hullámban is kiemelkedő volt, a harmadik hullámban azonban még fokozottabban jelentkezik ez a trend. Előrébb került ugyanis a fontossági rangsorban az e-HR és az online képzések, de még a home office jellegű munkavégzés is. Ezek a változások pedig igazolják, hogy a digitalizációs folyamatok jelentik a fejlődés egyik legfőbb hajtóerejét. Az eredmények alapján a szervezetek és ezzel együtt a HR terület jelentős változás előtt áll, amelyet meghatároz a rugalmasság és a digitalizáció. A rugalmasság körébe tartozik a korábban csak ritkán alkalmazott alternatív foglalkoztatási és munkaszervezési megoldásokat. Ilyen például a távmunka, az otthoni munkavégzés (home office), az online találkozók, megbeszélések és képzések. A válság alapvető vezetői paradigmaváltást is eredményezett. Ennek lényege, hogy a jelenléthez nem kötött munkavégzés a szervezeti bizalom magasabb szintjét teszi szükségessé, amelyben mind a vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása meghatározó jelentőségű. Ez a változási folyamat új, az eddigiektől eltérő vezetési kultúra kialakulását vetíti előre.

26. táblázat: A 2021-ban várhatóan fokozódó szerepet betöltő a HR funkciók

Rangsor	Megnevezés
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedelmek, munkaerőfelvétel, létszámgazdálkodás
2.	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás
3.	Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség
4.	Képzés és fejlesztés, online oktatás, e-learning
5.	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés
6.	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás
7.	Adminisztráció, munkajog, munkaügy
8.	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás egészségügy
9.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
10.	HR digitalizáció, eHR
11.	Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment
12.	Online toborzás, online interjúk
13.	Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése
14.	Munkakörelemzés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások
15.	Pandémiával összefüggő feladatok (védőeszközök, tesztek, intézkedések, koordináció, szociális/pszichés problémák kezelése stb.)
16.	Munkaerő átcsoportosítása, helyettesítések, munkaidő-tervezés

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

27. táblázat: A 2021-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR funkciók

Rangsor	Megnevezés
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedelmek, munkaerőfelvétel
2.	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok
3.	Képzés-fejlesztés, tréningek
4.	Adminisztrációs feladatok
5.	Leépítés, elbocsátás
6.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
7.	Javadalmazási rendszer, ösztönzés, béren kívüli juttatások
8.	Személyes interjúk, személyes kapcsolatelvétel
9.	Employer branding

A beérkezett válaszok között itt is a toborzás, kiválasztás, fejedelmek és munkaerőfelvétel kapta a legtöbb említést. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy ez a HR legfontosabb funkcióinak egyike, ezért nagy valószínűséggel

ennek gyengítésével válnak fontosabbá a járványhoz kapcsolatosan megjelenő-felerősödő speciális funkciók. A másik feltehető ok, a járványhelyzet miatt bevezetett létszámstop hatása a harmadik fázisban már jóval kisebb jelentőségű, mivel ez az intézkedés jellemzően a sokkra adott első válasz volt. Mára a HR problémamegoldó eljárásai jóval szofisztikáltabbá váltak. A táblázat adatai alapján a válság veszteségei között fogjuk szamon tartani a munkahelyi tréningeket és a munkahelyi közösségi programokat, továbbá a személyes állásinterjúkat. 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 37%-a állította, hogy biztosan tud szakszervezet működéséről, míg 2015-ben ez az arány már csak 25%<sup>8</sup> volt. Felmérésünkben a megkérdezettek 60%-a azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a 40%-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	60
Csökkent	3
Nem változott	35
Nőtt	2
Összesen	100,0

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a harmadik hullámban. A vizsgált szervezetek 40%-ánál működik szakszervezet. A 40%-ból 35%-nál nem változott a szakszervezetek befolyása, 2%-nál nőtt, és 3%-nál csökkent. Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon egyfajta tolerancia alakult ki, mindkét fél fokozott együttműködést mutat, a munkahelyek megtartása érdekében. A nyugat-európai szakszervezetek azonban jóval befolyásosabbak a hazaiaknál, számos esetben még a cégek vezetésében is képviseltetik magukat. Ezért a jövő teljesen bizonytalan, a jelenlegi viszonylag nyugodt időszakot a pandémia leküzdését követően akár egy fokozott vitákkal terhelt időszak követheti, amiben a szakszervezeteket erősíti a munkaerőpiaci kereslet növekedése is.

<sup>8</sup> [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_szerv9\\_01\\_03.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html) (Letöltve: 2020. szeptember 30.)

Végül a 29. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek fele állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölt be a harmadik 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	12,0%	14,7%	23,6%	49,7%	100%
A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk	23,0%	30,9%	30,1%	16,1%	100%
A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik	29,6%	20,0%	24,9%	25,5%	100%
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból	23,4%	24,5%	29,0%	23,1%	100%
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket	44,7%	17,1%	15,7%	22,5%	100%
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	13,7%	14,4%	23,4%	48,5%	100%
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	35,2%	24,6%	22,1%	18,1%	100%
Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása	22,2%	29,7%	25,0%	23,0%	100%

Ezzel a kérdéssel szorosan összefügg, hogy a vállalkozások közel háromnegyede (74%), közepes vagy annál nagyobb fontosságúnak tartja a humán erőforrás szerepét a szervezet jövője szempontjából. Ezért hangsúlyt helyez arra, hogy a nehézségek ellenére kulcsembereit, kvalifikált szakembereit megtartsa. Ugyanakkor a válaszadók majdnem kétharmada (63,5%) szerint a jelenlegi elbocsátások hosszú távon nem károsak a szervezetnek. A látszólagos ellentmondás magyarázata az egyes gazdasági szektorok közötti különbségekben, illetve az elbocsátott munkatársak különböző képzettségében keresendő.

Érdekes eredmény viszont, hogy a kulcsemberekhez való ragaszkodás nem járt együtt jellemzően sem a munkahelyi feltételek újragondolásával, sem a képzések jelentőségének növekedésével. A válaszadók reakciói a tehát megosztottságot tükröznek. Mindezek alapján elmondható, hogy válaszadóinknak adottságaik és lehetőségeik fényében nagyon eltérő helyzetükre legalább egy kielégítő választ kell keresniük a pandémiás időszakban.



Forrás: peplematters.in

## 6. A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI (KŐMÜVES ZSOLT – SZABÓ SZILVIA – GROTTÉ JUDIT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR)

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

John F. Kennedy<sup>9</sup>

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 fennmaradást, 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 pandémia válsághoz kapcsolódó attitűdjei. Jellemzően problémaként vagy kihívásként és lehetőségként él-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 fentarthatóságot 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 vállalkozások és intézmények több mint egyharmada a koronavírus válságra lehetőségként tekint és mindössze 7,5 %-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 4,59. volt.

30. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

Megnevezés	Egyáltalán nem értek egyet	Részben értek egyet					Teljesen egyetérték	Összesen
		1	2	3	4	5		
Fokozatok	1	2	3	4	5	6	7	
%	7,5	8,3	10,3	17,8	21,7	16,2	18,2	100%
Átlag	4,22							

<sup>9</sup> 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.

## 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 begyűrzése óta számos kihívással küzd, mint például az időgazdálkodás, munkaerő-megtartás, ösztönzés, karriertervezés, home office, egészségügyi intézkedések összefogása, emberi erőforrás fejlesztés, néhol a belső kommunikáció irányítása. A második és harmadik hullám sem hozott könnyítést a cégek számára, hiszen új megoldandó feladatok jelentkeztek, amelyeket a HR-nek azonnal orvosolnia kellett, mint pl. a bizonytalanság vagy 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 is kiemelték (57,2.%), 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.	belső kommunikáció	57,2
2.	atipikus foglalkoztatás/home office	45,1
3.	munkavédelem, egészségmegőrzés	43,6
4.	munkakörelemzés és -tervezés	39,3
5.	létszámtervezés, utódlásterv	31,9
6.	szociális, mentális, családtámogatás fejlesztése	28,8
7.	megtartás-menedzsment	27,6
8.	toborzási, kiválasztási, beillesztési rendszerek	26,5
9.	teljesítménymenedzsment	26,1
10.	ösztönzés- és javadalmazás-menedzsment	25,3
11.	emberi erőforrás fejlesztés	24,5
12.	karriertervezés	12,8
13.	munkaügyi kapcsolatok, participáció, bevonás	12,1
14.	esélyegyenlőség	10,1
15.	generáció-menedzsment	7
16.	sokszínűség-menedzsment	5,8
17.	egyéb	1,9

A válság hatására erősödő, fejlődő HR feladatok közül az élen állók között szerepelnek még az atipikus foglalkoztatás/home office (26,5%), a munkakörelemzésre (31,9%) és a létszámtervezésre (31,9%) 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 (46,7%) 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	46,7
2.	képzés	33,9
3.	adminisztráció	31,5
4.	utánpótlástervezés	29,2
5.	kulcsembert program	28
6.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	26,8
7.	foglalkoztatás	26,1
8.	munkavállalói jóllét programok	23,3
9.	adatmenedzsment	14
10.	egyéb	0,4

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 VÍRUSSEL SZEMBENI VÉDETTSÉGHEZ VALÓ VISZONYULÁS

A koronavírus elleni oltóanyagok megjelenése kapcsán számos munkáltatóban merülhet fel az igény arra, hogy munkavállalói beoltassák magukat. A munkáltatónak az az érdeke, hogy dolgozói a lehető legrövidebb időre essenek ki a munkából, egyes munkahelyeken, pl. egészségügyi és szociális intézményekben pedig még fontosabb a fertőzések elkerülése. A koronavírus elleni oltás önkéntes, ebből adódóan nem tehető kötelezővé annak felvétele, ezáltal a munkáltatók szembesülhetnek ellenállással, negatív véleményekkel és elutasítással is. De mit tehet a munkáltató, annak érdekében, hogy csökkentse a kockázatokat? A leggyakoribb munkáltatói válaszokat az alábbi felsorolásban láthatjuk!

- » 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.



Forrás: wfla.com



## 7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE

(PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR)

„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<sup>10</sup>

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

### 7.1. MUNKAKÖRÖK<sup>11</sup>

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

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

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámcsökkenés tapasztalható	
Megnevezés	%
Vendéglátásban dolgozó	23,73
Betanított munkás	11,02
Logisztikai területen dolgozó	9,32
Egészségügyi területen dolgozó	7,63
Eladó	5,93
Értékesítő	5,93

A 33. táblázatban szereplő adatok az összes értékelhető válasz (n=118) figyelembevételével kerültek megállapításra. A minta nem reprezentatív, és a válaszadók egy része (35,60%) nem jelölt meg létszámcsökkenéssel érintett munkakört. A válaszok között elenyésző arányban szerepelt vezetői, döntéshozói pozíció (7,63%, érintett munkakörök: könyvelő, kutató, fejlesztő, HR menedzser, sportvezető elemző), a létszámcsökkenés leginkább fizikai betanított, fizikai, adminisztrátori, szellemi betanított munkaköröket érintve következett be. Amennyiben

<sup>10</sup> Peter Drucker (1909–2005) a modern menedzsment oktatás egyik úttörője. Az egyik legtöbbet publikáló menedzsment guru.

<sup>11</sup> A 7.1. alfejezet Kunos István és Metszösy Gabriella munkája.

ágazati szempontból vizsgálódunk, a turisztikához, vendéglátáshoz és raktári betanított munkákhoz kapcsolódóan találkozhatunk kiemelkedő adatokkal, mely megegyezik az első és második hullám vizsgálata során kapott adatokkal.

A járványhelyzet fennállása továbbra is a csak fizikai bolthálózattal rendelkező kereskedelmi egységeket és a vendéglátással foglalkozó egységeket érintette legsúlyosabban, mely az érintett munkakörök (eladó, értékesítő, pincér, szakács, felszolgáló) létszámcsökkenése által is kimutatható. Az első- és második hullám veszteségei után a továbbra is elhúzódó pandémiás helyzet hatására újabb megszorításokat kellett tenniük a fennmaradással küzdő egységeknek, melynek eredménye a munkaerő létszámában bekövetkező újabb csökkenések. 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 harmadik hullámában megszünt munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol a leggyakoribb megszünés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Vendéglátásban dolgozó	7,63
Szórakoztatóipari munkakörök	4,24
Adminisztrátor/back office	4,24
Koordinátor	3,39
Takarító	1,69
Értékesítő	1,69

A válaszadó szervezetek 33,05%-a nyilatkozott arról, hogy munkakör megszüntetésre volt szükség, azonban ez általánosan 1-1 munkakört érintett, így kisebb mértékű koncentráció figyelhető meg. Legnagyobb arányban itt is a vendéglátásban dolgozó munkavállalók munkakörei jelennek meg, mely érinti a pincéreket, szakácsokat, felszolgálókat és egyéb vendéglátásban dolgozó munkavállalókat. A szórakoztatóiparban dolgozó munkavállalók érintettsége is erősebben megfigyelhető a pandémia harmadik hulláma során, a megszünt munkakörök között színész, táncos és rendezvényszervező is szerepel. Az összes 39 válaszadó alapján, ahol munkakör megszüntetés történt, az esetek 35,90%-ában volt érintett a vendéglátás és szórakoztatóipar. Emellett az adminisztrációs tevékenységet végző munkavállalók, back office illetve koordinátori területen dolgozó munkavállalók munkakörei a válaszadó szervezeteknél 23,08% esetben szűnt meg az adott munkakör.

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

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

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámnövekedés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
IT terület	13,56
Operátor	11,02
Kereskedelmi terület	6,78
Futár	5,08
Marketing terület	4,24
Raktáros	4,24

A válaszadó szervezetek 44,92%-a jelölt meg létszámnövekedést érintő munkakört, általánosan 1-2 munkakört érintve. A házhozzállítási szolgáltatások kialakítása, meggyökereztetése a pandémia első és második hulláma során megtörtént, így az ehhez kapcsolódó munkakörök esetén (futár, online kereskedelem, webshop kezelő stb.) visszaesett a létszámnövekedés, a válaszadó szervezetek 11,86%-a esetén voltak érintettek ezen munkakörök. Ezzel szemben megnőtt az IT területen dolgozó munkavállalók iránti kereslet, fejlesztő, informatikus, hálózati szakemberek esetén történt a legnagyobb létszámnövekedés, a létszámnövekedésben érintett szervezetek 30,18%-a nyilatkozott ezen munkakörök bővítéséről. Az első és második hullám után az operátori területeken is növekedés figyelhető meg, az érintett szervezetek 24,53%-a esetén történt munkaerő felvétel a kapcsolódó pozíciókra, mely a pandémiás helyzet kezdetén történő leállások újraindításával magyarázható.

Új munkakör létrehozása a válaszadó vállalatok mindössze 14,41%-ánál fordult elő, mely a létszám-bővítéshez hasonlóan leginkább az IT területhez kapcsolódó munkaköröket érintette, valamint az egyéb szellemi munkaköröket, melynek részleteit a 36. táblázat tartalmazza.

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

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb új létrejövés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Adminisztrátor/back office	5,08
Járvány elleni védekezéshez kapcsolódó munkakör	5,08
IT terület	4,24
Manager	4,24
Egyéb szellemi munkakör	4,24
Kereskedelmi terület	2,54

Adminisztrációhoz és back office területhez kapcsolódó munkakör közel azonos arányban került létrehozásra, mint megszüntetésre a válaszadó szervezetek körében. Emellett a járványhelyzetre adott válaszként a védekezéshez kapcsolódó új munkakörök kerültek nagyobb arányban kialakításra, az új munkaköröket létrehozó szervezetek 35,29%-a hozott létre kapcsolódó munkakört (oltási koordinátor, Covid testállomáson dolgozó, önkéntes ápoló), mely a védőoltások népszerűségének növekedésével és a kapcsolódó tesztek számának növekedésével magyarázható. Összességében a legnagyobb arányú újonnan létrejövő munkakörök a szellemi munkavégzés területéhez kapcsolódnak, melyben megjelennek az IT területen dolgozók (fejlesztő, felhő alapú technológiákkal foglalkozó szakemberek, agilis munkakörök), vezetői szintű munkakörök (projektmenedzser, számviteli vezető, e-commerce menedzser, stratégiai vezető, minőségügyi szakértő) és egyéb szellemi munkakörök (marketing, pénzügyi terület, adatelemző).

Összességében elmondható, hogy minden harmadik munkakör megszüntetésre jutott egy új munkakör kialakítása, valamint kettő létszámcsökkentésre egy létszámnövekedés. Arányaiban tehát többen veszítették el a munkájukat, mint amennyi potenciális munkavállalónak lehetősége volt új munkát találni a válaszadó szervezetek esetében, azonban az első és második hullám adataihoz képest ez az arány javult.

## 7.2. KOMPETENCIÁK<sup>12</sup>

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.

A Covid 19 válság következtében úgy, ahogy a teljes életünk, a kompetenciák jelentősége is átértékelődött. Dajnoki Krisztina és Kun András (2020) szerint a válság hatására a szakterületekhez (pl. marketing) kapcsolódó kompetenciák fontossága leértékelődött, míg a rugalmasság, a stresszkezelés, a szociális képességek jelentősége megnőtt. Ezzel egy időben a munkaerőpiacon felértékelődött a mérnök és az IT végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet, míg az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet csökkent.

A Covid válság következtében a megváltozott helyzethez és a kompetenciák fontosságának a változására a cégek a szervezetfejlesztés eszközeivel (pl. munkavállalói képzés) reagáltak. Kópházi Andrea (2020) szerint a gazdasági válság idején a szervezetek számára legfontosabb, hogy az alábbi munkavállalói kompetenciákat fejlesszék:

1. digitális és IT ismeretek, illetve az ezekhez kapcsolódó online technológia magabiztos használata;
2. asszertív kommunikáció, valamint konfliktuskezelés;
3. érzelmi intelligencia és empátia;
4. kooperáció és csapatmunka; alkalmazkodó képesség;
5. stresszkezelő képesség.

A felsorolt kompetenciák fejlesztése azért bír kiemelkedő jelentőséggel, mert a szervezeteket ért kihívásokra adható reakciók alapját a humán kompetenciák (pl. együttműködés és alkalmazkodó képesség) fejleszthetősége jelenti.

<sup>12</sup> A 7.2. alfejezet Pató Gáborné Szűcs Beáta és Hollósy-Vadász Gábor munkája.

Jenei és Módosné (2021) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pandémia okozta gazdasági krízis idején a kompeten-  
ciamenedzsment jelentősége megnő, amely kihívást is jelent a humán erőforrással foglalkozó osztályok számára.  
A HR szakembereknek figyelembe kell venniük, hogy a különböző kompetenciák munkaerőpiaci relevanciája meg-  
változott, illetve a kompetenciák fejlesztésével és vizsgálatával kapcsolatban az alábbi nehézségek merültek fel:

1. A személyes interjúk hiányában megnehezedett a kompetenciák felmérése;
2. Bizonyos képzéseket online módon nem lehet megtartani;
3. A válság előtthöz képest a szociális kompetenciák jelentősége csökkent, ezzel egy időben a számítástechnikai ismeretek jelentősége megnőtt;
4. A távmunkában (pl. home office) dolgozó munkavállaló teljesítményét a korábbi teljesítmény menedzsment eszközökkel nem lehet ellenőrizni;
5. A korábbi munkaerőhiányt felváltotta a munkaerő többlet, azaz jóval többen jelentkeznek egy meghirdetett pozícióra, mint a válságot megelőző időszakban;
6. A jelentkező munkavállalók egyrésze bevételi szempontból szükség helyzetbe került, ezért igyekeznek minél előbb új munkahelyet találni, de gyakran csak átmenetileg a válság végéig, vagyis hosszú távú elköteleződésük megkérdőjelezhető;
7. A válság utáni időszakra tekintettel a szervezetek számára a kulcs emberek megtartása alapvető fontossággal bír;
8. A kiesett külföldi munkavállalókat pótolni kellett a hazai munkavállalókkal, akiket az új munkakörökbe be kellett tanítani.

A fentebb bemutatott kutatások szerzői arra törekedtek, hogy a vizsgálati mintájukba a gazdaság valamennyi szektorából kerüljenek be szervezetek. Ezzel ellentétben Grotte Judit és munkatársai (megjelenés alatt) csak a szállodaiparban működő szervezeteket vizsgálták. Eredményeik szerint a kutatási mintában szereplő szállodaipari szereplőkre megállapítható, hogy a vezetői soft képességek, az EQ (Emotional Quotient, magyarul: érzelmi intelligencia kvóciens) és a szociális kompetenciák jelentősége nőtt meg. A kutatók szerint a szállodaiparban a személyes jelenlétre alapuló kommunikáció és a kapcsolat teremtés jelentősége csökkent.

Az alfejezet további részében azt mutatjuk be az olvasó számára, hogy a pandémia idején a kompetenciák közül az EQ szerepe miként értékelődik fel, hogyan járul hozzá ahhoz, hogy eredményesen tudjunk megküzdeni a stresszel. Extremera (2020) elméleti tanulmánya alapján a pandémia következtében az embereknek a mindennapi életük részévé vált a bizonytalanság érzete, ami stresszt, szorongást és félelmet idéz elő bennük. Ebben a helyzetben az EQ-nak mind az intraperszonális (személyen belüli), mind az interperszonális (személyek közötti) hatása felértékelődik. Az intraperszonális szempontból az EQ három területen válik különösen fontossá: hogyan kezeljük a fenyegetettség érzetét, hogyan védjük meg a mentális és testi egészségünket, hogyan élünk egészségesen. Az interperszonális szempontból az EQ szintén három területen válik különösen fontossá: a társadalmi kohézió, a társadalmi előítéletek csökkentése, a személyek közötti kapcsolatok.

A továbbiakban olyan kutatások eredményeit mutatjuk be az olvasó számára, amelyek Extremera (2020) által meghatározott szempontok szerint interperszonális, vagy intraperszonális szempontból vizsgálják az EQ hatását.

Moron és Moron (2021) Lengyelországban azt vizsgálták, hogy teljes lezárás (lockdown) első hetében az EQ képes-e előre-jelzeni a hangulati állapotot. Eredményeik szerint az EQ a lockdown első hetében protektív (védő, oltalmazó) faktort jelentett a pandémia során megélt szorongással és szomorúsággal szemben. A szerzők szerint az EQ fejlesztésére irányuló tréningek során az érzelmi szabályozásra kellene fókuszálni, aminek eredményeként az

egyének hatékonyabban képesek megküzdeni a pandémia során megjelenő fenyegetettség érzetével. A szerzők meglepő eredménye, hogy vizsgálatban résztvevő lengyel személyek a lockdown első hetében erőteljesebbnek érezték a pozitív érzelmeiket, mint a negatívakat.

Egy spanyol kutatás során a szerzők azt vizsgálták meg, hogy az ápolók esetében az EQ hogyan függ össze a kiégéssel, a munkahelyi elégedettséggel, illetve a munkahely iránti elköteleződéssel (Soto-Rubio, et al 2020). A szerzők szerint a pszicho-szociális kockázatok (pl. munkahelyi stressz) és az EQ prediktor (előrejelző) változóknak tekinthetők a kiégés, a munkahely iránti elköteleződés és a mentális betegségek tekintetében. Az emocionális képességek (pl. empátia) protektív változóknak tekinthetők a pszichológiai kockázatokkal (pl. kiégés, munkahelyi stressz) szemben. Ezt az eredményt azért is kell kiemelnünk, mert a kiégés és a munkahelyi stressz képes pszichoszomatikus tüneteket okozni, vagyis közvetett módon az emocionális képességek csökkenteni tudják a pszichoszomatikus betegségek kialakulásának a kockázatát. A kutatók szerint az érzelmi figyelem (ez EQ egyik komponense, ami alapján képesek vagyunk felismerni és megérteni mások érzéseit), megemeli az interperszonális konfliktushelyzetben a kiégés valószínűségét, mivel az ápoló emocionális értelemben involválódik a konfliktusba.

Baba (2020) vizsgálati mintájában négy indiai államban tanuló egyetemisták és egyetemi dolgozók vettek részt. A szerző a kutatásában az EQ alábbi dimenziót vizsgálta: személyes kapcsolatok menedzselése, motiváció, altruizmus, öntudatosság, empátia, érzelmi stabilitás, integritás, érték orientáció, elköteleződés, önfejlesztés. Az eredmények alapján az egyetemi hallgatók és dolgozók magasabb pontszámot értek el az EQ dimenziókon, mint az indiai populáció átlag értéke. A válaszadók a legmagasabb pontszámot az értékorientáció dimenzióan érték el. Ezt követte az integritás, a személyes kapcsolatok menedzselése, az érzelmi stabilitás, az empátia, az elköteleződés, az altruizmus, a motiváció és az öntudatosság. A szerző szerint a pandémia következtében az egyének idegesebbé és szorongóbbá váltak. A pandémia időszakában az empátiának (ami az EQ egyik dimenziója) a szerepe felértékelődik, hiszen ezáltal válunk képessé arra, hogy más személyekkel (pl. kollégák) interakcióba kerülhessünk, annak ellenére, hogy a Covid 19 válság hatására megnövekedett stressz minden egyénre másképpen hat.

Az előző kutatással ellentétben Hussien és munkatársai (2020) kutatásában csak egyetemisták vettek részt, aki Szaúd-Arábiában és Egyiptomban tanultak ápoló BA szakon. A szerzők szerint az EQ az ápolók egyik legfontosabb kompetenciája, hiszen az EQ hatással bír az ápolás minőségére, a problémamegoldó képességre és a mentális teljesítményre. Eredményeik szerint a szaúd-arábiai hallgatókra magasabb EQ jellemző, mint az egyiptomi egyetemistákra, valamint az EQ pozitívan korrelált az online oktatással és vizsgáztatással kapcsolatos elégedettséggel. A szerzők szerint senki se szültetik magas EQ-val, ezért elengedhetetlen, hogy az képzés során fejlesszék a hallgatók EQ szintjét, mivel ez segíthet a saját érzelmeik menedzselésében, fejleszti az empátiájukat és megkönnyíti az érzelmeik kifejezését. A kutatók további eredménye, hogy EQ negatívan korrelál a bizonytalanság kerülésével, ebből következik, hogy a magas EQ szinttel rendelkező személyek kevésbé félnek, kerülnek el a bizonytalan helyzeteket.

Egy másik közel-keleti országban Izraelben készült kutatás során Zysberg és Zisberg (2020) útvonal elemzés módszerét használva egy új modellt alkotott. A kutatás célja, hogy az új modellel meg tudják magyarázni: a pandémia idején az EQ és a társas támogatás (angolul: social support), hogyan befolyásolja a vizsgálatban részt vevő személyek aggodalom érzetét. Eredményeik szerint az EQ-nak nem csak az érzelmi szabályozásban van fontos szerepe, hanem a társas támogatás megteremtésében is. A társas támogatás fontos szerepet játszik a pandémia következtében egyéni szinten megjelenő aggodalom érzet csökkentésében. A kutatók szerint az EQ és a társas támogatás közötti kapcsolat mediálól hatással bír az aggodalom érzetére.

Sturgill és munkatársai (2021) azt vizsgálták, hogy az Ajivar nevű platformon elérhető EQ fejlesztésre és tudatos jelenlétre (mindfulness) fókuszáló tréning anyagok, valamint konzultációs lehetőségek (pl. coaching) képesek-e

a pandémia idején a felhasználók szorongással és depresszióval kapcsolatos tüneteit enyhíteni. 2020 március közepén a pandémia következtében az egyetem pár nap alatt átállt a távoktatásra, ami egy jelentős stressz forrás volt a hallgatók számára, illetve ennek következtében a hallgatók erőteljesebben szorongtak. A kutatásban első éves egyetemisták vettek részt, akiket egy kísérleti és egy kontroll csoportba soroltak. A kísérleti csoport tagjainak hetente kétszer az Ajivar platformon kellett tevékenységeket végezni, pl. részt venni egy tréningen, míg a kontroll csoport tagjai nem vettek részt az Ajivar platform által szervezett eseményeken. Az eredmények szerint a kísérleti csoport tagjai a kontroll csoporthoz képest kevésbé szorongtak és esetükben a depresszióra jellemző tünetek kisebb intenzitással jelentkeztek, mint kontroll csoport tagjai esetében.

Chandra (2021) szerint a pandémia következtében a világ minden táján megemelkedett a stressz szint, amely mögött környezeti, szoció-kulturális és pszichológiai faktorok állnak. Az egyetemi hallgatók esetében ez úgy jelentkezik, hogy megemelkedtek a velük szembeni elvárások (pl. a szülők az várják el az egyetemista gyerekeiktől, hogy szerezzenek jó jegyeket), miközben a tanulási feltételek drasztikusan megváltoztak (pl. a lezárás következtében a diákok nem tudtak laboratóriumi gyakorlatokon részt venni). Ez a helyzet az egyetemisták körében megnöveli a kiégés kockázatát. Ebben a helyzetben különös jelentőségűvé válik az EQ. A szülőknek ebben a helyzetben érdemes megtanítani a gyermekeiknek (ebbe részben az egyetemisták is beletartoznak), hogyan kezeljék az érzelmeiket, hogyan tudják úgy tartani a szociális távolságot (social distancing), hogy az fizikailag válassza el őket és ne pszichológiailag (pl. az IT eszközök segítségével biztonságosan tudják egymással tartani a kapcsolatot). Ha személyes kommunikáció fenntartható (IT eszközökkel, egymástól nagy távolságban lévő személyek között) azzal csökkenthető a negatív érzelmek hatása.

Fahriza és munkatársai (2020) vizsgálatában viszonylag kevés 38 személy vett részt. Ezért az eredmények csak korlátozva érvényesíthetők. Az eredmények szerint a megküzdési stratégiák hatékonyak lehetnek az EQ fejlesztésében, mivel a megküzdési stratégiák segítenek abban, hogy felismerjük más személyek attitűdjeit, illetve, hogy más személyek, hogyan oldják meg a problémákat.

Moreno-Fernandez és munkatársai (2020) kísérletében spanyol egyetemisták vettek részt. Az egyetemisták a pandémia időszakában egy két hónapos EQ-ra fókuszáló tréningen vettek részt. A tréninget megelőző időszakban a hallgatók saját magukkal kapcsolatban arról számoltak be, hogy a kiégés szindróma tüneteit produkálják. A téringek során a hallgatók megtanulták az érzelmek szabályozását, aminek hatására csökkentek a kiégésre jellemző tüneteik, valamint elkötelezetté váltak a tanulmányaik folytatása iránt.

Bermejo-Martins és munkatársai (2021) az EQ indirekt és direkt hatását vizsgálták a stresszre, és az öngondoskodásra. Eredményeik szerint az EQ negatívan korrelál a stresszrel. Akikre jellemző az érzelmi átláthatóság (emotional clarity), az EQ egyik dimenziója, arra utal, hogy a személy megfelelően tudja-e saját érzelmeit detektálni és megérteni, hogy az adott helyzetben miért azt az érzelmet éli át, azok kevesebb stresszt élnek át. A kutatók vizsgálatukba bevonták az öngondoskodás (self-care activities) változót is. Az öngondoskodást viselkedéses szinten mérték, pl. az egyén eleget sportol-e, megfelelő mennyiségű időt hagy-e az alvásra. Akikre magas öngondoskodás jellemző (pl. sokat sportolnak) ők sikeresebben tudnak megküzdni a stresszrel, mint azok, akikre az öngondoskodás nem jellemző. Az eredményeik szerint az EQ pozitívan korrelál az öngondoskodással. A kutatók szerint az EQ fejlesztése képes megemlíni az öngondoskodás gyakoriságát, ezen keresztül csökkenti a stressz negatív hatását, ami hozzá járul az egyén mentális és fizikai egészségének a megőrzéséhez.

Összefoglalásképpen, a pandémia jelentősen átalakította mindennapi életünket, így munkavégzésünket is. A mindennapjaink során meg kell küzdenünk a megemelkedett a stressz és a szorongás szinttel, ebben a helyzetben a kompetenciák relevanciája átértékelődik. Az általunk bemutatott legfrissebb, azaz 2020-ban és 2021-ben megjelent cikkek alapján az EQ szerepe felértékelődött. Ennek az oka, hogy a pandémia miatt szociálisan izolált helyzetbe kerültünk, illetve megnehezült a személyes kommunikáció és a kapcsolattartás. Ehhez a helyzethez való

alkalmazkodás során különösen fontos, hogy a szervezetek kellő hangsúlyt helyezzenek az alkalmazottak EQ-jának a fejlesztésére, akár még online formában is.

A kutatásban résztvevő válaszok alapján azt vizsgáltuk, hogy a járvány harmadik hullámával mely kompetenciáknak a jelentősége értékelődik fel. A válaszok 19 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 időszak harmadik hullámában fontosabbá váló kompetenciacsoportok	
Sorszám	Megnevezés
1.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés
3.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia
4.	Empátia, EQ, szociális készségek
5.	Önállóság, felelősségvállalás
6.	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás
7.	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség
8.	Problémamegoldó képesség
9.	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság
10.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat
11.	Fegyelem, szabályok és előírások betartása
12.	Lojalitás, elköteleződés, megtartás
13.	Tervezés, szervezés
14.	Változás és válságmenedzsment
15.	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly
16.	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás
17.	Türelem
18.	Vezetői soft skillek
19.	Motiváció, motiváltság

A kutatási eredményeket tekintve a pandémia harmadik hullámában a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság” kompetencia volt a legfontosabb a megkérdezettek válaszai alapján, amelyet az előző hullámokban is kiemelkedő helyet elfoglaló „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” kompetenciák követtek.

A vírus okozta „home office”-os munkavégzés bizonyos kompetenciák erősödését generálta. Ez a világmjárvány harmadik hullámának kutatása során a kompetenciaigényeknél is beazonosításra került. Továbbra is kiemelke-



dően fontos kompetencia „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, „Önállóság, felelősségvállalás”, „Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás”. „Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség”, tehát az on-line technológiához kapcsolódó kompetenciák iránti igény továbbra is fokozott, ugyanakkor a humán oldalhoz kapcsolódó kompetenciák is egyre jobban elvártak. Az érzelmi intelligencia megjelenése a világjárvány mind három hullámában kiemelkedő helyet foglalt el a felértékelődő kompetenciák listájában.

Fontos eredmény, hogy a COVID-19 pandémiás helyzet 3. hullámának következtében felértékelődő kompetenciák, a kutatás alapján legkevésbé a „Motiváció, motiváltság” „Vezetői soft skillek”, „Türelem” kompetenciák területén volt azonosítható. A kutatás során azt is megvizsgáltuk, hogy a munka világában mely kompetenciák fontossága csökkent a válaszadók szerint a pandémiás helyzet 3. hullámában. A megkérdezettek e kérdésre jelentősen kevesebb – összesen 8 kompetenciát azonosító választ adtak –, mint a felértékelődő kompetenciák esetében. Tehát sokkal kevesebb esetben azonosítottak be a válaszadók fontosságukból veszítő kompetenciákat a világjárvány harmadik hullámában is, mint felértékelődő kompetenciákat.

A különböző leértékelődő kompetencia-elvárásra adott válaszok 8 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok alapján képzett kompetenciacsoportok a 38. táblázatban kerültek összefoglalásra.

38. táblázat: Az első pandémiás hullám során jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok

Sorszám	Megnevezés
1.	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés
2.	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás
3.	Csapatmunka, együttműködés
4.	Mobilitás és közlekedés
5.	Adminisztráció
6.	Tervezés, stratégiai gondolkodás
7.	Igényesség, perfekcionizmus
8.	Prezentációs és előadói készségek

Megállapítható, hogy a leginkább leértékelődő, fonosságukból veszítő kompetencia csoportok – hasonlóan a második hullámhoz – a „Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés” kompetencia csoport. Ezt követi a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kompetenciacsoport, és megjelenik még a „Csapatmunka, együttműködés” „Mobilitás és közlekedés”, „Adminisztráció”, „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, „Igényesség, perfekcionizmus”, „Prezentációs és előadói készségek”, „Munkaerő ellátás” kompetencia csoport is.

A jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok első, második és negyedik csoportjába tartozó kompetenciák elsősorban a megváltozott munkaszituációhoz köthetők, 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, míg a „Mobilitás és közlekedés” kompetencia a home office elterjedésével magyarázható. Ugyanakkor a „Csapatmunka, együttműködés” jelentőségének csökkenése továbbra is meglepő, hiszen a felértékelődő kompetencialista előkelő, 6. helyén is azonosításra került.

Ha ezeket a jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportokat párhuzamba állítjuk (39. táblázat) az egyre inkább fontossá váló kompetenciacsoportokkal, azt láthatjuk, hogy a „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciacsoport a felértékelődő kompetenciák és a jelentőségükből vesztő kompetenciacsoportok között is szerepel, tehát ez egyfajta ellentmondást takar.

39. táblázat: A fel- és leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása

Sorszám	A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémiás időszakban jelentőségükből vesztő kompetencia csoportok
1.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás, nyitottság	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás
3.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	Csapatmunka, együttműködés
4.	Empátia, EQ, szociális készségek	Mobilitás és közlekedés
5.	Önállóság, felelősségvállalás	Adminisztráció
6.	Együttműködés, csapatmunka, munkamegosztás	Tervezés, stratégiai gondolkodás
7.	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség	Igényesség, perfekcionizmus
8.	Problémamegoldó képesség	Prezentációs és előadói készségek
9.	Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság	
10.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	
11.	Fegyelem, szabályok és előírások betartása	
12.	Lojalitás, elköteleződés, megtartás	
13.	Tervezés, szervezés	
14.	Változás és válságmenedzsment	
15.	Időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly	
16.	Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás	
17.	Türelem	
18.	Vezetői soft skillek	
19.	Motiváció, motiváltság	

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 vesztő 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 kompetenciacserelődés fontosságának átrendeződése mellett megjelenik egyfajta tartalmi átalakulás is. Ez további kutatást igényel.

## 8. MELLÉKLETEK (BALOGH KATALIN)

### 8.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS HARMADIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

A felmérésünk során 208 szervezet (vállalat és intézmény) járult hozzá nevének közléséhez.

Sor-szám	Szervezet neve
1.	A Gyermekéért, a Fiatalokért és a Családokért Közhasznú Egyesület
2.	A&O Hotel Budapest
3.	Ács József egyéni vállalkozó
4.	Adix-Trade Kft.
5.	ADRA Adventista Fejlesztési és Segély Alapítvány
6.	Agrárminisztérium
7.	AGROTEC Magyarország Kft.
8.	Akkreditált termékvizsgáló és tanúsító szervezet
9.	Alteo Nyrt.
10.	Andika kisboltja
11.	Apollo Tyres Hungary
12.	Arany Középut Egyesület
13.	AZE Zero Hungary Kft.
14.	Baktapoint Kft.
15.	Bank of China Zrt - Buday Rita
16.	Béres Fuvarozó kft.
17.	BERNER RÖGZÍTÉSTECHNIKAI Kft.
18.	Bimfra Kft.
19.	BioTechUSA Kft.
20.	Bodrogközi Többcélú Kistérségi Társulás Szociális Szolgáltató Központ
21.	Bottyán Orsolya
22.	BT Roc Kft
23.	Budapest Airport Zrt.
24.	Budapest Főváros XVII. Kerület Rákosmenti Polgármesteri Hivatal
25.	Budapesti Gazdasági Egyetem
26.	CAHS Kereskedelmi és Szolgáltató Betéti Társaság
27.	Caramel Lion Hungary Kft.
28.	Carpat Cargo kft
29.	CodersRank Zrt.
30.	Coloplast Hungary Kft.
31.	Constexpert Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
32.	Contact Kft.
33.	Conversific Zrt.
34.	Corteva Agriscience
35.	D Zrt
36.	Daniella Kft.
37.	Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár
38.	Debreceni Sportcentrum K.H. Kft
39.	Debreceni Vagyonkezelő Zrt.
40.	Deufof Hungary Kft.
41.	Deutsche Telekom IT Solutions Hungary Kft.
42.	DKV Debreceni Közlekedési Zrt.
43.	D-line Travel&Event Kft.
44.	dm-drogerie amrkt Kereskedelmi és Szolgáltató Kft
45.	DMJV Gyermekvédelmi Intézménye
46.	Dobó István EV
47.	DPD group
48.	DSC2000KFT
49.	Duna-Dráva Cement Kft.
50.	Dunántúli Regionális Vízmű Zrt
51.	DVSC labdarugó Zrt
52.	EDC Debrecen Nonprofit Kft.
53.	Ép-plusz Bt.
54.	Eszterházy Károly Egyetem Gyakorló Iskolája
55.	Eszterlanc Északi Óvoda Kerekerdő Tagintézmény
56.	Éttermi alkalmazott
57.	FAG Magyarország Ipari Kft
58.	FAKTÓTUM 2005 Bt
59.	FANNY LINE KFT
60.	Faragó István egyéni vállalkozó
61.	Félegyházi pékség kft.
62.	Felső-Szabolcsi Kórház

Sor-szám	Szervezet neve
63.	FESTŐSZAKI KFT.
64.	FETIVIZIG Folyamos Szakasz mérnökség
65.	Flame Spray Hungary Kft.
66.	Florin Zrt.
67.	Flowserve Hungary Services Kft.
68.	FM LOGISTIC HUNGARY KFT.
69.	FMISZI Fejér Megyei Szociális Intézet Polgárdi telephelye
70.	Fóti Boglárka Óvoda és Bölcsőde
71.	Fusion Befektetési Zrt.
72.	GBS Hungary Kft.
73.	GE-Hungary
74.	Glo-Story Kft. (Hoffmann Anna - FBBNZI)
75.	Grabarics Építőipari Kft
76.	Gyorséteremi Lánc középvezető
77.	Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal
78.	Hajni kisbolt Kft.
79.	Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája
80.	Hannah Logistics Kft.
81.	Honvédelmi Minisztérium
82.	Horváth István E.V.
83.	Hotel Korona Eger
84.	IBM Capital Hungary Kft.
85.	IBT Premier Consulting Kft
86.	Ingram Micro Magyarország Kft
87.	Innodox Zrt.
88.	Innonic Group Zrt.
89.	Intretech Hungary Kft
90.	INT-Solution Kft.
91.	Job Force Iskolaszövetkezet
92.	Jofra Bt.
93.	Jótevő Alapítvány
94.	Kabinet FM Zrt.
95.	KATKER 2005 Kft.
96.	Kazinbarcikai Szociális Szolgáltató Központ
97.	KB 2001 Kft
98.	Kecskemét Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
99.	Kék Pont Alapítvány
100.	Kelet-Trans 2000 Kfg
101.	KEMI KONTROLL Kft
102.	Kenderes Városi Önkormányzat
103.	Kerox Kft

Sor-szám	Szervezet neve
104.	Keywest Trading Kft
105.	KISS ATTILA EGYÉNI VÁLLALKOZÓ
106.	Knoll Jánosné EV
107.	Kovács Viktor METU
108.	Körber Hungária Gépgyártó Kft.
109.	Kuhne+Nagel Kft.
110.	Kühne+Nagel Szállítmányozási Kft.
111.	Lakics Gépgyártó Kft.
112.	Landewyck cégcsoport
113.	Le Til Art Kft
114.	Lego Kft.
115.	Lépéselőny Közhasznú Egyesület
116.	Lidl Magyarország Bt.
117.	Lufthansa Systems Hungária Kft.
118.	MadisonLand Kft.
119.	Magyar Honvédség
120.	Magyar Telekom Nyrt.
121.	Magyar Vöröskereszt
122.	Máté & Nagy Bt.
123.	Matek Oázis Kft.
124.	MÁV Zrt.
125.	MÁV-START Zrt.
126.	Mazsu Jenőné ev
127.	Mester Acél Kft.
128.	Metlife Europe D.A.C. magyarországi fióktelep
129.	Metropolitan Egyetem
130.	MINOKIT Kft
131.	Mok-Expert Energy Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
132.	Móricz Ipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft.
133.	MVM Ügyfélkapcsolati Kft. / Contact Center Igazgatóság
134.	MVM Ügyfélkapcsolati Kft. / Contact Center Igazgatóság / Északi Contact Center Osztály
135.	MVM Ügyfélkapcsolati Kft., Pénzügyi igazgatóság
136.	Nádasdy Invest Kft
137.	NAGÉV KFT.
138.	Nagy Antal egyéni vállalkozó
139.	NAV-KAVIG
140.	Nemzeti Adó- és Vámhivatal
141.	Nemzeti Közszolgálati Egyetem
142.	Neopac Hungary Kft
143.	NEXON Kft

Sor-szám	Szervezet neve
144.	NISZ Zrt.
145.	NIV Impex Kft.
146.	Nobilisse Kft.
147.	Novomatic Hungária Kft
148.	Nyír-Alfa-Bútor Kft
149.	Nyíregyházi Egyetem
150.	OANDER Development
151.	OBI Hungary Retail Kft.
152.	On-air Kft.
153.	Opel Szentgotthárd Kft.
154.	Optimonk International Zrt.
155.	Orkan Kft
156.	Országos Mentőszolgálat
157.	P&G
158.	Padama-Smoke Bt.
159.	Paletta Press Kft.
160.	Panna-Maci Kft.
161.	Partium 70 Műanyagipari Zrt.
162.	Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
163.	PharmaTech Kft
164.	Photomate Hungary Kft.
165.	POS Services Kft.
166.	Profil Training Kft
167.	Prolan Zrt.
168.	RAS Magyarország Kft.
169.	RBSC kft.
170.	RF-Systems Hungary Kft.
171.	Ripassa Kft.
172.	RR Donnelley Magyarország Kft.
173.	Safe Job Solutions Kft.
174.	Sanko Gosei UK Ltd Magyarországi Fióktelepe
175.	Schmidt Ügyvédi Iroda
176.	Segments sales and marketing Bt

Sor-szám	Szervezet neve
177.	ShopRenter.hu Kft.
178.	Solution Fejlesztőház
179.	Sörpark kft
180.	Synergy Construction Hungary Kft.
181.	Szabó Marianna egyéni vállalkozó
182.	Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási, Munkaügyi és Munkavédelmi Főosztály
183.	Szami2003 Kereskedelmi Kft.
184.	Számirda Kft.
185.	Szatmár Beregi Kórház
186.	Szerencsejáték Zrt
187.	Szin-Office Kft.
188.	SZURO-TRADE KFT
189.	TAB-3 KFT.
190.	Takarékbank Zrt.
191.	Talentuno Technologies Zrt.
192.	Tata Consultancy Services
193.	Timandi17 KFT.
194.	Tímea Kozmetika
195.	TIP-TOP'92 Kft.
196.	Tizsakécskei LC
197.	Tízpróba Magyarország Kft.
198.	TN Villamosipari Kft.
199.	Tokodaltáró Község Önkormányzata
200.	Tomvas Trade Kft.
201.	Tonoraker Kft.
202.	Total Tender Team Kft.
203.	Trans-Sped Kft.
204.	Universal 99° Bt.
205.	V. Tervezés Kft.
206.	Váci Család -és Gyermekjóléti Központ
207.	Virág Vendelina EV
208.	Wizz Air Hungary

## 8.2. 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 – 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” felírra 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, töltsen 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: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)) vagy Balogh Gábort (+36-20-206-6290 vagy e-mail: [baloghg@ktk.pte.hu](mailto:baloghg@ktk.pte.hu)) és Kun Andrást (+36-20-561-0912 vagy e-mail: [andras.kun@econ.unideb.hu](mailto:andras.kun@econ.unideb.hu))

Szabó Szilvia egyetemi docens METU	Dajnoki Krisztina egyetemi docens DE	Hazafi Zoltán egyetemi docens Hegedüs Henrik doktori iskola oktatója NKE	Szabó Katalin egyetemi adjunktus SZIE	Karoliny Mártonné egyetemi m. tanár PTE
Pató Gáborné Szűcs Beáta egyetemi docens PE	Szretykó György egyetemi docens SZE	Csehné Papp Imola egyetemi docens Karácsony Péter egyetemi docens ELTE	Kópházi Andre egyetemi docens SE	Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens KE
Kunos István egyetemi docens ME	Szűts Ildikó OHE Elnöke	Szenes Zoltán egyetemi tanár MHTT elnöke	Majó-Petri Zoltán egyetemi docens SZTE	Tóth Arnold egyetemi docens, BGE Kálmán Botond társkutató
Balogh Gábor egyetemi adjunktus projekt titkár PTE		Kósáné Bilanics Ágnes intézetigazgató, főiskolai docens Horváth Adrienn tanársegéd Nyíregyházi Egyetem	Poór József egyetemi tanár HSZOSZ elnöke kutatás vezetője SJE, SZIE	Kun András István egyetemi docens projekt titkár DE

### 8.3. 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. Banerjee, A. – Duflo, E. (2021): Jó közgazdaságtan a nehéz időkre. HVG Kiadó, Budapest.
7. Barabási A.-L. (2008): Behálózva. Helikon, Budapest.
8. 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.)
9. Bence A. (2021): A home office egykor teljesen elterjedt volt és csak pluszfizetésért mondtak le. <https://www.portfolio.hu/prof/20210225/a-home-office-egykor-teljesen-elterjedt-volt-es-csak-pluszfizetesert-mondtak-le-rola-az-emberek-467612> (Letöltve: 2021. május 23.)
10. Bermejo-Martins, E. – Luis, E. O. – Fernandez-Berrocal, P. – Martinez, M. – Sarrionandia, A. (2021): Personality and Individual Differences, 177 / online / <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110679> (Letöltve: 2021. április 30.)
11. 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.
12. 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.)
13. Chandra, Y. (2021): Online education during COVID-19: perception of academic stress and emotional intelligence coping strategies among college students. *Asian Education and Development Studies*, 10(2), p. 229-238.
14. COVID-19 Implications for business (2020): McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20July%2023/COVID-19-Facts-and-Insights-July-23-vF.pdf> (Letöltve: 2020. november 4.)
15. Czirfusz, M. (2021): A COVID-19-válság és a térbeli munkamegosztás változásai Magyarországon, (The COVID-19 crisis and the changing spatial divisions of labour in Hungary), *Területi Statisztika*, 2021, 61(3): 320–336; [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/terstat/2021/2021\\_03/ts610303.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/terstat/2021/2021_03/ts610303.pdf) (Letöltve: 2021. május 24.)
16. Csaba L. (2019): VÁLSÁG, GAZDASÁG, VILÁG Adalék Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). Éghajlat Könyvkiadó Kft, Budapest.
17. Dajnoki, K. – Kun, A. (2020): HR kihívások járványhelyzetben – A KoronaHR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia*, 12 (Konferencia Különszám), p. 25-26.
18. 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.)
19. Extremera, N. (2020): Coping with the stress caused by the COVID-19 pandemic: future research agenda based on emotional intelligence *International Journal of Social Psychology / online / https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783857* (Letöltve: 2021. április 30.)
20. Fahriza, I. – Rayaginansih, S. F. – Agustina, E. R. (2020): Coping Strategies to Increase Adolescent Emotional Intelligence in the Pandemic Covid-19. *Terapeutik: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 4(1), pp. 1–6.
21. Fernandes, D. (2021): Pandemic sends almost half EU employees into remote working. <https://www.euractiv.com/section/digital/news/pandemic-sends-almost-half-eu-employees-into-remote-working/> (Letöltve: 2021. május 23.)
22. Gates, B. (2021): How to avoid a climate disaster. Penguin Book, London.
23. GKI. (2020). *Második hónapja nem tud emelkedni a GKI konjunktúraindexre.* [https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI\\_konj\\_2009.pdf](https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI_konj_2009.pdf) (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
24. Grotte, J. – Pató Gáborné Szűcs, B. – Hollósy-Vadász, G.: HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban – második rész. *Új Munkaügyi Szemle* (megjelenés alatt).
25. Harari, Y., H. (2021): : Lessons from a year of Covid. *Financial Times*, február 26. <https://www.ft.com/content/f1b30f2c-84aa-4595-84f2-7816796d6841> (Letöltve: 2021. május 23.)



26. Hussien, R. M. – Elkayal, M. M. – Shahin, M. A. H. (2020): Emotional Intelligence and Uncertainty among Undergraduate Nursing Students during the COVID-19 Pandemic Outbreak: A Comparative Study. *The Open Nursing Journal*, 14, p. 220-231.
27. ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. International Labour Office. Genf.
28. Jenei, Sz. – Módosné, Sz. Sz. (2021): A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(2), pp. 53-64.
29. Karoliny M-né – Poór J. (szerk.) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
30. Kópházi, A. (2020): A covid-19 szervezetekre gyakorolt hatásának HR aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei. In: Kovács, T., & Szóka, K.: „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. Konferenciakötet. p. 98-103. Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Pénzügyi és Számviteli Intézet. Sopron.
31. Kovalcsik Tamás – Boros Lajos – Pál Viktor (2021): A COVID-19-járvány első két hullámának területisége Közép-Európában, *Területi Statisztika*, 2021, 61(3): 263–290; <https://doi.org/10.15196/TS610301> (Letöltve: 2021. május 24.)
32. KSH. (2020). *STADAT – 2.1.7.2. (2008–2019)*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf005a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html). (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
33. Moreno-Fernandez, J. – Ochoa, J. J. – Lopez-Aliaga, I. – Alferez, M. J. M. – Gomez-Guzman, M. – Lopez-Ortega, S. – Diaz-Castro, J. (2020): Lockdown, Emotional Intelligence, Academic Engagement and Burnout in Pharmacy Students during the Quarantine. *Pharmacy*, 8(4) pp. 1-8.
34. Moron, M. – Moron, M. B., (2021): Trait emotional intelligence and emotional experiences during the COVID-19 pandemic outbreak in Poland: A daily diary study. *Personality and Individual Differences*, 168, pp. 1-11.
35. Morris, J. (2020): *Háború! Antall József Tudásközpont*, Budapest, 565.
36. Mosley, M. (2020): *COVID 19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről*. GABO Könyvkiadó, Budapest, 2149.
37. Pató, G. Sz. B. – Kovács, K. – Abonyi, J. (2020): A HR területén várható változások, kompetenciacserélődés és az Ipar 4.0 kapcsolata – egy kutatás keretrendszere. (430-446) In: Garaczi, I. (szerk.) „Az életminőség-fejlesztés új paradigmái a 21. században, Veszprémi Humán Tudományokért Alapítvány, Veszprém.
38. 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.
39. Seal, R. (2021): *Hogyan dolgozzunk otthonról*. HVG Könyvek, Budapest.
40. Shankar, K. (2020). *The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations*, *British Journal of Management*, Vol. 31, pp. 450-452.
41. Sonntag, K. – Schäfer & Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie*, 37(4), pp. 163-171.
42. Soto-Rubio, A. – Giménez-Espert, M. D. C. – Prado-Gasco, V. (2020): Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), pp. 1-14.
43. Sturgill, R. – Martinasek, M. – Schmidt, T. – Goyal, R. (2021): A Novel Artificial Intelligence-Powered Emotional Intelligence and Mindfulness App (Ajivar) for the College Student Population During the COVID-19 Pandemic: Quantitative Questionnaire Study. *JMIR Formative Research*, 5(1), pp. 1-9.
44. Szabó I. Sz. (2020): Szakszervezeti szervezettség [https://www.researchgate.net/publication/338659890\\_A\\_magyarorszagi\\_munkavallalok\\_szakszervezeti\\_szervezettsege\\_es\\_a\\_szakszervezeti\\_tagletszam\\_jelentosege\\_az\\_erdekegyeztetes\\_kulonbozo\\_forumain](https://www.researchgate.net/publication/338659890_A_magyarorszagi_munkavallalok_szakszervezeti_szervezettsege_es_a_szakszervezeti_tagletszam_jelentosege_az_erdekegyeztetes_kulonbozo_forumain). (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
45. Szállási Á. (2018): *Orvostörténeti és művelődéstörténeti tanulmányok. A MAGYAR TUDOMÁNYTÖRTÉNETI INTÉZET TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEI 124*. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
46. Uzzoli A. – Kovács S. Zs. (2021): Helyek, terek, emberek – a COVID-19-válság társadalmi és területi kihívásai – Vendégszerkesztői előszó, *Területi Statisztika*, 2021, 61(3): 259–262; <https://doi.org/10.15196/TS610307> [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/terstat/2021/2021\\_03/ts610307.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/terstat/2021/2021_03/ts610307.pdf) (Letöltve: 2021. május 24.)
47. *Vállalati Fehér Könyv (2020): Gyakorlati útmutató a vállalati pandémiás terv elkészítéséhez és végrehajtásához* Készítette: az Innovációs és Technológiai Minisztérium Járvány matematikai modellező és epidemiológiai projektje. Innovációs és Technológiai Minisztérium Gazdaságstratégiáért és Szabályozásért Felelős Államtitkársága, Budapest, [Users/poorj/Downloads/20200901\\_Vallalati\\_feher\\_konyv.pdf](Users/poorj/Downloads/20200901_Vallalati_feher_konyv.pdf) (Letöltve: 2020. november 4.)
48. WHO (WHO-Coronavirus – COVID-19) Dashboard (2021). <https://covid19.who.int/> (Letöltve: 2021. április 10.) Baba, M. M. (2020): Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), pp. 810-820.
49. WHO (WHO-Coronavirus – COVID-19) Dashboard (2021). <https://covid19.who.int/> (Letöltve: 2021. április 10.)
50. Zysberg, L. – Zisberg A. (2020): Days of worry: Emotional intelligence and social support mediate worry in the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Psychology*. /online / <https://doi.org/10.1177/1359105320949935> (Letöltve: 2021. április 30.)

## 8.4. MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORAI

**Wolters Kluwer** – Mert fontos, hogy jól döntsön!

A Wolters Kluwer nemzetközi információszolgáltató 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.

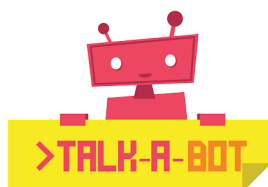
Magyarországon legismertebb szolgáltatásunk a Jogtár®, amely kimondottan HR és munkajogi területen dolgozók számára is kínál egyedi megoldásokat: HR Jogtár®, Munkajogi compliance megoldás, COVID Munkajogi Iránytű, Legal monitoring jogszabály-változásfigyelő szolgáltatás. Emellett a Wolters Kluwer az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

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



## Talk-A-Bot Kft.

A Talk-A-Bot Kft. 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 Kft. 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-vel 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 ügyfélszolgálatot 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/>



## Login Autonom Kft.

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.



employee software



