

COVID-19 – KORONAVÍRUS-VÁLSÁG MÁSODIK FÁZIS KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK MAGYARORSZÁG 2020

augusztus–november

Kutatási jelentés

Budapest
2020. december 20.

COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok

(Poór József–Balogh Gábor–Dajnoki Krisztina–Karoliny Mártonné–Kun András István–Szabó Szilvia) (szerk.)

Készítették:

- Dr. Bajnok Andrea, egyetemi adjunktus, NKE – MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- Dr. Balogh Gábor,¹ egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (2. fejezet)
- Balogh Kata, PhD hallgató, Szent István Egyetem (SZIE) (8. fejezet)
- Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- Boros József, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (3. 4. és 7. fejezet)
- Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 3. fejezet és 4. fejezet)
- Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- Dr. Hegedüs Henrik, PhD, NKE, HDI oktatója, Nemzeti Közszerológati Egyetem (NKE) (2. fejezet)
- Horváth Adrienn, tanársegéd, Nyíregyházi Egyetem (NYE) (4. fejezet)
- Dr. Jarjabka Ákos, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem (PTE), (1. fejezet)
- Dr. Kajtár Edit, egyetemi docens, NKE – MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- Dr. habil. Karácsony Péter, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- Karoliny Mártonné dr. habil., egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (vezetői összefoglaló)
- Kálmán Botond Géza, kutató, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)
- Dr. Király Zsolt, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU)
- Kósáné Dr. Bilanics Ágnes, intézetigazgató, főiskolai docens, Nyíregyházi Egyetem (NYE) (4. fejezet)
- Dr. Kovács Ildikó Éva, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem (SZIE) (1. fejezet)
- Dr. Kópházi Andrea, egyetemi docens, Soproni Egyetem (SE) (2. fejezet)
- Dr. Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Kaposvári Campus, Szent István Egyetem (SZIE) (6. fejezet)
- Dr. habil. Krizbai János, címzetes egyetemi magántanár, NKE – MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (3. fejezet)
- Dr. Kun András István, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (3. és 4. fejezet)
- Dr. habil. Kunos István, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (7. fejezet)
- Dr. Majó-Petri Zoltán, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (5. fejezet)
- Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem (7. fejezet)
- Palotai Mariann, HSZOSZ Miskolci klub vezetője (1. fejezet)
- Pató Gáborné, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Szent István Egyetem (SZIE), (vezetői összefoglaló és 1. fejezet),
- Princzné Ördögh Katalin, HSZOSZ Szegedi klub vezetője (2. fejezet)
- Dr. Szabó Katalin, egyetemi adjunktus, tanszékvezető, Szent István Egyetem (SZIE) (4. fejezet)
- Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Szent István Egyetem (SZIE) (5. fejezet)
- Dr. Szenes Zoltán, egyetemi tanár, MHTT elnöke (1. fejezet)
- Dr. Szretykó György, egyetemi docens, Győri Széchenyi István Egyetem (SZE)
- Szűts Ildikó, Országos Humán Menedzsment Egyesület elnöke (OHE) (1. fejezet)
- Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (5. fejezet)

¹ Az egyes fejezet koordinátorait jelzi az aláhúzás

A kutatócsoport tagjai

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

A kutatást szakmailag támogató szervezetek

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

A kutatás szponzorai:

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

Lektorok:

Dr. Kenderfi Miklós egyetemi docens, Szent István Egyetem Humánmenedzsment Intézet
Dr. Németh Gergely menedzsment tanácsadó, SZMT elnöke, Corporate Value Kft.

Web programming:

Dr. Sinka Róbert, e-learning szakértő

Kutatás vezetője:

Dr. Poór József MTA doktor, CMC

Kiadó: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ

e-mail: poorjf@t-online.hu, telefon: +36-20-464-9168

Publikáció éve: 2020

ISBN: 978-963-269-936-3

TARTALOMJEGYZÉK

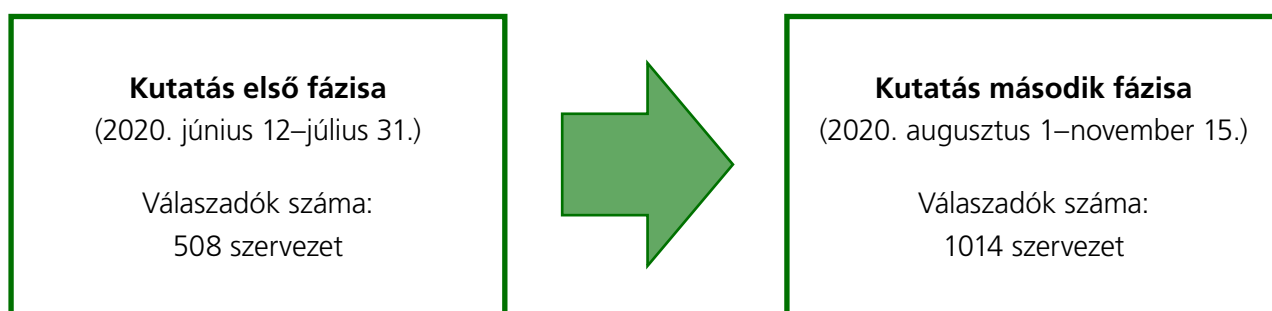
1	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
2	BEVEZETÉS	8
3	A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI	13
3.1	A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	13
3.2	SZERVEZETI MÉRET	14
3.2.1	Létszám	14
3.2.2	Árbevétel	15
3.3	FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	16
3.4	A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA	17
3.5	PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG	18
3.6	HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI	19
4	A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE	20
4.1	MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	20
4.2	A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	21
4.3	MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	23
5	A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEK JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	25
5.1	ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	25
5.2	HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	26
6	A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK	28
6.1	KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK	28
7	A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, LEHETŐSÉGEI	33
7.1	A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE	33
7.2	A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	34
8	MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE	36
8.1	MUNKAKÖRÖK	36
8.2	KOMPETENCIÁK	38
9	MELLÉKLETEK	44
9.1	MELLÉKLET: A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	44
9.2	MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	51
9.3	MELLÉKLET: KORONAHK KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA	52
9.4	MELLÉKLET: KUTATÁSI JELENTÉSBEN HIVATKOZOTT SZAKIRODALMI FORRÁSOK	54
9.5	MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORAI	55

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„Szilárdan hiszek az emberekben. Ha megmondják nekik az igazat, akkor számíthatnak rájuk bármely nagy válság idején. Az igazi nagy kérdés az, hogy megismertetjük velük a valós tényeket vagy sem.”

Abraham Lincoln

Online kutatásunk első fázisát 2020. június 12-én indítottuk és július 31-én zártuk. Adatgyűjtésünk második fázisát **2020. augusztus 1. és november 15. közötti időszakban végeztük**. Jelen kutatási jelentés a második szakasz legfontosabb tapasztalatait adja közre. Az ebben az időszokban 1014 válaszadótól (cégek, intézmények és nonprofit szervezetek) érkezett vissza értékelhető **kérdőív**. Az így kialakult adatbázisra támaszkodva a következő kép rajzolódik ki a COVID-19 koronavírus okozta válság második fázisáról HR szempontból:



- » Kutatásunk **második fázisában** az első fázishoz képest közel **duplájára nőtt a válaszadó szervezetek száma** (n=1014). Közel **egynegyedük** (létszám és árbevétel alapján) sorolható a **nagy szervezetek** kategóriájába. A válaszadók legnagyobb hányada az **ipar** és a **hagyományos szolgáltatás** ágazatban működik, ám jelentős számban találhatók közöttük kereskedelmi és szálláshely szolgáltatók is. Több mint felénél működik HR szervezet. Az értékelhető válaszokat adók közel felének a székhelye a fővárosban van. A második fázis alatt a válaszadók több mint háromnegyede már rendelkezett pandémiára vonatkozó csekvési tervvel.
- » A válság **munkavállalókat sújtó hatásai** közül a második fázisban a legtöbbeket a **családi terhek növekedése** (68%), az **egészségügyi veszélyeztetettség** (66%) és a munka-magánélet egyensúlyának felborulása (62%) érintett. A családi terhek növekedése a kutatás mindkét szakaszában élen állt a munkavállalókat sújtó tényezők rangsorában, bár némileg csökkenő (75%, majd 68%) aránnyal. A munka-magánélet egyensúlyának veszélybe kerülése (77%, majd 62%) mindkét fázisban az első háromban szerepelt. Miközben az első időszakban a családi jövedelem csökkenése és az egészség veszélyeztetettsége gyakorlatilag azonos aránnyal (54-54%) holtversenyben a harmadik helyet foglalta el, addig a második időszakban az egészség veszélyeztetettsége (66%-kal) lépett elő a második helyre.

Az igénybe vett kormányzati támogatási formák közül legtöbben a bértámogatás és a hitelmoratórium lehetőségével éltek.

- » Míg a felmérés első szakaszában a munkáltatók inkább a 2021-et gondolták **a válság legsúlyosabb évének**, a második szakaszban már megduplázódott azok aránya, akik a hosszabb időszakot (4 évig terjedő választ) jelölték.

Az első fázishoz hasonlóan a válaszadók mintegy **harmada jelzett** 10%-ot közelítő **létszámcsökkentést**. A második fázisban viszont a **létszámukat jelentősen növelők aránya** már 10% fölé **nőtt**.

- » Az **általános válságkezelő intézkedések** között felértékelődött **a stratégiák átdolgozása és a szervezeti hatékonyság növelése**. Az általános költségcsökkentést ugyan kevesebben alkalmazták, de továbbra is fennáll a beszerzések és a kiadások elhalasztása.
- » **Az emberi erőforrásokat (HR) érintő válságkezelési** intézkedések kapcsán kiemelendő, hogy az előző fázishoz képest **nőtt azok aránya, akik a HR feladatának (is) érezték a járvány okozta problémák kezelését**. Az első négy legtöbb jelölést kapott HR megoldások csoportja azonban változatlanul: az „Új munka- és egészségvédelmi intézkedések”, az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelése”, az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” és a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése”.
- » A koronavírus válság második hullámában nemcsak **a HR munka mennyisége**, és **az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos elvárások összetettsége nőtt**, hanem a **HR részleg hatékonyságával kapcsolatos elvárások is**.

A második hullámban a munkaerő biztosítását jelölték a válaszadók a legnagyobb kihívást jelentő feladatnak, miközben nőtt a munkaügyi adminisztráció. A munkaerő szervezési problémák azonnali és rugalmas kezelése mellett sokhelyütt erősítésre várt a HR egészségvédelmi feladatrendszere, ami a válaszadók egy részénél egészség és mentális védelmére is kiterjedt.

A változtatások kulcsaként a rugalmasság mellett legtöbbször a digitalizációt – online oktatást, online toborzást, online kommunikációt, online találkozókat, a digitális workflow és a távmunka kialakítást – említették.

- » Az első adatfelvételhez hasonlóan **a válaszadó szervezetek több, mint egyharmada lehetőségként tekint a koronavírus által okozott helyzet kihívásaira**. Ezt pedig főként **a digitalizáció** kiteljesedése és a **hatékonyabb belső kommunikációs rendszer** kiépítése révén látják kiaknázhatónak. A potenciálisan fejlődő, erősödő, ill. ilyen irányú beavatkozást igénylő HR területek azonosítása az őszi válaszadók körében szintén nem változott. A belső kommunikáció hangsúlyos szerepe utáni második helyre azonban nem az atipikus foglalkoztatás, hanem a dolgozók egészségvédelme, egészségmegőrzése került.
- » A kutatásunkban néhány **munkaköri és kompetenciaszintű kérdést is vizsgáltunk**. A válaszok alapján megállapítottuk, hogy válaszadóinknál a **létszámcsökkenés** a pandémia második első hullámában is főként **fizikai** betanított, fizikai, adminisztrátori, **munkaköröket érintette**. Ágazati szempontból vizsgálva pedig a turisztikához, vendéglátáshoz kapcsolódóan találkozhatunk a létszámcsökkentést jelző kiemelkedő adatokkal.

A COVID-19 pandémia ősze már hónapok óta ható következményeit megtapasztalva a válaszadók az első fázishoz képest némileg módosuló véleményt formáltak. Eszerint a Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) modell szerinti **társas kompetenciák csoportjába tartozókról a hangsúly kezd áthelyeződni, a módszertani kompetenciák csoportjába tartozókra**. Ezen túl további három – a modellben nem szereplő – felértékelődő kompetenciacsoport is megjelent.

Ezek: a „Higiénia, egészségvédelem, egészségtudatosság”, „Fegyelem, szabályok és előírások betartása” és a „Motiváció, motiváltság”. Ezek így tekinthetők **a pandémiás helyzet megkülönböztető kompetenciáinak** is, hiszen míg egy „általános helyzetben” felállított kompetencia modellben nem szerepeltek, a válaszadók megítélése szerint a pandémiás helyzetben jelentőssé váltak.



Forrás: <https://www.eppgroup.eu/newsroom/videos/new-eu-funds-for-corona-fight-reconstruction-medical-devices>

1. BEVEZETÉS

„Nincs olyan, hogy vég. Az ehhez hasonló gondolatokkal csak ámítod magad. Minden vég egy újabb kezdet. Ez is.”

Hilary Mantel

Ma már világossá vált az egész világon, hogy a kínai gazdaság kivételével az üzleti világ helyzete sokkal rosszabb lesz, mint hat hónappal ezelőtt reméltük. Ez derül ki a McKinsey tanácsadó cég egyik kiadványából (COVID-19, 2020) is.

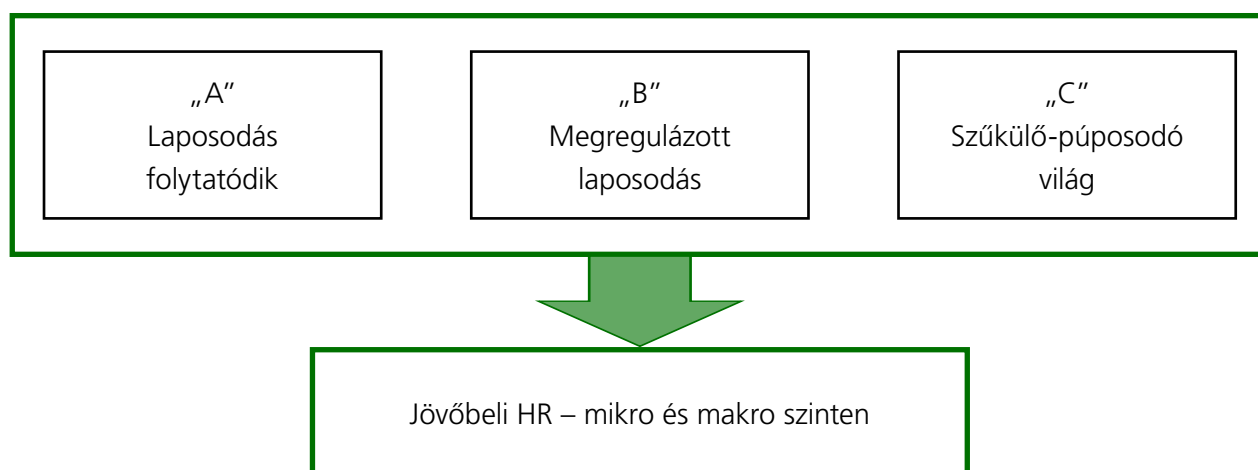
Ezzel kapcsolatban fontos kérdés, hogy miként reagál a jelzett helyzetre a munkaerőpiac. Vessünk egy pillantást a leírtakkal kapcsolatban arra, hogy mit is okozott az előző 2008-2009-es válság a munkaerő foglalkoztatásában. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2017) tanulmánya szerint az egész világon jelentősen folyamatosan növekvő foglalkoztatás volt a jellemző 2000-től az évezredünk második évtizedének végéig (2,7 milliárd fő 2000-ben és 3,4 milliárd fő 2017-ben). Megfigyelték azt, hogy a korábbi 2008-2009-es válság jelentős növekedést okozott a munkanélküliség esetében. Az előbbieken leírtakhoz hasonló tendenciákat állapított meg az említett jelentés Kelet-Európa és hazánk esetében is.

Jogos a kérdés: Mit is fog okozni ezen a területen a mostani válság? A hazai munkaerőpiaci mutatók az elmúlt években egyre javuló tendenciát mutattak, a gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottság 2011 óta folyamatosan nőtt. A foglalkoztatottak száma 2019 utolsó negyedében 4 millió 520 ezer fő volt, a foglalkoztatási ráta elérte a 70 százalékot (KSH, 2020). 2020 áprilisában jelentős mértékben esett a GKI (2020) konjunktúraindex, ezen belül az üzleti bizalmi index mintegy 25, a fogyasztói közel 40 százalékponttal esett. Az üzleti szférán belül leginkább a szolgáltatások, legkevésbé az ipar várakozásai és foglalkoztatási lehetőségei romlottak leginkább.

A munkaerőpiaci válaszok nemcsak Magyarországon alakultak az előzőekben leírtakhoz hasonlóan, egyező megoldásokról számolnak be például az USA-ban (Alon et al., 2020). Foglalkozási csoportok szintjén az látszik, hogy a vendéglátás, az idegenforgalom, a személyes szolgáltatások és a kiskereskedelem szerepe és a foglalkoztatás helyzete esett vissza a legnagyobb mértékben a fejlett világ országaiban (Adrian-Lydon, 2020; Bartik et al., 2020).

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

1. ábra: Három globális megatrend és a HR jövője



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

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

A COVID-19 okozta első európai megbetegedések után néhány hónappal, ez év májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával, tizenkét magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapesti Metropolitan Egyetem – METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Loránd Tudományegyetem – ELTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Kaposvári SZIE Campus (a kutatás elindulásakor még Kaposvári Egyetem) – KE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, a Pécsi Tudományegyetem – a Nyíregyházi Egyetem-NYE, PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Szent István Egyetem – SZIE, a Pannon Egyetem – PE és a Selye János Egyetem – UJS) kutatóinak összefogásával Magyarországon létrejött a KoronaHR kutatócsoport, melynek fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

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

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

A kutatásunk második fázisának elvégzését három szponzorunk támogatta:

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

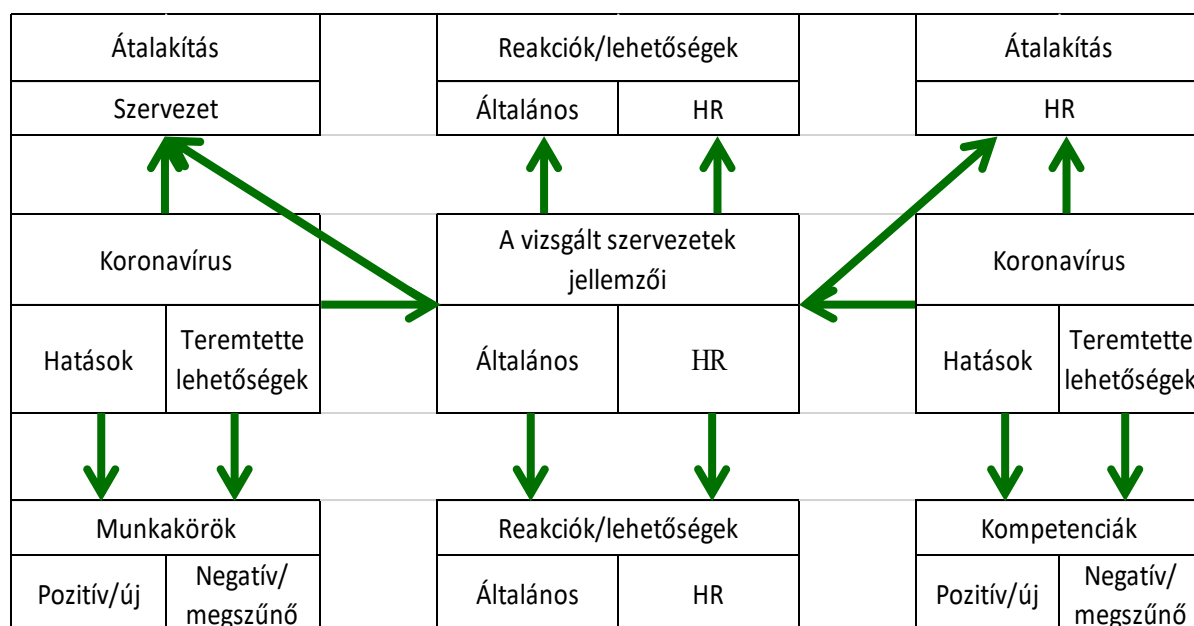
Kutatásunk második fázisát a fent bemutatott célokhoz kapcsolódva 2020. augusztus 1. és november 15. között folytattuk le.

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

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

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

2. ábra: A KoronaHR kutatási modell



A 2020. augusztus 1. és november 15. közötti időszakban on-line kérdőíves lekérdezés során 1014 elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől). Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex-post* (Usunier et al., 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a *„Covid-19 koronavírus okozta válság hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejtett hatását”*. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon. A válaszokat egyváltozós statisztikai módszerekkel elemezve elkészítettük a következőkben olvasható kutatási jelentésünket, mely az alábbi részekből áll:

- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit arról, hogy a koronavírus válság milyen változásokat hozott és fog hozni a magyar gazdaságnak és a vizsgált szervezeteknek.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR-specifikus válságkezelő intézkedéseket.
- » Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen történt változásokhoz/ változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- » Az 6. fejezetben a pandémia kapcsán a válaszadóknál fókuszba került szervezeti, 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. Nem volt továbbá cél, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem az új információk minél gyorsabb, hatékonyabb és célirányos közreadása. Így most csak a legfontosabb jellemzőket, trendeket és a tendenciákat vázoltuk fel.

A jövőbeli terveink közé tartoznak a következők:

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

Bevezetőnk lezárásaként érdemes idézni a 2018-ban megjelent magyar nyelvű orvostörténeti munka gondolatát a vakcinálással kapcsolatban:

„Az oltással végzett védekezés már elég látványos, de még nem véglegesen megoldott. Az epidémia története folyamatos múlt, amely bizonyára módosulni fog. Tovább kíséri az emberiséget, „szövetségese” lesz az urbanizáció, az immunrendszerünk sebezhetősége, az antibiotikumokkal való visszaélés, a légköri szennyeződés, stb.” (Szállási, 2018, 488-487).

Budapest, 2020. december 10.

Dr. Poór József
egyetemi tanár
a kutató team vezetője

Szüts Ildikó
Országos Humánmenedzsment
Egyesület, OHE elnöke

Dr. Szenes Zoltán
egyetemi tanár
MHTT elnöke



2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

„A válság az emberségünk szakítópróbája – vagy engedünk a gyanakvásunknak és a félelmeinknek és falakat húzunk fel, vagy a másik emberben saját magunkat látjuk viszont”.

Barack Obama

2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

A több mint ezer válaszadó szervezet (n=1014) 74,5%-a magántulajdonú cég, amelynek 27,6%-a van külföldi tulajdonban. A fennmaradó szervezetek 22,3 százaléka állami és önkormányzati válaszadó, valamint 3,2 százalékuk nonprofit formában működik.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	22,3
Hazai magán	46,9
Külföldi vagy vegyes	27,6
Nonprofit szervezet	3,2
Összesen	100,0

2.2. SZERVEZETI MÉRET

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

2.2.1 LÉTSZÁM

A 2. táblázat adatai szerint elmondható, hogy a foglalkoztatotti létszám alapján a válaszadó szervezetek mintegy 63,6%-a KKV kategóriába tartozik. A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya pedig 36,4 százalékos.

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	3,1
1-9 fő	17,5
10-49 fő	21,5
50-250 fő	21,6
251-500 fő	8,8
501-2000 fő	14,0
2000 fő felett	13,6
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.) 2019-ben.

A válaszadók közel harmadánál (29,1%) nem volt ilyen foglalkoztatott. Az érvényes választ adók 24,1%-ánál a létszám 1-9 fő között mozgott, míg a kérdőív kitöltőinek 36,9%-a atipikus formában már figyelemre méltó számú (10-250 fő közötti) munkavállalót foglalkoztatott. A válaszadók 10%-ánál az atipikus foglalkoztatottak száma 251 és 2000 fő feletti kategóriába esett.

3. táblázat: A tipikus formában foglalkoztatottak aránya a válaszadónál

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

2.2.2 ÁRBEVÉTEL

Az árbevétel szempontjából a válaszadók 77%-a kis szervezetek kategóriájába tartozik. A fennmaradó 23 százalékuk a közepes vagy nagy szervezetek csoportjába sorolható.

4. táblázat: Árbevétel

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

2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)

A válaszadóink legnagyobb része, több mint egyharmada (37,3%) az ipar és építőipari területén működő vállalkozás.

5. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása*

Megnevezés	%
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	6,2
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	7,6
Vegyí, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	3,4
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	4,1
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	3,7
Gépek és berendezések gyártása	3,6
Járműgyártás	4,3
Egyéb feldolgozóipar	2
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	2,6
Építőipar	6
Nagy- és kiskereskedelem	14,5
Szállítás és raktározás	7,2
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	7,7
Könyvkiadás, műsorszórás	0,6
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	4,8
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	6,6
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	9,9
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	5,2
Oktatás	9
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	4,5
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	4,5
Egyéb	3,9
Összesen*	121,9

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

A válaszadóink között a kereskedelmi és szálláshely szolgáltatók aránya 21,7 százalékot ért el. Más szolgáltatások aránya 29,1 százalékot ért el. A közigazgatás, az oktatás és a más humán szolgáltatások aránya 18,7 százalék volt. A rend- és katasztrófavédelem, valamint honvédelem 4,5 százalékos arányú volt. Kaptunk továbbá választ mezőgazdasági szervezetektől (6,2%) is. A válaszadók 3,9 százaléka pedig nem jelölte meg pontosan a fő működési területét.

2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA

A válaszadó szervezetek csaknem fele (48,6%) fővárosi telephellyel rendelkezik.

6. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása

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

A válaszadók további 12,3%-a Pest megyei, a fennmaradó válaszadók megoszlásánál legalább 3%-os aránnyal szerepel Hajdu-Bihar (5,3), Somogy (3,4), Bács-Kiskun 3%.

A következő, 7. táblázat adatai szerint a válaszadók 53,8%-a önálló szervezeti egység, míg mintegy (46,2%-a) egy nagyobb vállalat vagy intézmény része.

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

Megnevezés	%
Igen	46,2
Nem	53,8
Összesen	100

2.5. PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG

A válaszadó szervezetek 27,2%-a rendelkezett a felmérés idején a vírushelyzetet megelőzően járványhelyzetet kezelő tervvel. A kibontakozó vírushelyzet miatt a válaszadók több mint fele (55,8%) kidolgozott ilyen tervet, 7,8% százalékuk pedig tervezi ilyen protokoll kifejlesztését. A válaszadók 17%-a nem is kíván ilyen feladattal foglalkozni.

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

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

A válaszadók 43%-ánál a tulajdonos anyavállalat/anyaszervezet dolgozta ki a pandémiás tervet, és 46% dolgozza ki ezt önállóan.

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

Megnevezés	%
Az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette/készíti el, az abban megfogalmazott irányelveket követjük	43,0
Saját magunk dolgoztuk/dolgozzuk ki	46,0
Nincs válasz	11,0
Összesen	100,0

2.6. HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI

A válaszadó szervezetek felénél (50,9%) van HR szervezet, 45,1%-ánál nincs emberi erőforrás részleg, míg további 4 százalék esetében nem adtak válasz a kitöltők.

10. táblázat: Személyzeti/Emberi erőforrás részleg létezése

Megnevezés	%
Van	50,9
Nincs	45,1
Nincs válasz	4,0
Összesen	100

Azoknál a szervezeteknél, ahol van személyzeti részleg, ott az emberi erőforrás szervezet létszámának megoszlása 1-5 fő (25,5%), 6-10 fő (8,7%) és 10 főnél nagyobb (18,7%).

11. táblázat: HR szervezet létszáma

Megnevezés	%
Nincs HR	47,2
1-5 fő	25,5
6-10 fő	8,7
11-30 fő	9,2
30 fő fölött	9,5
Összesen	100



Wolters Kluwer

Jogtár®
COVID Munkajogi Iránytű

Komplex munkaügyi és adatvédelmi
 iránymutatás járvány idejére
 Alap, Plusz és Prémium szinten

shop.wolterskluwer.hu

- ☒ Ügyleírások
- ☒ Szabályzat és iratminták
- ☒ Folyamatábrák
- ☒ E-learning
- ☒ Online konzultáció

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

„Ne pazarold el a lehetőséget, amit
egy jó kis válság a kezébe ad!”

Winston Churchill

3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A vírus okozta gazdasági hatásokat tekintve a megkérdezett munkáltatók több, mint fele (58,3%) (lásd 12. táblázat) úgy véli, hogy ezek közel 1 évig érezhetőek lesznek, de az egynegyedük (26,1%) években számol. A túlzottan optimista (néhány hónapig, 3,1%) és a pesszimista (a válság 2025 után is érezhető lesz, 4,2%) vélekedések egymáshoz hasonló arányban szerepelnek. A bizonytalanok aránya 8,3%

12. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje

Megnevezés	%
Néhány hónapig, 2020-at érinti	3,1
A válság eltart 2021-ig	58,3
A válság eltart 2025-ig	26,1
2025 után is érezhető lesz	4,2
Nem tudom	8,3
Összesen	100

A munkanélküliség mértéke majdnem minden (89,8%) válaszadó szerint (lásd 13. táblázat) emelkedni fog a koronavírus hatására.

13. táblázat: A munkanélküliség alakulás Magyarországon 2020-ban

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

A minta közel fele (48,8%) a mutató jelentős, egyharmada (35%) enyhe emelkedését várja. Érdekes adat, hogy 5% véleménye szerint a munkanélküliség kis mértékben csökkenni fog 2019-hez képest, és ugyanennyien gondolják azt, hogy változatlan marad.

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

3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A 14. táblázat adatai alapján valószínűsíthető, hogy a koronavírusnak jelentős hatása lehet a felmérésben résztvevő vállalatok/szervezetek árbevételének alakulására is. Az eredmények szerint a válaszadók 24,5% a 10%-nál erősebb árbevétel csökkenést vár az idei évben a tavalyihoz képest. A tavalyival hasonló mértékű árbevételt a válaszadók egyötöde (22,1%-a) prognosztizál, míg a válaszadók közel ekkora (19,5%-a) szerint 10% körüli lesz az idei árbevételük csökkenése. Ami a kapott eredményekből még kitűnik, hogy a válaszadók mintegy 9%-a vár 10%-os, 4,8%-uk pedig még ennél is erősebb árbevétel növekedést. A válaszadók egyötöde (20,1%) nem tudta megítélni, hogy miként alakul az idei árbevételük a tavalyi évhez képest.

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

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

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 15. táblázat adatai szerint a válaszadók egyharmada (36,9%) szerint nem lesz változás e tekintetben, és a munkanélküliség marad a 2019-es szinten. Míg a válaszadók 29%-a szerint fog kis mértékben emelkedni a szervezet tevékenységi területén/szektorán belül a munkanélküliség, addig a válaszadók 13,4%-a szerint jelentős mértékű lesz a munkanélküliség alakulása a tevékenységi területen/szektoron belül. Mindösszesen a válaszadók 10%-a volt pozitív e kérdés esetében, szerintük javulni fognak a munkanélküliségi adatok az idei évben a tavalyihoz képest. Közel ugyanennyien (10,8%) úgy ítélték meg, hogy nem tudnak érdemben e kérdésre válaszolni.

15. táblázat: A munkanélküliség várt alakulása a válaszadó szervezetek tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban

Megnevezés	%
Kis mértékben a 2019-es szint alatt lesz	10,0
Marad a 2019-es szinten	36,9
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	29,0
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	13,4
Nem tudom	10,8
Összesen	100

A 16. táblázat adatai alapján a mintában szereplő szervezetek több, mint kétharmada (67,1%) nem élt át létszámcsökkenést a pandémia első három hónapjában, sőt, ha azokat ide számítjuk, akik nem tudtak erre a kérdésre válaszolni (ezért feltehetően nem is éltek át jelentős létszámcsökkenést), akkor 72,2%. Akiknél biztosan bekövetkezett csökkenés (a válaszadók bő negyede – 27,8%), azok 75,3%-ánál kismértékű volt ez a negatív változás, szűk negyedüknél erős. Több, mint a válaszadók fele semmilyen változást nem tapasztalt (56,6%), a válaszolni nem tudókkal együtt ez 61,7%.

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

Megnevezés	%
Erősen (20% felett) csökkent	6,9
Kissé csökkent	20,9
Nem változott	56,6
Erősen (20% felett) növekedett	9,1
Nem tudom	1,4
Összesen	5,1

A válaszadók kicsivel több, mint tizede (10,5%) növekedett legalább kis mértékben a válság első bő fél éve alatt; a növekedést felmutatók kb. 13%-a (1,4% / 9,1%) pedig jelentősen.

3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A kutatás második fázisában is feltettük azt a kérdést, hogy milyen tényezőkön, jelenségeken keresztül, és milyen mértékben érzékelték a válságot. Mivel a kijárási korlátozások csak a tavaszi szakaszt jellemezték, ezért némileg meglepő, hogy ezek hatását a válaszadók 71,3%-a tartotta továbbra is valamennyire jellemzőnek. A kis-, közepes- vagy nagymértékű hatást nagyjából egységesen 22,3-24,5% jelölte meg. A második legelterjedtebb válság-közvetítő a hazai kereslet csökkenése volt (a válaszadók 56,7%-a jelentette ezt valamennyire jellemzőnek, közepes vagy nagymértékűnek 10-ből kb. 3 szervezet találta). Az ellátási lánc megszakadása a harmadik leggyakrabban ható tényező volt, a válaszadók közel felét (48,9%) elérte valamilyen mértékben. Nagymértékű hatást viszont ez gyakorolt legritkábban (7,9%), és középezt is a második legritkábban, ha az Egyéb kategóriát nem számítjuk.

17. 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	43,3	25,9	14,9	15,9	100
Külpiaci kereslet csökkenése	56,0	18,4	13,5	12,1	100
Kijárási korlátozások bevezetése	28,7	22,3	24,5	24,5	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	51,1	26,2	14,8	7,9	100
Egyéb	73,8	9,9	7,0	9,3	100

Legkevesebben a külpiaci kereslet csökkenésén keresztül tapasztalták meg a válságot (44%), ez a tényező nagymértékben a vállalkozások kicsit több, mint 12%-ára hatott.

Termelési, szolgáltatási tevékenységét kicsivel több, mint a válaszadók negyede (27,3%) szüneteltette legalább pár napra, 15,7% (5,6% + 6,8% + 3,3%) pedig legalább egy hétig (18. táblázat).

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

Megnevezés	%
Nem szüneteltették	72,6
Néhány napra szüneteltették	11,6
1-5 hétre szüneteltették	5,6
6-10 hétre szüneteltették	6,8
Több, mint 10 hétre	3,3
Összesen	100

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

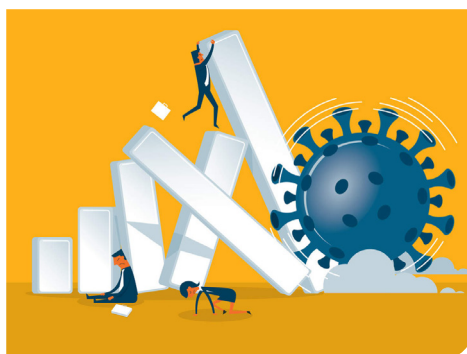
A válság miatt bevezetett, munkavállalókat érintő vállalati, intézményi gyakorlatok, megoldások, munkavállalói oldalon jelentkező (munkával összefüggő) helyzetek közül (19. táblázat) messze a legkevésbé (22,7%) a fizetés nélküli szabadságolás volt jellemző. Ahol mégis, ott is jobbra csak kismértékben (13,4%, vagyis az összes, ezt az eszközt bevezetők kb. 60%-a nem tartotta jelentősnek még közepes mértékben sem). Nagy- és közepes mértékben együttesen sem élt vele a szervezetek 10%-a.

A felsorolt jelenségek, állapotok elterjedtsége (legalább kis-mértékben) a következők szerint emelkedik: a munkahelyre való bejutás nehezebbé vált (42,7%), csökkent a család jövedelme (47,3%), éves szabadság kötelező kivétele (53,2%), munkahelyi terhelés növekedése (59,7%), a munka-magánélet egyensúly fenntartása nehezedett (62,4%) egészségügyi veszélyeztetettségük növekedett (66,1%), családi terheik nőttek (68,2%).

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

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

Mind a legalább kis (68,1%), mind a legalább közepes (41,5%), mind pedig a nagymértékben jellemző jelenségek közt a családi terhek megnövekedése számít a leggyakrabban említettnek (15,5%). Az egészség veszélyeztetettsége legalább kismértékben a második (66,2), legalább közepes mértékben a harmadik (33,5%), nagymértékben már csak az ötödik (6,2%) a sorrendben. A munka-magánélet egyensúly veszélyeztetettsége került a harmadik helyre legalább kismértékű elterjedtség mellett (62,4%). Legalább közepes jelentőség mellett már a második (34,4%), csakúgy, mint a nagymértékben jellemzők mezőnyében (14,2%). Az első három tényező közé a nagymértékben jellemző jelenségek sorában a munkahelyi terhek növekedése került (13,8%).



4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEK JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

„A rossz cégeket tönkreteszi a válság. A jó cégek túlélnek. A kiváló cégek jobban teljesítenek általa.”

Andrew Grove

4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

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

20. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések

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

A legjellemzőbb intézkedések (lásd 20. táblázat), amelyeket a minta több mint háromnegyede legalább kis mértékben alkalmazott az a szervezeti hatékonyság növelése (81%) és a stratégia átdolgozása (78,3%) volt.

Ezen intézkedéseket a válaszadó szervezetek legalább 20%-a „nagyon jellemzőnek” ítélte. Az eredmények alapján nagyon elterjedt általános válságkezelő intézkedésnek, áthidaló megoldásnak tekinthető az általános költségcsökkentés (69,8%), a megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése (67,2%), beszerzések, kiadások elhalasztása (63,7%). Az új technológiák és eljárások bevezetését (60,4%), a dolgozók éves szabadságának kiadását (57,4%), új piacok megcélzását (50,1%) és egy erőteljesebb/megújított marketing tevékenység alkalmazását (51,8%) a minta jelentős része választotta legalább kis mértékben. Igen kevés válaszadó szervezetre volt jellemző ebben az időszakban, hogy a válságra az üzleti területek kiszervezésével (21,9%), visszaszervezésével (22,9%), vagy fizetés nélküli szabadságolással (28,1%) reagáltak volna. Ezeket tehát viszonylag ritkán alkalmazottnak tekinthetjük. Létszámcsökkentést a résztvevő szervezetek 29,8%-a jelölte legalább kis mértékben jellemzőnek, ebből alig 6% alkalmazta nagymértékben, mint válságkezelő intézkedést. Viszont a minta több mint kétötöde élt az innovációs projektek leállításának (40,4%), a kommunikációs kiadások csökkentésének (41,7%), a beszállítói hálózat megerősítésének (44,2%), és a stratégiai beruházások leállításának (45,9%) eszközével is.

4.2. HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A 21. táblázat a második fázis adatait összegezve mutatja be, hogy milyen HR válságkezelő intézkedések jellemezték a válaszadó szervezeteket, illetve a felsorolt intézkedések a szervezetek mekkora hányadára terjedtek ki.

A szervezetek jelentős része (69,1%) ítélte úgy, hogy a HR-nek feladata van a járvány hatásaival kapcsolatban. Vagyis kevesebb, mint egyharmaduk kis- közepes- vagy nagymértékben nem látott okot a HR terület beavatkozására. Ebből 8,3 százalék volt azon válaszadók aránya, akik nagyon határozottan nem érzeték HR feladatokat megjeleníteni a pandémiával kapcsolatban.

A legtöbb válaszadó által legalább kismértékben jellemzőnek megjelölt intézkedések az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (86%), az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelése” (74%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (66%) és a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (65%) voltak. De a szervezetek szűk 50%-ára (45-50%) jellemző volt még az „Önfejlesztés támogatása”, a „Létszámstop” és „A járványveszély mérséklése képzéssel” is. A szervezetek 30-41%-ánál volt valamilyen mértékben jellemző az „Ösztönzési rendszer átdolgozása”, a „Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása” (ezek egymáshoz közeli mértéke jó jel, és e két terület integrált megközelítésére utalhat) és a „Munkaidő csökkentés”. A válaszadók 30%-ánál kevesebbnél jelent meg a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás/műszaki megoldás)”, a „Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés/fejlesztés)”, a „Létszámcsökkentés és leépítés”, az „Esélyegyenlőségi terv/stratégia átdolgozása”, a „Kölcsönzött munkaerő leépítése”, a „Béren kívüli juttatások csökkentése”. A két sereghajtó, 25%-alatti megjelenéssel a „Bérbefagyasztás” és a „Bérek csökkentése” voltak. Ezek az arányok azt mutatják, hogy (legalábbis a kitöltők válasza alapján) a proaktív és előre mutató, a kiutat a fejlesztésben látó megoldások voltak a gyakoribbak. Külön kiemelhető, hogy látszik a sorrendből az arra való törekvés, hogy a termelőkapacitást fizikai vagy emberi tőke beruházással biztosítsák (technológiai fejlesztés, képzések). Ezek a járványhelyzettől függetlenül is előremutató megoldások, de talán lökést adhatott nekik a jelen helyzet.

21. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések

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

Ha csak a nagy mértékben jellemző megjelölést vesszük alapul, akkor a leggyakoribb intézkedések az „Új munka- és egészség-védelmi intézkedések” (28%), a „Munkavállalók szociális problémáinak segítése” (24%), az „Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása” (22%) voltak. 10-20% közt kapott még megjelölést az „Otthoni munka engedélyezés/elrendelés”, az „Önfejlesztés támogatása”, az „Ösztönzési rendszer átdolgozása”, a „Létszámstop”, a „Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása” és „A járványveszély mérséklése képzéssel”. A többi HR megoldás ezen a fontossági szinten csak 10% alatti arányban jelent meg. A sorrend tehát nagyjából megegyezik az össze megjelölésnél tapasztalttal, csak néhány esetben módosult kissé a sorrend.

5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK

„A fejlődés és a válság egy töről fakad”.

Mérő László

5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat nyílt kérdéssel gyűjtöttük össze: a válaszadók legfeljebb három választ adhattak. A kapott válaszokat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg a 22. táblázat, melyből láthatjuk, hogy a járvány második hullámában a szervezetek számára a legnagyobb kihívást a munkatársak megtartása jelenti.

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

Rangsor	Megnevezés
1.	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása
2.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
3.	Motiváltság és elkötelezettség fenntartása
4.	Home-office, távmunka bevezetése, működtetése
5.	Egészségvédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása
6.	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása
7.	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása
8.	Bérgazdálkodás, bértámogatás feladatai
9.	Munkaidőgazdálkodással, -beosztással, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok
10.	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség megőrzése
11.	Létszámleépítés, elbocsátás
12.	Képzés, fejlesztés
13.	Csapat összetartása, koordináció, együttműködés
14.	Megnövekedett adminisztrációs teher
15.	Vírus helyzet miatt munkából kiesők (pl. iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése
16.	Szociális támogatás

A beérkezett válaszok alapján a munkatársak biztosítása lett az elsődleges prioritás: míg a munkatársak megtartását több mint kétszáz válaszban említették, a többi kategória rendre kevesebb, mint száz említést kapott. A koronavírus okozta válság hatásai jelentősen különböznek a korábbi gazdasági krízisektől, amikor szinte minden ágazatban munkaerőtöbblet keletkezett és munkanélküliség drámaian megnövekedett. A jelenlegi helyzetben a világ számos országának gazdasága hektikusan reagál a változásokra, amely számos területen eredményezi a munkaerőigény

megnövekedését és ebből fakadóan a vezetőknek a válság előtti munkaerőmegtartási és -biztosítási rendszereiket szükséges továbbfejleszteni versenyképességük megtartására érdekében.

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

A pandémiás helyzet a munka világában jelentős változásokat okozott. Felmérésünkben a HR terület hatékonyságával kapcsolatos belső elvárások esetleges változására is kíváncsiak voltunk. Az általunk megkérdezett, jobbára KKV-méretű szervezetek mintegy harmada ugyan nem kezeli külön szervezetben vagy munkakörben a HR feladatokat (23. táblázat), azonban a kérdőív adatai alapján az ellátóival kapcsolatos elvárások nem csökkentek a válság második hullámában sem.

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

Megnevezés	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	31
Csökkent	1
Nem változott	39
Nőtt	29
Összesen	100

Ha külön kezeljük azokat a szervezeteket, ahol van önálló HR részleg, akkor a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartós: 42%-nál nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárás, míg 56%-nál nem változott és csak 2%-nál csökkent.

A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is tovább növekedett a második hullám alatt: a válaszadók több mint fele 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 gyors reagálás a folyton változó környezetre, vagy a munkaidőgazdálkodással, -beosztással, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok megszervezése, vagy a digitális workflow kialakítása. Mindemelett a megkérdezettek majdnem fele úgy értékelte a helyzetet, hogy a feladatok mennyisége náluk nem változott a második hullámban, illetve a válaszadók 4%-a csökkenést tapasztalt (24. táblázat).

24. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása

Megnevezés	%
Csökkent	4
Nem változott	44
Nőtt	52
Összesen	100

Végül a változások komplex nyomon követése érdekében még egy további nyitott kérdés keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetükben várhatóan melyik az a három-három HR funkció/tevékenység, melynek a 2020-as év során fokozódik, illetve csökken a jelentősége. A 25. táblázatban a fokozódó jelentőségű HR tevékenységek listáját láthatjuk említési gyakoriság szerint rendezve. Több mint száz említést a tradicionális HR funkciók közül csak a létszám biztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés kapott. Közel száz említéssel dobogós a megnövekedett HR adminisztráció, és a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése. Érdekes tény, hogy a válaszadók a HR digitalizációján belül több területet is azonosítottak az online oktatástól, az online toborzáson át az online kommunikáció fejlesztéséig. Ha mindezt egy kategóriaként kezeljük, akkor összességében az e-HR funkció lesz a válaszadók szerint a változások legfontosabb mozgatórugója. Az eredmények alapján a szervezetek és ezzel együtt a HR terület jelentős változás előtt áll, amelyet meghatároz a rugalmasság és a digitalizáció. A rugalmasság magában hordozza az elmúlt évtizedekben meglehetősen alacsony arányban alkalmazott foglalkoztatási és munkaszervezési megoldások térnyerését, mint például: távmunka, részben vagy teljes egészében otthonról végezhető munka, online találkozók és képzések. E válság alapvetően hozzájárul vezetői paradigmák megváltozásához is, mivel a jelenléthez nem kötött munkavégzés feltételezi a szervezeti bizalomnak egy magasabb szintjét, amelyben mind a vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása meghatározó jelentőségű. Valószínűsíthetően a vezető szerepe is ártérkézőik ebben a változási folyamatban és egészen új, az eddigiéktől eltérő vezetési kultúrát szükséges kialakítani.

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

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

Érdemes mindezt összevetni a csökkenő jelentőségű HR tevékenységekkel, melyet a 26. táblázat mutat.

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

Rangsor	Megnevezés
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedelmesség, munkaerőfelvétel
2.	Képzés-fejlesztés, tréningek
3.	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok
4.	Személyes állásinterjúk (jelenléttel)
5.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
6.	Javadalmazási rendszer, ösztönzés, béren kívüli juttatások
7.	Adminisztráció
8.	Leépítés, elbocsátás
9.	Employer branding

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

A szakszervezetek jelentősége az elmúlt évtizedekben hazánkban jelentősen csökkent. A KSH adatai szerint egyrészt egyre kevesebb taggal rendelkeznek, másrészt egyre kevesebb munkáltatónál vannak jelen. A KSH által történő adatgyűjtés 2001-es adatai szerint még az alkalmazottak 37%-a állította, hogy biztosan tud szakszervezet működéséről, míg 2015-ben ez az arány már csak 25%² volt. Felmérésünkben a megkérdezettek 52%-a azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a 48%-os szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintában. Ez minden bizonnyal az országos átlagnál magasabb szakszervezeti reprezentativitást, és az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

27. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása

Megnevezés	%
Nálunk nincs szakszervezet	52,4
Csökkent	2,9
Nem változott	41,5
Nőtt	3,2
Összesen	100

² https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html (Letöltve: 2020. szeptember 30.)

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a második hullámban. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezett szervezetek 87%-ánál nem változott a szakszervezetek befolyása, 7%-nál nőtt, és 6%-nál csökkent. Egyrészt tény, hogy a szakszervezetek szerepe konjunktúra idején meghatározóbb lehet, mivel a munkaerő kínálat relatív alacsony szintje miatt a munkavállalói oldal alkupozíciója erősödik. A koronavírus válság előtti évben jelentős eredményeket értek el szakszervezetek béremelés tekintetében (lásd pl: Audi sztrájk és 18%-os béremelés 2019-ben). Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon egyfajta tolerancia alakult ki 2020-ban, mindkét fél fokozott együttműködést mutat, a munkahelyek megtartása érdekében.

Végül a 28. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek fele azt állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölt be a második hullám után is.

28. 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 fele (48,5%), lépéseket tesz annak érdekében, hogy a nehézségek ellenére kulcsembereit, kiemelkedő tudással rendelkező szakembereit megtartsa. A válaszokban itt is érezhető egyfajta kettősség: míg az előzőek szerint a kulcsemberek megtartása fontos a szervezet számára, addig a válaszadók majdnem fele (44,7%) nem gondolja azt, hogy az elbocsátások hosszú távon károsak lehetnek a szervezetnek, és manapság kevésbé jelent problémát a szellemi tőke szervezetből történő kiáramlása. A válaszokban felmerülő ellentmondás magyarázata egyrészt a válságkezelési szervezeti stratégiában, másrészt pedig az egyes gazdasági szektorok közötti különbségekben keresendő.

A válaszadók reakciói a többi állítással kapcsolatban, szinte azonos mértékű (25-25% közeli) megosztottságot tükröznek. Ilyen a munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolására, vagy akár a válságból való kilábalás HR szempontú megközelítése. Mindezek alapján válaszadóinknak adottságaik és lehetőségeik fényében nagyon eltérő helyzetekre kell legalább egy kielégítő választ keresniük a pandémiás időszakban.

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

„Mindaz, ami igazán értékes az életünkben, ami az embert emberré teszi, azt a gazdasági válság, a pénzügyi összeomlás, mely országainkat érinti, nem tudja elvenni tőlünk.”

Böjte Csaba

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

6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE

A pandémiás helyzet rég nem látott gazdasági sokkot okozott az egész világban. Válaszként a gazdaságpolitikai döntéshozók szinte példa nélkül álló ösztönzőcsomagokkal reagáltak. A rövid távú célok mellett a hosszabb távú szemléletmód igénye is megfogalmazódott, hogy úgy alakítsák a gazdasági kilábalást, hogy közben a fenntarthatóságot is figyelembe vegyék. A leírtaknak megfelelően tehát a vállalkozások és az intézmények egy része pozitív hozadékként tekintett a koronavírus válságra. E véleményünket a 29. 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 12,4 %-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 4,22 volt.

29. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

Megnevezés	Egyáltalán nem értek egyet	Részben értek egyet					Teljesen egyetérték	Összesen
Fokozatok	1	2	3	4	5	6	7	
%	12,4%	7,4%	13,7%	21,0%	19,0%	10,0%	16,4%	100%
Átlag	4,22							

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 időgazdálkodás, munkaerő-megtartás, ösztönzés, karriertervezés, home office, egészségügyi intézkedések összefogása, emberi erőforrás fejlesztés, néhol a belső kommunikáció irányítása. A második hullám sem hozott könnyítést a cégek számára, hiszen új megoldandó feladatok jelentkeztek, amelyeket a HR-nek azonnal orvosolnia kellett, mint pl. tesztelés koordinációja, a kontaktkutatási folyamatok kézbentartása, az alkalmazottak félelmeinek kezelése a munkahely elvesztésétől. Ezeknek a feladatoknak a koordinálása és szervezése nagyfokú kreativitást, rugalmasságot és nyitott gondolkodást igényel minden cég vezetőjétől. A 31. táblázatban a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek megoszlása látható. Az eredményeket elemezve megállapíthatjuk, hogy a belső kommunikáció szerepe és jelentősége felértékelődött mind a vezetőség, mind az alkalmazotti réteg számára. A belső kommunikáció hangsúlyos szerepét a válaszadó szervezetek (lásd 30. táblázat) is kiemelték (55,5%), 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.

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

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

A válság hatására erősödő, fejlődő HR feladatok közül az élen állók között szerepelnek még az atipikus foglalkoztatás/home-office (44,6%) a (32%), munkakörelemzésre (35%) és a létszámtervezésre (31,7%) irányuló tevékenységek.

A koronavírus járvány pozitív hozadékaként – 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 31. táblázat) a belső kommunikációt (50,4%) amelynek fejlesztésével a munkavállalói bizonytalanság és a munkahelyek biztonsága miatti emóciók nagyban kezelhetőek lennének.

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

Sorrend	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	50,4
2.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	32,8
3.	képzés	31,5
4.	foglalkoztatás	27,9
5.	adminisztráció	27,5
6.	utánpótlástervezés	25,1
7.	munkavállalói jóllét programok	21,5
8.	kulcsembert program	20,4
9.	adatmenedzsment	11,1
10.	egyéb	0,6

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.



7. MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE

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

Bagdy Emőke

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

7.1. MUNKAKÖRÖK

Az alfejezet áttekintést nyújt arról, hogy milyen változások történtek bizonyos munkakörök esetén a pandémiás időszak alatt. A válaszadó szervezetek körében a legnagyobb arányú létszámcsökkenést mutató munkakörök listáját a 32. táblázat tartalmazza.

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

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámcsökkenés tapasztalható	
Megnevezés	%
Vendéglátós	3,39
Értékesítő	2,73
Operátor	2,73
Eladó	2,34
Takarító	2,34
Recepció	2,21

A 32. táblázatban szereplő adatok az összes értékelhető válasz figyelembevételével kerültek megállapításra. A minta nem reprezentatív, és a válaszadók egy része nem jelölt meg létszámcsökkenéssel érintett munkakört. A válaszok között elenyésző arányban szerepelt vezetői, döntéshozó pozíció (érintett munkakörök: projektmenedzser, szoftverfejlesztő, folyamatmérnök, könyvelő, fejlesztő, HR menedzser), a létszámcsökkenés leginkább fizikai betanított, fizikai, adminisztrátori, szellemi betanított munkaköröket érintve következett be. Amennyiben ágazati szempontból vizsgálódunk, a turisztikához, vendéglátáshoz kapcsolódóan találkozhatunk kiemelkedő adatokkal.

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

A pandémiás helyzet hatására a munkavállalói létszám csökkentésén túl bizonyos munkakörök esetén megszünések, 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 33. táblázat szemléltet.

33. táblázat: A pandémia első hullámában megszünt munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb megszünés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Értékesítő	11,54
Felhasználó	11,54
Takarító	11,54
Kölcsönzött munkaerő	7,69
Adminisztrátor	3,85
Alkalmi dolgozók	3,85

A létszámcsökkenés és munkakör megszüntetés mellett bizonyos munkakörök esetén létszámnövekedés vagy éppen új munkakör létrehozása is megvalósult, azonban az előzőeknél sokkal kisebb arányban. A létszámnövekedésre vonatkozó adatokat tartalmazza a 34. táblázat.

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

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámnövekedés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Informatikus	5,23
Futár	4,94
Takarító	4,07
Raktáros	3,20
Adminisztrátor	2,91
Egészségügyi dolgozó	2,91

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

Új munkakör létrehozása a válaszadó vállalatok mindössze 7%-ánál fordult elő, mely a létszámbővítéshez hasonlóan leginkább az online értékesítéshez és a műszaki tevékenységekhez kapcsolódó munkaköröket érintette, melynek részleteit a 35. táblázat tartalmazza.

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

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb új létrejövés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Takarító	8,77
Adminisztrátor	5,26
Eladó	5,26
Fejlesztő	5,26
Futár	3,51
Rendszerszervező	3,51

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

7.2. KOMPETENCIÁK

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

Az említett járvány karrier sokknak is tekinthető, ami hatással van az emberek munkájára és karrierjére. Rövid, illetve hosszú távon eltérőek lehetnek a következmények, például járvány rövid távú negatív karrier sokkja lehet, hogy valaki számára hosszabb távon pozitívként jelentkezik ez a hatás (Akkermans et al., 2020). Előfordulhat, hogy egy-egy járvány emeli a bérszintet. Az 1348–1351-es pestisjárvány Angliában a becslések szerint 17-40%-kal csökkentette a lakosságot. Ezáltal a munkaerő kínálat csökkent, az adott bérszint mellett a vállalatok munkaerő iránti versengése pedig a bérszint növekedését eredményezte (Bagó, 2020).

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

A kutatásban résztvevő válaszok alapján azt vizsgáltuk, hogy a járvány második hullámával mely kompetenciáknak értékelődik fel a jelentősége, a pandémiás helyzet miatt. A válaszok 18 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A különböző kompetenciacsoportok kialakításához a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzetben fontosabbá váló kompetenciacsoportok rangsora a 36. táblázatban látható.

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

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

Mivel előfordulhat, hogy a munkavállalók virtuálisan kommunikálnak az ügyfelekkel, kereskedőkkel, kollégákkal akár különböző kultúrákból, így a vállalatoknak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat kell kiválasztaniuk (Caligiuri et al., 2020). A kutatási eredményeket is tekintve a „Kommunikáció, aszertivitás, konfliktuskezelés” kompetenciák kerültek a legfontosabb kompetenciaként meghatározásra.

A vírus okozta „home office”-os munkavégzés bizonyos kompetenciák erősödését generálta. Ez a kutatás során a kompetenciaigényeknél is beazonosításra került a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás”, „Empátia, EQ, szociális készségek”, „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” kompetenciák iránti igény erősödésével. A vezetők részéről fontos, hogy agilisak legyenek a döntéshozatal során és bízniuk kell a munkavállalókban, míg a munkavállalóknak képesnek kell lenniük az önálló munkavégzésre, számítaniuk kell a nagyobb körű felelősségre vonásra és a folyamatos tanulásra (Shankar, 2020). Ezt támasztják alá a kutatás eredményei is, ami az „Együttműködés, csapatmunka”, „Önállóság”, „Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat” kompetenciák iránti igény erősödését mutatja.

A vezetők kompetenciáinak is reagálnia kell a változásokra a helyzet gyors értelmezésével, valamint az ösztöneikre és a HR szakemberekre kell támaszkodniuk. (Dirani et al., 2020) A HR szakembereknek támogatniuk kell a szervezeti vezetőket a pozitív márkanev terjesztésében. A világjárvány idején a szervezeteket olyan vezető virágoztathatja

fel, aki határozott szerepeket és célokat biztosít; osztozik a vezetésben; kommunikál; biztosítja az alkalmazottak hozzáférését a technológiához; előtérbe helyezi a munkavállaló érzelmi stabilitását; fenntartja a szervezeti pénzügyi állapotot; és elősegíti a szervezeti ellenálló képességet. A HR stratégiai szerepet játszhat a vezetők segítségével és fejlesztésében a világjárvány során azáltal, hogy megbízható adatokat szolgáltat; bővíti a szakmai hálózatukat; támogatja az innovációt; biztosítja a munkavállaló folyamatos tanulásának lehetőségét; megkönnyíti a rendszeres találkozókat; és létrehoz egy platformot az alkalmazottak elismerésére ünneplésére (Dirani et al., 2020). Ezek az elvárások a jelenlegi kutatásban azonosított, egyre inkább fontosabb kompetenciáknál is mind meghatározásra kerültek a „Problémamegoldó képesség”, „Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség”, „Tervezés, szervezés”, „Lojalitás, elköteleződés”, „Időgazdálkodás”, „Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás”, „Változás és válságmenedzsment”, „Motiváció, motiváltság”, „Vezetői soft skill” kompetenciacsoportok erősödésének azonosításával.

A kutatási eredményeket összevetjük a széleskörben alkalmazott Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) kompetencia rendszerével, amelyben három kompetenciacsoportot állít fel: szakmai kompetenciák csoportját, módszertani kompetenciák csoportját és társas (szociális) kompetenciák csoportját. Ezekbe a csoportokba tagolja be a modell, a további kompetencia alcsoportokat és kompetenciákat. A szakmai kompetenciákba a készségeket, ismereteket; a módszertani kompetencia csoportba a gondolkodás és problémamegoldás, kreativitás, a tanulóképesség kompetenciacsoportot, és a társas (szociális) kompetenciák csoportjába a kommunikációs és kooperációs csoportokat sorolják be (lásd 8.2 melléklet).

A kutatás során kirajzolódott kompetenciacsoportokat megkíséreltük párhuzamba állítani a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben szereplő kompetenciacsoportokkal, kompetenciákkal. Ennek eredménye a 37. táblázatban látható.

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

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

A Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben szereplő, de csak a pandémia 2. hullámában felértékelődő kompetenciák is azonosításra kerültek (ezek piros háttér színnel kerültek jelölésre) mint a „Tervezés, szervezés” és a „Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás”.

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

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMA MEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
» Gyakorlati szakmai készségek » Munkaeszközök kezelése » Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során	» Absztrakt gondolkodás » Diagnosztizálás, hiba-keresés » Problémamegoldás, hibaelhárítás/ Problémamegoldó képesség » Információgyűjtés » Tervezés, kontroll, értékelés/ Tervezés/szervezés* Változás és válság-menedzsment	» Kapcsolatteremtő képesség/ Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés » Támogatás/segítség-kérés képessége Vezetői soft skillek » Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége » Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
» Sajátos szakmai ismeretek/ Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat³ » Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete » Szakkifejezések » Munkavédelmi ismeretek Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	» Kreativitás, ötletgazdagság/Önállóság » Rugalmasság/Rugalmasság, gyors alkalmazkodás » Érdeklődés, újdonságok kipróbálása TANULÓKÉPESSÉG » Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás » Általános tanulóképesség » Emlékezőképesség, megjegyző képesség » Munka és tanulási technikák » Felfogóképesség	» Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre/Együttműködés, csapat-munka » Érvényesülési képesség csoportban » Konfliktustűrő képesség/Reziliencia, stressztűrő, terhelhetőség » Segítőkészség, kollegialitás/ Empátia, EQ, szociális készségek

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

A kutatás során azt is megvizsgáltuk, hogy a munka világában mely kompetenciák fontossága csökkent a válaszadók szerint a pandémiás helyzet 2. hullámában. A válaszadók e kérdésre jelentősen kevesebb választ adtak, mint a felértékelődő kompetenciák esetében. Tehát sokkal kevesebb esetben azonosítottak be a válaszadók fontosságukból vesztő kompetenciákat, mint fontosságukban jelentősebbé válókat.

³ Félkövér betűvel kerültek jelölésre, a Sonntag & Schäfer-Raus (1993) modell táblázatában, a jelen kutatási eredményei alapján azonosított kompetenciák.

A különböző leértékelődő kompetencia-elvárásra adott válaszok 10 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.	Munkaerő-ellátás
5.	Adminisztráció
6.	Igényesség, perfekcionizmus
7.	Home office nőtt, irodai munkavégzés csökkent
8.	Mobilitás és közlekedés
9.	Tervezés, stratégiai gondolkodás
10.	Prezentációs és előadói készségek

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

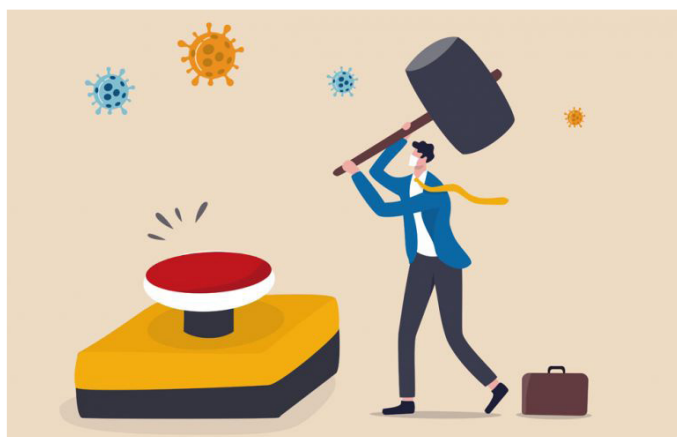
A jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok első három csoportjába tartozó kompetenciák elsősorban a megváltozott munkaszituációhoz köthető, vagyis a személyes jelenlét és az ahhoz kapcsolódó kompetenciák a home office miatt háttérbe kerültek. A „Tervezés, stratégiai gondolkodás” és az „Adminisztráció” csoportjába tartozó kompetenciák fontosságának csökkenése a bizonytalan helyzetből adódóan is várható eredmény volt. Ugyanakkor a „Csapatmunka, együttműködés” jelentőségének csökkenése meglepő.

Ha ezeket a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportokat párhuzamba állítjuk (39. táblázat) az egyre inkább fontossá váló kompetenciacsoportokkal, azt láthatjuk, hogy az első fázisban azonosított „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciacsoport már a felértékelődő kompetenciák között nem szerepel, csak mint a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok között szerepel, tehát egyfajta kompetencia igények iránti igény „tisztább” kirajzolódása is azonosítható.

39. táblázat: A fel- és leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása

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

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



eamesBot / Shutterstock

8. MELLÉKLETEK

8.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS MÁSODIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

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

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

Sor-szám	Szervezet neve
33	Amazone Technology Kft.
34	Ames Hungaria Kft.
35	AmRest Kft.
36	Annuska Hotel Kft.
37	Antigorit Kft.
38	APM Construct Kft.
39	Apollo Tyres Hungary Kft.
40	Aqua Athletes Kft.
41	Argint International Kft
42	ARGO-STEYR Mezőgazdasági Szolgáltató Kft.
43	Aspectis Kft.
44	Attribútum Kft.
45	Auchan Magyarország Kft.
46	Audi Hungaria Zrt.
47	Aurum Oktatási Központ Kft.
48	AUSTRIA JUICE Hungary Kft.
49	B-Clean Kft.
50	Balassa Security Kft.
51	Balck Rock Hungary Kft.
52	Balla Ingatlan Kft.
53	Bank of China Zrt.
54	Baromfi-Coop Kft.
55	Baufirma Kft.
56	BComp Bt.
57	BEAUTYLEX Kft.
58	Bébi Hotel Non Profit Kft.
59	Bebusch Hungaria Kft.
60	Begi Kft.
61	Bellozzo Kft.
62	Belvárosi Építő Kft.
63	Berger Konyveloiroda Kft.
64	Bergmann Könyvelő Iroda Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
65	Bershka
66	Bestate4U Kft.
67	Beste-Trans Kft.
68	Béth-Bau Kft.
69	BHE-BONN Elektronikai Kft.
70	BI-KA Logisztika Kft.
71	BioTech USA Kft.
72	BIS Hungary Kft.
73	ANY Biztonsági Nyomda Nyrt.
74	BKK Zrt
75	Bodzinó Kulturális Kft.
76	Boehringer Ingelheim GmbH
77	Bollore Logistics Hungary Zrt
78	Bomon Trade BT.
79	Bonduelle Kft.
80	Bos Frucht Agrárszövetkezet
81	BP BSC Europe kft.
82	BPW-Hungária Kft
83	Bravonet Kft.
84	Bro-Ker-Bét Kft.
85	Budapest Bank Zrt
86	Business Box Kft.
87	Búzaórló-Malom Kft.
88	Büro-Comfort Kft
89	BVI Baumgartner Zrt.
90	C&A Mode Kft.
91	Cabero Kft.
92	Can-Mechanic Kft
93	Canon Hungária Kft.
94	Cargill Magyarország Zrt.
95	Cargo-partner Kft
96	Catherine's Cottages
97	Catv-hungária Kft.
98	CCC Hungary Kft.
99	Celanese Magyarország Kft.
100	Centering-Alfa Kft.
101	Cheaper Market Kft.
102	CIB Bank Zrt.
103	Citibank
104	Client Connect Média Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
105	Coca Cola HBC Magyarország Kft.
106	Cofidis Magyarország Kft.
107	Colas Hungária Zrt.
108	Complex Network Hungary Kft.
109	Computacenter Services Kft.
110	Con-Tender Management Kft.
111	Constexpert Kft.
112	Contact Kft.
113	Continental Automotive Hungary Kft.
114	Coop Zrt.
115	Corteva Agriscience Kft.
116	Creatinsta Kft.
117	CRH Magyarország Kft.
118	CsigaFarm Bt.
119	Csinszka Med Kft.
120	Csokor-Műhely Kft.
121	CTDI Budapest Kft .
122	D50 Kulturális Központ
123	DAKÖV Kft.
124	Damocles Kft.
125	Daniella Ker. Kft.
126	Danone Magyarország Kft.
127	Danubius Hotels Zrt.
128	Dávid Ablak-Roll Kft.
129	Debrecen Fémipari Kft.
130	Debreceni Infrastruktúra Fejlesztő Kft.
131	Dental Unio Kft.
132	Derecske Városi Művelődési Központ és Könyvtár
133	Deufol Hungary Kft.
134	Deutsche Telekom IT Solutions
135	DHL Express Magyarország Kft.
136	Diehl Aviation Hungary Kft.
137	DKV Debreceni Közlekedési Zrt.
138	dm-drogerie markt Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
139	Docler Holding
140	Doku-Metal Kft.
141	Dominek and Partners Kft.
142	Dotya Build Kft.
143	Dráva Hotel Harkány
144	Dreamslip Artwork kft.

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

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

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

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

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

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

Sor-szám	Szervezet neve
385	Pick Szeged Zrt.
386	Pikano-2000 Kft.
387	PL Beauty Cosmetics Kft.
388	Popz Europe Kft.
389	POS Services Kft.
390	Practilub Zrt.
391	Prenet-Ing Kft.
392	Prime Telekom Kft.
393	Pro-EHS Kft.
394	Pro-Money Kft.
395	ProcessIO Kft.
396	Procter & Gamble Kft.
397	Provident Pénzügyi Zrt.
398	Provitamin Kft.
399	Quattro Immobili Kft.
400	Raiffeisen Bank Zrt.
401	Rail Cargo Terminal - BILK Zrt.
402	Rauch Hungária Kft.
403	Reckitt Benkiser Kft.
404	Rédei Kertimag Zrt.
405	Rehau-Automotive Kft.
406	Rendben Kft.
407	Richter Gedeon Nyrt.
408	Robert Bosch Elektronika Kft.
409	Robot-X Hungary Kft.
410	Román Sándor Táncársulata Kft.
411	Rosenberger Automotive Cabling Kft.
412	Rossmann Magyarország Kft.
413	Rotatech Holding Kft.
414	Royal Csemege Kft.
415	RS Bútoráruház Kft.
416	S.G.S. International Kft.
417	Safe Job Solutions Kft.
418	Samyang EP Magyarország Kft.
419	Sanofi-Aventis Zrt.
420	Schaeffler Zrt.
421	Se-bes plusz Kft.
422	Seahorse Engineering Kft
423	Sealed Air Magyarország Kft
424	Service Platform Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
425	Sew-Eurodrive Kft.
426	shark 95 Kft.
427	Sió-Eckes Kft.
428	Sodexo Services Hungary Kft
429	Sole-Mizo Zrt.
430	Sonepar Magyarország Kft.
431	Stabilo Kft.
432	STILL Kft.
433	STX Horseboxes Kft.
434	Szamos Marcipán Kft.
435	Szolfront Kft.
436	Szováti Sertés Állattenyésztő Zrt.
437	Szőnyeg Expressz Kft.
438	SZTH Monitoring Kft.
439	T.O.M. Controll 2001 Zrt.
440	TAB-3 Kft.
441	Takarékbank Zrt.
442	Tata Consultancy Services Ltd.
443	Techmahindra Kft.
444	Tempo-Trans Fuvarozó és Kereskedelmi Kft.
445	TESCO GLOBÁL Zrt.
446	TESCO-BST Üzleti és Technológiai Szolgáltatások Zrt.
447	TETRA-Plan Kft.
448	Teva Gyógyszergyár Zrt.
449	Thomas Duvenbeck Immobilien Invest Kft.
450	Tihanyi Levendula Kft.
451	Tízpróba Magyarország Kft
452	TLA Vagyongazdálkodási és-hasznosító Kdr.
453	TOKAY2000 Kft.
454	Tometh Fémtechnika Kft.
455	Top Bróker Kft.
456	Törley Pezsgőpincészet Kft.
457	Transcom Hungary Kft.
458	Transdanubia Logisztikai Kft
459	Tranzit-Ker Zrt.
460	Trenkwalder Cégcsoport
461	Triumph International Kft.
462	Trivium Packaging Hungary Kft.
463	Troya Szuperdiszkont Kft
464	TyToo Body Art Kft

Sor-szám	Szervezet neve
465	UKY Hungary Kft.
466	Ultramob Trade Kft.
467	Uni-System Bau Kft.
468	UNICENTRÁL Épületgépészeti és Acélszerkezeti Kft.
469	UniCredit Bank Hungary Zrt.
470	UNILEVER Magyarország Kft.
471	Union V.I.G Biztosító Zrt
472	UNIQA Biztosító Zrt.
473	UPS Magyarország Kft.
474	Uv Zrt.
475	Vajda Papír Kft
476	Van den Heerik Agricola SRL.
477	Vaporis PB GAS Kft.
478	Vas Gumiszerviz Kft.
479	VELUX Magyarország Kft.
480	Veszprém Handball Team Zrt.
481	Vicsek Bt
482	Victoria Nature Kft.
483	Villa Medici Kft.
484	Villport Kft.

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

8.2. MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL

Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása.

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMA MEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
» Gyakorlati szakmai készségek » Munkaeszközök kezelése » Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során	» Absztrakt gondolkodás » Diagnosztizálás, hiba-keresés » Problémamegoldás, hibaelhárítás » Információgyűjtés » Tervezés, kontroll, értékelés	» Kapcsolatteremtő képesség » Támogatás/segítség-kérés képessége » Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége » Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
» Sajátos szakmai ismeretek » Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete » Szakkifejezések » Munkavédelmi ismeretek	» Kreativitás, ötletgazdagság » Rugalmasság » Érdeklődés, újdonságok kipróbálása	» Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre » Érvényesülési képesség csoportban » Konfliktustűrő képesség » Segítőkézség, kollegialitás
	TANULÓKÉPESSÉG » Általános tanulóképesség » Emlékezőképesség, megjegyző képesség » Munka és tanulási technikák » Felfogóképesség	

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

8.3. MELLÉKLET: KORONHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG kihívások és HR válaszok Magyarország 2020

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

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

A kutatást szakmailag támogatják: a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK), a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK), a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara, a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Miskolci Szakképzési Centrum, a Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK) és a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.

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

A kérdőív 14 fő kérdéscsoportból áll. Kitöltése kb. 10-15 percet vesz igénybe. Az elektronikus kérdőívünk egyszerű és tényszerű válaszokat és véleményeket váró kérdéseket tartalmaz. Ahol egyszerre több válasz is adható, külön jelezzük. A kérdések felett, illetve alatt található „Következő”, vagy „Előző” 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 2020.november 15. A felmérésben résztvevők a felmérés lezárta után e-mailben visszajelzést kapnak a felmérés eredményéről. Tekintettel arra, hogy az eredmények az Önök

sámára 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) vagy Balogh Gábort (+36-20-206-6290 vagy e-mail: baloghg@ktk.pte.hu) és Kun Andrást (+36-20-561-0912 vagy e-mail: kun.andras@econ.unideb.hu)

Szabó Szilvia
egyetemi docens
METU

Dajnoki Krisztina
egyetemi docens
DE

Hegedüs Henrik
doktori iskola oktatója
NKE

Szabó Katalin
egyetemi adjunktus
SZIE

Karoliny Mártonné
egyetemi m. tanár
PTE

Pató Gáborné
Szűcs Beáta
egyetemi docens
PE

Szretykó György
egyetemi docens
SZE

Csehné Papp Imola
egyetemi docens
Karácsony Péter
egyetemi docens
ELTE

Kópházi Andre
egyetemi docens
SE

Szabó-Szentgróti Gábor
egyetemi docens
KE

Kunos István
egyetemi docens
ME

Szűts Ildikó
OHE
Elnöke

Szenes Zoltán
egyetemi tanár
MHTT elnöke

Majó-Petri Zoltán
egyetemi docens
SZTE

Tóth Arnold
egyetemi docens, BGE
Kálmán Botond
társkutató

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

Balogh Gábor
egyetemi adjunktus
projekt titkár
PTE

Poór József
egyetemi tanár
HSZOSZ elnöke
kutatás vezetője
SJE, SZIE

Kun András István
egyetemi docens
projekt titkár
DE

8.4. MELLÉKLET: KUTATÁSI JELENTÉSBEN HIVATKOZOTT SZAKIRODALMI FORRÁSOK

1. Adrjan, P.- Lydon, R. (2020). Covid-19 and the global labour market: Impact on job postings *Economic Letter* (3) 1-7. Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrjan-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrjan-and-lydon).pdf?sfvrsn=7). (Letöltve: 2020. július 10.)
2. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior* 119, 103434, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434> (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
3. Alon, T.- Doepke, M.- Olmstead-Rumsey, J. – Tertilt, M. (2020): The Impact of COVID-19 on Gender Equality (No. w26947; p. w26947). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
4. Bagó, J. (2020). Járvány és munka. Új Munkaügyi Szemle, 1(3), 14-25.
5. Barabási A.-L. (2008): Behálózva. Helikon, Budapest.
6. 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.)
7. 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.
8. 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.)
9. COVID-19 Implications for business (2020): McKinsey. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20July%2023/COVID-19-Facts-and-Insights-July-23-vF.pdf> (Letöltve: 2020. 11.04.)
10. Csaba L. (2019): VÁLSÁG, GAZDASÁG, VILÁG Adalék Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). Éghajlat Könyvkiadó Kft, Budapest.
11. 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.)
12. GKI. (2020). *Második hónapja nem tud emelkedni a GKI konjunktúraindexe*. https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/09/GKI_konj_2009.pdf (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
13. ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. International Labour Office. Genf.
14. Karoliny M.-né – Poór J. (szerk.) (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
15. KSH. (2020). *STADAT – 2.1.7.2. (2008–2019)*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
16. Morris, J. (2020): *Háború! Antall József Tudásközpont*, Budapest, 565.
17. Mosley, M. (2020): *COVID 19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről*. GABO Könyvkiadó, Budapest, 2149.
18. 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.
19. 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.
20. Shankar, K. (2020). The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations, *British Journal of Management*, Vol. 31, pp. 450-452.
21. Sonntag, K. – Schäfer & Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie*, 37(4), 163-171.
22. Szabó I. Sz. (2020): Szakszervezeti szervezettség https://www.researchgate.net/publication/338659890_A_magyarorszagi_munkavallalok_szakszervezeti_servezettsege_es_a_szakszervezeti_tagletszam_jelentosege_az_erdekegyeztetes_kulonbozo_forumain. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
23. Szállási Á. (2018): Orvostörténeti és művelődéstörténeti tanulmányok. A MAGYAR TUDOMÁNYTÖRTÉNETI INTÉZET TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEI 124. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
24. Vállalati Fehér Könyv (2020): *Gyakorlati útmutató a vállalati pandémiás terv elkészítéséhez és végrehajtásához*. Készítette: az Innovációs és Technológiai Minisztérium Járványmatematikai modellező és epidemiológiai projektje. Innovációs és Technológiai Minisztérium Gazdaságstratégiáért és Szabályozásért Felelős Államtitkársága, Budapest, Users/poorj/Downloads/20200901_Vallalati_feher_konyv.pdf (Letöltve: 2020.11.04.)

8.5. 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 ügyfeink 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 ügyfeinket, hogy időtől, helytől függetlenül, számos eszközön keresztül, egyszerűen, azonnali megoldást, pontos választ kapjanak a mindennapi munkájuk során előforduló jogi és üzleti kérdéseikre, problémáikra.

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

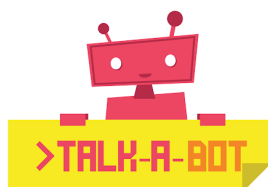
További információ szolgáltatásainkról, rendezvényeinkről: <http://www.wolterskluwer.hu/>



Wolters Kluwer

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-kel a vállalatok vezetése és a dolgozók gyorsan, hatékonyan, titkosított formában tarthatják a kapcsolatot, akkor is, ha a kollégák nem rendelkeznek számítógéppel vagy e-maillal. A cég másik terméke, a kontaktus nélküli 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