

# KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

## ELSŐ–MÁSODIK–HARMADIK HULLÁM ÖSSZEHASONLÍTÁSA

---

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos – Pató Gáborné Szűcs Beáta –  
Szabó Szilvia – Szabó Katalin – Tóth Arnold



# **KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK**

**ELSŐ-MÁSODIK-HARMADIK  
HULLÁM ÖSSZEHASONLÍTÁSA**

---



# KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK

## ELSŐ-MÁSODIK-HARMADIK HULLÁM ÖSSZEHASONLÍTÁSA

---

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Jarjabka Ákos – Pató Gáborné Szűcs Beáta –  
Szabó Szilvia – Szabó Katalin – Tóth Arnold

### Szerzők:

- › *Dr. Balogh Gábor*, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (2. fejezet)
- › *Balogh Katalin*, PhD jelölt, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, (9. fejezet)
- › *Dr. Bencsik Andrea*, egyetemi tanár Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › *Boros József*, PhD hallgató, Debreceni Egyetem (DE) (4. fejezet)
- › *Csehné dr. habil. Papp Imola* PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina*, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 4. fejezet)
- › *Dr. habil. Jarjabka Ákos* egyetemi docens intézetigazgató, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (1. fejezet)
- › *Dr. Grotte Judit*, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › *Jenei Szonja*, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (2., 4. és 6. fejezet)
- › *Dr. habil. Karácsony Péter* PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem (3. fejezet)
- › *Kálmán Botond Géza*, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, (2. fejezet)
- › *Dr. Kömüves Zsolt Sándor*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)
- › *Dr. Kun András István*, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (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)
- › *Módosné Szalai Szilvia Valéria*, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (3., 5. és 7. fejezet)
- › *Dr. Otti Csaba*, Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar (ÓE) (8. fejezet)
- › *Pató Gáborné*, Dr. habil. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) (7. fejezet)
- › *Dr. Poór József*, DSc. egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, (1. fejezet és előszó) (MATE)
- › *Dr. habil. Szabó Szilvia*, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 6. fejezet)
- › *Dr. Szabó Katalin*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (8. fejezet)
- › *Dr. Szabó-Szentgróti Gábor*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (5. fejezet)
- › *PhDr. Szeiner Zsuzsanna*, PhD. egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (UJS) (8. fejezet)
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (8. fejezet)

### Szerkesztők:

- › *Prof. Dr. habil. Poór József* DSc, egyetemi tanár, Selye János Egyetem és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › *Dr. habil. Dajnoki Krisztina* PhD, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem
- › *Dr. habil. Jarjabka Ákos* egyetemi docens intézetigazgató, Pécsi Tudományegyetem
- › *Pató Gáborné*, *Dr. habil. Szűcs Beáta* PhD, egyetemi docens, Eötvös Lóránd Tudományegyetem
- › *Dr. habil. Szabó Szilvia*, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem
- › *Dr. Szabó Katalin*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem

### Lektor:

- › *Dr. habil. Papp-Váry Árpád* egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

### Kutatás vezetője:

- › *Dr. Poór József* egyetemi tanár, MTA doktor, CMC

### Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

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

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

**ISBN:** 978-963-269-967-7 (pdf)



© Szerkesztők, 2021

© Szerzők, 2021

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

## **A kutatócsoport tagjai**

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

## **A kutatást szakmailag támogató szervezetek**

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

## **Kutatás vezetője:**

Dr. Poór József MTA doktor, CMC egyetemi tanár

## **A kutatás szponzorai:**

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





## TARTALOM

ELŐSZÓ	9
<b>1. KUTATÁSI ALAPOK ÉS KERETEK (JARJABKA ÁKOS – POÓR JÓZSEF)</b>	11
1.1. KINDULÓ HELYZET – ELMÉLETI ALAPOK	11
1.2. KORONAHR KUTATÁS	14
<b>2. VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÖSSZEHOSONLÍTÓ JELLEMZŐI AZ ELSŐ, A MÁSODIK ÉS A HARMADIK HULLÁM IDŐSZAKÁBAN (BALOGH GÁBOR – JENEI SZONJA – KÁLMÁN BOTOND GÉZA)</b>	19
2.1. A MINTA JELLEMZÉSE A TULAJDONOSI SZERKEZET ÉS MÉRET ALAPJÁN	20
2.2. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI JELLEMZŐI	24
2.3. HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉSRE VALÓ ÁTÁLLÁS – OTTHONI MUNKAVÉGZÉS	30
<b>3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (CSEHNÉ PAPP IMOLA – KARÁCSONY PÉTER – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)</b>	31
3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	31
3.2. A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	33
3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	35
<b>4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEEL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS ÖSSZEHOSONLÍTÁSA) (DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF – KUN ANDRÁS ISTVÁN – JENEI SZONJA)</b>	43
4.1. JELLEMZŐ VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	43
4.2. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS)	47
<b>5. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITŰDJEI, LEHETŐSÉGEI A PANDÉMIA ALATT (ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZIS) (MAJÓ PETRI ZOLTÁN – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)</b>	53
5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK	53
5.2. VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A HR TERÜLETEN	57
<b>6. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELESE KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A HR VONATKOZÁSÁBAN BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁSOKRA (KÖMŰVES ZSOLT – GROTTÉ JUDIT – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR – SZABÓ SZILVIA – JENEI SZONJA)</b>	63
6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELESE	63
6.2. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	65
6.3. A VÍRUSSAL SZEMBENI VÉDETTSÉGHEZ VALÓ VISZONYULÁS A HARMADIK HULLÁM SORÁN	68
<b>7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIA ÉRINTETTSÉGE AZ ELSŐ, A MÁSODIK ÉS A HARMADIK HULLÁM ALATT (PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – KUNOS ISTVÁN – BENCSIK ANDREA – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA)</b>	69
7.1. MUNKAKÖRÖK	69
7.2. VÁLTOZÁSOK A KOMPETENCIAIGÉNYEK ALAKULÁSÁBAN A PANDÉMIA ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK HULLÁMÁBAN – ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉS	70
<b>8. A KORONAHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA – SZABÓ KATALIN – SZEINER ZSUZSANNA – TÓTH ARNOLD)</b>	79
8.1. COVID INTÉZKEDÉSI TERV	79
8.2. VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK	80
8.3. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAGONDOLÁSA	80
8.4. DIGITALIZÁCIÓ	80
8.5. KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE	81
8.6. ÖSSZEFOGLALÁS	81
<b>9. MELLÉKLETEK (BALOGH KATALIN)</b>	83
9.1. MELLÉKLET: A KUTATÁS ELSŐ, MÁSODIK ÉS HARMADIK FÁZISÁBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	83
9.1.1. Első fázis válaszadói	83
9.1.2. Második fázis válaszadói	88
9.1.3. Harmadik fázis válaszadói	94
9.2. MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	97
9.3. MELLÉKLET: SZAKIRODALMI FORRÁSOK	98



## ELŐSZÓ

*„A civilizációra valós fenyegetést nem a Covid jelent, hanem az éghajlatváltozás, az erőforrások kimerülése és a globalizációs egyenlőtlenség.”*

*(Jared Diamond)<sup>1</sup>*

Az elmúlt időszakok történetéből jól ismert, hogy járványok kezdetén legtöbbször valamilyen fertőző mikroba azonosításában és legyőzésében látták a sikeres epidémia kezelés alapját. Pedig a háborúk vagy más járványokozó jelenségek csak a közvetlen okok. Nagyon fontos, hogy „érdeklődésünket ne szűkítsük le valamilyen ragadozó mikroorganizmusra”, fontos, hogy lássuk meg „a nagyobb összképet” (Honigsbaum, 2021:15). Az előző gondolatmenetet folytatva érdemes kiemelni azt, hogy az „ilyen betegségeknek mindig szélesebb környezeti és szociális okai is vannak (Honigsbaum, 2021:15)”.

A mostani pandémia kezdetén is megfigyelhető volt, hogy a különböző kormányok és nemzetközi szervezetek (pl. WHO) rövidebb-hosszabb várakozás után ismerték el a világkrízis meglétét. Mihelyt viszont felismerték annak globális és drámai jellegét, azonnal cselekedtek. Az IMF (2021) úgy látja, hogy „a koronavírus-válságra soha nem látott gyorsasággal és nagyságrendekkel reagált a tagországoknak nyújtott pénzügyi támogatásra, különös tekintettel a legkiszolgáltatottabbak védelmére, és megteremtette a befogadó és fenntartható gyógyulás színterét”. Hasonlóan kedvező döntés előkészítését indította el az Európai Unió az EU Szolidaritási Alapja növelése kezdeményezésével, ami a későbbi kilábalás alapját teremtheti meg. Ezzel kapcsolatban érdemes itt idézni Jean Monnet híres szavait, amelyek szerint „Európát, az európai egységet válsághelyzet alakíthatja ki” (Baldwin-Weder di Mauro, 1920). A különböző országok kormányai – beleértve a magyar kormányt is – viszonylag hamar felismerték azt, hogy ez a világválság leginkább a munkavállalókat, a szegényeket és a kevésbé képzetteket sújtja. A korábbi válságokra nem jellemző módon példátlan bezárások eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot igényeltek és indítottak el (IMF, 2021; Chen & Qui, 2020).

Az első hullám lezajlása után és a második hullám megjelenésekor világossá vált, hogy a világjárvány következtében – Kína növekedését kivéve (+2%) – nagyon jelentős, 4–6%-os gazdasági visszaesés következik be az egész világon (COVID-19, 2020). Viszont az időközben beindult erőteljes oltási kampányok nyomán felcsillant a fény – a visszaeséseket követő 4–6 százalékos növekedés lehetősége – az alagút végén (Macon-Conney et al., 2020).

A mostani tanulmányunk elkészítésének idején a vírus harmadik hulláma lecsengett hazánkban. De tisztában vagyunk azzal, hogy a vírus nem tűnt el, itt van közöttünk, bármikor berobbanhat (Hornyák, 2021). Tanulmányunkban összefoglaljuk az első, a második és a harmadik hullám során elkészített három kutatási jelentésünk legfontosabb következtetésit.

Gödöllő, 2021. szeptember 1.

Dr. Poór József  
egyetemi tanár, MTA doktor, CMC  
a kutatás vezetője

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

# Koronavírus-válság

## Kihívások és HR válaszok

2020–2021

Humán Szakemberek Országos  
Szövetsége (HSZOSZ)



Országos Humánmenedzsment  
Egyesület (OHE)



Magyar Hadtudományi  
Társaság (MHTT)



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

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

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



**Szabó Szilvia**  
egyetemi docens  
METU

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



**Szretykó György**  
egyetemi docens  
SZE

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



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

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



**Kópházi Andrea**  
egyetemi docens  
SE

**Hegedűs Henrik**  
doktori iskola  
oktatója  
NKE



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

**Kunos István**  
egyetemi docens  
ME



**Balogh Gábor**  
egyetemi adjunktus  
projekt titkár  
PTE



**Szűts Ildikó**  
OHE elnöke



**Szenes Zoltán**  
egyetemi tanár  
MHTT elnöke  
UJS



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



**Majó-Petri Zoltán**  
egyetemi docens  
SZTE



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



**Tóth Arnold**  
egyetemi docens  
BGE



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

A kutatás szponzorai:

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

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

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

Megjegyzés\*:

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

## 8. A KORONHR KUTATÁSBÓL LESZŰRHETŐ TAPASZTALATOK (OTTI CSABA – SZABÓ KATALIN – SZEINER ZSUZSANNA – TÓTH ARNOLD)

*„Ebben a válságos időszakban két különösen fontos választás előtt állunk. Az első a totalitárius megfigyelés és az állampolgári szerepvállalás között van. A második a nacionalista elszigeteltség és a globális szolidaritás között.”*

*Yuval Noah Harari<sup>17</sup>*

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

A 2020-as év, mint mindenki számára ismert, gyökeres változást hozott nem csak a munkaerőpiacon, hanem az élet minden területén. Mondanunk sem kell, hogy a COVID-járvány miatti zárlati intézkedések következményeként 2020 tavaszán a vállalatok jó részének megrendelése meredeken zuhanni kezdtek, ezért tavasszal-nyáron hirtelen munkanélküliek ezrei tűntek fel a munkaerőpiacon. A COVID-19 világjárvány alatt a válságkezelés, a biztonság megteremtése, a munkahelyek és az oktatás digitalizációja azonnali megoldásokat követel. A vállalatok, intézmények vezetői rákényszerülnek a gyors reakcióra, mely biztosítja a helyzettel való megbirkózást. A világjárvány kezelése egyben tanulási folyamat is, és a naprakész stratégia kidolgozása hozzásegít az üzletmenet folytonosságához, felkészít a „beilleszkedésre” az új normalitásba (Deloitte, 2020).

### 8.1. COVID INTÉZKEDÉSI TERV

A KoronaHR kutatás eredményéből kiderült, hogy a megkérdezettek több, mint fele (az 1. hullámban 54,2%, a 2. hullámban 55,8%, 3. hullámban 56,9%) fontosnak tartotta egy intézkedési terv kidolgozását, melyet főként saját maguk dolgoztak ki vagy anyavállalatuktól vettek át, és folyamatosan módosították a hazai és nemzetközi járványügyi szervezetek közleményeivel összhangban. Ez az intézkedési terv nem csupán egyetlen területet érint a vállalati folyamatokban, hanem a szervezet egészét átszöve és leginkább a működés fenntartására, folytonosságára, ezen belül a humán erőforrásra fókuszál.

<sup>17</sup> Yuval Noah Harari (Született: 1976), izraeli történész és egyetemi professzor, akinek üzenete olvasható a fejezet kezdetén.

## 8.2. VÁLSÁGKEZELÉSI PRIORITÁSOK

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

A pandémia a humán tőkét veszélyezteti leginkább, így annak védelme prioritást élvez. Emiatt a HR vezetők kerültek a válságkezelés és a gyors reagálás középpontjába a munkaerő produktívitasának, elkötelezettségének és rugalmasságának biztosítása érdekében. A humán erőforrás, a kulcsszereplők, de akár a beszállítók megtartása és segítése is hatékony stratégiának bizonyult. A vállalatok többsége először megszorításokkal reagált (bérbefagyasztás, juttatások elmaradása), de igyekezett dolgozóit is megtartani. Később azonban áttértek a stratégiák átdolgozására az üzletmenet folytonossága érdekében. A humánerőforrás védelmét, mint a válságkezelés egyik fő célját egyebek mellett a munkavállalók motivációjának fenntartásával, kommunikációval, új munka- és egészségvédelmi intézkedések bevezetésével, valamint digitalizációval biztosítják. A COVID-19 okozta sokk kezelése „paradigmaváltást” tett szükségessé és számos kihívás elé állította a vezetőket, ezen belül magasfokú rugalmasságot is igényelt. A szervezeteknek kezelniük kellett az egészségvédelemmel, a kényszerűen bevezetett távmunkával, és a működési biztonsággal kapcsolatos kihívásokat. Az egészség megóvása érdekében a szervezeteknél bevezetett intézkedések, elsősorban a társas érintkezések korlátozása, a fokozott higiénia és egészségtudatosság, a fegyelem, a szabályok és előírások betartása nemcsak a vállalati folyamatokat érintette, hanem egyéni szinten új kompetenciák megjelenését vagy fontosabbá válását is eredményezte.

## 8.3. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÚJRAGONDOLÁSA

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

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

## 8.4. DIGITALIZÁCIÓ

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

A digitalizációs feladatok gyors adaptálása és biztonságossá tétele elősegítette a cégek új körülményekhez való alkalmazkodását. Azok, akik már fejlett informatikai megoldásokkal rendelkeztek, könnyebben tudtak alkalmazkodni az új körülményekhez. Nem meglepő, hogy a legnagyobb nyertesek többek között az online kereskedelemmel foglalkozó és informatikai vállalkozások voltak, mivel már bevált gyakorlatokat alkalmaztak a működésük-

ben. A digitalizáció ugyanakkor kihívást jelent a kevésbé agilis cégek számára, mivel az nem korlátozódik egyetlen üzleti folyamatra, hanem behálózza a teljes szervezetet: ez az üzleti modellek, vevőkapcsolatok, elsődleges és vezetői folyamatok, termékek/szolgáltatások digitalizációját jelenti (Móricz, 2019). Az Ipar 4.0 megvalósítása már a pandémiától eltekintve is komoly kihívást jelentett a vállalatok számára. Az Ipar 4.0, mely a digitalizáció egyik speciális ága, a vállalati környezet digitalizálását és automatizálását jelenti, ám a transzformációnál a változástól való félelem, a motiváció hiánya, a munkavállalók bevonása és megtartása akadályokat gördetett a vezetők és a munkaerő elé egyaránt (Obermayer, Csizmadia, Hargitai, & Kígyós, 2021). A COVID-19 jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát, mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt.

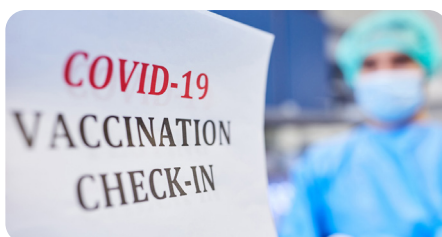
## 8.5. KIADÁSOK MÉRSÉKLÉSE

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

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

## 8.6. ÖSSZEFOGLALÁS

A koronavírusHR projekt kezdetben a magyar, majd második hullámtól már más országokban lévő cégek pandémiára adott válaszait is vizsgálja. (Megjegyzés: Ilyen irányú tapasztalatainkat egy hamarosan megjelenő újabb jelentésben foglaljuk össze.) A makrogazdasági hatások után a kérdőívek önkéntes kitöltését vállaló szervezetek számos hasznos információval szolgálnak a COVID-19 okozta globális recesszió hatásainak kezeléséhez és leküzdéséhez. Vizsgálja többek között az előre elkészített vészhelyzeti tervek meglétét és az erre jelentkező igényeket. Felméri a leggyakoribb HR-intézkedéseket és a legfontosabb, a járványhelyzetben nélkülözhetetlen kompetenciákat. Vizsgálja azt is, hogy a szakemberek hogyan látják a munkaerőpiac, a vállalatok és ezen belül a HR-részlegek jövőjét. Bár a kutatás elsősorban a HR területére fókuszál – különösen az emberi erőforrás menedzsment feladataira – más területek is hasznos forrásként használhatják.



Forrás:

<https://www.healio.com/news/infectious-disease/20210429/personal-experiences-with-covid19-have-strong-impact-on-vaccine-acceptance-study-finds>