

KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK

MAGYARORSZÁG 2020

(A kutatás első fázisának kiértékelése)

Kutatási jelentés

Budapest
2020. október 1.

Koronavírus-válság 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 (2. fejezet)
- › Dr. Balogh Gábor, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (2. fejezet)
- › Balogh Kata, PhD hallgató, Szent István Egyetem (SZIE) (2. fejezet)
- › Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Pannon Egyetem (PE) (7. fejezet)
- › Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (vezetői összefoglaló, 3. fejezet és 4. fejezet)
- › Dr. Hegedüs Henrik, PhD, NKE, HDI oktatója, Nemzeti Közszerológiai Egyetem (NKE) (2. fejezet)
- › Dr. Kajtár Edit, egyetemi docens, NKE–MHTT KoronaHR közös Kutatócsoport (2. fejezet)
- › Dr. habil. Karácsony Péter, egyetemi docens, Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) (3. fejezet)
- › Karoliny Mártonné dr. habil., egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem (PTE) (vezetői összefoglaló, 1. fejezet)
- › Dr. Király Zsolt, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › Dr. Kovács Ildikó Éva, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem (SZIE) (2. 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 (2. fejezet)
- › Dr. Kun András István, egyetemi docens, Debreceni Egyetem (DE) (3. és 4. fejezet)
- › Dr. 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 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, MHT elnöke (1. fejezet)
- › Dr. Szretykó György, egyetemi docens, Győri Széchenyi István Egyetem (SZE)
- › Szűts Ildikó, Országos Humán Menedzsment Egyesület elnöke (OHE) (1. fejezet)
- › Tóth Enikő, Emberi erőforrás tanácsadó MA szakos hallgató, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)

A kutatócsoport tagjai

Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE), Széchenyi István Egyetem (SZE), Miskolci Egyetem (ME), Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), 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.

Lektorok:

Dr. Illés B. Csaba, egyetemi tanár, Szent István Egyetem
Dr. Kolbe Tamás menedzsment tanácsadó, Larskol 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: 978-963-269-920-2

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
1 BEVEZETÉS	8
2 A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI	12
2.1 A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERVEZETE	12
2.2 SZERVEZETI MÉRET	12
2.2.1 Létszám	12
2.2.2 Árbevétel	13
2.3 FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	14
2.4 A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA	15
2.5 PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTÉG	16
2.6 HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI	17
3 A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG HATÁSAI A MAGYAR GAZDASÁGRA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE	18
3.1 MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	18
3.2 A VÁLASZADÓK SZERVEZETEIRE VONATKOZÓ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	19
3.3 MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK	20
4 A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEEL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	23
4.1 ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	23
4.2 HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK	24
5 A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK	26
5.1 KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK	26
6 A PANDÉMIA ÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEK VÁLTOZÁSSAL KAPCSOLATOS ATTITÚDJEI, LEHETŐSÉGEI	31
6.1 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE	31
6.2 A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT HR SZINTŰ LEHETŐSÉGEK, VÁLTOZTATÁSI IGÉNYEK TERÜLETEI	32
7 A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIAÉRINTETTSÉGE	34
7.1 MUNKAKÖRÖK	34
7.2 KOMPETENCIÁK	38
7.2.1 <i>Pandémiahelyzetben fokozódó fontosságú kompetenciák</i>	43
7.2.2 <i>A pandémiahelyzetben fontosságot veszítő kompetenciák</i>	44
8 MELLÉKLETEK	45
8.1 MELLÉKLET: RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA	45
8.2 MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL	50
8.3 MELLÉKLET: KORONAGR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA	51
8.4 MELLÉKLET: KUTATÁSI JELENTÉSBEN HIVATKOZOTT SZAKIRODALMI FORRÁSOK	53

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

- » Online kutatásunk első fázisát **2020. június 15. és július 31. között végeztük**. Az ebben az időszakban értékelhetően **508** válaszadótól (cégek, intézmények és nonprofit szervezetek) visszaérkezett **kérdőívekben** szereplő válaszokra támaszkodva alapvetően a pandémiás helyzet első fázisával kapcsolatos kép rajzolható.
- » Válaszadóink túlnyomó **többsége a versenyszférában működő** magántulajdonú **cég**, emellett mintegy 15 százalékos aránnyal a közszféra- és nonprofitbeli szervezetek is képviseltetik magukat a felmérésben. A mintabeli szervezetek több, mint **70 százaléka a KKV-k körébe tartozó**, főleg kis- és közepes méretű cég, intézmény. Mellettük a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyobb méretű szervezetek válaszadói mintegy 30%-ban képviseltetik magukat. Önálló HR-essel, illetve HR részleggel a mintabeli szervezetek kevesebb, mint fele rendelkezik. A válaszadók túlnyomó **többsége a szolgáltató ágazatban működik** – arányuk meghaladja a 40 százalékot, ezen belül a kereskedelmi és szálláshely szolgáltatók részaránya a 15 százalékot közelíti. Az **ipari és építőipari vállalkozásokat** a válaszadók mintegy **egyharmadnyi** hányada reprezentálja.
- » A válaszadók **2/3-ának várakozásai szerint országos szinten** a vírus okozta gazdasági visszaesés legalább egy évig eltart, melynek következtében az **ez évi munkanélküliség jelentősen megugrik**. Működési területük/**ágazatuk helyzetét illetően** e tekintetben árnyaltabb képet festenek, hiszen a válaszadók **alig negyede** számít ott **jelentős romlásra**. Sőt, majd hasonló arányban (31,1%–34,1%) várják azt, hogy a szertorban 2019-hez képest változatlanul marad, vagy csupán kismértékben növekszik az éves munkanélküliségi ráta. **Saját szervezetének árbevételét/költségvetését illetően a válaszadók várakozásai szórtak**. Miközben mintegy felük 10% körüli, vagy a feletti csökkenésre számít, ötödük változatlan, és több, mint egytizedük 10%, vagy az meghaladó arányú növekedést prognosztizál. A pandémia első három hónapjában saját szervezetüket illetően kevesebb, mint **tizedük élt meg drasztikus** (20%-nál magasabb arányú) **létszámcsökkentést**, miközben **2/3-uknál e tekintetben nem volt változás**.
- » A **pandémia** első hulláma **nagyméretű hatást** legtöbb válaszadónkra **a kijárási korlátozásokon és a hazai kereslet csökkenésén keresztül gyakorolta**. A fogyasztók felé irányuló **tevékenység szüneteltetésére a válaszadók 2/3-ánál nem volt szükség**, akiknél mégis, ott a leállás hossza a válaszadó ágazati hovatartozásától függően a néhány naptól a 10 héten túl terjedő sáv széles spektrumán mozgott.
- » A válság kapcsán a vizsgált szervezeteknél **a munkavállalókat érintő**, a kérdőívben felsorolt nyolc közül öt gyakorlat, illetve **hatás jelenléte a válaszadó szervezetek majdnem felénél elő sem fordul**. A gyakorlatok, hatások legalább kismértékű jelenléte azonban szinte minden tényező kapcsán jellemző a válaszadók mintegy negyedére. E szervezeteknél nőtt az alkalmazottak egészségének veszélyeztetettsége, megnöttek munkahelyi és családi terheik, miközben jelentősen csökkent családjuk jövedelme, nehezebbé vált a munka és magánélet/család egyeztetése, a munkahelyre való bejutás/közlekedés és ki kellett venni az éves szabadságukat. Az **igénybe vett kormányzati támogatási** formák közül legtöbben a **bértámogatás** és a **hitelmoratórium** lehetőségével éltek.

- » A pandémia első fázisában legerterjedtebben alkalmazott azon **általános válságkezelési intézkedések** sorrendje, melyekkel a minta legalább háromnegyede legalább kis mértékben élt: a **szervezeti hatékonyság növelése**, az **általános költségsökkentés**, a **beszerzések, kiadások elhalasztása és a stratégia átdolgozása** voltak. Ezekre az eszközökre, technikákra igaz az is, hogy alkalmazásukat a résztvevő szervezetek legalább 1/5-e „nagyon jellemzőnek” ítélte. A nagymértékben jellemző válaszok között a harmadik helyet elfoglalva a **megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése** is kiemelendő. Más kutatások eredményeivel összevetve a 2008-2009-es válság idején e tekintetben fordított helyzet volt a jellemző: akkor inkább a leépítéseken, a bezárásokon és a kapacitások leépítésen voltak a hangsúlyok.

Az **emberi erőforrásokat érintő (HR) intézkedések** közül legtöbben az **új munka- és egészségvédelmi intézkedésekre**, az **otthoni munka (home office)** kialakítására és levezénylésére, az **utánpótlási/helyettesítési tervek** ki-/átdolgozására, valamint a **munkavállalók szociális problémáinak segítésére** koncentráltak.

A mostani világjárvány előtt csupán a válaszadók mintegy hetede rendelkezett **járványhelyzetet kezelő tervvel**, több, mint felük a vírushelyzet miatt dolgozott ki ilyet, mintegy ötödük az anyavállalati irányleveket követte, többségük (majd 60%) önállóan készítette el.

- » **A HR területén érzékelhető**, a vírushelyzettel kapcsolatos **kihívásokat** firtató kérdéseinkre adott válaszokból azt láthatjuk, hogy kezdetekor a szervezetek számára a legnagyobb megmértetést a **hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás és a kapcsolattartás** jelentette. Ezt követték a **munkaerő megtartásának nehézségei, a home office, távmunka bevezetése/működtetése**, illetve **az egészségvédelem és higiéniai előírások betartása**.

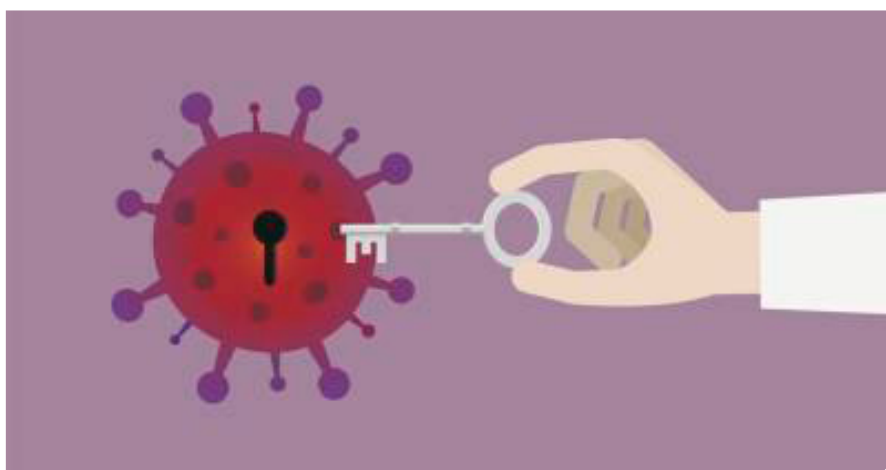
A jobbára KKV-méretű válaszadó szervezetek mintegy 1/3-a ugyan nem külön szervezetet vagy munkakört létrehozva végzi a **HR feladatokat, az azok ellátóival kapcsolatos elvárások azonban érdemben változtak, nőttek**. Ez a HR feladatok mennyiségére és végzésükkel kapcsolatos hatékonysági elvárások fokozódására egyaránt érvényes. A 2020 évben **fokozódó jelentőségűnek ítélt HR funkciók** rangsorának élén, a **tradicionális tevékenységeken túli, új feladatokat jelentők** állnak. A **hagyományos tevékenységek élén**, nyilván a válaszadók jelentősen eltérő helyzetéhez kapcsolódóan mind a fokozódó, mind pedig a csökkenő jelentőségűnek várt területen ugyanazt a funkcióterületet, a **személyzetbiztosítást** (toborzás, kiválasztás, fejedelmesség, létszámtervezés és munkaerő-felvétel) **találjuk**. Emellett a válaszadók mintegy egy tizede a belső kommunikáció, illetve a megtartás, motiváció, ösztönzés szerepének növekedésére, míg másik tizedük a tréningek, képzések, a céges rendezvények, csapatépítés jelentőségének csökkenésére számít a 2020-as évben. Felmérésünkben a megkérdezettek **2/3-a** azt jelezte, hogy náluk **nincs szakszervezet**, a többiek a meglévők befolyásának változatlanságát észlelte.

A HR munka jelentőségével és a pandémia-helyzet kezelésében betöltött szerepeivel kapcsolatos vélekedések között a **szakterület stratégiai jelentőségét vallók és a kulcsemberek**, a kiemelkedő tudással rendelkező szakemberek **megtartása érdekében** a nehézségek mellett is **sokat tévők magas arányt képviselnek**, éppúgy, mint azok, akik **a szakszerű HR munka fontosságának erősödésére számítanak**. Mellettük azonban léteznek olyan válaszadók is, akiknél nem jellemző az a vélekedés, miszerint „a folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket”.

- » A koronavírus járvány okozta **gazdasági-társadalmi kihívások, hátrányok mellett** a szervezetek **kihasználható lehetőségként** is **tekinthetnek** a válság okozta megrázkódtatásokra. Ez jellemző **a felmérésünk résztvevők több, mint negyedére**, akik teljesen egyetértenek ezzel a közelítéssel. A **HR területen** is hasonló a helyzetet tapasztaltunk, melynek során azt is megtudtuk, hogy ez a közelítés legtöbbszörnél olyan HR területek **fejlődését, erősödését igényli**, mint a **belső kommunikáció, az atipikus munkavégzés/home office** elterjedése, valamint a **munkavédelem és egészségmegőrzés**. Az **erősítést igénylő HR-területek** között szintén az élen találjuk a **belső kommunikáció** fejlesztését, amit az **adminisztráció** és a **képzések** terén teendő változtatási igények követnek.
- » A kutatásunkban néhány **munkaköri és kompetenciaszintű kérdést is vizsgáltunk**. A válaszok alapján megállapítottuk, hogy válaszadóinknál a pandémia első hullámában **létszámcsökkenés** szinte kizárólag (94%-ban) **fizikai** betanított, fizikai, adminisztrátori, **munkaköröket érintve** következett be. Ágazatok szerint vizsgálva a legtöbb leépítést elszenvedő szálloda- és vendéglátás szektorban a felszolgálói és szakács, az iparban az operátori és egyéb betanított, míg a bolti kereskedelemben az eladói munkakörökben dolgozókat érintette leginkább a leépítés. Az előzőekhez nagyon hasonlóképet kaptunk a **munkakör-megszüntetéseket** firtatva, ugyanis jellemzően eladó, értékesítő, felszolgáló, szakács, pultos, cukrász munkakörök szűntek meg, valamint operátor és asszisztensi pozíciók.

Bizonyos munkakörök esetén **létszámnövekedés** vagy éppen új munkakör létrehozása is megvalósult, azonban az előzőeknél **sokkal kisebb arányban**. Az előbbi az áru-összekészítő, informatikus, futár, mérnök, ügyfélszolgálati munkatárs munkakörökben fordult elő. **Új munkakör létrehozása** a válaszadó vállalatok mindössze 7 százalékánál, a létszám bővítéshez hasonlóan leginkább az online értékesítéshez és a műszaki tevékenységekhez kapcsolódó munkaköröket érintette.

- » A válaszadók tapasztalatai alapján a **pandémia első hulláma során jelentősebbé vált kompetenciacsoportok** között inkább a társas és módszertani, mint a szakmai kompetenciák állnak az élen. Ezek: a (1) Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia, (2) Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés, (3) Empátia, EQ, szociális készségek, (4) Együttműködés, csapatmunka, (5) Rugalmasság, gyors alkalmazkodás. A pandémia-helyzetben **fontosságukból veszítő kompetenciákat** az előzőeknél jóval kevesebben azonosítottak. Köztük élen a személyes jelenlét, kapcsolatteremtés, valamint a meetingek, személyes kommunikáció, információ-megosztás állnak.



1. BEVEZETÉS

Napjaink egyik kulcskérdése közép- és kelet-európai (KKE) régiókban és az egész világon: Milyen trendek és tendenciák fognak kialakulni a pandémiasúlytott munkaerőpiacon? A pandémiás világválság előtt alig pár hónappal a KKE régió országaiban „állt a bál” a munkaerőpiacon, dübörögtek a munkaerőhiányról szóló hírek. Újabb és újabb elemzések jelezték, hogy nincs más kiút: emelni kell a béreket és hosszabb távon a robotizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése lehet a megoldás. Ebbe helyzetbe robbant be hazánkban ez év márciusának elején a SARS-CoV-2 koronavírus okozta válság, amely nyomán újra megjelent munkanélküliség és a munkahely-hiány réme.

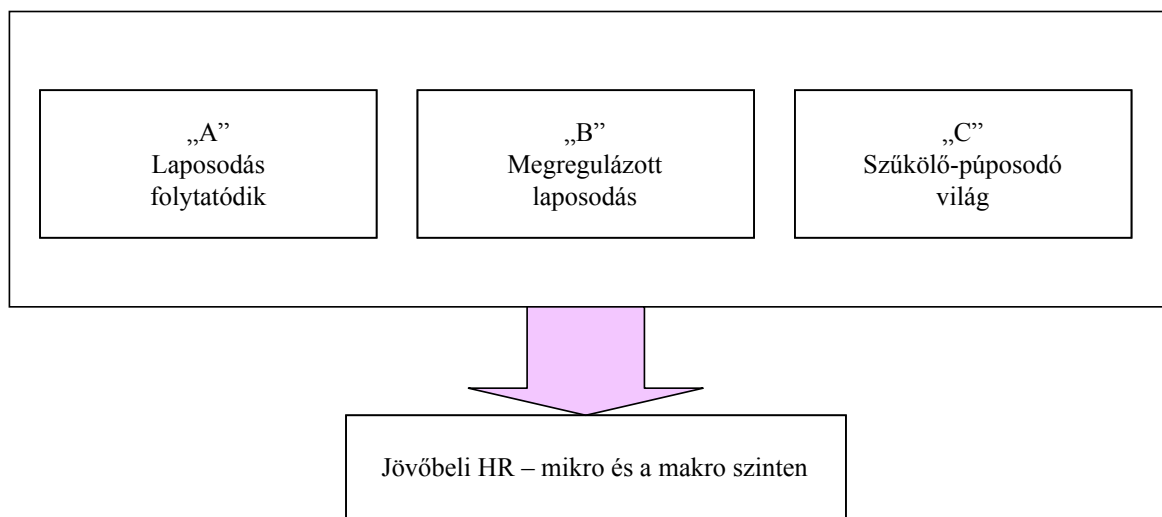
Azt látni kell azonban, hogy a történelemben az emberiséget érintő olyan nehéz helyzetek, mint például a háborúk nem csak gondot és szegénységet hoztak, de új kiaknázható lehetőségeket is teremtettek. Morris (2020:19) az idei évben megjelent, a „termékeny háborúkat” vizsgáló munkájában úgy fogalmaz, hogy „a háború valóban maga pokol, de – hosszú távon legalábbis – alternatívái még rosszabb helyzetet eredményeztek volna”.

Az előbbi gondolatot folytatva, felmerül a kérdés, hogy a pandémia esetében mi a helyzet. A koronavírus megjelenése előtt az ókortól napjainkig több jelentős járványtípus – a pestis, azaz fekete halál, a kolera, a malária, a sárgaláz, a vérhas és az Ebola – is tizedelte világ különböző részeinek lakosságát. Az első globális pandémia az I. világháború alatt és befejezése után kirobbant spanyolnátha volt. Mosley (2020:8) szerint – „az utóbbi évtizedekben az új járványok négyszer gyakoribbak lettek, mint az 1980-as években”.

A bekezdés elején a sikeres kilábalás alapját firtató kérdésre Wood (2020) a Manchesteri Egyetem tanára azt a választ adta, hogy ez a „közösség együttműködése, a jóindulat és a szolidaritás”.

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.

A COVID-19 európai megjelenése 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 Lóránd Tudományegyetem – ELTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Kaposvári SZIE Campus – KE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, 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 Magyarországon létrejött a KORONHR 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.
2. Segítsük az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolat fejlesztését.
3. Egyetemi együttműködés keretében alapozzuk meg a válsághoz és kilábaláshoz kapcsolódó HR ismeretkörök továbbfejlesztését.
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).

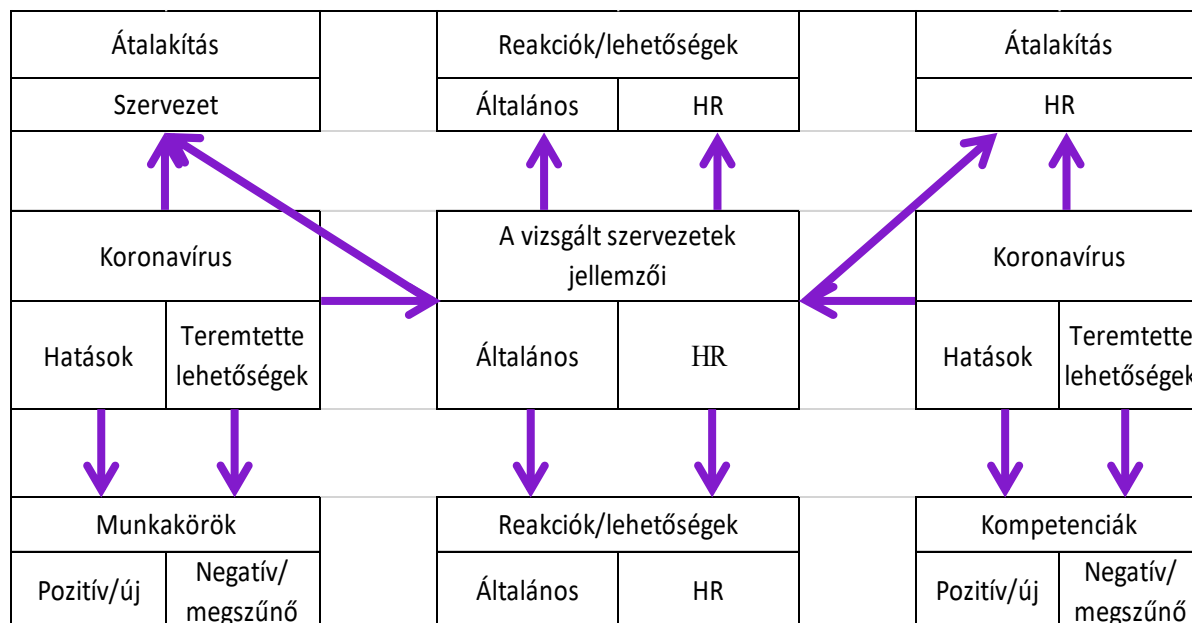
A jelen kutatásunkkal a fent jelzett célokhoz kapcsolódva 2020. május 1. és 2020. július 31. között a következő feladatokat végeztük el:

- » Kialakítottunk egy olyan vizsgálati modellt, aminek alapján empirikus kutatással (on-line kérdőíves lekérdezés) vizsgálni tudjuk, hogy *a koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idéz elő a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában.*

Kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik:

- › a koronavírus okozta válság 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 változások/ változtatások,
- › a koronavírus válság által teremtett 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: Kutatási modell



- » Az empirikus kutatással párhuzamosan a Szent István Egyetem könyvtára segítségével megkezdük a szakirodalomkutatást „Válságok, katasztrófák és járványok hatása vállalatok és intézmények munkaerő-gazdálkodására és humánerőforrás menedzselésére” címmel.
- » A 2020. június 15. és július 31. között időszakban on-line kérdőíves lekérdezés segítségével 508 használható 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 „koronavírus válság hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejtett hatását”. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A válaszadóktól vizsgált témaköröket 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 a következő részekből áll:
- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit a koronavírus okozta válság magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetre gyakorolt hatásairól.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR 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 válaszadónál fókuszba került szervezeti, menedzsment, és HR jellemzőikre és lehetőségekre mutatunk rá.
- » A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadónál bekövetkezett munkaköri és kompetencia változásokról formálunk képet.
- » A 8. fejezetben (8.1. melléklet) azon válaszadó szervezetek listája látható, amelyek megadták elérhetőségüket, és annak közzétételéhez hozzájárultak.

Az itt bemutatandó kutatásunk a területi korlátok és a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt természetesen nem tud a témával összefüggő minden szempontra rávilágítani. Nem volt cél, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal.

Így most csak a legfontosabb jellemzőket, trendeket és a tendenciákat vázoltuk fel.

A jövőbeli terveink közé tartoznak a következők:

- » A pandémia hazai második fázisához kapcsolódva újabb adatgyűjtést végzünk (2020. szeptember 1. – október 31.). A kutatás II. fázisról készülő jelentést e vizsgálatok elkészültével szintén bemutatjuk.
- » Továbbá személyes interjúkat készítünk a legtipikusabb válaszadók körében.
- » A kutatást a magyarországgal párhuzamosan Kelet-Közép-Európa más országaiban – pl. Csehországban, Szlovákiában és Lengyelországban – is elvégezzük.
- » Több cikket készítünk a kutatásról magyar és idegen nyelveken.

Budapest, 2020. október 1.

Dr. Poór József
egyetemi tanár
a kutató team vezetője

Szüts Ildikó
Országos Humánmenedzsment
Egyesület, OHE elnöke

Dr. Szentés Zoltán
egyetemi tanár
MHT elnöke



Fotó: Pixabay

2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

A több mint félezer válaszadó szervezet 85,3%-a magántulajdonú cég, amelyeknek 26,6%-a van külföldi tulajdonban. Fennmaradó szervezetek 11,6 százaléka állami és önkormányzati szervezet, valamint 3,1 százalékuk non-profit formában működik.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	11,6
Hazai magán	58,7
Külföldi vagy vegyes	26,6
Non-profit szervezet	3,1
Összesen	100

2.2. SZERVEZETI MÉRET

A több mint félezer 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 több, mint 70 százaléka (72,1%) a KKV kategóriába tartozik. A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya pedig 27,9 százalékos.

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	6,7
1-9 fő	28,6
10-49 fő	18,3
50-250 fő	18,5
251-500 fő	10,3
501-2000 fő	9,5
2000 fő felett	8,1
Összesen	100

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 (31,9%) nem volt ilyen foglalkoztatott. Az érvényes választ adók másik harmadánál (29,7%) az ilyen létszám 1–9 fő között mozgott. A válaszadók harmadik harmada (30,6%) atipikus formában már figyelemre méltó számú (10–250 fő közötti) munkavállalót foglalkoztatott.

3. táblázat Atipikus formában foglalkoztattak aránya a válaszadóknál

Megnevezés	%
Nincs ilyen foglalkoztatott	6,7
1-9 fő	28,6
10-49 fő	18,3
50-250 fő	18,5
251-500 fő	10,3
501-2000 fő	9,5
2000 fő felett	8,1
Összesen	100

2.2.2 ÁRBEVÉTEL

Az árbevétel szempontjából a válaszadók több mint háromnegyede (75,5%) a kis szervezetek kategóriájába tartozik. A fennmaradó 24,5 százalékuk a közepes vagy nagy szervezetek csoportjába sorolható.

4. táblázat: Árbevétel

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

2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)

A válaszadóink legnagyobb része, több mint egyharmada (36,3%) az ipar és építőipari területén működő vállalkozás.

5. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása*

Megnevezés	%
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	3,7
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	5,1
Vegyí, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	1,4
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	3,7
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	2,8
Gépek és berendezések gyártása	4,3
Járműgyártás	4,9
Egyéb feldolgozóipar	2,8
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgyűjtés	2,6
Építőipar	8,7
Nagy- és kiskereskedelem	10,2
Szállítás és raktározás	3,5
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	8,1
Könyvkiadás, műsorszórás	0,4
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	6,5
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	3,1
Számvetési, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	18,3
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	2,4
Oktatás	9,4
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	3,3
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	2,8
Egyéb	4,5
Összesen*	112,5

*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 13,7 százalékot ért el. Más szolgáltatások aránya 28,3 százalékot ért el. A közigazgatás, az oktatás és a más humán szolgáltatások aránya 15,1 százalék volt. A rend- és katasztrófavédelem, valamint honvédelem 2,8 százalékos arányú volt. Kaptunk továbbá választ mezőgazdasági szervezetektől (3,7%). A válaszadók 4,5 százaléka pedig nem jelölte meg pontosan a fő működési területét.

2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA

A válaszadó szervezetek több mint egyharmada (35,8%) fővárosi telephelyű.

6. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása

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

A fennmaradó kétharmaduk közül a legtöbb választ Veszprém (16,0%), Borsod-Abaúj-Zemplén (13,2%) és Csongrád (6,7%), Győr-Sopron (5,5%) és Hajdú-Bihar (4,0%) megyéből kaptuk.

A következő, 7. táblázat adatai szerint a válaszadók több mint kétharmada (68,2%) önálló szervezeti egység, míg mintegy egyharmaduk (31,8%) egy nagyobb vállalat vagy intézmény része.

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

Megnevezés	%
Igen	31,8
Nem	68,2
Összesen	100

2.5. PANDÉMIÁS HELYZETEKRE VALÓ FELKÉSZÜLTSG

A válaszadó szervezetek viszonylag alacsony százaléka (14,2%) rendelkezett a felmérés idején a vírushelyzetet megelőzően járványhelyzetet kezelő tervvel. A kibontakozó vírushelyzet miatt a válaszadók több mint fele (54,2%) kidolgozott ilyen tervet, 9,7 százalékuk pedig tervezi ilyen protokoll kifejlesztését. Viszont több, mint ötödük (21,9%) nem is kíván ilyen feladattal foglalkozni.

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

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

A válaszadók közel egyötödénél (19,1%) a tulajdonos anyavállalat/anyaszervezet dolgozta ki a pandémiás tervet, majd 60 százalékuk önállóan teszi ezt.

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

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

2.6. HR SZERVEZET/MUNKAKÖR JELLEMZŐI

A válaszadó szervezetek több mint felénél (53,8%) nincs önálló HR szervezet, ami főleg azzal magyarázható, hogy a válaszadók több mint kétharmada kis és közepes nagyságú szervezet.

10. táblázat: Személyzeti/Emberi erőforrás részleg létezése

Megnevezés	%
Van	46,2
Nincs	53,8
Összesen	100

Azoknál a szervezeteknél, ahol van HR ott az emberi erőforrás szervezet létszámának megoszlása 1–5 fő (27,2%), 6–10 fő (8,6%) és 10 főnél nagyobb (10,4%).

11. táblázat: HR szervezet létszáma

Megnevezés	%
Nincs HR	53,8
1-5 fő	27,2
6-10 fő	8,6
11-30 fő	6,5
30 fő fölött	3,8
Összesen	100



Foto: indochina-research.com

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

3.1. MAKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

A vírus okozta gazdasági hatásokat tekintve a megkérdezett munkáltatók kétharmada (66,1%) (lásd 12. táblázat) úgy véli, hogy ezek közel 1 évig érezhetőek lesznek. A túlzottan optimista (néhány hónapig, 12,5%) és a pesszimista (a válság eltart 2025-ig, 14%) vélekedések egymáshoz hasonló arányban szerepelnek. A megkérdezettek 5,7%-a nem tudta a választ.

12. táblázat: A vírus miatti gazdasági visszaesés várható ideje

Megnevezés	%
Néhány hónapig, 2020-at érinti	12,5
A válság eltart 2021-ig	66,1
A válság eltart 2025-ig	14,0
2025 után is érezhető lesz	1,7
Nem tudom	5,7
Összesen	100

A munkanélküliség mértéke majdnem minden (91,1%) 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	2,5
Marad a 2019-es szinten	2,7
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	34,5
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	56,6
Nem tudom	3,7
Összesen	100

A minta több mint fele (56,6%) a mutató jelentős, egyharmada (34,5%) enyhe emelkedését várja. Érdekes adat, hogy 2,5% véleménye szerint a munkanélküliség kis mértékben csökkenni fog 2019-hez képest, és ugyanennyien gondolják azt, hogy nem fog változni.

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 40,1 százaléka 10 százaléknál erősebb árbevétel csökkenést vár az idei évben a tavalyihoz képest. A tavalyival hasonló mértékű árbevételt a válaszadók 21,4 százaléka prognosztizál, míg a válaszadók 17,2 százaléka szerint 10 százalék körüli lesz az idei árbevételük csökkenése. Ami a kapott eredményekből még kitűnik, hogy a válaszadók mintegy 6,7 százaléka vár 10 százalékos, 4,5 százaléka pedig még ennél is erősebb árbevétel növekedést. A válaszadók 10 százaléka nem tudta megítélni, hogy 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	21,4
10% körüli lesz a csökkenés	17,2
10% a-nál erősebb csökkenés várható	40,1
10% körüli növekedésre lehet számítani	6,7
10%-nál erősebb növekedésre is lehet számítani	4,5
Nem tudom megítélni	10,0
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, hogy ítélik meg a saját tevékenységi területen/szektoron belül a munkanélküliség alakulását az idei évben. A 15. táblázat adatai szerint a válaszadók 34,1 százaléka szerint fog kis mértékben emelkedni a szervezet tevékenységi területén/szektorán belül a munkanélküliség. A válaszadók 31,1 százaléka szerint nem lesz változás e tekintetben, míg a válaszadók 22,4 százaléka szerint lesz jelentős mértékű a munkanélküliségnek az alakulása a tevékenységi területen/szektoron belül. Mindösszesen a válaszadók 6,7 százaléka volt pozitív e kérdés esetében, szerintük javulni fognak a munkanélküliségi adatok az idei évben a tavalyihoz képest. A válaszadók 5,7 százaléka ítélte meg úgy, hogy nem tud 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	6,7
Marad a 2019-es szinten	31,1
Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve	34,1
A 2019-es évhez képest jelentősen megugrik	22,4
Nem tudom	5,7
Összesen	100

A 16. táblázat adatai alapján a koronavírus-válság első negyedéve a szervezetek alig harmadánál (32,2%) hozott valamekkora létszámcsökkenést, és (ezen belül) csak 9,4%-nál jelentőset.

16. táblázat: A válaszadó szervezet létszámának alakulása koronavírus-válság első három hónapjában (2020 március, április, május)

Megnevezés	%
Erősen (20% felett) csökkent	9,4
Kissé csökkent	22,8
Nem változott	64,3
Erősen (20% felett) növekedett	2,2
Nem tudom	1,2
Összesen	100

Növekedést 2,2% mutatott fel, és 64,3%, tehát a minta közel kétharmada a kérdezett három hónap tekintetében nem élt meg ezen a téren változást.

3.3. MIKRO SZINTŰ GAZDASÁGI ÉS BELSŐ MUNKAERŐPIACI HATÁSOK

Megkérdeztük azt is, milyen folyamatokon, jelenségeken keresztül érezte hatását a válság a válaszadó szervezetekkel (17. táblázat). Nagymértékű hatást legtöbb válaszadónkra a kijárási korlátozásokon (37,5%) és a hazai kereslet csökkenésén (30,6%) keresztül gyakorolta a pandémia első hulláma. Hogy a válságot közvetítő külső tényezők közül melyek voltak a válaszadókat egyáltalán nem, vagy csak kismértékben érintők – az előzőekkel összhangban –, legtöbbször a külpiaci kereslet csökkenését (53,7+14%), illetve az ellátási lánc megszakadását (45,3+27,1) jelölték.

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	36,4	16,0	17,0	30,6	100
Külpiaci kereslet csökkenése	53,7	14,0	9,4	22,9	100
Kijárási korlátozások bevezetése	24,2	22,0	16,3	37,5	100
Az ellátási lánc (supply chain) megszakadása	45,3	27,1	16,0	11,6	100
Egyéb	70,6	5,9	8,3	15,2	100

A fogyasztók felé irányuló tevékenység szüneteltetésére (18. táblázat) a válaszadók 2/3-ánál nem volt szükség.

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

Megnevezés	%
Nem szüneteltettük	68,8
Néhány napra szüneteltettük	7,6
1-5 hétre szüneteltettük	8,4
6-10 hétre szüneteltettük	9,4
több, mint 10 hétre	5,8
Összesen	100

Akiknél mégis (31,2%), ott a leállás hossza széles spektrumon mozgott. A kérdőívet kitöltő szervezetek mintegy negyede (25,4%) néhány napos, vagy néhányhetes leállásra kényszerült, melynek hossza 5,8%-uknál a 10 hetet is meghaladta.

Megvizsgáltuk, hogy milyen, a munkavállalókat érintő megoldások alkalmazása, milyen mértékben volt jellemző a válság e periódusában (19. táblázat). A kategóriák közötti megoszlásokat tekintve megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek gyakorlatában legkevésbé jellemző (78,3%) megoldás a munkatársak fizetés nélküli szabadságra küldése. Erről mindössze 4,5%-uk nyilatkozott úgy, hogy náluk nagymértékben előfordult.

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	48,2	23,2	14,3	14,3	100
fizetés nélküli szabadságra kellett menniük	78,3	14,7	2,4	4,5	100
jelentősen csökkent családjuk jövedelme	46,0	25,6	12,1	16,3	100
megnőtt egészségük veszélyeztetése	46,2	30,3	14,1	9,4	100
megnőttek a munkahelyi terheik	48,4	23,7	16,9	10,9	100
megnőttek a családi terheik	25,1	25,1	25,6	24,3	100
nehezebbé vált a munkahelyre való bejutás/közlekedés	53,9	24,0	12,0	10,2	100
nehezebbé vált a munka és magánélet/család egyeztetése	27,8	28,3	20,8	23,1	100

A munkahelyre való eljutás/közlekedés problémájával sem szembesült a válaszadók több mint fele (54%), azonban 46%-uk valamilyen mértékben (ebből 24%-nál is csak kismértékben) azért előfordult ez.

Két vizsgált tényező esetén egymáshoz nagyon hasonló helyzetet találtunk. Az éves szabadság kötelező kivétele, valamint munkahelyi terhek növekedése is a válaszadók kicsit több, mint felénél (51,8–51,6%) fordult elő, ám mintegy negyedüknél (23,2–23,7%) csupán kismértékben volt jellemző. Az előző tényezőktől csak kissé eltérően

az egészség veszélyeztetése a válaszadók 53,8%-ánál volt valamilyen mértékben jellemző, ugyanakkor már 30,3%-uk ítélte kis mértékben jellemzőnek saját gyakorlatára.

A munka-magánélet egyensúly fenntartása a válaszadók nagy többségénél (72%) valamilyen mértékben nehezebbé vált. Ugyan a válaszadók több mint felénél ez csupán kis, vagy közepes mértékben (28,3-20,8%) volt jellemző, majdnem negyedüknél nagymértékben jellemző problémaként jelent meg.

Végezetül a legutóbb bemutatottakhoz kapcsolódóan más, családi szintű hatásokról is kértünk véleményt. Közülük a családi jövedelem jelentős csökkenése a mintában szereplők majd felénél nem volt érzékelhető, ám 54%-uk azt jelezte, hogy ez náluk valamilyen (26% kis mértékben, 16% nagymértékben) mértékben jellemző volt. A családi terhek alakulásával kapcsolatos kérdésre adott válaszok – minden előző szemponttól eltérő módon – a négy kategória között közel arányos megoszlást mutatva alakultak. Így a válaszadók háromnegyede szerint ez náluk valamilyen mértékben szintén jellemző volt.

Arra a kérdésre is választ kerestünk, hogy milyen kormányzati válságkezelő intézkedéseket vettek igénybe a szervezetek a koronavírus első hullámának ideje alatt.

20. táblázat: A vizsgált szervezetek által igénybe vett kormányzati válságkezelő intézkedések

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

A 20. táblázatban láthatók szerint a válaszadók több mint fele (54%) nem igényelt semmilyen válságkezelő intézkedést. Majdnem minden negyedik válaszadó szervezet élt ugyanakkor a bértámogatás (24%), minden tizedik szervezet (11%) a hitel moratórium lehetőségével. A legkevésbé jellemző intézkedések (3-3%) a bérleti díjak befagyasztása és a kedvezményes hitelek felvétele volt. A válaszadók 5%-a jelölt meg egyéb kategóriát.



Fotó: grantis.hu

4. A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL JELLEMZŐ ÁLTALÁNOS ÉS HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

4.1. ÁLTALÁNOS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

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

21. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések

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

A legelterjedtebben alkalmazott intézkedések (lásd 21. táblázat) sorrendje, melyekkel a minta legalább háromnegyede legalább kis mértékben élt: a szervezeti hatékonyság növelése (78%), az általános költségcsökkentés (77%), a beszerzések, kiadások elhalasztása (77%) és a stratégia átdolgozása (75%) voltak. Ezekre a válságkezelő eszközökre, technikákra igaz az is, hogy alkalmazásukat a résztvevő szervezetek legalább 20%-a „nagyon jellem-

zónék” ítélte. A megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetését, bár csak a válaszadók 68%-a jelölte jellemző intézkedésként, a nagymértékben jellemző válaszok között 23%-kal még így is a harmadik helyet elfoglalva, a legnépszerűbb eszközök sorát erősíti.

Igen kevés válaszadó szervezetre volt jellemző, hogy a válságra az üzleti területek kiszervezésével, visszaszervezésével, vagy fizetés nélküli szabadsággal reagáltak volna. Ezeket tehát viszonylag ritkán alkalmazottnak tekinthetjük. Viszont a mintának majdnem fele élt a létszámcsökkentés, a beszállítói hálózat megerősítése, az innovációs projektek leállítása, a kommunikációs kiadások mérséklése vagy az erőteljesebb marketing eszközével is.

4.2. HR VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

Megvizsgáltuk azt is, hogy a szervezetek gyakorlatában milyen HR válságkezelő intézkedések voltak jellemzőek. A kérdésre kapott válaszok adatait a 22. táblázat mutatja.

A válaszadó szervezetek döntő többsége (86%) úgy ítélte, hogy valamilyen intézkedésre szükség van HR területen, míg csupán 13,8%-uk jelezte, hogy rájuk nagymértékben jellemző, hogy a válsághelyzet kezdetén nincs HR teendőjük.

Legmagasabb arányban (82%) az új munka- és egészségvédelmi intézkedéseket jelölték meg valamilyen mértékben megjelenő tevékenységtént, melyből a válaszadók tekintélyes (42%) hányada ezt nagymértékben jellemzőnek jelezte. Az otthoni munka engedélyezése illetve elrendelése hasonlóan magas (81%) arányban jelent meg a szervezetek gyakorlatában úgy, hogy már több, mint felük (53%) a nagymértékben jellemző kategóriát választotta.

A mintában szereplő válaszadóknál hasonló (71–69%) arányokkal a harmadik és negyedik helyen jelent meg HR beavatkozásként az utánpótlási/helyettesítési tervek ki-/átdolgozása, valamint a munkavállalók szociális problémáinak segítése.

22. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	61,7%	16,4%	8,1%	13,8%	100%
Létszámstop	45,4%	13,5%	11,4%	29,7%	100%
Munkaidő csökkentés	56,6%	15,8%	12,6%	15,0%	100%
Létszámcsökkentés, leépítés	64,9%	17,8%	7,3%	10,0%	100%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	19,1%	10,5%	17,5%	53,0%	100%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	75,7%	8,7%	3,0%	12,6%	100%
Bérbefagyasztás	62,1%	8,4%	9,3%	20,2%	100%
Bérek csökkentése	77,7%	7,9%	4,9%	9,5%	100%
Béren kívüli juttatások csökkentése	72,8%	7,3%	5,7%	14,1%	100%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	31,0%	26,7%	24,3%	18,1%	100%

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
A járványveszély mérséklése képzéssel	55,7%	21,6%	13,2%	9,5%	100%
Új munka- és egészség-védelmi intézkedések	18,3%	18,3%	21,2%	42,2%	100%
Utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	39,0%	29,0%	18,2%	13,8%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (automatizálás / műszaki megoldás)	73,4%	14,7%	7,3%	4,6%	100%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés /fejlesztés)	75,1%	15,6%	6,0%	3,3%	100%
Önfejlesztés támogatása	43,0%	26,5%	16,5%	14,1%	100%
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	70,0%	15,3%	10,1%	4,6%	100%
Ösztönzési rendszer átdolgozása	64,9%	18,9%	12,2%	4,1%	100%
Esélyegyenlőségi terv /stratégia átdolgozása	82,2%	11,5%	3,6%	2,7%	100%
Egyéb	95,8%	3,2%	0%	1,1%	100%

A valamilyen mértékben jellemző megoldások következő két helyén az önfejlesztés támogatása (57%) és a létszámstop (55%) állnak. Az előbbinél a nagymértékben jellemző megjelölés 14%-os, míg az utóbbinál magasabb, 30%-os.

Megállapítható, hogy a vizsgált 19 HR intézkedésből egy tucatnyit jelöltek saját gyakorlatukban nem jellemzőnek. Ezek (a legkevésbé jellemző sorrendben) az: esélyegyenlőségi terv/stratégia átdolgozása (82%), bérek csökkentése (78%), kölcsönzött munkaerő leépítése (76%), munkaerő szükséglet csökkentése képzéssel, fejlesztéssel (75%), munkaidő szükséglet csökkentése automatizálással/műszaki megoldással (73%), béren kívüli juttatások csökkentése (73%), teljesítményértékelési rendszer átdolgozása (70%), létszámcsökkentés, leépítés (65%), ösztönzési rendszer átdolgozása (65%), bérbefagyasztás (62%), munkaidő csökkentés (57%) és a járványveszély mérséklése képzéssel (56%).



Fotó: agilitypr.com

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

5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A HR területén érzékelhető, a vírushelyzettel kapcsolatos kihívások (legfeljebb 3) területeit nyílt kérdéssel gyűjtöttük össze. A kapott válaszokat a 23. számú táblázat kategóriákba sorolva jeleníti meg, melyből láthatjuk, hogy a vírushelyzet kezdetkor a szervezetek számára a legnagyobb megmértetést a hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás és a kapcsolattartás jelentette.

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

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

Ezt követte a munkaerő megtartásának nehézsége, a home office, távmunka bevezetése/működtetése, illetve az egészségvédelem és higiéniai előírások betartása. Sokan említették még kritikus pontként a motiváltság fenntartását, a bérgazdálkodást, a pánik kezelését és a digitális folyamatok kialakítását is.

A hatékony belső kommunikáció, a munkatársakkal történő kapcsolattartás problematikája minden bizonnyal összefügg a szintén előkelő helyen szereplő „home office” bevezetésével járó munkaszervezési feladatokkal is. A létszámgazdálkodással kapcsolatos kihívások többszemponú megközelítést igényelnek, mivel a világvárvány egyszerre okozhat munkaerőtöbblet és -hiányt is (egyrészt kisebb vagy kevesebb megrendelési állomány miatt, másrészt a szeparált műszakok és váltások okán), melynek menedzselése a magyar munkaerőpiacon átlapoló

ágazati hatásokkal szinte minden munkáltatót utolér. Mindemellett – ahogy azt már egy előző kérdés kapcsán is azonosíthattuk, a HR egészségvédelmi funkciója megerősödött, mivel a járvány terjedését mérséklő higiéniai intézkedések munkahelyi gyakorlatának kidolgozásért, bevezetésért is a HR felelős.

Mivel 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 (24. táblázat) de a kérdőív adatai alapján azok ellátóival kapcsolatos elvárások érdemben változtak, nőttek.

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

Megnevezés	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	36,8
Csökken	2,9
Nem változott	27,2
Nőtt	33,2
Összesen	100

Ha külön értékeljük azokat a szervezeteket, ahol van külön HR részleg, akkor a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése látványos: 52%-nál nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárás, 43%-nál nem változott és csak 5%-nál csökkent.

A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is érdemben növekedett: a válaszadók 61%-a szerint ma több feladatot kell elvégeznie a HR-esnek, mint a vírusválság megjelenése előtt. A feladatok mennyiségének növekedése mögött számos magyarázó tényező húzódhat meg: ilyen lehet az otthoni munkavégzés megszervezése, az átmeneti foglalkoztatási szabályok gyakorlati adaptációja, vagy a megnövekedett HR adminisztráció. Mindemelett a megkérdezettek harmada úgy értékelte a helyzetet, hogy a feladatok mennyisége náluk nem változott, illetve a válaszadók 5,8%-a csökkenést tapasztalt (25. táblázat).

25. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása

Megnevezés	%
Csökken	5,8
Nem változott	33,1
Nőtt	61,2
Összesen	100

Végül a változások komplex nyomonkövetése érdekében még egy további nyitott kérdés keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknél várhatóan melyik az a három-három HR funkció / tevékenység, melynek a 2020-as év során fokozódik, illetve csökken a jelentősége. A 26. táblázatban a fokozódó jelentőségű HR tevékenységek listáját láthatjuk. A megoszlásokat vizsgálva, a tradicionális HR funkciók mellett látható alacsony (2–12%) arányok, és főként az egyetlen magas arányú (41%-ot képviselő) „egyéb” kategória arra enged következtetni, hogy a HR-tevékenységek turbulens módon változhatnak, új elemekkel kiegészülve

bővülnek. Mindamellettt a válaszadó szervezetek 12%-ánál várják például a hagyományos funkciók: a toborzás, kiválasztás, létszámtervezés és/vagy -biztosítás szerepének fokozódását. További 10–10% pedig azt várja, hogy szervezetükben a belső kommunikáció, illetve a megtartás, motiváció, ösztönzés szerepe nő.

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

Megnevezés	%
Toborzás, kiválasztás, fejedelmzés, létszámtervezés és -biztosítás	12
Belső kommunikáció	10
Megtartás, motiváció, ösztönzés, elkötelezettség	10
Oktatás, képzés és fejlesztés, elearning	8
Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés	6
Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás	6
Adminisztráció, munkajog, munkaügy	8
Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkozás egészségügy	3
Teljesítményértékelés, TM	2
HR digitalizáció	2
Egyéb	41
Összesen	100%

A csökkenő jelentőségű HR tevékenységek már valamivel homogénebbek, mint a korábban ismertetett növekvő jelentőségűek.

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

Megnevezés	%
Toborzás, kiválasztás, fejedelmzés, munkaerőfelvétel	31
Képzések, tréningek	11
Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok	8
Employer branding	6
Cafetéria, béren kívüli juttatások	4
Teljesítményértékelés	2
Munkaerőtervezés	1

A beérkezett válaszok 37%-a itt is az egyéb kategóriába sorolt, de a szervezetek 31%-áról állíthatjuk, hogy esetükben a toborzás, kiválasztás, fejedelmzés és munkaerőfelvétel hordereje csökken. A szervezetek 12%-ánál úgy vélik, hogy a tréningek, képzések, még 8%-ánál a céges rendezvények, csapatépítés jelentősége csökkenhet az év során.

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%¹ volt. Felmérésünkben a megkérdezettek 66%-a azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a 34%-os szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintában. Ez minden bizonnyal az országos átlagnál magasabb szakszervezeti reprezentativitást, és az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

28. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása

Megnevezés	%
Nálunk nincs szakszervezet	66,1
Csökkent	3,1
Nem változott	28,3
Nőtt	2,4
Összesen	100

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezett szervezetek 84%-nál nem változott a szakszervezetek befolyása, 7%-nál nőtt, és 9%-nál csökkent. Egyrészt tény, hogy a szakszervezetek szerepe konjunktúra idején meghatározóbb lehet, mivel a munkaerőkínálat relatív alacsony szintje miatt a munkavállalói oldal alkupozíciója erősödik. A koronavírus válság előtti évben jelentős eredményeket értek el szakszervezetek béremelés tekintetében (lásd pl: Audi sztrájk és 18%-os béremelés 2019-ben). Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon megjelenhet egyfajta tolerancia, amely mindkét fél fokozott együttműködési készségét igényli, a munkahelyek megtartása érdekében.

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

A 29. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek 63%-a azt állítja, hogy felismerte az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepét, jelentőségét.

29. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke

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

Ezzel a kérdéssel szorosan összefügg, hogy a vállalkozások több mint a fele (54%), tett is lépéseket annak érdekében, hogy a nehézségek ellenére kulcsembereit, kiemelkedő tudással rendelkező szakembereit megtartsa. A válaszadók 32%-a azt is állítja, hogy náluk érvényesülő beállítódások alapján erőteljesen bíznak abban, hogy a szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból.

Azt, hogy ezekhez kapcsolódóan a szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik, a válaszadók több, mint fele (55%) saját szervezetére közepesen, vagy erősen jellemzőnek tartja. Ugyanakkor a válaszadók majd 30 százalékára ez a szemlélet nem jellemző. Mint ahogy a válaszadók több, mint fele abban a közelítésmódban sem hisz, hogy „a válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket”. Viszonylag magas arányú (35,8%) a válaszadók körében annak az állításnak az elutasítása is, hogy „a folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket”.

A válaszadók reakciói az utolsó állítással kapcsolatban más tényezőknél nem tapasztalt, szinte azonos mértékű (25–25% közeli) megosztottságot tükröznek. A munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolására válaszadóink tehát adottságaik és beállítottságuk fényében nagyon eltérő módon gondolnak.



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

Ebben a fejezetben részletesebben azzal a kérdéssel foglalkozunk, hogy a vírus jelentkezésekor hogyan alakult a szervezetek pandémiaválsághoz kapcsolódó attitűdje? Milyen új lehetőségeket állított előtérbe a vizsgált szervezetek HR gyakorlatában.

6.1. A PANDÉMIA ÁLTAL TEREMTETT SZERVEZETI SZINTŰ LEHETŐSÉGEK ÉSZLELÉSE

A koronavírus járvány okozta gazdasági-társadalmi kihívások, hátrányok mellett a szervezetek kihasználható lehetőségként is tekinthetnek a válság okozta megrázkódtatásokra. A 30. táblázat adatai azt mutatják, hogy a megkérdezett vállalkozások és intézmények majdnem egy harmada a koronavírus válságra, így, tehát lehetőségként tekintett, és mindössze 11,3%-uk utasította el teljesen ezt a közelítést.

30. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

Megnevezés	Egyáltalán nem értek egyet	Részben értek egyet					Teljesen egyetértek	Összesen
		1	2	3	4	5		
Fokozatok	1	2	3	4	5	6	7	
%	11,3	7,9	8,7	10,4	20,8	13,5	27,3	100%

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

A válság idején a belső kommunikáció szerepe és jelentősége felértékelődött mind a vezetőség, mind az alkalmazotti réteg számára. A belső kommunikáció hangsúlyos szerepét a válaszadó szervezetek (lásd 31. táblázat) is kiemelték (56%), hiszen a válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek élére helyezték azt.

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

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

A második – szintén a válaszadók több, mint a fele által jelölt – jelentős fejlődést megelő HR terület a válaszadóknál, az atipikusfoglalkoztatás – speciális formája, a home office – amely a pandémia első hullámának jelentkezésekor hazánkban is széles körben elterjedt. A leírtakat megerősíti a KSH (2020) tanulmánya is, amely felhívja a figyelmet arra, hogy 2019. januárjában a rendszeresen home office-ban dolgozók aránya mindössze 0,6% volt, addig 2020. áprilisában ez az arány már 8,4%-ra emelkedett. A válság hatására erősödő, fejlődő HR feladatok közül az élen állók között szerepelnek még a munkavédelemre, egészségmegőrzésre (36%) a létszámtervezésre (32%), munkakörelemzésre (31%) és a megtartás-menedzsmentre (28%) irányuló tevékenységek.

A koronavírus járvány pozitív hozadékeként – kihasználható lehetőségként – említhetjük azt is, hogy megmutatta a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. Egyik ilyen kihívást jelentő feladatként a válaszadók ismét a rangsor élére helyezték (lásd 32. táblázat) a belső kommunikáció javítását, hatékonyabbá tételét.

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

Sorrend	Megnevezés	%
1.	belső kommunikáció	46,7
2.	adminisztráció	30,2
3.	képzés	27,7
4.	bérezési/ösztönzési gyakorlat	26,6
5.	foglalkoztatás	23,6
6.	kulcsembert program	22,0
7.	munkavállalói jóllét programok	21,7
8.	utánpótlástervezés	18,7
9.	adatmenedzsment	18,7
10.	egyéb	1,4

Sokhelyütt – a rangsorban a 2–3. helyen – említették javítandó területként az adminisztráció, valamint a képzés kérdéskörét is. Ezek mellett még további hat HR terület változtatási igényét jelezte a válaszadók mintegy ötöde.



Fotó: APChanel / Shutterstock

7. A MUNKAKÖRÖK ÉS KOMPETENCIÁK PANDÉMIAÉRINTETTSÉGE

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

7.1. MUNKAKÖRÖK

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

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

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámcsökkenés tapasztalható	
Megnevezés	%
Felhasználó	11,7
Operátor	8,6
Eladó	7,4
Betanított munkás	5,5
Szakács	4,9
Értékesítő	3

A 33. táblázatban szereplő adatok az összes értékelhető válasz figyelembevételével kerültek megállapításra. A minta nem reprezentatív, és a válaszadók egy része nem jelölt meg létszámcsökkenéssel érintett munkakört. A válaszok között elenyésző arányban szerepelt vezetői, döntéshozó pozíció (érintett munkakörök: projektmenedzser, szoftverfejlesztő, folyamatmérnök, könyvelő, fejlesztő, HR menedzser), a létszámcsökkenés 94%-ban fizikai betanított, fizikai, adminisztrátori, szellemi betanított munkaköröket érintve következett be. Amennyiben ágazati szempontból vizsgálódunk, a turisztikához, vendéglátáshoz kapcsolódóan találkozhatunk kiemelkedő adatokkal, hiszen a válaszadók 24%-a jelölt meg e területekhez tartozó (felhasználó, szakács) munkakört. A főként az iparban, építőiparban jellemző operátori és egyéb betanított munkaköröknél tapasztalható még hasonló arányú (23%) létszámcsökkenés.

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 mintegy 9%-os csökkenés következett be a válaszadó szervezetek e munkaköreiben.

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

34. táblázat: A pandémia első hullámában megszűnt munkakörök

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb megszűnés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Eladó	5,5
Felhasználó	3,7
Adminisztrátor	3,7
Operátor	2,5
Asszisztens	2,5
Értékesítő	2,5

A válaszadó, létszámcsökkentést végrehajtó szervezetek 45%-a nyilatkozott arról, hogy munkakör megszüntetést is végrehajtottak. Ez azonban kevésbé koncentráltan történt, legtöbb esetben egy-egy munkakőről volt szó, ami feltételezhetően kevésbé befolyásolta a szervezet működését. Legnagyobb arányban itt is a létszámcsökkentéshez kapcsolódóan megismert jellemzők jellemezték meg; ugyanazon ágazatokban tevékenykedő szervezeteknél történt a munkakör megszüntetése is. Így válaszadóink az eladói, értékesítési munkakörök megszüntetését jelezték. Az munkakör megszüntetést jelző összesen 74 válaszadónál, az esetek 19%-ában volt érintett ez a két munkakör. A vendéglátó egységek munkavállalói, a felhasználók, szakácsok, pultosok, cukrászok a válaszadó szervezetek 18%-a szüntette meg az adott munkakört. Emellett a támogató tevékenységeket végző személyek munkaköre (adminisztráció, asszisztencia) mutat az eladói, értékesítési munkakörökkel megegyező tendenciát, őket munkakör megszüntetések 19%-a érintette.

A létszámcsökkenés és munkakör megszüntetés mellett bizonyos munkakörök esetén létszámnövekedés vagy éppen új munkakör létrehozása is megvalósult, azonban az előzőeknél sokkal kisebb arányban. Az e kérdésre válaszadó 163 szervezet közül mindössze 31 nyilatkozott arról, hogy létszámot bővítettek, vagy éppen új munkakört hoztak létre, ami a válaszadók 19%-a. A 31 szervezetnél 46 esetben történt létszám-bővítés és 14 esetben új munkakör létrehozása. A létszámnövekedésre vonatkozó adatokat tartalmazza a 35. táblázat.

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

Azon munkakörök listája, ahol a legnagyobb létszámnövekedés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Kommissiózás/csomagolás	3,7
Informatikus	3,7
Futár	3,1
Mérnök	3,1
Ügyfélszolgálati munkatárs	1,8
Raktáros	1,8

A kijárási korlátozás hatására megnövekedett a háhozszállítási szolgáltatások igénybevétele mind az FMCG (idősávós vásárlás bevezetése miatt), mind a tartós fogyasztási cikkek esetén, valamint az ételrendelési szolgáltatás igénybevétele is megnőtt. Több olyan szervezet is bevezette az online értékesítést fennmaradása érdekében, ahol addig csak fizikai értékesítés, vagy hibrid verzió volt jelen, azonban személyes vagy csomagpontos átvétellel. Ennek hatására szükségserűvé vált vagy a meglévő munkaerő átképzése és munkakör cseréje vagy új munkaerő felvétele az online szolgáltatások teljesítése érdekében. A kapcsolódó munkakörök – futár, ügyfélszolgálat, áru összekészítés, csomagolás – esetén nőtt legnagyobb mértékben a szükséges munkavállalói létszám, a létszám-bővítések 39%-a esetén ezen munkakörök voltak érintettek. Emellett az informatikusok, mérnökök létszámában történt nagyobb arányú növekedés, a létszámnövekedés 22%-a e munkakörök esetében történt.

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 36. táblázat tartalmazza.

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

Azon munkakörök listája, ahol leggyakoribb új létrejövés volt tapasztalható	
Megnevezés	%
Kommissiózás/csomagolás	1,2
Informatikus	1,2
Képzés/fejlesztés	1,2
Mérnök	0,6
Karbantartás – hőkamera	0,6
Online marketing	0,6

Az online értékesítéshez kapcsolódó munkakörök – összekészítés, csomagolás, kiszállítás, ügyfélszolgálat, marketing – tekintetében három esetben, a munkakör létrehozások 21%-ában kapcsolódott ehhez új munkakör. A mérnöki és informatikai területen hasonló tendenciák érvényesültek válaszadóink körében, hiszen a műszaki területekhez kapcsolódó munkakörlétrehozások aránya is 21%. Érdekességként említjük, hogy 1–1 újdonságnak számító munkakör is szerepelt válaszadóink listáján, olyanok, melyet a pandémiás helyzet okozta rendelkezések hatására alakítottak ki. Ezek közé sorolható például az operatív törzs élelmezését, vagy éppen a security részlegen a hőkamerák ellenőrzését végzők munkája.

Összességében elmondható, hogy hat munkakör beszüntetésre jutott egy új munkakör kialakítása, valamint öt létszámcsökkentésre egy létszámnövekedés. Arányaiban tehát sokkal többen vesztették 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. Az biztos, hogy a kialakult helyzethez alkalmazkodnunk kell és 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.

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 vizsgáltuk, hogy mely kompetenciáknak értékelődik fel a jelentősége, a pandémiás helyzet miatt. A válaszok 13 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A különböző kompetenciacsoportok kialakításához a válaszokban megadott kompetenciák tartalmi egyezőségei, szoros kapcsolatai, esetleges szinoním kifejezései adták az alapot. A válaszok alapján képzett, a pandémiás helyzetben fontosabbá váló kompetenciacsoportok rangsora a 37. táblázatban látható.

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

A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	
Sorszám	Megnevezés
1.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés
3.	Empátia, EQ, szociális készségek
4.	Együttműködés, csapatmunka
5.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás
6.	Reziliencia, stressz tűrés, terhelhetőség
7.	Önállóság
8.	Időgazdálkodás
9.	Problémamegoldó képesség
10.	Lojalitás, elköteleződés
11.	Vezetői soft skillek
12.	Változás és válságmenedzsment
13.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat
14.	Egyéb

Egy ilyen turbulensen változó, bizonytalan, és ismeretlen pandémiás világban és az Ipar 4.0 szellemiségében nem meglepő, hogy a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” kompetencia csoportba tartozó elemeket jelölte be a legtöbb válaszadó. Ezt követték a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” csoportba tartozó kompetenciák, majd az „Empátia, EQ, szociális készségek” kompetenciák csoportja, és az „Együttműködés, csapatmunka” valamint a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás kompetencia” csoport következett.

A kutatási eredményeket összevetjük a széleskörben alkalmazott Sonntag & Schäfer-Rausser (1993) kompetencia rendszerével, amelyben három kompetenciacsoportot állít fel: szakmai kompetenciák csoportját, módszertani

kompetenciák csoportját és társas (szociális) kompetenciák csoportját. Ezekbe a csoportokba tagolja be a 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 38. táblázatban látható.

Fontos eredmény, hogy a COVID-19 pandémiás helyzet következtében felértékelődő kompetenciák a kutatás alapján legkevésbé a szakmai kompetenciák területén volt azonosítható. Megállapítható viszont, hogy a pandémiás helyzetben a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modell szerinti társas kompetenciák csoportjába tartozók értékelték fel leginkább, amelyet a módszertani kompetenciák csoportjába tartozók követtek.

Ugyanakkor a kutatás két olyan kompetencia csoportot is beazonosított, – „Lojalitást, elköteleződést” és az „Időgazdálkodást” –, amelyek ugyan a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) referencia modellben nem szerepeltek, de a pandémiás helyzetben a szerepük – a válaszadók szerint – felértékelődött. Ezek tekinthetők akár a pandémiás helyzet megkülönböztető kompetenciáinak is a megkérdezettek körében, olyan értelemben, hogy a pandémiás helyzetben ezen kompetenciák jelentősek, ugyanakkor egy „általános helyzetben” felállított kompetencia modellben ezek nevesítve nem kerültek meghatározásra.

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

SZAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> » Gyakorlati szakmai készségek » Munkaeszközök kezelése » Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> » Absztrakt gondolkodás » Diagnosztizálás, hiba-keresés » Problémamegoldás, hibaelhárítás/ Problémamegoldó képesség » Információgyűjtés » Tervezés, kontroll, értékelés/ Változás és válság-menedzsment 	<ul style="list-style-type: none"> » Kapcsolatteremtő képesség/ Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés » Támogatás/segítség-kérés képessége Vezetői soft skill » Saját álláspont képviselése, véleménynyilvánítás képessége » Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> » Sajátos szakmai ismeretek/ Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat² » Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete » Szakkifejezések » Munkavédelmi ismeretek Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia 	<ul style="list-style-type: none"> » Kreativitás, ötletgazdagság/Önállóság » Rugalmasság/Rugalmasság, gyors alkalmazkodás » Érdeklődés, újdonságok kipróbálása 	<ul style="list-style-type: none"> » Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre/Együttműködés, csapat-munka » Érvényesülési képesség csoportban » Konfliktustűrő képesség/Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség » Segítőkézség, kollegialitás/ Empátia, EQ, szociális készségek
	TANULÓKÉPESSÉG	

Érdekes eredmény továbbá, hogy a pandémiás helyzetben nem értékelődött fel olyan kompetencia, ami a Sonntag & Schäfer-Raus (1993) modell szerint a szakmai és a módszertani kompetenciák, tanulóképesség csoportjába tartoznak. Ebből arra következtethetünk, hogyha nem is egyéni – de szervezeti szinten, inkább a már meglévő készségek alkalmazása került a fókuszba és nem a szakmai továbbfejlődés.

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

² Félkövér betűvel kerültek jelölésre a táblázatba, a jelen kutatási eredményei azonosításra a Sonntag & Schäfer-Raus (1993) modellben

A különböző leértékelődő kompetencia-elvárásra adott válaszok 8 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok alapján képzett kompetenciacsoportok a 39. táblázatban kerültek összefoglalásra.

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

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

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 „Prezentációs és előadói készségek”, a „Tervezés, stratégiai gondolkodás”, „Adminisztráció”, „Csapatmunka, együttműködés”, „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 (40. táblázat) az egyre inkább fontossá váló kompetenciacsoportokkal, azt láthatjuk, hogy a „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciacsoport úgy a felértékelődő, mint a jelentőségükből veszítő kompetenciacsoportok között is szerepel, ez egy nagyon érdekes eredmény, ami további vizsgálatot kíván meg a kutatás során.

40. táblázat: A fel- és leértékelődő kompetenciacsoportok összehasonlítása

Sorszám	A pandémiás időszakban fontosabbá váló kompetenciacsoportok	A pandémiás időszakban jelentőségükből veszítő kompetencia csoportok
1.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	Személyes jelenlét – kapcsolatteremtés
2.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás
3.	Empátia, EQ, szociális készségek	Prezentációs és előadói készségek
4.	<i>Együttműködés, csapatmunka</i>	Tervezés, stratégiai gondolkodás
5.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	Adminisztráció
6.	Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség	<i>Csapatmunka, együttműködés</i>
7.	Önállóság	Igényesség, perfekcionizmus
8.	Időgazdálkodás	–
9.	Problémamegoldó képesség	–
10.	Lojalitás, elköteleződés	–
11.	Vezetői soft skillek	–
12.	Változás és válságmenedzsment	–
13.	Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat	–
14.	Egyéb	Egyéb

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

A kutatás e részében figyelmünk annak kiderítésére irányult, hogy a válaszadók mely kompetenciákról vélték úgy, hogy fontosságuk nőtt, illetve mely kompetenciákat érezték úgy, mint amelyek fontossága csökkent a vírus megjelenése után. Az eredményeket két alfejezetben (7.2.1 és 7.2.2) mutatjuk be. A fejezetben a konkrét kérdés így szerepelt: „Milyen kompetenciákat/tudást/tapasztalatot/magatartást/stb. érintett leginkább a pandémia / vírushelyzet? Adja meg azt a legfeljebb 5–5 kompetenciát, amelyek fontossága leginkább nőtt vagy csökkent!”

7.2.1 PANDÉMIAHELYZETBEN FOKOZÓDÓ FONTOSSÁGÚ KOMPETENCIÁK

A válaszadók által, növekedés tekintetében legfontosabbnak ítélt kompetencia, a „Rugalmasság, gyors alkalmazkodás” volt. Ezt a kutatásban résztvevők 10,9%-a gondolja így (lásd 41. táblázat). Második helyen szerepelt a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” (9,4%), míg harmadik helyen a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés” végzett 8,4%-kal. Viszonylag sokan gondolják úgy, hogy az „Empátia, EQ, szociális készségek” (6,9%) és az „Együttműködés, csapatmunka” (6,5%) jelentősége is növekedett. A többi, említésre méltó súllyal nem bíró tényező összességében 58%-ot képviselt.

A kutatás számszaki eredményeiből egyértelműen látszik, hogy a felsorolt tényezők közül súlyukat tekintve egyik sem emelkedik ki a többi közül.

41. táblázat: Azon kompetenciák, amelyek fontossága nőtt

Sorszám	Kompetenciák fontossága nőtt	%
1.	Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	10,9
2.	Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	9,4
3.	Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés	8,4
4.	Empátia, EQ, szociális készségek	6,9
5.	Együttműködés, csapatmunka	6,5

Az átélt vírushelyzethez hasonló szituációban – szervezeti körülmények között – viszonylag nagy jelentősége lehet a rugalmas és gyors alkalmazkodás kompetenciáinak, mely az utóbbi időkben (már a pandémia megjelenése előtt is) világossá vált. Egyre gyorsuló, gyors alkalmazkodást megkövetelő világunk rövid időn belül ellehetetleníti azon szervezetek működését, amelyek nem képesek az efféle kihívásokhoz szinte pillanatokon belül alkalmazkodni. Ehhez értelemszerűen hozzá tartozik a válaszadók által megjelölt második legfontosabb tényezőcsoport, a digitális kompetenciák, IT ismeretek, és on-line technológia „szakértelme” is, mely nem csupán tárgya, hanem eszköze is a szóban forgó esszenciális kompetenciáknak és asszertivitásnak. Hasonló helyzetekben relatíve fontosnak tekinthető a munkát végzők közötti gyors és hatékony kommunikáció, mely nem nélkülözheti a figyelmes és magas nivójú empátiát, fejlett érzelmi intelligenciát, valamint a különféle szociális készségek tárházát sem. Mindez a pozitív értelemben megkülönböztető, versenyelőnyt biztosító hatásos együttműködés és csapatmunka záloga.

7.2.2 A PANDÉMIAHELYZETBEN FONTOSSÁGOT VESZTŐ KOMPETENCIÁK

Azon kompetenciák tekintetében, ahol a válaszadók kompetencia-csökkenést érzékeltek, az alábbi sorrend alakult ki. A felmérés eredményeként, leginkább a „Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés” (15%) kompetencia-együttese, majd némileg lemaradva a „Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás” kompetenciák csökkentek (14%). Ezt jóval lemaradva követte a „Prezentációs és előadói készségek” (6%), valamint a „Tervezés, stratégiai gondolkodás” (4,5%) kompetenciája. Válaszadóink kevésbé fontosnak, de azonos súlyúnak érzékelték az „Adminisztráció” és a „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciáit (3%). A többi tényező összességében 58%-ot képvisel. E jellemzők azonban meglehetősen nagy változatosság mutatkozott, így ezek nevesítése, súlyozásuk részletezése a viszonyzámban kifejezett magas előfordulásuk ellenére sem tekinthető relevánsnak.

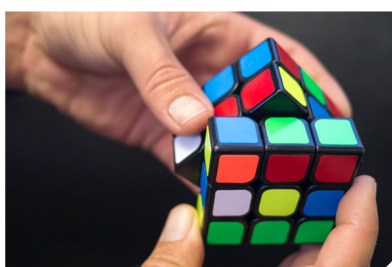
42. táblázat: Azon kompetenciák, amelyek fontossága a pandémia-helyzetben csökkent

Sorszám	Megnevezés	%
1.	Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés	14,8
2.	Meetingek, személyes kommunikáció, információmegosztás	13,6
3.	Prezentációs és előadói készségek	5,7
4.	Tervezés, stratégiai gondolkodás	4,5
5.	Adminisztráció” és a „Csapatmunka, együttműködés”	3,4

A kutatásban résztvevők véleménye szerint – szinte magától értetődő módon – leginkább a személyes jelenléthez és kapcsolatteremtéshez kötődő és a meetingek-vel kapcsolatos személyes kommunikációs és információ-megosztással kapcsolatos készségek, képességek fontossága csökkent, mivel ezek gyakorlására egyáltalán nem, vagy csak korlátozott mértékben volt mód a pandémiás időszak alatt. Hasonló okokból – jóval kisebb mértékű, de – csökkenő jelentőséget tulajdonítottak a prezentációs és előadói készségeknek, a tervezésnek és a stratégiai gondolkodásnak is, mivel a vizsgált időszakban más tényezők kerültek a figyelem középpontjába. Kevésbé csökkenő fontosságúnak érzékelték az adminisztrációval, csapatmunkával, és együttműködéssel kapcsolatos kompetenciákat.

Érdekességként megjegyzésre méltó, hogy a „Csapatmunka, együttműködés” kompetenciáit válaszadóink ellentétes nézőpontból is (Kompetenciák, melyek fontossága nőtt) kiemelték. A megnövekedett fontosságú kompetenciák között 6,5%-kal, míg a csökkent fontosságú kompetenciák halmazban 3,4%-kal – ambivalens módon – említették. Ennek persze több oka is lehet, melyre a jelen kutatás nem tért ki.

Összességében fontos aláhúzni, hogy – egy, a már átélthet hasonló vírushelyzetben – a kutatás eredményeként kirajzolódott kulcs-kompetenciák közül elsősorban azokra érdemes koncentrálni, amelyek fontossága, jelentősége egy ilyen szituációban növekszik. Ezen kompetencia-készlet folyamatos fejlesztése „békeidőben” is rendkívül fontos. Nem csupán azért, hogy felkészüljünk egy esetlegesen bekövetkező újabb pandémiahullám megjelenésére, hanem azért is, mert a fokozott intenzitással gyorsuló világunkban, a sokszor gyors, ugyanakkor komplex és rugalmas változást szinte azonnal kikényszerítő környezetünk ezt egyre inkább megköveteli.



8. MELLÉKLETEK

8.1. MELLÉKLET: RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

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

Sor-szám	Szervezet neve
1.	1A Konto Kft
2.	3DHISTECH Kft.
3.	ABT Treuhand Csoport
4.	Accor-Pannonia Hotels Zrt. – Novotel Budapest City & Budapest Congress Center
5.	ACTIVE HR Consulting Bt.
6.	Agro Graf KFT
7.	Agroang Business
8.	AKRIL BÚTOR Kft.
9.	Alapítvány a Rendvédelmi és Magánbiztonsági Oktatásért és Kutatásért
10.	Almádi Borkert LKft.
11.	AlmádiTerv-Comp Bt.
12.	Alternconsult Kft
13.	ALUSZEFÉM Szendrői Fémipari Kft.
14.	Amrest Kft.
15.	Anonim
16.	Aptiv Services Hungary Kft.
17.	AQS Hungaria Holding kft.
18.	Art Dekor 2002 Kft.
19.	Art of Progress
20.	Articoli Kft.
21.	Astron Informatikai Kft.
22.	Audi Hungaria Zrt
23.	Austin Powder Hungary Kft
24.	AxiCon Kft
25.	Baker Street Kft.
26.	Bakony Elektronika Kft
27.	Balatonalmádi Kommunális és Szolgáltató Nonprofit Kft.
28.	Balatoni Hajózási Zrt
29.	Balluff-Elektronika Kft.
30.	Bank
31.	Baranyi Béla
32.	BARKE Iris Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
33.	Bartha-Vittinger Kft
34.	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.
35.	Bátor Kft
36.	Bayer Hungária Kft
37.	Becton Dickinson Hungary Kft
38.	Benchmark HR
39.	Béres Gyógyszergyár Zrt.
40.	Be-Roll Kft
41.	Best Help Bt
42.	BG-Audit Szarvas kft
43.	BIA-FEST KFT.
44.	Bige Holding Kft
45.	Bimfra
46.	BioTech USA Kft.
47.	Bloom Hungary Kft.
48.	BM
49.	BMW Hungary Kft.
50.	Bojti Edina
51.	BORA 94 Nkft
52.	Borbarátok N&N Kft.
53.	Bp BSC Kft.
54.	BTA Group GMBH
55.	Bucó Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
56.	Budai Egészségközpont Kft
57.	Budapest Bank Zrt.
58.	Budapesti Metropolitan Egyetem
59.	Bulo One Kft
60.	Büki Fejlesztési és Beruházási Kft
61.	Cargill Magyarország Zrt
62.	Carpaccio étterem
63.	Ceva Contract Logistics Kft
64.	Ch.Stadler Kft.
65.	CIG Pannónia

Sor-szám	Szervezet neve
66.	Cine-Mis Nonprofit Kft.
67.	Cordial Contract Kft.
68.	Corning
69.	Czagiker Kft
70.	Csabacast Könnyűfémöntöde Kft
71.	CSÁ-KU BT
72.	Csillag Patikák
73.	Csongrád Megyei Településtudományi Nonprofit Kft
74.	Csongrád-Csanád Megyei Önkormányzati Hivatal
75.	Csopak-Vin 2000 Kft
76.	D&D Ép.Szolg.kft
77.	Dana Hungary Kft.
78.	Danubius Zrt.
79.	Debreceni Campus NP KH Kft.
80.	Debreceni Egyetem
81.	Debreceni Universitas Nonprofit Közhasznú Kft.
82.	Debt-Invest Zrt.
83.	Delta 2005 Kft
84.	Delta Informatika Zrt.
85.	DENSO
86.	Dimenzió Bt
87.	DKV Debreceni Közlekedési Zrt.
88.	Domán József egyéni vállalkozó
89.	DORSUM Informatikai Fejlesztő és Szolgáltató ZRT.
90.	Dr. Ekler és Társai Kft.
91.	DS Smith Packaging Hungary Kft.
92.	Dunafin Zrt.
93.	Dynamic Technologies Hungary Kft.
94.	Dynoteq Kft.
95.	Eastjob Bt
96.	Easylearning hu. Kft
97.	E-CAR Kft
98.	EDAG Hungary Kft.
99.	egyéni vállalkozó
100.	Elanders Hungary Kft
101.	ÉlményHR
102.	ELMŰ-ÉMÁSZ
103.	ELTE Pedagógiai Pszichológiai Kar
104.	Eperoll Bt
105.	euDIÁKOK Iskolaszövetkezet
106.	Eurosolid Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
107.	Ex-Fedél Bt
108.	Ezüst Csillag-Híd Kft.
109.	Falcon-Vision Zrt.
110.	Fehér és Kék Kft.
111.	Femtonics Kutató és Fejlesztő Kft.
112.	Fibula 2007 Bt.
113.	Fincsi fagyizó
114.	Fino-Food Kft.
115.	Flexy Group Kft.
116.	FÓKUSZ-2 Kft
117.	Folprint Zöldnyomda
118.	FPA
119.	Fraisa Hungária Kft.
120.	Frissdiplomás Kft.
121.	FUSION-2000 Bt.
122.	Gajda és Papp Tervező és Szolg. BT.
123.	Gál Éva
124.	GCK Kft.
125.	Gebi
126.	Gebrüder Weiss Szállítmányozási és Logisztikai Kft.
127.	Givaudan
128.	Global Union Miskolc kft
129.	Gravitáció Kft.
130.	Green Fox Academy
131.	Greif Hungary Kft
132.	Gyöngy-Comp BT
133.	GYSEV ZRT
134.	H1 Systems Mérnöki Szolgáltatások Kft.
135.	Haerington & Co
136.	Hageni Távegylet Budapesti Távtanulási Központ
137.	Hager Kft.
138.	Hajdú-coop Zrt
139.	Hajtó-Mű Kft.
140.	Harsányi Csaba EV
141.	Hauni Hungaria Gépgyártó Kft.
142.	Hegedűs és Társai Bt.
143.	Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt
144.	HKA Business Kft
145.	Honvédelmi Minisztérium
146.	Hotel Lóvér Sopron
147.	HR tanácsadó cég

Sor-szám	Szervezet neve
148.	HRCV Kft.
149.	HSA Group
150.	HSA Recruitment Kft.
151.	Humánia HRS Group Zrt.
152.	HUNÉP Zrt.
153.	Hungarian Alliance Logistic Kft.
154.	Hungarian Table Top Kft
155.	Hunguest Hotels Zrt Hotel Forrás
156.	Ibiden Hungary Kft
157.	IBM Data Storage Systems Kft.
158.	ICT Europáú
159.	II. Rákóczi Ferenc Megyei és Városi Könyvtár
160.	IKEA Industry Magyarország Kft
161.	Ilonczai Ágnes
162.	Imperial Tobacco Magyarország Kft.
163.	ImpulzusProjekt Kft.
164.	Információs Társadalomért Alapítvány
165.	Informatikai cég
166.	Inno-Comp Kft.
167.	InnoTeq Kft.
168.	Inside Invest Zrt.
169.	Integrál Tréning Központ Kft.
170.	INT-Solution Kft.
171.	ITRON Labs
172.	Jabil Hungary LP Kft.
173.	Jáger és Társa Kft
174.	Jankontó Kft
175.	Jesko Vendéglátóipari kft.
176.	JOB Kft.
177.	Johnson Electric Hungary Kft
178.	JOST Hungária Kft.
179.	JYSK Kft
180.	K&H Bank Zrt.
181.	K9-SPORT KFT
182.	KAPOS HLDING ZRT.
183.	Kaposvári Egyetem
184.	Kaposvári Városfejlesztési Nonprofit Kft.
185.	Karácsony Gaszt Kft
186.	Kavcsák Réka - egyéni vállalkozó
187.	Kék Pont Alapítvány
188.	Kerox Kft

Sor-szám	Szervezet neve
189.	Keys4Corporate Kft.
190.	Kis-Tés Park KFT
191.	Klinix kft
192.	Knorr-Bremse Rail Systems Budapest
193.	Kocsis Dávid
194.	KOMETA 99 Zrt.
195.	Konzul 11 Bt
196.	Korona
197.	Köles és Fiai Kft
198.	Közép-európai disztribúciós- és visszáru központ
199.	KPMG Global Services Hungary Kft.
200.	KROL-KER Kft
201.	Krones Hungary Kft.
202.	L&M Kft
203.	L.T.C. Bt.
204.	LAB5 Architects
205.	Lakatos_házkft
206.	Lakics Gépgyártó Kft.
207.	Lakker Kft.
208.	Lantech Kft.
209.	Le Bélier Zrt.
210.	Leadec Kft.
211.	LEGO Manufacturing Kft
212.	LENSA
213.	Likvid-4 Kft
214.	LISS Kft.
215.	LSF Core kft
216.	Lufthansa Technik Budapest Kft
217.	M&B MediaService Kft
218.	Magyar Biztonságvédelmi Ehesület
219.	Magyar Cukor Zrt.
220.	Magyar Hadtudományi Társaság
221.	Magyar Honvédség
222.	Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó Kft.
223.	Magyar Telekom
224.	Make IT Online
225.	Manpower Kft
226.	Mars
227.	Mártogatós Gourmet Bt
228.	Marzek Kft.
229.	MásMunka

Sor-szám	Szervezet neve
230.	Maspex Olympos Kft.
231.	MATIC IPARI SZOLGÁLTATÓ KFT
232.	Matrix kft
233.	Mazars Kft
234.	McHale Hungária Kft.
235.	MEDI-CON2000 BT
236.	Melaga Kft
237.	Melecs EWS GmbH Magyarországi Fióktelepe
238.	Merkátor-Tex Kft.
239.	Meskó Vakolástechnika Kft
240.	Metropolitan Egyetem Budapest
241.	METU
242.	MEZ Crafts Hungary Kft.
243.	MG Produkt Kft
244.	Miskolc Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
245.	Miskolc MJV Polgármesteri Hivatal
246.	Miskolci Avastetői Óvoda
247.	Miskolci Batsányi János Óvoda
248.	Miskolci Egészségfejlesztési Intézet
249.	Miskolci Egyesített Szociális, Egészségügyi és Gyermekjóléti Intézmény
250.	Miskolci Egyetem, Vezetési Tanszék
251.	Miskolci Eszterlánc Néphagyományőrző Óvoda
252.	Miskolci Önkormányzati Rendészet
253.	Miskolci Sportiskola Nonprofit Közhasznú Kft.
254.	Monsanto Hungária Kft
255.	MOPA Kft.
256.	Móro Lajos Airport Service Budapest Zrt
257.	Multi-Land Kft
258.	Musashi Hungary Ipari Kft.
259.	MUTIFOR KFT
260.	Nagy és Társa Kft
261.	NAGY ÚT-21 KFT
262.	Nagy Zsolt egyéni vállalkozó
263.	Nagykun Baptista Oktatási Központ
264.	Nagyleshegy Kft.
265.	NAK - Nemzeti Agrárgazdasági Kamara
266.	Nass magnet Hungária Kft.
267.	Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft.
268.	Nemzeti Közszolgálati Egyetem
269.	Nespresso
270.	NEXON Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
271.	Niederkirchner Szabolcs ev.
272.	Nilfisk Production
273.	NKE RTK
274.	Novák és Társa Kft
275.	Nyárfás Projekt Kft.
276.	OC Network Kft.
277.	Omega-Lab Kft
278.	Onari Egyéni vállalkozás
279.	Ongropack kft.
280.	Opera Garden Hotel Kft.
281.	Ostorházi Dávid Egyéni Vállalkozó
282.	Otthont adok Önnek Kft
283.	Ózon Pajzs 2100 Környezetvédő és Polgárőr Egyesület
284.	Öveges és Társa Kft
285.	Paletta Press Kft.
286.	Palkó Eszter Egyéni vállalkozó
287.	Paner kft
288.	Pannondiák Iskolaszövetkezet
289.	Pannox Kft.
290.	Papp Antl E.V.
291.	Pászti Kft.
292.	Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
293.	Perfekt zrt.
294.	PlastTmk Kft.
295.	PLM Technology Kft.
296.	Pmp express
297.	Pócsik Kft
298.	Pol-S Kft
299.	Prémium Ingatlanközvetítő Kft.
300.	Prímaenergia Zrt.
301.	Prof Dr Sorosy Tamas
302.	Profil Training Kft
303.	Profirent
304.	Pulmonata kft
305.	Pungor és társa Kft
306.	QSR24h Hungary Kft.
307.	Qualysoft Zrt.
308.	Raiffeisen Bank Zrt.
309.	Rauch Hungária Kft
310.	Régoó 10 Kft.
311.	Residens Kft

Sor-szám	Szervezet neve
312.	Robot-X Hungary Kft
313.	Roll-Depo kft
314.	RUAG Aerostructures Hungary Zrt.
315.	Salamon Zoltán EV
316.	Samsung
317.	Semcon Kft.
318.	Shi scalable kft
319.	Sigma Technology Magyarország Kft.
320.	Sinexrent Kft.
321.	Smart-hr
322.	SmartTooling Kft.
323.	Smile 642 Bt
324.	SolvElectric Technologies Kft.
325.	SÖKE Hungária Kft.
326.	Start 2004 Bt.
327.	Stranigg BT
328.	Summit DV Kft.
329.	Synergy Construction Hungary Kft.
330.	Szabó Andrea HR tanácsadó
331.	Szabó László András NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola
332.	Szatuna Kft
333.	Szeged Pólus Fejlesztési Nonprofit Kft.
334.	Szegedi Környezetgazdálkodási Nonprofit Kft
335.	Szegedi Közlekedési Kft.
336.	Szegedi Távfűtő Kft.
337.	Székely Blanka
338.	Szemes Tömítéstechnika Kft.
339.	Szép-Tur kft
340.	Sze
341.	Szent István Egyetem
342.	SZ-MKE Székesfehérvár-Maroshegyi Kulturális Egyesület
343.	Szűcs Sándor Általános Iskola
344.	Taghleef Industries Kft.
345.	Takács Zoltán
346.	Takarékbank Zrt.
347.	Talentify Co. Kft.
348.	TalentStack Kft.
349.	TANEXT Akadémia
350.	Tarján VI. Lakásfenntartó Szövetkezet
351.	Team Building Kommunikációs és Tanácsadó Bt.

Sor-szám	Szervezet neve
352.	Teca-Print Hungária Kft.
353.	Technogázszer KFT
354.	Temi-Mérnök Kft.
355.	Terra Luna Mobile kft
356.	Tesco Globál Áruházak -Zrt.
357.	TESK
358.	Tesk Csoport
359.	THUN HUNGARY Kft.
360.	TIREK-Szolg KFT.
361.	Tokodi Ferenc Egyéni vállalkozó
362.	Tolvaj Csaba E.V.
363.	Tornai Pincészet Kft.
364.	Tóth Ferenc
365.	Trans-Sped Kft.
366.	Turcsán Nikolett
367.	Utánfutó és Gumicentrum KFT
368.	VaBó Elektrik Kft
369.	Várkert Termal Camping Kft.
370.	Vass Lajos e.v.
371.	Vászolyi Ács-Építő Kft
372.	VCC LIVE KFT
373.	Videoton Elektro-PLAST Kft.
374.	Villa Medici Kft.
375.	Villerooy & Boch Magyarország Kft.
376.	Virág és Társa Bt.
377.	Vistaverde Bt.
378.	Walter Autó Kft
379.	Wattmanager Kft.
380.	Webery Digital Agency kft.
381.	Weco-Travel Kft.
382.	WIFI Hungária Kft.
383.	WTS Klient
384.	Yanfeng Automotive Interiors
385.	Yodaforce Holding Kft.
386.	Zalakarosi Fürdő Zrt.
387.	Zavracányi Melinda E.V.
388.	ZIEHL-ABEGG Kft
389.	Zöldsarok Agro Kft
390.	Zömbik Kft.

8.2. MELLÉKLET: KOMPETENCIA MODELL

Sonntag & Schäfer-Rauser kompetenciák csoportosítása.

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

8.3. MELLÉKLET: KORONAHR KUTATÁS ON-LINE FELHÍVÁSA

Az online kutatásunk első (2020. június 15. – július 31.) és második fázisát (2020. augusztus 1. – október 31.) az alábbiakban olvasható online felhívás alapján végezzük.

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 tizenkét magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapesti Metropolitan Egyetem – METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem – ELTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Kaposvári SZIE Campus – KE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, a Pécsi Tudományegyetem – PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Szent István Egyetem – SZIE, a Pannon Egyetem – PE, és a Selye János Egyetem – UJS) kutatóinak összefogásával létrejött kutatócsoport e vizsgálatban arra keresi a választ, hogy:

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

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

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

A kérdőív 14 fő kérdéscsoportból áll. Kitöltése kb. 10–15 percet vesz igénybe. Az elektronikus kérdőívünk egyszerű és tényszerű válaszokat és véleményeket váró kérdéseket tartalmaz. Ahol egyszerre több válasz is adható, külön jelezzük. A kérdések felett, illetve alatt található „Következő”, vagy „Előző” feliratra kattintva navigálhat, a lapok között. A kérdőív indításakor az Ön számítógépén 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. október 30. A felmérésben résztvevők a felmérés lezárta után e-mailben visszajelzést kapnak a felmérés eredményéről. Tekintettel arra, hogy az eredmények Önök számára éppoly fontosak, mint számunkra, kérjük a rövid határidők betartását. Ha a kutatásunkkal kapcsolatban bármilyen kérdése lenne, kérjük, keresse Poór Józsefet a (+36-06-20-464-9168 vagy e-mail: poorjf@t-online.hu) 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

Hegedűs Henrik
doktori iskola oktatója
NKE

Szabó Katalin
egyetemi adjunktus
SZIE

Karoliny Mártonné
egyetemi m. tanár
PTE

Pató Gáborné
Szűcs Beáta
egyetemi docens
PE

Szretykó György
egyetemi docens
SZE

Csehné Papp Imola
egyetemi docens
Karácsony Péter
egyetemi docens
ELTE

Kópházi Andre
egyetemi docens
SE

Szabó-Szentgróti Gábor
egyetemi docens
KE

Kunos István
egyetemi docens
ME

Szűts Ildikó
OHE
Elnöke

Szenes Zoltán
egyetemi tanár
MHT elnöke

Majó-Petri Zoltán
egyetemi docens
SZTE

Tóth Arnold
egyetemi docens, BGE
Kálmán Botond
társkutató

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. 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, 234.
2. Karoliny M-né – Poór J. (szerk.) (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer Kiadó, Budapest.
3. Morris, J. (2020): Háború! Antall József Tudásközpont, Budapest, 565.
4. Mosley, M. (2020): COVID 19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről. GABO Könyvkiadó, Budapest, 2149.
5. 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.
6. 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.
7. Sonntag, K. – Schäfer & Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie, 37(4), 163-171.
8. Szabó I. Sz. (2020): Szakszervezeti szervezettség https://www.researchgate.net/publication/338659890_A_magyarorszagi_munkavallalok_szakszervezeti_szervezettsége_es_a_szakszervezeti_tagletszám_jelentése_az_erdekegyeztetés_különbozó_forumain. (Letöltve: 2020. szeptember 1.)

