

JENEI SZONJA – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA

## A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY HATÁSAI A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEIRE 2020-BAN

A cikk a COVID-19 vírus okozta krízishelyzetben vizsgálja a vállalati stratégia és a humánmenedzsment eljárásainak változásait Magyarországon, 2020-ban kapcsolódva a Magyarországi Országos KoronaHR Kutatási Projekthez. Az abban lefolytatott kvantitatív vizsgálat elveit használtuk alapként saját mélyinterjú kutatásunk során. A személyesen, illetve online formában folytatott beszélgetésekhez előzetesen kutatási kérdéseket fogalmaztunk meg. Ezek között szerepel az egészségvédelemre, az állami segítségre, az előrelátó gondolkodásra vonatkozó információkérés. Az emberi erőforrással kapcsolatos intézkedések esetében kiemelt szempont, hogy az adott vállalkozás mennyire veszi figyelembe a humanitárius megoldásokat. A vezetők iparágra és a saját szervezetre vonatkozó víziói után is érdeklődtünk. A publikáció nem csupán leíró jellegű, hanem törekedtünk a vállalatok méretével és az érintett iparágakkal kapcsolatos összefüggések feltárására.

### Bevezetés

A Magyarországi Országos KoronaHR Kutatási Projektre alapozva fogalmaztunk meg kérdéseinket, illetve vizsgálati céljainkat (Poór et al., 2020). A cikk a vállalati stratégia és a humánmenedzsment eljárásainak a COVID-19 vírus által okozott változásairól szól. A vállalkozások gazdálkodása, az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek munkája megváltozott. Publikációnkban az alkalmazottak érintettségét használjuk irányvonalnak, előbb a vállalati egészségvédelmi intézkedések hatását elemezzük, ezt követik a vállalat eredményességéért tett intézkedések. A következő fejezetünk a jövedelemkiesést és életszínvonal romlást okozó vállalati lépésekről szól, részint még a vállalati csúcsmenedzsment döntéseit, részint azonban már a humán szakág intézkedéseit vizsgálja. A humánmenedzsment tevékenységében a legjelentősebb változás a toborzás, a kiválasztás, a kompetenciamenedzsment és az emberi erőforrásra irányuló támogató tevékenység esetében volt tapasztalható. Elméleti összefoglalónkat makroökonómiai kitekintéssel, az állami segítség taglalásával és az iparági hatások bemutatásával zárjuk.

### Munkavédelem, egészségvédelem mindenekeelőtt

Az emberi erőforrás és a HR funkciók hangsúlyosabbá válásával párhuzamosan az alkalmazottak egészségének megőrzése, támogatása és a biztonságos munkafeltételek megteremtése jelentős szerepet kapott, a szervezet elsődleges feladatai közé soroljuk. A vállalkozások számára azért előnyös az egészségtudatos magatartás, mert a munkavállaló egészsége minden kétséget kizáróan kihat a teljesítményére (Karoliny–Poór, 2017).

A pandémiás helyzettel kapcsolatban le kell szögeznünk, hogy a munka- és egészségvédelmi szempontok számos tényezőt, többek közt a munkakapcsolatokat is megváltoztathatják. A GDPR, a kollektív szerződés szabályai is felülíródhatnak. Vészhelyzet esetén az egészségvédelmi szempontok az elsődlegesek, mert el szeretnék kerülni, hogy a munkahely tömeges megbetegedések forrása

---

Jenei Szonja óraadó oktató, felnőttoktatás.

Módosné Szalai Szilvia PhD hallgató, Selye János Egyetem, egyéni vállalkozó, felnőttoktatás,

legyen. A kockázatok csökkentése egyrészt a bizalmas információkra épülő kockázatelemzésen alapul, a vészhelyzeti tervek megváltoztathatják a munkavégzés szabályait (European Commission, 2020/C 212/03).

Számos vállalat szabályozta a gyártóüzemekben és a gyártósorok melletti munkavégzést a járványhelyzet idején. Kötelezővé tették a maszk- és a kesztyűhasználatot, a gyakori kézfertőtlenítést, valamint műanyag plexifalakat telepítettek elválasztás céljából. A vállalati intézkedések előbb említett protektív elemei a terjedést kívánják megakadályozni, de a preventív szűrésre is gondot fordítottak egész Európában. A preventív intézkedések közé sorolhatjuk a dolgozók fizikai állapotának ellenőrzését, hőmérséklet mérését és az influenzaszerű tüneteket produkáló munkavállalók kiszűrését (Cirrincione et al., 2020).

A gazdálkodó egységek megtettek mindent a munkavállalók egészségének védelme érdekében, de ezek után a verseny aktív résztvevőiként tevékenységük eredményességére kell koncentrálniuk.

## **A vállalat eredményességéért tett intézkedések**

Publikációnk elsődleges témája a humánmenedzsmenthez kapcsolódik, de nem feledkezhetünk meg arról, hogy a munkahelyek megtartásában szerepet játszanak a vállalat gazdálkodásával kapcsolatos egyéb intézkedések is. Sorra vesszük a krízismenedzselésben zavarelhárító szerepet betöltő aktív válságkezelési technikákat:

- a pénzeszközök elapadásának megállítása;
- költségcsökkentés;
- bevételt érintő intézkedések;
- adósság átütemezése;
- szakmai befektetők keresése;
- személyi és szervezeti változtatások (Roóz, Heidrich, 2020).

A COVID-19 okozta krízis esetében is hasonló rendelkezések születtek, elsődleges továbbra is a likviditás biztosítása (Banerjee et al., 2020). A rugalmatlanságot okozó költségcsökkentés is elengedhetetlen (Goreczky, 2020). Kiemelten fontos az inputok beérkezésének folyamatossága, a beszállítókkal való korrekt kapcsolat és a piaci részesedés megőrzése (Sheth, 2020). A jövőben való bizakodás miatt a beruházások, beszerzések átütemezését is sok vállalatvezető választotta.

Ezeket az intézkedéseket az alkalmazottak többsége tudomásul vette, de az anyagi helyzetet érintő munkaügyi változások nehezebben viselhetők az egyén számára. Jövedelemvesztéssel hazánkban leginkább a budapestiek, az alacsonyabb végzettségűek és a 40 év feletti dolgozók szembesültek. A jövedelem csökkenése származhat munkahelyvesztésből és lehet a vállalat költségcsökkentő stratégiájának része (TÁRKI, 2020). Ha a humánmenedzsment csak törzsszámként tekint az alkalmazottakra, és a gazdálkodás fenntartásához szükséges intézkedéseket az emberieség szempontjait figyelmen kívül hagyva hozza meg, akkor a dolgozók lojalitását elveszítheti.

## **Jövedelemkiesést és életszínvonal romlást okozó intézkedések**

A jövedelem csökkenését okozó munkáltatói intézkedések gazdasági hatásai mellett fontos megemlíteni, hogy az egzisztenciális deficit hosszú távú mentális károsodásokat okozhat (Burchell et al., 2020). Az életszínvonal romlását kiváltó intézkedések közé sorolhatjuk az alábbiakat:

- az elbocsátást;
- a munkaviszony megtartása melletti mentesítést a munkavégzés alól;
- az azonos munkaidőért kapott alacsonyabb bért;
- a csökkentett munkaidőben dolgozók időarányos jövedelmét;

- a díjazás nélküli túlórárt;
- a home office keretében kapott extra terhelést;
- az állásidő miatt elvesztett alaphéren felüli juttatásokat;
- a karantén esetén megtagadott munkabért;
- a szabadságok kényszerű kivételét.

Számos szempont alapján dönthetjük el, hogy az adott munkavállaló esetében melyik intézkedés a hátrányosabb, az elbocsátás vagy a munkavégzés alóli felmentés (PWC, 2020a). Az elbocsátás pszichikailag megterhelő, de biztosítja a munkanélküli segélyre való jogosultságot, és az újabb állás keresésének lehetőségét. Munkavégzés alóli mentesítés esetén a munkaadó jelzi, hogy saját krízishelyzetének elmúltával ismételten számít a munkavállalóra (PWC, 2020b). Ha a dolgozónak elegendő tartaléka van és elégedett az eddigi munkaviszonyával, akkor ez megfelelő megoldás lehet számára. Magyarországon az embereknek csupán fele rendelkezik két hónapra elegendő megtakarítással, ez derült ki a Medián Kutatóintézet által végzett felmérés alapján a megbízó által közölt összesítésből (BNP PARIBAS CARDIF, 2020).

Az otthoni munkavégzés kapcsán elmondhatjuk, hogy ez egyes munkavállalók esetében munkamennyiség csökkenéseként, míg másoknál egész napos terhelés formájában nyilvánult meg. Ez a jelenség nem csupán hazánkban volt megfigyelhető, hanem egész Európában. Azoknak a munkavállalóknak, akik korábban sosem dolgoztak otthonukból, 27%-a panaszkodott szabadidejének csökkenéséről. A munkáltató által elvárt követelményeket csak a hétvégék feláldozásával, vagy a munkaidő meghosszabbításával tudták teljesíteni. Ez a munka és a magánélet egyensúlyának felborulásához, a háztartási teendők elmaradásához, és a gyermeknevelés nehézségeihez vezetett (Eurofound, 2020).

Az eddig felsorolt intézkedések a meglévő munkavállalókkal kapcsolatos eljárásokra vonatkoznak, de nem csupán ezek változtak meg, hanem már a legelső humán funkcióban, a toborzás, kiválasztás területén is változások következtek be.

## **Változások a toborzás, kiválasztás területén**

Amennyiben a munkaerőpiacon valamilyen okból kifolyólag kínálati többlet kezd kialakulni, az egyes vállalkozások első lépése nem az elbocsátás, hanem a létszámstop, amely a toborzási, kiválasztási tevékenység részleges vagy teljes felfüggesztését jelenti. A 2020-as év elején már meglévő toborzási tendenciák között szerepel a digitalizáció előtérbe kerülése, egy feltételezett recesszióra való várakozás miatti visszafogottság, az informatikai eszközökkel történő képességfelmérés és az atipikus foglalkoztatás felkínálása (James, 2020). Ezek a tendenciák a vírus okozta krízishelyzetben Magyarországon is felerősödtek. A menedzserek beszámoltak az online kommunikációs platformok segítségével zajló interjúkról, a kiválasztás során az egészségügyi kockázatok minimalizálására való törekvésről és a gyorsuló munkaerő-felvételről (HVG, 2020). Fel kell hívnunk a figyelmet arra a veszélyre, hogy az eddigi szabályozott, kompetenciákat tökéletesen felmérő folyamat felgyorsítása nem minden szempontból megfelelő kollégák felvételéhez vezethet. A már felvett munkatársak kompetenciáit fejleszteni lehetséges és szükséges.

## **Kompetenciamenedzsment**

A vizsgált HR funkciók feladata a munkakörökre vagy pozíciókra illeszkedő kompetenciaprofil kialakítása, a toborzás, kiválasztás támogatása, majd a felvétel után a munkavállalók kompetenciapotenciáljának menedzselése és fejlesztése. Összhangot szükséges teremteni a szervezeti és a munkavállalói célok között (Henczi–Zöllei, 2007). A vállalati képzés fontossága a mai turbulens világban kiemelkedő. Személyre szabott programokat jelent, és a hatékonyság, eredményesség

ehhez kapcsolódó növekedése kimutatható (Tóth et al., 2019). A jól megtervezett és felépített vállalati tanfolyamok erősítik a közösséget, megteremtik az alapot az értékteremtés közbeni együttműködéshez. Ezt a funkciót nem csak jelenléti formában szervezett tréningekkel, hanem digitális képzéssel is meg lehet valósítani (Schaefer et al., 2018). Hazánkban a digitális vállalati képzésre való áttérés a tavaszi rendkívüli helyzet alatt nem minden munkahelyen történt meg, hiszen a szükséges hardver és szoftver eszközök, a rendelkezésre álló idő vagy a pénzügyi források kevesnek bizonyultak. Az emberierőforrás-menedzsment a vírushelyzet előtt is szembesült digitális kihívásokkal, az alkalmazottak számára életkortól függetlenül nyújtott professzionális képzéseknek jelentős szerepük van a munkaerő megtartásában. Ennek érdekében az aktív munkavállalói hozzáállás és a képzési hajlandóság fejlesztése egyaránt szükséges (Zabelina et al., 2020). Mindez csak a HR támogató tevékenységével lehetséges.

### **Emberi erőforrásra irányuló támogató tevékenység**

Európa eddig még nem szembesült a jelenlegihez hasonló, járvány okozta válsághelyzettel, de egyéb válságszituációk már előfordultak. Érdemes megvizsgálni, hogy tanulhatunk-e a korábbi válságok esetén kidolgozott stratégiákból. Természetesen számos egyedi vonással találkozhatunk a jelenlegi válság kilábalási stratégiáiban, hiszen az informatika és a digitális megoldások elterjedése lehetőséget teremt a vállalkozások számára. Sok vezető eddig rugalmatlanul kezelte a dolgozók flexibilis munkaidőre és otthoni munkavégzésre vonatkozó igényeit. Bár a felsoroltak egyesekre negatív pénzügyi és mentális hatást gyakoroltak, mások viszont pozitív életviteli változásként élték meg. A vezetők az előző válság idején is megmutathatták emberiségüket abból a szempontból, hogy a szükségszerűvé vált elbocsátásoknál tekintettel voltak az érintettek munkaerőpiaci esélyeire és családi körülményeire.

A home office okozta stressz pszichológiai károkat okozhat, ezért szükségessé válhat különféle rehabilitációs tréningek szervezése. Mi okozhatja ezeket a negatív hatásokat? Az otthoni környezetben számos inger, hatás éri az embert, mely elvonja a figyelmét, befolyásolhatja koncentrációs képességeit és ezáltal a teljesítményét is. A családayak belső kényszert érezhetnek a házimunka elvégzésére, valamint a gyermekekkel kapcsolatos teendők ellátására. További nehézséget jelent, hogy a gyermekek nevelése, tanulásban való segítése is az otthon maradó szülőkre hárul. Az otthoni környezetből való kimozdulás minimalizálása következtében az embereket jóval kevesebb szociális inger éri, hiszen a közösségi élet megszűnt, ezért a bezártságot sokan büntetésként érzékelik.

Az együttműködésen és kompromisszumokon alapuló munkakapcsolatok megváltoztak, a támogatás mellett jelentős szerepet kaptak a vállalati kényszerintézkedések. Ilyen esetben szükségszerű, hogy az állam lépéseket tegyen a munkavállalók védelme érdekében. Nem szabad megengedni, hogy az alkalmazottak anyagilag ellehetetlenüljenek, pénzügyi segítségre van szükség.

### **Kormányzati válságkezelő intézkedések**

A kormányzati válságkezelő intézkedéseknek kettős célja van. Meg kívánják akadályozni az emberek egzisztenciális deficitjét, és a munkahelyek megtartására törekednek. Ez utóbbi cél elérése érdekében bértámogatást, a bérleti díjak befagyasztását, hitel moratóriumot és kedvezményes hitelek felvételét biztosította az állam a feltételeknek megfelelő gazdálkodó egységeknek. A világ minden országában jellemzőek voltak hasonló intézkedések, egyes helyeken az adóelengedés vagy halasztás és a széles körben kiosztott egyszeri támogatások is hozzájárultak a gazdaság működőképességének fenntartásához. Például Németország kormánya vállalta, hogy a

munkaerőpiacon fellépő rendkívüli körülmények miatt a részmunkaidőben dolgozó munkavállalók béréhez hozzájárul (Bundesgesetzblatt, 2020).

A makrogazdaság és a nemzetközi kereskedelmi viszonyok átrendeződésére számíthatunk, ezért a kormányzati támogató intézkedések típusa, mértéke és kellő időben történő bejelentése az országok piaci pozícióját jelentősen befolyásolja (Kopint-Tárki, 2020). Az 1. táblázat az Európai Unióban, annak régi és újabb tagállamaiban, valamint a Magyarországon mért és prognosztizált munkanélküliséget mutatja. A szakemberek úgy vélték, hogy országunkban a munkanélküliség az előző adathoz képest a vírus hatására jelentősen megnövekszik, de az uniós átlag alatt marad.

**1. TÁBLÁZAT: MUNKANÉLKÜLISÉG ÉS PROGNOSZTIZÁLT MUNKANÉLKÜLISÉG AZ EURÓPAI UNIÓBAN ÉS MAGYARORSZÁGON**

Munkanélküliségi ráta (%)	2017	2018	2019	2020	2021
EU-28	7,6	6,8	6,4	8,1	7,1
EU-15	8,4	7,5	7,1	8,8	7,9
EU-13	5,5	4,5	4,1	5,3	4,3
Magyarország	4,2	3,7	3,4	7,5	5,5

Forrás: Eurostat-, Nemzeti Statisztikai Hivatalok-, OECD-, Kopint-Tárki-adatbázisok

Az európai adatok szerint a járvány miatt hozott intézkedések a gazdaságra mélyre ható, káros következményekkel jártak. Az államháztartási hiány és az infláció növekedése hosszan tartó tendencia lesz (Európai Központi Bank, 2020). Az összesített adatok azonban nem mutatják, hogy a gazdaság egyes ágazataiban a munkanélküliség jellemzőbbé vált, a teljesítmény az átlagosnál jobban visszaesett, és a kilátások sem biztatóak.

## **Iparági hatások**

A koronavírus okozta helyzet Magyarországon szinte minden nemzetgazdasági ág teljesítményét csökkenti. A GDP visszaesése a II. negyedévben 13,6% volt az előző évhez képest. A szolgáltatások összességében 12,2%-kal kevesebb hozzáadott értéket produkáltak. A legnagyobb károkat a művészet, szórakoztatás, egyéb szolgáltatás elnevezésű ágazat szenvedte el. A kereskedelem, szálláshely szolgáltatás, vendéglátás visszaesése valamennyiünk számára nyilvánvaló, mint ahogy a szállítás-raktározásé is. A primer szektort minimális károk érték, de az ipar megszenvedte a változásokat (KSH, 2020a). A publikáció lezárásakor még csak becslések álltak rendelkezésre a III. negyedéves adatokra vonatkozóan, mely szerint az előző negyedévhez képest 11,4%-kal nőtt, az egy évvel korábbihoz viszonyítva 4,6%-kal csökkent a gazdaság teljesítménye (KSH, 2020b).

## **A kutatás célja**

Kutatásunkban célul tűztük ki annak vizsgálatát, hogy a különböző üzletágakban tevékenykedő vállalatok készítettek-e humánstratégiát, illetve dolgoztak-e ki stratégiai tervet arra, hogy a későbbiekben miként pótolják a veszteségeket.

A vállalati vezetők egyedi érintettségét és a gazdaságra, valamint a saját szervezetre vonatkozó várakozásait szükséges megismernünk. A nagyobb vállalkozások hosszabb távban gondolkodnak, ebbe beletartozik az értékes, tapasztalt, képzett munkaerő megtartása. A dolgozatunkban már említett kényszerintézkedések adott vállalatnál történő realizálásáról, valamint a kormányzati segítségről is szeretnénk információkat szerezni. A humán menedzsment intézkedéseit, újszerű

kihívásait és a humanitárius szempontokat is vizsgáltuk. A kompetenciák változásának következményeit elemeztük.

Az információk megszerzésére a kvalitatív vizsgálatot, tehát a vezetői mélyinterjúkat választottuk. Feltételezésünk szerint a humán menedzsment egyes területei között súlypont áthelyeződés történt, a feladatok összességében nem csökkentek, és bonyolultabbak lettek. A válság hatására a HR gondolkodása megváltozott, rugalmasabb felfogás alakult ki. A mélyinterjúk során az előzetesen megfogalmazott kutatási kérdésekre kerestük a válaszokat.

### **Kutatási kérdések**

Kvalitatív kutatások esetében nem lehetetlen, de problémát jelent a hipotézisek igazolása, mert a számokkal történő alátámasztás nehézségekbe ütközik. Ez az egyik oka annak, hogy hipotézisek felállítása helyett kutatási kérdéseket fogalmaztunk meg. A kutatási kérdések összeállításakor figyelembe vettük a szakirodalom megállapításait, valamint tekintettel voltunk a szervezetektől megszerezhető információkra és azok pandémiás helyzettel való kapcsolatára.

1. Milyen stratégiai és taktikai intézkedéseket alkalmaztak, továbbá milyen kormányzati támogatást vettek igénybe válaszdóink a vállalat működésének fenntartása és a nyereséesség szintjének megőrzése érdekében? Milyen lépéseket tettek a munkatársak egészségének védelméért?
2. Milyen humán stratégiára vonatkozó intézkedéseket dolgoztak ki a szervezetek a COVID-19 első és második hullámának idején? Mely életszínvonal romlást hozó vagy munkakörülményeket megváltoztató lépéseket preferáltak? Milyen hatást gyakorolt a munkavállalók kompetenciáira a pandémiás helyzet? Mennyire befolyásolták az esetleges létszámleépítéseket a humanitárius szempontok?
3. A kritikus időszakban mi jelentette az emberierőforrás-menedzsment számára a legnagyobb kihívást, mely területen tapasztalták a feladatok egyszerűbbé válását? Miben látnak fejlődési lehetőséget?
4. Hogyan és milyen mértékben változtak egyes gazdálkodási és humán kontrolling mutatók a krízishelyzet hatására? Milyenek a vezetők várakozásai az iparággal és a munkanélküliséggel kapcsolatban? Milyen víziókat fogalmaztak meg a vállalkozás jövőjét illetően?

### **A kutatás módszertana, alanyai, időpontja**

A kutatás kapcsán számos mélyinterjú készült, kitértünk az adott vállalkozás pandémiás helyzetet megelőző munkaügyi viszonyaira, valamint a vészhelyzet és a korlátozások idején bevezetett intézkedéseikre, a válságból való kilábalás céljából hozott stratégiai döntéseikre. A válaszdók között hazai szervezetek vezetői, HR szakemberei szerepelnek. Az interjúalanyok által vezetett vállalatok adatai az *2. táblázatban* (következő oldal) kerültek összesítésre.

**2. TÁBLÁZAT: A KUTATÁS ALANYAI ÉS AZ ÁLLOMÁNYI LÉTSZÁM AZ INTERJÚ KÉSZÍTÉSÉNEK IDŐPONTJÁBAN**

Ssz.	Jelleg	Létszám (fő)	Időpont
1.	Autóipari vállalat részleg	850 fő	2020.08.05.
2.	Munkaerő-kölcsönzés, autóipar, minőségbiztosítási területre	38 fő + 80 fő kölcsönzött munkaerő	2020.07.13.
3.	Célgéptervezés és gyártás	28 fő	2020.09.04.
4.	Utazási iroda	2 fő	2020.08.12.
5.	Kertépítő vállalkozás	15 fő	2020.08.03.
6.	Kreatív építőipari vállalkozás	39 fő	2020.08.27.
7.	Autóipari mérnöki fejlesztő iroda	290 fő	2020.08.10.
8.	Autóipari nagyvállalat	795 fő	2020.08.25.
9.	Fogászati segédanyagokat gyártó vállalkozás	15 fő	2020.08.14.
10.	Állami tulajdonú közlekedési vállalat	14250 fő	2020.08.28.
11.	Lakberendezési tárgyakat gyártó mikrovállalkozás	9 fő	2020.07.30.
12.	Napelemeket és kiegészítőket forgalmazó magyarországi leányvállalat	4 fő	2020.07.29.
13.	Vendéglátáshoz és kereskedelemhez kapcsolódó cégcsoport	50 fő + 30 fő idényjellegű	2020.08.06.
14.	Biztonságtechnikai kereskedelmi és szolgáltató vállalat	14 fő alkalmazott + alvállalkozók	2020.09.02.

Forrás: saját szerkesztés

**A vélemények összegzése, konklúzió**

A járványhelyzet kapcsán megváltozó vállalati stratégiák egymástól eltérőek. A nagyobb vállalkozások esetében fontos szempont, hogy beszállítóról vagy a megrendeléseket eszközölő egységről van szó. Ez utóbbi esetben lehetőség van az insourcingra, amely által biztosított a veszteségek minimalizálása vagy áthárítása. A nagyobb szervezetek pénzügyi tartalékai elegendőek voltak a tevékenység szüneteltetése idején a bérek kifizetésére. Ezen vállalkozások közös jellemzője, hogy különleges figyelmet fordítanak járványhelyzetben az egészségvédelemre. A beszállítók nincsenek olyan piaci pozícióban, hogy a megrendelések visszaesése miatti veszteséget elkerüljék. A kiterjedtebb szervezetben a kapcsolatok is intenzívebbek. Az esetleges járványgócok kialakulása olyan károkat okozhat, melyeket nem lehet pénzügyi, gazdálkodási intézkedésekkel megoldani. Kisebb vállalatok válságreakciójában közös jellemző, hogy tavasszal inkább válaszlépéseket tettek, míg ősszel folyamatosan értékelik az aktuális helyzetet, előrejelzéseket próbálnak megalkotni, stratégiájuk és taktikájuk rugalmasan alakítható. Az ágazat érintettségének függvényében vettek igénybe állami segítséget, némelyikük ennek ellenére létszámleépítésre, tevékenységének szüneteltetésére kényszerült.

A humán menedzsment nem csak intézkedéseket hoz, hanem itt is dolgoznak munkavállalók, akik számára a pandémiás helyzet új kihívásokat, nehézségeket és esélyeket jelent. Az ezzel kapcsolatos információkat, a vállalkozások stratégiájának változtatását, valamint az igénybe vett állami segítséget és a humán erőforrás menedzsmentjének válságra adott reakcióit három táblázatban, ágazatok szerint összesítve közöljük. Az áttekinthetőség kedvéért a táblázatok nem tartalmazzák

az intézkedések megnevezéseit, hanem azokat számokkal jelöljük, a stratégia átalakulására vonatkozó táblázatban az alábbiak szerint:

1. Fokozott szerepet kapnak az egészségvédelmi intézkedések.
2. A teljes termelés időszakos leállítása.
3. Költségcsökkentő intézkedések bevezetése a termelésben.
4. Beruházások elhalasztása, amennyiben lehetséges.
5. Feladatok átvétele a beszállítóktól (insourcing).
6. Új piacok keresése, kapcsolatfelvétel potenciális ügyfelekkel.
7. Kiküldetések későbbre halasztása, törlése.
8. Bérleti díj csökkentése kisebb irodaházba történő költözéssel.
9. Szakmai találkozók, konferenciák korlátozása, elhalasztása, online térbe helyezése.
10. Járulékkedvezmény igénybevétele.
11. Bérleti díjak befagyasztásának kérvényezése.
12. Hitel moratórium igénylése.
13. Kedvezményes hitelek felvétele.

**3. TÁBLÁZAT: VESZTESÉGMINIMALIZÁLÁS, VÁLLALATI INTÉZKEDÉSEK, ÁLLAMI SEGÍTSÉG**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ipar	4	0	4	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0
Ebből autóipar	2	0	3	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0
Ebből építőipar	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ebből egyéb	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Szolgáltatás	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Ebből anyagi jellegű	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turizmus-vendéglátás	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Egyéb személyi jellegű	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	6	1	6	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúban nyilatkozók jelentős részénél megfigyelhető, hogy a menedzsment a kényszerintézkedések bevezetésekor figyelembe vette a humanitárius szempontokat. Igyekeztek elkerülni a „fűnyírószerű” elbocsátásokat. Amíg a vállalkozás költségvetése megengedte, kompenzálták a csökkenő munkaidő miatti bérkiesést. A szabadságok kiadásánál az időarányosságra törekedtek. Az alábbiakban összefoglaljuk a végrehajtott humán intézkedéseket.

1. A helyzet miatti kényszerű elbocsátások.
2. Létszámstop elrendelése az egész vállalatra vagy szakterületekre.
3. Home office bevezetése egyes munkakörökben.
4. Munkaidő csökkentése bércsökkentéssel.
5. Munkaidő csökkentése bércsökkentés nélkül.
6. Béren kívüli juttatások kifizetésének elhalasztása, szabadságra történő beváltása.
7. Túlmunkavégzés, túlórák tiltása.
8. Éves rendes szabadságok kiadása.
9. Fizetés nélküli szabadságok kiadása.
10. Az állásidőre jutó alaphír kifizetése.
11. A változó feladatok miatt bevezetett szakmai és kompetencia fejlesztő képzések.
12. Csapatépítő programok és családi rendezvények elmaradása.



**4. TÁBLÁZAT: HUMÁN ERŐFORRÁSSAL KAPCSOLATOS INTÉZKEDÉSEK**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ipar	0	1	1	1	2	2	2	2	0	1	2	1
Ebből autóipar	0	0	1	0	2	2	0	1	0	1	2	1
Ebből építőipar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ebből egyéb	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0
Szolgáltatás	2	2	3	0	1	0	0	1	2	1	1	0
Ebből anyagi jellegű	0	1	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0
Turizmus-vendéglátás	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Személyi jellegű	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0
Összesen	2	3	4	1	3	2	2	3	2	2	3	1

Forrás: saját szerkesztés

A HR tevékenységében több változás is tapasztalható. A toborzási feladatok egyszerűsödtek, mivel jelentősen megnőtt a jelentkezők száma, ugyanakkor a kiválasztás időigényesebbé vált a nagyobb létszám és a személyes meghallgatás elmaradása miatt. A vírushelyzet elmúltakor vagy a megbetegedések számának időszakos csökkenésekor nagyobb figyelmet kell fordítani a kompetencia-menedzsmentre. A kommunikációs készségek gyengülését és az informatikai képességek iránti fokozott igényt képzésekkel, tréningekkel kezelni kell. A HR szervezet lehetséges kihívásait tartalmazza a következő felsorolás.

1. Szociális képességek gyengülésének kompenzálása.
2. Számítástechnikai készségek fejlesztése.
3. Feladathiányos terminusokban tréningek szervezése vagy egészségügyi okból elmaradtak pótlása.
4. Kiválasztási nehézségek személyes interjúztatás hiányában.
5. Képzések megszervezhetetlensége a hosszú képzési időt igénylő munkakörök esetében.
6. A home office-ban dolgozók teljesítménymenedzsmentjének segítése, monitorozási módszerek kidolgozása.
7. A home office szabályainak lefektetése.
8. Az egyes munkakörökre jelentkezők számának növekedése (többlet feladat, de nagyobb választási lehetőség).
9. Jelentkezés anyagi szükséghelyzetben, az érintettek nem biztos, hogy hosszú távon a cégnél akarnak maradni.
10. Kiválasztási folyamat átalakítási kényszere a körülmények miatt.
11. Feladatkörök összevonása a csökkenő munkamennyiség hatására, kapcsolódó adminisztrációs terhek.
12. A kulcsmunkavállalók megtartásának kiemelt fontossága.
13. Külföldi munkaerő kiesése, gyors pótlási lehetőség keresése.
14. Új munkavállalók miatti többlet feladatok (betanítás, bérszámfejtés).

5. TÁBLÁZAT: A HR SZAKEMBEREK KIHÍVÁSAI

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ipar	1	1	2	1	0	1	1	1	0	1	1	0	2	1
Ebből autóipar	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	2	1
Ebből építőipar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ebből egyéb	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Szolgáltatás	0	0	1	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0
Ebből anyagi jellegű	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Turizmus-vendéglátás	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Személyi jellegű	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Összesen	1	1	3	2	1	1	2	3	1	3	2	0	2	2

Forrás: saját szerkesztés

**Záró gondolatok: konferencia, esettanulmány, aktualizálás**

A publikáció teljes elkészülte előtt egy ismertetéssel részt vettünk a JEECAR Nemzetközi Üzleti Konferencián, melyet a St. Louisban található Webster Egyetem szervezett. Bemutatónkat a szervezők informatívnak találták. Lehetőséget kaptunk egy interjúalanyunkhoz kapcsolódó esettanulmány megírására és publikálására is. Mivel az interjúk lefolytatása és kiértékelése hosszabb időt vett igénybe, ezért az időközben bekövetkezett változásokról rövid ismertetést adunk.

Az autóipari nagyvállalat nyilatkozata szerint az őszi időszakban 50%-ban alkalmazták a home office megoldást. Konkrét intézkedési tervet dolgoztak ki az esetlegesen kialakuló járvány gócpontjainak kezelésére, rendkívül optimista nyilatkozatot kaptunk a jövőre vonatkozóan. Ősszel nem állították le a termelést, és a közeljövőben sem tervezik. 2021 első negyedéve a vezető szerint még a visszaesésről fog szólni, azt követően azonban már fellendülést és munkaerőhiányt vizionált.

Az autóipari beszállító cég HR vezetője úgy látja, hogy munkaerőhiány nem várható, 2021 közepétől bízik konjunktúrában. 2020-ban jelentősen visszaesett a vállalkozás bevétele, de nem kényszerültek létszámleépítésre vagy a gyártás leállítására.

A kizárólag turisztikai ágazatban tevékenykedő vállalkozás, úgy tűnik, véglegesen beszüntette tevékenységét. A több lábbon álló, a turizmusban, vendéglátásban, élelmiszer előállításban és kereskedelemben érdekelt kisvállalkozásnak nehézségei adódtak, de megküzd velük. A vállalkozás jövője biztos.

A humán egészségügyben tevékenykedő vállalkozás árbevétele stagnál, de a nyilatkozó szerint a határok átjárhatósága esetén törvényszerű lesz a növekedés. Az egészségturizmus ismételt megindulásának időpontját a cégvezető nem tudja megjósolni.

Meglepetészszerűen alakult a munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó vállalat helyzete. Az őszi hónapokban megnőtt az igény a kölcsönzött munkaerő iránt, ezért a közvetítő iroda is munkaerő felvételére kényszerült. Az ok: tavasszal a megbízóktól elbocsátott saját munkaerő helyett a részleges fellendülés idejére inkább kölcsönzött dolgozókat alkalmaznak. A vállalkozás ennek örülhet, hiszen elegendő megbízást kaptak, de a magyar munkavállalók helyzetét az ilyen irányú változás rontja.

A kreatív építőipari vállalkozás teljesítette az éves tervét, de a menedzsment és a tulajdonos között kibékíthetetlen konfliktus alakult ki. Feltételezésünk szerint ennek egyik okozója a bezártság miatti stressz és pszichológiai károsodások.

A kertépítő vállalkozás tevékenysége változatlanul zajlott, az emberek számára krízisidőkben is fontos az otthon szépítése. Az építőipar válság általi érintettsége minimális. A biztonságtechnika továbbra is prosperál, bár változatlanul fennállnak a beszerzési nehézségek. A lakberendezési tárgyakat gyártó mikrovállalkozás problémamentesen hozzájutott a szükséges alapanyagokhoz, és az előző évi értékesítés 180%-át produkálták a 2020-as esztendőben. Talán összefoglalhatjuk, hogy az otthonhoz, lakhatáshoz kapcsolódó tevékenységet folytató vállalkozások nem szenvedtek károkat, sőt az előző évek munkája és a jól megtervezett marketing tevékenység növekedést eredményezhet. Az otthon előtérbe kerülését használta ki a napelemek alkatrészeit forgalmazó és az elmúlt években a B2B szektorra alapozó vállalat. A családi házak tetejére épített naperóművekhez szükséges eszközök, berendezések forgalmazásával elérték, hogy mind létszámuk, mind árbevételekük növekedjen.

Az autóiipari mérnöki fejlesztő iroda esetében az éves szabadságok kiadása után az intézkedések sorában a munkaidő csökkentés következett, majd sajnos a létszámcsökkentés volt a legvégső lépés, ezt nem sikerült elkerülni. A célgépeket gyártó és forgalmazó vállalkozás megrendelése az autóiipari megrendeléseknek köszönhetően visszaestek. Az üzemet sajnos utolérte a járvány, a létszám jelentős része hetekre kiesett a termelésből. Tervezni nem tudnak, nagyjából egy hónapra látnak előre.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a pandémia hatása iparáganként eltérő. A felsővezetés és a humán menedzsment helyzetfelismerésétől és hatékony együttműködésétől függően azonban a legtöbb esetben lehet javítani az egyes vállalkozások helyzetén. Sajnos az is előfordul, hogy a vezetők megfelelő képességei és jószándéka sem elegendő a munkahelyek megtartásához, a szervezet működőképességének megőrzéséhez.

Az interjúalanyoktól kapott 2020. decemberi számszerű adatokat egy későbbi időpontban közöljük, miután a koronavírus járvány teljes folyamatának gazdálkodó egységekre gyakorolt hatását szektoronként megvizsgáljuk. A kutatást lezáró, összegző cikkünkben a folyamatot és az adatok változását komplexen ismertetjük.

### **Irodalomjegyzék:**

Banerjee, R. – Illes, A. – Kharroubi, E. – Serena, J. M. (2020): Covid-19 and corporate sector liquidity. BIS Bulletin No. 10.

BNP PARIBAS CARDIF: A magyar munkavállalók mindössze felének van két hónapra elegendő pénzügyi tartaléka. (<https://bnpparibascardif.hu/-/bnp-paribas-cardif-a-magyar-munkavallalok-mindossze-fele-nek-van-ket-honapra-elegendo-penzugyi-tartaleka?fbclid=IwAR36a5maVVSJPPkN-Od1xnrw8BMEk6Q2rkLjXiFHjUxpcsArHPMHDEjCxm8>)

Bundesgesetzblatt (2020): Gesetz zur befristeten krisenbedingten Verbesserung der Regelungen für das Kurzarbeitergeld. Teil I G 5702, Bonn am 14. März 2020 Nr. 12. ([https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2020/kurzarbeit-wird-erleichtert-gesetzentwurf-de-bundestags.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5&fbclid=IwAR1XAxSvzWxl3iOS8HBEjUW2dkXMm-veggUAEoP89nOaTMNEIX510\\_f0eCsw](https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2020/kurzarbeit-wird-erleichtert-gesetzentwurf-de-bundestags.pdf?__blob=publicationFile&v=5&fbclid=IwAR1XAxSvzWxl3iOS8HBEjUW2dkXMm-veggUAEoP89nOaTMNEIX510_f0eCsw))

Burchell, B. – Wang, S. – Kameräde, D. – Bessa, I. – Rubery, J. (2020): Cut Hours, Not People: No Work, Furlough, Short Hours and Mental Health during the Covid-19 Pandemic in the UK. Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper No. 521, 2020 July.

Cirrincione, L. – Plescia, F. – Ledda, C. – Rapisarda, V. – Martorana, D. – Moldovan, R. E. Theodoridou, K. – Cannizzaro, E. (2020): Protocol. COVID-19 Pandemic: Prevention and Protection Measures to Be Adopted at the Workplace. Sustainability 2020, 12, 3603.

- Eurofound (2020): Living, working and COVID-19. First findings – April 2020. ([https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf))
- Európai Központi Bank (2020): Gazdasági jelentés. Pénzügyi és gazdasági áttekintés.
- European Commission (2020): 2020/C 212/03. A Bizottság nyilatkozatáról a munkájuk során SARS-CoV-2-nek kitett munkavállalók egészségének és biztonságának védelme és a megelőzés tekintetében, az (EU) 2020/739 bizottsági irányelv Európai Parlamentnek és a Tanácsnak való beterjesztése nyomán.
- Goreczky Péter (2020): Felgyorsuló változások: a koronavírus-járvány hatása az ellátási láncok fejlődésére és az FDI-áramlásokra. KKI elemzések. E-2020/49. A Külügyi és Külgazdasági Intézet időszaki kiadványa.
- Henczi Lajos – Zöllei Katalin (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- HVG (2020): Digitális toborzást, gyorsuló munkaerő-felvételt hoz a munkáltatóknál a koronavírus ([https://hvg.hu/kkv/20200508\\_Digitalis\\_toborzast\\_gyorsulo\\_munkaerofelvetelt\\_hoz\\_a\\_munkaltatoknal\\_a\\_koronavirus?fbclid=IwAR0SwCrtL2QnbAj5wlBTOQLZ4TsGri\\_AN1deFUxVdfziYFD\\_aZZ0tMQvql](https://hvg.hu/kkv/20200508_Digitalis_toborzast_gyorsulo_munkaerofelvetelt_hoz_a_munkaltatoknal_a_koronavirus?fbclid=IwAR0SwCrtL2QnbAj5wlBTOQLZ4TsGri_AN1deFUxVdfziYFD_aZZ0tMQvql))
- James, R. (2020): Nine recruitment trends in 2020. Managers Post Vol. 1.
- Karoliny Mártonné – Poór József (2017): Humán erőforrás-menedzsmentkézikönyv. Wolters Kluwer Kft., Budapest, 154.
- Kopint-Tárki Konjunktúrakutató Intézet Zrt. (2020): Konjunktúrajelentés. A világgazdaság és a magyar gazdaság helyzete és kilátásai 2020 tavaszán. 2020/1.
- KSH (2020a): Gyorstájékoztatók. Bruttó hazai termék (GDP). 13,6%-kal csökkent a GDP. (<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/?fbclid=IwAR35DnGDsPyUW4URRsZZyBEyLp6YHMOL6ev-BvyPfmBfz-xMGX6QlvtyU40k#/hu/document/gdp2006>)
- KSH (2020b): Gyorstájékoztatók. Bruttó hazai termék (GDP). Az előző negyedévhez képest 11,4%-kal nőtt, az egy évvel korábbihoz viszonyítva 4,6%-kal csökkent a gazdaság teljesítménye. (<http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/gdp2009>)
- Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok, Magyarország 2020. A kutatás első fázisának kiértékelése. Kutatási jelentés. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.
- PWC (2020a): Koronavírus a munkahelyen: ezek a főbb szabályok. (<https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/koronavirus-munkahely-szabalyok-munkajog.html>)
- PWC (2020b): A munkáltató leállása esetén alkalmazható munkajogi intézkedések. (<https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/covid-19-munkaltato-leallas-munkajog.html>)
- Roóz József – Heidrich Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. A szerzők magánkiadásában. ([https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalatigazdtan\\_scorm/9\\_2\\_a\\_vallalati\\_valsag\\_lekuzdese\\_DSzcV73az6tP9VJn.html?fbclid=IwAR1XAx-SvzWxl3iOS8HBEjUW2dkXMmveggUAEoP89nOaTMNEIX5IO\\_f0eCsw](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/9_2_a_vallalati_valsag_lekuzdese_DSzcV73az6tP9VJn.html?fbclid=IwAR1XAx-SvzWxl3iOS8HBEjUW2dkXMmveggUAEoP89nOaTMNEIX5IO_f0eCsw))
- Schaefer, T. – Rahn, J. – Kopp, T. – Fabian, C. M. – Brown, A. (2018): Fostering online learning at the workplace: A scheme to identify and analyse collaboration processes in asynchronous discussions. British Journal of Educational Technology. 30 March 2018.
- Sheth, J. (2020): Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. Industrial Marketing Management, 88. 7 261-264.
- TÁRKI (2020): A koronavírus-járvány gazdasági és társadalmi következményei. (<https://tarki.hu/index.php/koronavirus-jarvany-gazdasagi-es-tarsadalmi-kovetkezmenyei>)
- Tóth Róbert – Szük Krisztina – Sisa Krisztina – Szijártó Boglárka (2019): Az oktatás és szakképzés szerepe a vállalati (és nemzetgazdasági) versenyképesség növelésében. Polgári Szemle, 15. 4-6. 36-55.
- Zabelina, O. – Shubenkova, E. – Mirzabalaeva, F. – Voykina, E. – Kucherenko, K. – Czibula Á. – Karácsony P. (2020): Lifelong education: Challenges of digital economy. Komárno: Selye János Egyetem.