

# Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában

**Kömüves Zsolt<sup>a</sup> - Poór József<sup>b</sup> - Szabó Szilvia<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

<sup>b</sup>Selye János Egyetem

<sup>c</sup>Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2022.56.03.02

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk célja nyomon követni, hogy milyen változásokkal reagál a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlata a koronavírus okozta válság kihívásaira.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Vizsgálatainkat 262, Magyarországi székhellyel rendelkező szervezet HR vezetőinek körében végeztük. A kérdőíves felmérés keretében vizsgáltuk a koronavírus járvány által okozott gazdasági hatásokra adott szervezeti válaszokat. Az adatok értékelésére SPSS programcsomagot használtunk, a háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábla elemzést végeztünk, míg a változók közötti összefüggések statisztikai szignifikanciájának mérésére Pearson-féle Khi négyzet ( $\chi^2$ ) próbát végeztünk, ezen kívül a keresztáblás elemzés során megvizsgáltuk a Cramer-féle együtthatót..

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A Covid-19 helyzet a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást, és sok esetben komoly változtatásokat kívánt. Érdemes azonban rálátni arra is, hogy a válság nemcsak negatív, de pozitív fejlődési lehetőségeket is hordozott a vállalatok számára. Így a pandémia a válaszadó szervezetek esetén potenciálisan fejlődő területekként jelent meg, a létszámtervezés, toborzási, kiválasztási rendszerek fejlesztése, home office, szociális, mentális támogatás, munkavédelem, belső kommunikáció területén. Ezt igazolták a kutatási eredményeink is, ahol a megkérdezett vállalkozások és intézmények több, mint egyharmada a válságra lehetőségként tekint és mindössze 7,5%-uk utasította el teljesen ezt a megközelítést. A koronavírus járvány további pozitív hozadékként – kihasználható lehetőségként – említhetjük azt is, hogy megmutatta a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. A járvány az alábbi fejlesztendő területekre hívta fel a figyelmet: belső kommunikáció fejlesztése, képzés, munkavállalói jólét átalakítása.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás eredményei hozzájárulnak a stratégiai döntések megtervezéséhez, a kiválasztási, toborzási módszerek meghatározásához. Eredményeink támpontot, kiindulási alapot jelenthetnek a gyakorló HR szakembereknek (dolgozzanak akár for-profit, akár a non-profit szervezeteknél) a jövő HR szakembereit képzőknek, és a terület kutatóinak is

*Kulcsszavak:* Covid-19, HR, kiválasztás, toborzás, munkaerő-megtartás

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A 2008-as gazdasági válságot követően erőteljes gazdasági növekedés volt megfigyelhető Európában és Magyarországon is. A Covid-19 ezen a kedvező állapotban változtatott. A koronavírus olyan szakmai és emberi kihívás elé állított minden szervezetet, mellyel korábban nem találkozhatott. Az ehhez hasonló soktényezős, globális válság úgy igényli a legmagasabb fokú figyelmet, hogy közben a kezeléséhez szükséges minimális tapasztalatunk sincs meg, ám ha véletlen adottak is az eszközök, a tudásunk akkor is tesztelésre vár. A pandémia következményeként végrehajtott korlátozási intézkedések és a mobilitási korlátozások jelentősen átalakították a munkaerő-piacon általánossá vált HR gyakorlatokat. A szervezeti válaszreakciók a home office-ra való áttérés, leépítés, a munkaidő-rendszerek átdolgozásával, illetve egyéb HR funkciók megváltozásával jártak együtt. A leírtaknak megfelelően e kutatásban azokkal a kérdésekkel foglalkozunk, hogy a pandémia megjelenésével és az általa okozott változásokkal szemben a szervezetek milyen válaszokat, megoldási utakat és gyakorlatokat alkalmaztak. Jellemzően problémaként vagy kihívásként, esetleg lehetőségként élik/élték-e meg a válságot?

## ELMÉLETI HÁTTÉR THEORETICAL BACKGROUND

A pandémiás világválság bekövetkezte előtt hazánkban és a világ fejlett országaiban egyes nehézségek (pl. amerikai-kínai vámtarifa vita) ellenére kedvező gazdasági helyzet volt jellemző. A 2019-es évben a világgazdaság 3,2% növekedést ért el. (Megjegyzés: Ez az érték 1%-kal alacsonyabb volt, mint 2018-ban.) A jelzett érték a fejlett országokban 2% körül mozgott, míg feltörekvő és az átalakuló országokban 4-5% érték körül alakult (IMF, 2019). Más szakértők úgy vélik, a 2019-es érték a legalacsonyabb volt a 2008-2009-as pénzügyi világválság óta (Lederer 2020). Az ellátási láncban - az előzőleg már említett Kína-USA kereskedelmi vita miatt - már ekkor megjelentek bizonyos ellátási problémák, amelyek a Covid-19 járvány alatt csak felerősödtek és kiéleződtek. A külföldi közvetlen tőkebefektetések (FDI=Foreign Direct Investment) összértéke 1,39 milliárd dollár volt 2019-ben, ami valamivel kevesebb 1,41 milliárd dollár (UNCTAD, 2020). A magyar gazdaság növekedése közel 5%-ot ért el 2019-ben (Világgazdaság 2020a).

A világválság kitörése előtt az egész világgazdaságra jellemző volt a foglalkoztatás növekedése és munkanélküliség folyamatos csökkenése (ILO 2017, Eurostat 2020). Állt a bál a munkaerőpiacon, dübörögtek a munkaerőhiányról szóló hírek (Artner 2018, Ballard 2019). 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 a helyzetbe robbant be az egész világon és hazánkban is 2020. márciusának elején a SARS-CoV-2 koronavírus okozta világválság, amely nyomán újra megjelent munkanélküliség és a munkahely-hiány réme. Az ILO (2021) elemzése szerint a koronavírus járvány első évében a világon foglalkoztatottak 3,5 milliárd fő közel 7,2% lett munkanélküli, míg rövidített munkaidő miatt ez az érték 7,8%-ra emelkedett.

A koronavírus első hullámának a lezajlása után világossá vált az egész világon, hogy a kínai gazdaság kivételével az üzleti világ helyzete sokkal rosszabb lesz, mint hat hónappal azelőtt remélte a világ. Ez derül ki a McKinsey tanácsadó cég egyik kiadványából (McKinsey 2020) is. 2020-ban az egész világgazdaság visszaesése 3,5% volt (World Bank 2021). A koronavírus járvány első évében a külföldi közvetlen tőkebefektetések (FDI) nagysága a 2019-es szintnél közel 35%-kal voltak alacsonyabbak 2020-ban (Blahó et al. 2021). Ez a csökkenés még azért is érdemel kiemlést, mivel ez a százalékos érték közel „20 százalékponttal volt alacsonyabb 2008-2009 pénzügyi világválság” hasonló értékénél (UNCTAD 2021:12).

A magyar gazdaság teljesítménye az egyes koronavírus hullámok alatt nagyon eltérő volt. Első időben jelentős csökkenés volt a jellemző, addig a 2020-as év negyedik negyedévében már 1,1%-os növekedést produkált a hazai gazdaság. Összességében a 2020-as évben 5,1%-kal csökkent a magyar gazdaság teljesítménye (Karesz 2021). Ahogy már korábban jeleztük a magyar gazdaságban a V-alakú visszapattanás már elkezdődött 2020. IV. negyedévében és folytatódott 2021-ben és 2022-ben is (Portfólió, 2022). A 2021-es év a világ legtöbb országában a növekedésé volt. A kezdeti hónapokban nagyon bizakodó előrejelzések jelentek meg. Végül a globális GDP 5,5% volt 2021-ben (Nagy et al. 2021). A hazai gazdaság bővülése 7,1%-ot ért el ugyanebben az évben (Pénzcentrum 2022).

A hazai munkaerőpiaci mutatók az elmúlt években egyre javuló tendenciát mutattak, a gazdasági aktivitás és a foglalkoztatottság 2011 óta folyamatosan nőtt. A foglalkoztatottak száma 2019 utolsó negyedévében 4 millió 520 ezer fő volt, a foglalkoztatási ráta pedig elérte a 70%-ot,

míg a munkanélküliségi ráta pedig 3,4%-ra csökkent (Világgazdaság 2020b, KSH 2020a, Fazekas et al. 2021). A munkaerőpiaci válaszok a teljes és részleges lezárásokra nemcsak Magyarországon alakultak hasonlóan, egyező megoldásokról számoltak be a világ más részeiről is (Alon et al. 2020). Foglalkozási csoportok szintjén az látszott, hogy a vendéglátás, az idegenforgalom, a személyes szolgáltatások és a kiskereskedelem szerepe és a foglalkoztatás helyzete esett vissza a legnagyobb mértékben a fejlett világ országaiban (Adrián-Lydon 2020, Bartik et al. 2020). A 2020-as év végén 4,3%-ra nőtt a munkanélküliség Magyarországon (KSH, 2020b). A harmadik, a negyedik és az ötödik hullám alatt tovább csökkent a munkanélküliség és 2021 végére 3,7%-ra csökkent (KSH 2022). A munkanélküliség tovább csökkent 75 ezer fővel 2022 első negyedében is (Origo 2022). A koronavírus meglelte ellenére a gazdaságunk egyes szektoraiban (pl. építőipar, informatika, szállítás, vendéglátás stb.) újra kiéleződött a munkaerőhiány (Hercsel 2021, Darabos - Horváth 2022), amellyel a szervezetek magasabb bérezéssel, wellbeing programok bevezetésével, rugalmas munkaidő szervezéssel és home-office rendszer további alkalmazásával próbálták úrrá lenni.

Ha a HR történetét vesszük górcső alá, akkor azt kell látni, hogy közel két évszázada beszélhetünk valamiféle tudatos személyzeti tevékenységről az üzleti életben. De ez a funkció igazán stratégia szerepe csak a múlt század hetvenes-nyolcvanas éveiben került a fejlett világban, hazánkban pedig hasonló átalakulás a rendszerváltás után zajlott le ezen a területen (Karoliny 2017).

Érdeemes a témánkkal kapcsolatban arról is szólni, hogy miképpen oldották meg HR-el összefüggő kérdéseket a 2008-2009-es pénzügyi világválság alatt. A cégek többsége nagyon rövidtávú stratégiai orientációt követett (Balaton - Csiba 2012, Gyurián et al. 2021). Nagyobb magyarországi cégek elsőként leépítették a kölcsönzött munkaerőállományukat és a többi dolgozónál különféle foglalkoztatást csökkentő és kímélő megoldásokat alkalmaztak (Fodor et al. 2010). Jelentősen csökkentették vagy teljesen megszüntették az új munkaerő felvételét (Köllő 2010). Ebben az időszakban jelentősen megnőtt az országban munkanélküliségi ráta. A 2007-es évről (7,5%) 2009-re 10,1%-ra nőtt a munkanélküliségi ráta Magyarországon, amely 2010-ben tetőzött 11,3%-kal és csak utána kezdett csökkenni (KSH 2019). Összességében azonban általános tapasztalatként leszűrhető, hogy ebben a válságban "nem a költségvetési megszorító, hanem inkább a lazító lépések jelentették a menekülés sikeresebb útját" (Magas 2018: 3). Nyugodtan kije-

lenthetjük, hogy a HR a fejlett világban - beleértve hazánkat – stratégiai funkcióvá vált (Armstrong & Taylor 2017, Brewster et al. 2010, Torrington et al. 2014, Ulrich 2015). Nagyon leegyszerűsítve legalább nyolc vagy kilenc olyan terület van, amely tipikusan közvetlenül vagy közvetve a HR irányítása alá tartozik: személyzeti tervezés és stratégia, erőforrásbiztosítás és employee branding, teljesítménymenedzsment (TM vagy TÉR), személyzetfejlesztés, ösztönzés-bérezés-juttatások, dolgozói kommunikáció és ipari kapcsolatok, HRIS (humán informatika), munkavédelem-munkaegészségügy, egyes esetekben szervezettefejlesztés. Azt látni kell, hogy az előbb említett HR funkciókat számos esetben a HR egyedül látja el, más esetekben a vezetés különböző területeivel együttműködve végzi (Cranet 2017).

A HR-rel kapcsolatos kutatások és a HR gyakorlata egyaránt és egyértelműen bebizonyították, hogy az adott kultúrkör kontextusába jól beágyazott menedzsment és HR munka a siker fontos kiinduló alapja és záloga (Parry et al. 2021, Gelencsér et al. 2021).

A Covid-19 hatásainak megjelenése a HR területén három különböző módon került előtérbe:

- Először szólni kell azokról HR intézkedésekről és beavatkozásokról, amelyek a hirtelen bekövetkezett teljes leállással és az egészségügyi zárlattal kapcsolatosak. Ide sorolhatjuk a gyors válságterv kidolgozását, a dolgozók egészségének maximális védelmét biztosító munka-és egészségvédelmi intézkedéseket a teljes vagy részleges leállásból fakadó munkaerő átcsoportosítást és esetleges leépítést.

- Másodikként említhetők azok a korábbi időszakban megjelent HR trendek (pl. home-office, rugalmas munkavégzés), amelyeket a Covid-19 felgyorsított, nem pedig megzavart. A munkaerőpiacra kitekintve láthatjuk, hogy a Covid-19 felgyorsította az olyan trendeket, mint a távmunkában dolgozók számának növekedése, ami a különböző típusú foglalkozások gyors növekedését idézheti elő (Gartner 2021).

- Harmadikként szólni kell arról, hogy világszerte az automatizálás, a mesterséges intelligencia és a digitalizálás iránti növekvő kereslet a munkavállalók széles köre, például a robotjavító technikusok és a 3-D nyomtatómérnökök iránti munkaerő keresletet fogja ösztönözni (McKinsey Global Institute 2021).

- Negyedikként érdemes megemlíteni, hogy a világ sok országában tapasztaltakhoz hasonlóan a koronavírus-járvány a túlterheltség miatt sok munkahelyet leértékelt és veszélyessé tett (pl. egészségügy). A munkaadóknak a korábbinál sokkal

összetettebb és innovatívabb megoldásokkal (pl. wellbeing) kell megtartaniuk alkalmazottaikat.

## ANYAG ÉS MÓDSZER MATERIAL AND METHOD

Az általunk megfogalmazott célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre. A jelzett kutatás során egy általunk fejlesztett kérdőív segítségével igyekeztünk rávilágítani a vizsgált szervezeteknek a koronavírus járvány okozta gazdasági hatásaira adott válaszaira.

A felmérés háttér információi:

- Mintavételi egység: hazai kis és középvállalkozások vezetői
- Minta nagysága: 262 vállalkozás
- Mintavétel helye: Magyarország teljes területe
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses egyválaszadós vizsgálat
- Kutatás ideje: 2021. március 1. és április 20. közötti időszak
- Kapcsolat-felvételimód: online adatfelvétel

Empirikus vizsgálatunk - amely nem volt reprezentatív - alapvetően ex-post jellegűnek tekinthető (Usunier et al. 2017), azaz a megfigyelési időszakal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a „Covid-19 koronavírus

okozta válság hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejlesztett hatását”. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon. Az adatok értékelése során az SPSS programcsomagot használtuk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra elemzést végeztünk, a keresztábrás elemzés során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit  $p < 0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk. Szekunder adatforrások alkalmával hazai és nemzetközi szakirodalmakra, publikációkra, folyóiratokra és internetes hivatkozásokra támaszkodtunk.

## EREDMÉNYEK RESULTS

Kutatási eredményeink értékelése során az összehasonlítási alapot szolgáltató háttérváltozó bemutatásával kívánunk kezdeni, hiszen a későbbiekben a keresztábrás vizsgálatok elemzési alapját e változó fogja képezni. (1. táblázat).

**1. táblázat: Munkaviszony keretében foglalkoztatottak átlagléttszáma 2019-ben (n= 262)**

**Table 1. Average number of employees in 2019 (n= 262)**

Létszám	Munkaviszony keretében foglalkoztatottak átlagléttszáma 2019-ben (fő)
1-9 fő	68
10-49 fő	65
50-250 fő	49
251-500 fő	20
501-2000 fő	26
2000 fő felett	27
szervezet senkit sem foglalkoztat	7

*Forrás: saját szerkesztés*

A háttérváltozó ismertetését követően térjünk át dolgozatunk központi témáját képező koronavírus-válság HR szempontú vizsgálatára. Kérdésként merülhet fel bennünk, hogy a szervezetek egy válság vagy bármilyen vis major helyzetre fel vannak-e készülve. Rendelkeznek-e válság forgatókönyvvel, amely tetelesen rögzíti ilyen esetekben a

teendőket (2. táblázat). Így rákérdeztünk arra, hogy az általunk vizsgált vállalkozások rendelkeznek-e intézkedési tervvel, amely tartalmazza az ilyen esetekben alkalmazandó protokollt (kommunikáció, munkaszervezés, védekezés).

**2. táblázat: A foglalkoztatotti létszám és a válságterv meglétének kapcsolata**  
**Table 2. The relationship between the number of employees and the availability of a crisis plan**

Létszám	A vírus-helyzetet megelőzően volt már (%)	A vírushelyzetet megelőzően volt, de azt módosítottuk (%)	Nem volt, de a vírus helyzet miatt kidolgoztunk (%)	Nincs, de tervezzük (%)	Mem látjuk értelmét (%)
1-9 fő	8,82	2,94	41,10	14,70	32,35
10-49 fő	7,80	6,25	62,5	7,80	15,62
50-250 fő	6	20	68	6	0
251-500 fő	10	30	60	0	0
501-2000 fő	3,84	23,07	69,23	0	3,84
2000 fő felett	11,11	33,33	5,85	0	3,70
szervezet senkit sem foglalkoztat	0	0	42,85	28,57	28,57

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált szervezetek 7,63%-nak volt válsághelyzetre kidolgozott stratégiája. 14,12% rendelkezett valamilyen intézkedési tervvel, de azt módosítani kellett, annak érdekében, hogy az adaptálható legyen a koronavírus járvány hatásainak kezelésére. A válaszadó szervezetek 13,74%-a feleslegesnek tartja az ilyen dokumentum elkészítését. Fontos kiemelni, hogy minél nagyobb a vizsgált szervezet foglalkoztatottjainak létszáma, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy rendelkezik valamilyen cselekvési tervvel, vagy éppen a meglévő egyéb válsághelyzetre kidolgozott intézkedéscsomagot a járvány alakulásának megfelelően átdolgozták. A

kérdésre adott válaszok alapján a szervezet mérete és a cselekvési terv megléte között szignifikáns kapcsolatot találtunk, ahol  $\chi^2 = ,000$ ,  $c = ,000$  és a  $p = ,000$ . Külön vizsgálat tárgyát képezte, hogy az vizsgált szervezet árbevétele és az intézkedési/válságterv megléte között van-e kapcsolat (3. táblázat). Az eredmények arra utalnak, hogy minél nagyobb a szervezet árbevétele annál biztosabb, hogy rendelkezik válsághelyzetre kidolgozott intézkedési tervvel ( $\chi^2 = ,008$ ,  $c = ,000$  és a  $p = ,000$ .) Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a vállalkozások jelentős hányada felkészületlenül sodródott a kialakult helyzettel.

**3. táblázat: Az árbevétel és a válsághelyzetre kidolgozott intézkedési csomag kapcsolata (n=256)**  
**Table 3. Revenues and the existence of a crisis response plan (n=256)**

Árbevétel	A vírus-helyzetet megelőzően volt már (%)	A vírushelyzetet megelőzően volt, de azt módosítottuk (%)	Nem volt, de a vírus helyzet miatt kidolgoztunk (%)	Nincs, de tervezzük (%)	Nem látjuk értelmét (%)
50 millió Ft alatti	8,90	8,90	41,79	11,94	28,35
51-100 millió Ft	4	8	60	16	12
101-500 millió Ft	7,50	15	47,50	7,70	22,5
501-2,5 milliárd Ft	4	14	66	8	8
25,1-120 milliárd	7,14	14,28	78,57	0	0
120 milliárd Ft felett	5,88	29,41	58,82	0	5,88
Összesen	7,42	14,45	56,25	7,81	14,06

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszlépések kialakítása során fontos kérdés, hogy a vizsgált szervezetek miként tekintettek a kialakult válságra, láttak-e lehetőségeket, fel tudtak-e vázolni megoldási alternatívákat? A válaszadó szervezeteknek 1-7 terjedő skálán kellett értékelni azt, hogy vajon a koronavírus jelentett-e számukra bármilyen fajta lehetőséget, megteremtett-e olyan cselekvési tervet, amelyre a kialakult válság hívta fel a figyelmet/vagy adott lehetőséget (4. táblázat).

Az eredmények azt mutatják, hogy a válság számos negatív hatásán túl a válaszadó szervezetek számára pozitív hozadékkal is bírt. A keresztábrás vizsgálatok segítségével további vizsgálatokat végeztünk annak érdekében, hogy feltárjuk, hogy vajon a foglalkoztatotti létszám és a pandémia/koronavírus válság pozitív megítélése kapcsán

van-e kimutatható kapcsolat. Az így kapott eredményeket az 5. táblázatban mutatjuk be.

A táblázat eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy minél nagyobb a szervezet, annál nyitottabb a koronavírus járványból fakadó lehetőségek megragadására. A keresztábrás vizsgálatok eredményei alapján szignifikáns kapcsolat nem mutatható ki a szervezet foglalkoztatotti létszáma és a járvány pozitív hozadékként való megítélése között, ennek értékei:  $\chi^2 = ,057$ ,  $c = ,057$  és a  $p = ,057$ . Az ANOVA és a Post Hoc teszt lefuttatása segítségével részletesen megvizsgáltuk, hogy a válaszadó szervezetek foglalkoztatotti létszáma és a válság pozitív hozadékként történő megítélése milyen területeken jelenik meg kiemelten fontos tényezőként. (6. táblázat).

**4. táblázat: A koronavírus járvány jelent-e bármilyen fajta lehetőséget szervezete számára (n=253)**  
**Table 4. Whether the coronavirus pandemic represents any kind of opportunity for your organisation (n=253)**

Szempontok	Értékek
Átlag	4,59
Medián	5
Módusz	5
Szórás	1,80
összes válaszadó	253

*Forrás: saját szerkesztés*

**5. táblázat: A szervezet által foglalkoztatott létszám és a koronavírus lehetőségként történő értékelése közötti kapcsolat (n=253)**

**Table 5. Relationship between the number of staff employed by the organisation and the assessment of the coronavirus as an opportunity (n=253)**

Mennyire ért egyet, hogy a pandémia egyben lehetőség is	1-9 fő	10-49 fő	50-250 fő	251-500 fő	501-2000 fő	2000 fő felett	szervezet senkit sem foglalkoztat
1*	12	3	2	0	0	1	1
2	7	5	3	0	4	2	0
3	11	8	5	1	1	0	0
4	11	13	10	3	4	4	0
5	12	17	10	5	5	5	1
6	6	10	5	4	6	8	2
7*	8	6	11	7	5	6	3
Összesen	67	62	46	20	25	26	7

*Forrás: saját szerkesztés*

**6. táblázat: Foglalkoztatotti létszáma és a válság pozitív hozadéként történő megítélése közötti kapcsolat**  
**Table 6. Relationship between employment and perception of the crisis as a positive outcome**

	Sig.
Létszámtervezés	,044
Munkakörelemzés és tervezés	,044
Toborzás, kiválasztás	,007
Atipikus foglalkoztatás	,002
Krízismenedzsment	,000
Ösztönzés és javadalmazás menedzsment	,097
Szociális, mentális támogatás	,015
Emberi erőforrás fejlesztés	,000
Munkaügyi kapcsolatok	,294
Munkavédelem	,010
Karriertervezés	,886
Belső kommunikáció	,265
Utódlásmenedzsment	,007
Esélyegyenlőség	,836

*Forrás: saját szerkesztés*

A válság egyértelműen megmutatta, hogy minden szervezetnek szüksége van egy meghatározott stratégiára, amely meghatározza a szervezet jövőképének és küldetésének irányát (John- Ebere 2020). A stratégiai tervezés ugyanis javítja a szervezeti teljesítményt, ami hosszú távon hatással van mind a jövedelmezőségre mind a humán erőforrás megtartására, fejlesztésére és működtetésére (Monye, & Ibegbulem 2018). Fontos hangsúlyoznunk, a krízismenedzsment szerepét is a Covid-19 kapcsán, hiszen a jelen helyzet megmutatta, hogy a világ sebezhető, miután a járvány tönkretette a teljes globális gazdaságot. Ezért nagy szükség van a vállalatoknál a krízismenedzserek és stratégiai tervezők közös együttműködésére a legjobb megoldás létrehozására. A következő terület, amelyet ki kell emelnünk az az atipikus foglalkoztatás, amely a pandémia hatására különösen nagy hangsúlyt kapott (Vörös-Fürész 2021). A home office intézménye például teljesen általános és elfogadott foglalkoztatási formává vált, elsősorban azért, mert az így dolgozók otthonról, biztonságban tudják munkájukat ellátni. Érdemes említeni a részmunkaidős foglalkoztatás előtérbe kerülését is, mint a válságkezelés egyik eszközét. A részmunkaidőre egy új vállalati stratégia megvalósításának, a munkaszervezet modernizálásának, továbbá az intenzív mun-

kaszervezésnek eszközeként tekinthetünk (Seres 2011, Szabó-Szentgróti, E., & Szabó-Szentgróti, G. (2020)). A Covid-19 idején hangsúlyos szerep jutott a munkáltatóknak a dolgozók mentális és szociális támogatásában is, hiszen a karantén, a home office számos negatív hatást gyakorolt a dolgozókra így pl. a rossz hangulat, stressz, alvászavar, ingerlékenység, depresszió, kiégés. A fejlődő területek elemzésekor feltétlenül szólnunk kell a munkavédelem erősödő szerepéről is (Karoliny 2017). A vállalatok szabályozták a gyártótüzemekben és a gyártósorok melletti munkavégzést, kötelezővé tették a maszk- és a kesztyűhasználatot, a gyakori kézferőtlenítést, valamint műanyag plexifalakat telepítettek elválasztás céljából (Jenei – Módosné 2021). A preventív intézkedések között fontos kiemelni még a dolgozók fizikai állapotának ellenőrzését, hőmérséklet mérését és az influenzaszerű tüneteket produkáló munkavállalók kiszűrését is (Cirrioncino et al. 2020). A Covid-19 rendkívüli lehetőséget nyújtott a vezetők számára, hogy felismerjék a szervezet/cég/vállalat rejtett tehetéseit, akik a helyzet megoldásában kiemelkedtek munkájukkal. Felkarolásuk segítséget jelentet a járvány utáni működés és menedzselés fenntartásában, a következő fejlesztések megvalósításában. Másrészt meghatározó szerepük lehet a vezetői utánpótlás biztosításában is. A

válság ugyancsak előtérbe helyezte a munkakörök elemzését, tervezését, értékelését, létszámtervezést továbbá fontossá vált az egyes munkakörök tartalmának meghatározása, kapcsolatrendszere, feladatai, a hozzájuk tartozó kompetenciák feltárása. A toborzás és a kiválasztás is potenciálisan fejlődött az elmúlt 2 évben, hiszen online térbe került át, ma pedig már vitathatatlan és nem megkérdőjelezhető hatékonysága a munkaerő-kiválasztásában.

A leírtaknak megfelelően tehát a HR számos területen pozitív változásokat tapasztalhatott, vannak azonban olyan feladatok amelyeket újra kell gondolnia a hatékonyság jegyében (7. táblázat). Ilyen volt például az emberek képzése és fejlesztése, az adminisztrációs feladatok optimalizálása. A belső kommunikáció komoly fejlesztésen ment keresztül a válság által szült kényszerhelyzetben, de a vállalkozások még kiaknázatlan területeket látnak ebben, így ennek a jövőbeni fejlesztése a hatékonyság növelés egyik fontos záloga is egyben.

Másik fontos fejlesztendő terület, amellyel a cégvezetőknek és a HR-eseknek meg kell küzdeni, hogy miként lehet a gyorsított ütemű áttállást megvalósítani és adaptálni. A Covid-19 járvány kapcsán elrendelt kormányzati és szervezeti intézkedések révén sokan home office munkavégzésre kényszerültek. Ennek során megoldandó feladatként jelentkezett/ik a munkaadók számára a munkavállalók képzése, amelynek igényét az informatikai ismeretek hiánya és a gyakorlatlanság predesztinált. Ezáltal szükségessé vált egy jó munkaerő-biztosítási terv elkészítése is annak érdekében, hogy a képzésekre azelőtt sor kerülhessen, mielőtt az adott munkatársak először szembesülnének az új feladataikkal. A koronavírus járvány eredményeképpen egyre több munkáltató ismerte fel a dolgozói jólét jelentőségét és szerepét abban, hogy a munkavállalók jóléte és motivációja, illetve teljesítménye szorosan összefügg egymással. Ezért e terület erősítése mindenképpen a jövőben további támogatást igényel

**7. táblázat: Fejlesztendő területek megítélése a válaszadó szervezetek véleménye alapján (n=253)**  
**Table 7. Relationship between the number of employees and their perception of the crisis as a positive increment (n=253)**

	Pearson Chi-Square	Phi érték	Cramer's V érték
Foglalkoztatás	,259	,259	,259
Kulcsembert program	,542	,542	,542
Bérezési, ösztönzési gyakorlat	,069	,069	,069
Belső kommunikáció	,035	,035	,035
Adminisztráció	,106	,106	,106
Utánpótlástervezés	,406	,406	,406
Képzés	,005	,005	,005
Adatmenedzsment	,094	,094	,094
Nunkavállalói jólét programok	,039	,070	,070

*Forrás: saját szerkesztés*

## A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS OF THE RESEARCH

A kutatási eredmények validitása, érvényessége lokalizált, a vizsgálati mintán kívül nem érvényesek és a levont következtetéseink nem általánosíthatók teljes mértékben. Ennek az az oka, hogy vizsgálati minta nem reprezentatív. Viszont a résztvevő szervezetek összetétele és megoszlása alapján bizonyos korlátok között tudunk általánosítható véleményeket is megfogalmazni.



## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

A Covid-19 helyzet a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást, és sok esetben komoly változtatásokat kívánt. Érdekes azonban rálátni arra is, hogy a válság nemcsak negatív, de pozitív fejlődési lehetőségeket is hordozott a vállalatok számára. Így a pandémia a válaszadó szervezetek számára potenciálisan fejlődő területekként jelent meg: a létszámtervezés, toborzási, kiválasztási rendszerek fejlesztése, home office, szociális, mentális támogatás, munkavédelem, belső kommunikáció területén. Ezt a kutatási eredményeink is igazolták, ahol a megkérdezett vállalkozások és intézmények több, mint egyharmada a válságra lehetőségként tekint és mindössze 7,5%-uk utasította el teljesen ezt a megközelítést. A koronavírus járvány további pozitív hozadékként – kihasználható lehetőségként – említhetjük azt is, hogy megmutatta a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. A járvány az alábbi fejlesztendő területekre hívta fel a figyelmet: belső kommunikáció fejlesztése, képzés, munkavállalói jólét átalakítása.

Munkánk során az alábbi javaslatokat fogalmaztuk meg:

- Elengedhetetlen, hogy minden szervezet átfogó pandémiás intézkedési tervet készítsen, melyben világosan rögzítésre kerülnek a járvány terjedésének időszakára vonatkozó átmeneti szabályok, prevenciósi rendelkezések.
- Fontos szerepet kell szánni a jövőben a munkaerő-biztosítási terv elkészítésére is, amely magába foglalja a munkaerő-tervezést, kiválasztást és a képzések megvalósításának részleteit.
- A belső kommunikáció fejlesztése elengedhetetlen minden szervezet életében, mivel ezzel csökkenthető a bizonytalanság a szervezet jövőjét és a dolgozó szerepét illetően.

## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Adrjan, P.- Lydon, R. (2020). Covid-19 and the global labour market: *Impact on job postings Economic Letter* (3) 1-7. Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrjan-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrjan-and-lydon).pdf?sfvrsn=7). (Letöltve: 2020. július 10.)
- Alon, T.- Doepke, M.- Olmstead-Rumsey, J. - Tertilt, M. (2020): The Impact of COVID-19 on Gender Equality (No. w26947; p. w26947). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w26947>.
- Armstrong, M. - Taylor, S. (2017) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. Kogan Page, New York, 375-380.
- Artner, A. (2018): Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. *Statisztika Szemle*, 96(4), 341-374. <https://doi.org/10.20311/stat2018.04.hu0341>
- Balaton, K.-Csiba, Zs. (2012): A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra. Magyar és szlovák tapasztalatok. *Vezetéstudomány*, 43(12), 4-13. DOI 10.14267/VEZTUD.2012.12.01.
- Ballard, B. (2019): *Labour shortages threaten Central European growth*. European CEO. Retrieved 20 June, 2019 from <https://www.europeanceo.com/finance/labour-shortages-threaten-central-european-growth/> (Letöltve: 2021. május 2.)
- Bartik, A.- Bertrand, M.- Lin, F.- Rothstein, J.- Unrath, M. (2020). Measuring the Labor Market at the Onset of the COVID-19 Crisis. University of Chicago, *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*; (2020-83). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633053> (Letöltve: 2020. július 1.)
- Blahó A.-Czakó E. - Poór J. (2021): Nemzetköziesedés – a globalizáció folyamata In: Blahó A.-Czakó E. - Poór J. *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Brewster, C.-Morley, M.-Buciniene, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155.
- Cirriecione, 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.
- COVID-19 Implications for business (2020): *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/COVID%2019%20Implications%20for%20business/COVID%2019%20July%2023/COVID-19-Facts-and-Insights-July-23-vF.pdf> (Letöltve: 2020. 11.04.)
- Cranet (2017): *International Executive Report 2017, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management*. Cranfield: Cranfield University.
- Darabos, F., Horváth, Á. (2022). Fejlesztések, avagy covid- tűzoltás turizmus módra 3 vidéki város tekintetében. In: Albert, Tóth Attila; Happ, Éva; Printz-Markó, Erzsébet (szerk.) Folytatás vagy újrakezdés a turizmusban : *XII. Nemzetközi Turizmus Konferencia: Tanulmánykötet*, Győr, Magyarország : Széchenyi István Egyetem pp. 8-21.
- Eurostat. (2020). Job vacancy statistics. *Eurostat02* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job\\_vacancy\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_statistics). (Letöltve: 2020. április 2.)
- Fazekas K. - Csillag M.- Hermann Z. -Scharle Á. (2021):*The Hungarian Labour Market 2019*. Budapest: Institute of Economics. Centre for Economic and Regional Studies.
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2010). A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre: Négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZ-TUD.2010.10.01>.
- Gartner (2021): *Future of Work Trends Post-COVID-19*. [gartner.com/en/human-resources](https://gartner.com/en/human-resources). (Letöltve: 2022. január 10.)
- Gelencsér M., Végvári B., Szabó-Szentgróti G. (2021). The Role of Human Resource Management in Corporate Sustainability: A Literature Review. *International Business Management* 15 : 7 pp. 295-302. , 8 p.
- Gyurián N., Gyurián Nagy, N., Koczmán K. (2021). Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* 2021/1. kötet : Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén. Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar pp. 47-65.
- Hercsel A. (2021). *Tömeges állásvesztés után munkaerőhiánnyal zárul a járványhelyzet*. <https://index.hu/gazdasag/2021/05/04/munkaerohi->
- any-munkakozvetites-allaskereses (Letöltve: 2021. december 15.)
- ILO (2017): *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. Geneva: International Labour Office.
- ILO (2021). COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. *ILO Monitor*, 7th edition, 1-31.
- IMF (2019). *World Economic Outlook, July 2019*. Washington: *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEOupdateJuly2019>. (Letöltve: 2022. április 5.)
- Jenei Sz. – Módosné Sz.Szilvia (2020). A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Új Munkaügyi Szemle*. 2(2),pp. 53 -64.
- John, E. – Ebere, C. (2020): Strategic planning and crisis management styles in organizations. *Journal of Strategic Management*, 5 (1), 36- 46.
- Karesz (2021). 5,1 százalékkal csökkent a magyar GDP 2020-ban. *Index*, <https://index.hu/gazdasag/2021/02/16/gdp-novekedes-ksh-statisztika-2020-koronavirus/> (Letöltve: 2022. április 6.)
- Karoliny M-né (2017). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. Karoliny M-né. – Poór J. *Humán erőforrás-menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- Köllő J. (2010): A vállalkozások reakciói a gazdasági válságokra 2008-2009. *Közgazdasági Szemle*, 57(12), (1045–1064).
- KSH. (2020a). STADAT – 2.1.7.2. (2008–2019). [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qf005a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qf005a.html). (Letöltve: 2020. szeptember 1.)
- KSH (2020b). *Gyorstájékoztató-munkanélküliség*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2012.html>. (Letöltve: 2022. április 6.)
- KSH (2019): *Munkanélküliség (2004–2019)*. [https://www.ksh.hu/thm/2/indi2\\_3\\_2.html](https://www.ksh.hu/thm/2/indi2_3_2.html). (Letöltve: 2022. április 8.)
- KSH (2022). *Munkanélküliség 2022. április*. In: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2203.html>, letöltés 2022. 05.15
- Lederer, E. M (2020). *Global economic growth in 2019 was lowest of the decade* <https://apnews.com/article/43db310d5fce2a745bdc974815b15a2e> (Letöltve: 2022. április 5.)
- Magas I. (2018). *Tíz évvel a világgazdasági válság után. Egy retrospektív elemzés*. <http://world-economy.hu/wp-content/uploads/2019/04/MagasI-Tiz-evvel-a-valsag-utan-2.pdf> (Letöltve:2021. február 28.)
- McKinsey Global Insitute (2020). *The post-*

- pandemic economy-The future of work after COVID-19.* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. (Letöltve: 2022. február 9.)
- Monye, M. C., & Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), pp.31-40.
- Nagy K. és et al. (2021). *Világ gazdasági hatások – különösen a Brexitre tekintettel – az EU-ra, benne Magyarország gazdaságára, államháztartására.* Budapest: Kopint-Tárki Konjunktúrakutatási Intézet Zrt.
- Origo (2022). *75 ezerrel dolgoztak többen a legutóbbi negyedévben, mint egy évvel korábban.* &<https://www.origo.hu/gazdasag/20220225-ksh-foglalkoztatás-munkanelkuliseg-november-január.html>. (Letöltve: 2022.április 6.)
- Parry, E., Morley, J.M. & Brewster, Ch. (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management.* Oxford: Oxford University Press.
- Pénzcentrum (2022). *Meglepő számokat közöltek: valójában ennyivel bővült a magyar GDP 2021-ben.* <https://www.penzcentrum.hu/gazdasag/20220215/meglepo-számokat-kozoltek-valojaban-ennyivel-bovult-a-magyar-gdp-2021-ben-1122004>. (Letöltve: 2022. április 6.)
- Portfolio (2022). *Kedvezőtlen adatok érkeztek az Egyesült Államokból. Portfolió.* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220114/kedvezotlen-adatok-erkeztek-az-egyedul-allamokbol-521232>. (Letöltve: 2022. január 20.)
- Seres A. (2011). A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái. *Közgazdasági Szemle*, 58(4), pp. 351–367.
- Szabó-Szentgróti, E., & Szabó-Szentgróti, G. (2020) Piaci verseny, stratégiák és együttműködések sajátosságai a feldolgozóiparban. In *A pénzügyi szektor aktuális kérdései Magyarországon a XXI. század elején* pp. 299–324.
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Ulrich, D. (2015): Editorial: The future target or outcomes of HR work. Individual, organizations and leadership. *Human Resource Development International* 17(1),1-9.
- UNCTAD (2020): *The World Investment Report-2020.* New York: UNCTAD.
- UNCTAD (2021): *The World Investment Report-2021.* New York: UNCTAD.
- Usunier, J-C., van Herk, H. & Lee, A-J. (2017). *International and Cross-Cultural Business Research.* SAGE Publications Ltd.
- Világ gazdaság (2020a): *Közel 5 százalékkal nőtt tavaly a magyar GDP.* <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2020/02/kozel-5-szazalekkal-nott-tavaly-a-magyar-gdp> (Letöltve: 2022. április 6.)
- Világ gazdaság (2020b). *Kevesebb a munkanélküli idén.* <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2019/08/kevesebb-a-munkanelkuli-iden>. (Letöltve: 2022. április 6.)
- Vörös M.–Fűrész D.I. (2021): A részmunkaidős foglalkoztatás hatékonyságának empirikus vizsgálata. *Közgazdasági Szemle*, 68(2),pp.178–204.
- World Bank (2021). *The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs.* Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Kömüves Zsolt PhD, egyetemi docens  
komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu  
*Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem*

Poór József, PhD, egyetemi tanár  
poorjf@t-online.hu  
*Selye János Egyetem*

Szabó Szilvia, PhD, egyetemi docens  
szszabo@metropolitan.hu  
*Budapesti Metropolitan Egyetem*

## **Organisational responses to the third wave of the coronavirus epidemic**

### **THE AIM OF THE PAPER**

The aim of our study is to track the changes in the human resource management practices of the domestic corporate/institutional sector in response to the challenges of the coronavirus crisis.

### **METHODOLOGY**

Our investigations were carried out among the HR leaders of 262 organisations based in Hungary. In the framework of the questionnaire, we examined the organizational responses to the economic impacts caused by the coronavirus epidemic. Data were evaluated using SPSS software, cross-tabulation analysis was performed to show correlations between background variables and individual responses, while Pearson's Chi-square ( $\chi^2$ ) test was used to measure the statistical significance of correlations between variables, in addition, we examined Cramér's coefficient in the cross-tabulation analysis.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

The Covid-19 situation demanded continuous adaptation from economic actors and, in many cases, major changes. However, it is also worth pointing out that the crisis has brought not only negative but also positive development opportunities for companies. The pandemic was thus identified as a potential opportunity of development for the responding organizations. This includes the development of staff planning, recruitment, selection systems, home office, social and mental support, occupational safety and internal communication. This was confirmed by our research findings, where more than a third of the businesses and institutions surveyed view the crisis as an opportunity and only 7.5% completely rejected this approach. As a further positive outcome of the coronavirus pandemic - and as an opportunity to be exploited - it has shown the critical HR areas that need to be strengthened within the examined organizations. The pandemic has highlighted the following areas for improvement: internal communication, training, transforming employee well-being.

### **RECOMMENDATIONS**

The results of the research contribute to the planning of strategic decisions and the definition of selection and recruitment methods. Our results can provide clues and support for the HR practitioners (whether for-profit or non-profit organizations), trainers of future HR professionals, and researchers in the field.

*Keywords:* Covid-19, HR, selection, recruitment, retention