

*Nyikes Csaba – Vámosi Tamás – Poszpischil László*

## *VÁLSÁGKEZELÉS ÉS SZERVEZETI VÁLASZOK*

---

### Absztrakt

A tanulmány áttekinti a pandémiás válságra adott főbb európai és magyar foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci válaszokat, az ide tartozó intézkedéseket és azok irányultságát. A válság alapjaiban változtatta meg a munka világában tapasztalható viszonyokat, a piaci kereslet csökkenése okozta zavar a munkafolyamatok újratervezését igényelte. Az intézkedések ott tudtak hatékonyak lenni, ahol a reagálás gyorsan történt, rugalmas szervezeti keretek adták az alapot, és kommunikálták a döntések lényegét és irányát. A folyamat a vállalati kultúra újratervezését is igényelte. Más súlypontot kapott a HR-tevékenység is, felértékelődött a munkaerő megtartása, motiválása és mentális állapotának javítása. Elsősorban statisztikai források felhasználásával a tanulmány rávilágít az alkalmazott magyar foglalkoztatáspolitikai eszközök használatának ellentmondásaira, amelyek nem egyszer hozzájárultak a munkavállalói és szervezeti bizonytalansághoz.

---

*Kulcsszavak: munkaerőpiac; válságkezelés; foglalkoztatáspolitikai*

### **Bevezetés**

A 2020 márciusában Magyarországon megjelenő koronavírus alapjaiban borította fel a munkaerőpiaci viszonyokat és a munkavállalói, illetve munkáltatói magatartást. Szilárdnak hitt vállalati kultúra elemek változtak meg néhány hét alatt, sok helyen új dimenzióba került a munkavégzés folyamata, az információáramlás és a munkáltató ellenőrző-felügyelő szerepköre is. Olyan strukturális változások indultak be szervezeti szinten, amelyeknek egy része előre jósolható volt, de csak jövőbeli lefutással. A rugalmasság itt már azt jelentette, hogy működőképes maradjon a szervezet, és a munka világában a konjunkturális állapot után (2020 februárjában 85 ezer munkakör volt tartósan betöltetlen) ismét előkerültek a válságmenedzsment megoldásai, középpontba helyezve az átalakuló munkaszervezést, illetve sok cégnél a költséghatékonyságot (értsd: csökkentést...) támogató bér- és létszámgazdálkodást.

Ahogy említettük, 2020 elejére már markáns munkaerőhiány rajzolódik ki a magyar gazdaságban (Bagó, 2020), emellett folyamatosan emelkedett a minimálbér és a KSH által számított átlagbér összege, felpörgött a lakossági fogyasztás, olcsón lehetett hitelhez jutni, vagyis úgy tűnt, minden rendben van a munka világában, stabilnak tekinthető a növekedés (ahogy ezt a kormányzati megnyilatkozások is megerősítették). A HR-en belül kiemelt területté vált a megtartás, a munkavállalói jólét biztosítása és a munkavállalók motiválása, ugyanis a munkaerőhiány jelentősen nehezítette a szükséges munkaerő biztosítását (pótlását), így a munkáltatók többsége „kénytelen volt” foglalkozni a munkatársak elégedettségével és igényeivel, megelőzendő a fluktuációt (Poór et al. 2020).

A pandémia 2020-as megjelenése azt eredményezte, hogy megnövekedett az elbocsátás, kivártak a cégek a munkaerő pótlásával vagy akár új munkakörök létrehozásával, védekező jellegű lett a munkaidőszervezés, ami az átsorolások miatt a kiáramló munkabértömeg csökkenését eredményezte és eredményezi egy év elteltével is. Ez az a jelenség, amit a KSH nem tud, illetve nem is akar mélységében feltárni. Ezek a lépések bizonyos szektorokban markánsabbak voltak (kereskedelem, szolgáltatások, turizmus-vendéglátás), ugyanakkor bizonyos szektorokat messze nem rázta meg annyira a válsághelyzet (lásd banki vagy éppen infokommunikációs szektorok).

A bizonytalanság, a munka világra hirtelen „részakadó” válsághelyzet és annak negatív foglalkoztatási hatásai jelentős mértékben befolyásolták a munkaerő mentális állapotát és biztonságérzetét. Ennek hosszútávú hatását csak most kezdjük számba venni, nem csak a munka világában vizsgálva, hanem egyéb társadalmi színtereken is. Jelen tanulmány arra próbál kísérletet tenni, hogy feltárja azokat a folyamatokat és jelenségeket, amelyek közreműködnek ennek a mentális kitettségeknek a kialakulásában, hogyan érvényesül mindez vállalati szinten, milyen tendenciák rajzolódnak ki, mindez a foglalkoztatás, kiemelten a kormányzati szerepvállalás és a HR szemszögéből.

### **Kormányzati szerepvállalás a válságkezelésben**

A kirobbanó koronavírus járvány jelentős nyomás alá helyezte a gazdasági szektor jelentős részét, ugyanis az eltűnő és beszűkülő piaci kereslet, az ellátási láncok összeomlása, a logisztikai fennakadások, a korlátozó intézkedések okozta sokk, az egyik napról a másikra kialakuló rendkívüli helyzet kezelése többlet erőforrásokat igényelt, mindez a termelés beszűkülése mellett. A munkaerőállományt két nagyobb hatás érte: egyrészt a termelés kiesése miatt a rendelkezésre álló munkatársak munkavégzésére (átmenetileg) nem volt szükség, másrészt a munkatársak egy része kényszerűségből kiesett a megszokott munkavégzésből, gondolunk itt elsősorban a betegápolásra, online képzés miatti gyerekfelügyeletre, vagy akár konkrét megbetegedésre, karanténállapotra.

A kormányzati szakpolitika minden európai országban fontosnak tartotta – a maga jól felfogott érdekei miatt is – a munkaerőgazdálkodás válság okozta negatív kilengésének kezelését. Az alkalmazott eszközök és módszerek, azok forrásnagysága azonban eltéréseket mutat.

A munkaerőgazdálkodást érintő beavatkozásoknak két területe rajzolódott ki. Az intézkedések és beavatkozások egyik területét a munkahelymegtartás jelentette, vagyis az a szándék, hogy a munkáltató a bérköltség csökkentésének kényszere miatt se küldje el a munkatársakat, hanem állami segítséggel tudja átvészelni a piac ezen negatív kilengését. Fontos lett a cégek fizetőképességének megőrzése, a csőd elkerülése, amelynek eszköze a közvetlen pénzügyi támogatás, hitelkerethez való hozzáférés biztosítása és az adókkal, járulékokkal kapcsolatos támogatási konstrukciók. Ezek a lépések szinte minden európai országban megtörténtek. A másik terület a munka világból kiesők támogatása, itt azokra gondolunk, akik a járványhelyzet generálta hatások miatt kénytelenek voltak hosszabb ideig otthon maradni, vagy éppen elvesztették a munkájukat. Az ő esetükben sok ország vezetett be egyfajta pótszabadságos rendszert (Ausztria, Németország, Olaszország), ahol a szabadságot is állami forrásokkal fedezték. Érzékeny területté vált a megbetegedett

vagy karanténba került munkatársak ellátásának finanszírozása. Itt főleg az volt a kérdés, hogy a kiesés miatt a cég kapja az állami támogatást (ha járt ilyen), vagy esetleg a munkavállaló. Dánia példát mutatott, és a munkáltató által fizetett ellátást egy hónapra az állam átvállalta (Makó & Nábelek, 2020).

A járvány okozta bevételkiesést szinte azonnali kormányzati támogatásokkal ellensúlyozta Franciaország, Csehország, Hollandia, Németország, Dánia és a többi ország. Állami hitelkeret került megállapításra Svédországban, Portugáliában, Magyarországon, Szlovéniában és időben eltolva szinte minden európai országban. A hitelek többsége nagyon kedvező kamatozású és állami garanciát tartalmaz. Az adókkal és járulékokkal kapcsolatos intézkedéseknek alapvetően két formája jelenik meg Európában. Több országban döntöttek bizonyos foglalkoztatáshoz kötődő adók és járulékok ideiglenes eltörlése, jelentős csökkentése (például Belgium, Olaszország, Magyarország) vagy állami átvállalása (például Németország, Lengyelország) mellett. Az adókkal és járulékokkal kapcsolatos intézkedések másik típusa a terhek megfizetésének ideiglenes felfüggesztése, amely esetben az állam nem engedi el ezen kötelezettségeket, azaz nem mond le az ilyen típusú bevételeiről, de ideiglenesen enyhíti a nehézségekkel küzdő ágazatok bevételkiesését. Sok helyen volt megfigyelhető a fizetési határidők kitolása, a késések rugalmasabb kezelése. Németországban még az áfakulcsot is csökkentették, illetve bizonyos országokban (pl. Lengyelországban és Horvátországban) kitolták az áfafizetési határidőt, segítve ezzel a cégeket. Emellett még számos egyéb adófizetési, társadalombiztosítási fizetési és járulékfizetési konstrukció került bevezetésre, mindegyik azzal a céllal, hogy a cégek terhei kezelhetőbbek legyenek, és időt nyerjenek a talpra állásig.

A különböző konstrukciók összefoglalását tartalmazza az 1. ábra.

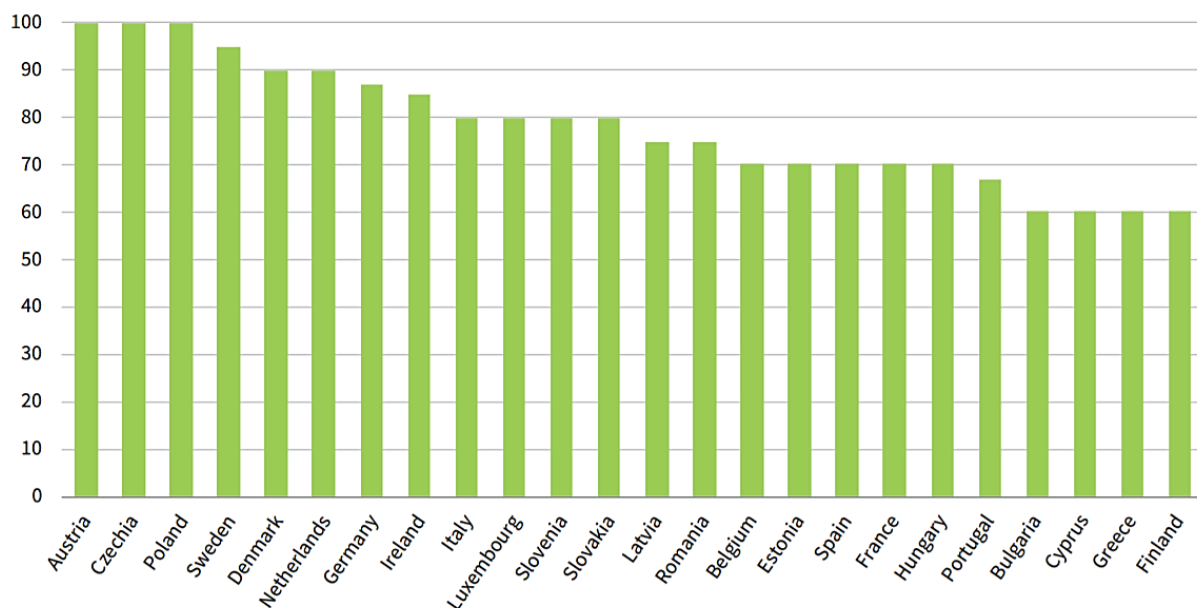
1. ábra: A foglalkoztatottságot fenntartó támogatási formák az európai országokban, 2020. szeptemberi állapot

Támogatási típus	Országok, ahol alkalmazták az adott megoldást
Rövidített munkaidő (napi néhány órára csökkentve)	Bulgária, Csehország, Dánia, Magyarország, Portugália, Románia, Szlovénia, Spanyolország, Svédország
Rövidített munkaidő (adott esetben napi munkavégzés nélkül)	Ausztria (nem minden munkakör esetében), Franciaország, Németország, Olaszország, Portugália
Átmenetileg felmentés a munkavégzés alól, adott esetben csak napi pár munkóra lehetőséggel	Belgium, Ciprus, Csehország, Észtország, Finnország, Görögország, Litvánia
Átmenetileg felmentés a munkavégzés alól, és nincs is lehetőség a munkavégzésre	Ciprus, Dánia, Litvánia, Románia, Szlovákia, Szlovénia, Spanyolország
Átmeneti támogatási formák egyéb konstrukcióban (megengedve vagy éppen tiltva a munkavégzést)	Észtország, Írország, Hollandia, Lengyelország

Forrás: Eurofound, 2021, p.22.

A munkahelymegtartási, bértámogatási konstrukciók közül kiemelkedik az ún. Kurzarbeit, amely konstrukció ismét bizonyíthatta, hogy hatékony segítséget tud nyújtani válság idején (IMF, 2020). A Kurzarbeit a rövidített munkaidő utáni támogatás intézménye, amelynek lényege, hogy amennyiben egy cég nem tud teljes kapacitással működni, és emiatt csökken a munkaerőigénye, erre nem leépítéssel reagál, hanem csökkenti a munkavállalók munkaidejét és ezzel a bérét is, a kieső részt pedig az állam pótolja ki. A munkahelyek megőrzése mellett a rendszer előnye, hogy a válság időszaka után a cégeknek nem kell új munkavállalókat toborozni és kiválasztani, hanem a „rég”i gárdával folytatják a termelést, aminek költséghatékonysága mellett a munkatársak mentális állapotára gyakorolt hatását se felejtjük el. Európában Ausztria és Németország járt az élen eme eszköz használatával, ők a válság kirobbanása után szinte azonnal bevezették, és a kieső munkabér 80 százalékát támogatta az állam. Ráadásul Németország az első 3 hónapos periódust kitolta még 9 hónappal, garantálva ezzel a nagyobb biztonságot. Franciaországban a minimálbéren foglalkoztatottak esetében az állam teljes támogatást nyújtott.

2. ábra: A foglalkoztatásvédelmi rendszerek révén elérhető maximális támogatási arányok, 2020. március-szeptember, a bér százalékában<sup>1</sup>



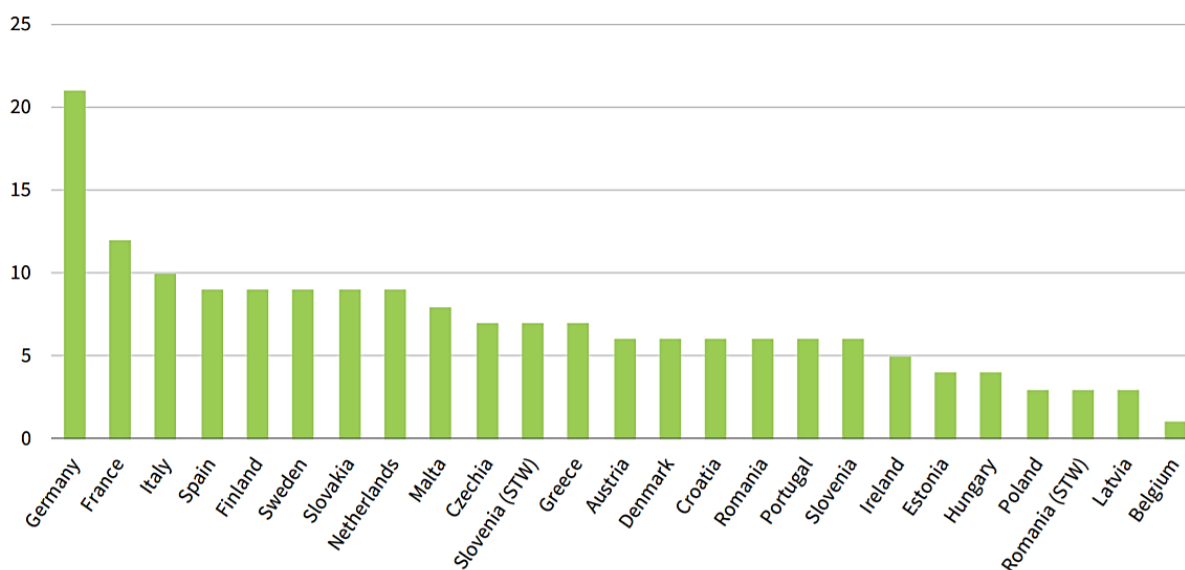
Forrás: Eurofound, 2021, p. 29.

A 2. ábra bemutatja, hogy az adott országokban mekkora volt a legnagyobb elérhető bértámogatási mérték. Nyilván ez egy leegyszerűsített séma, nem tartalmazza a kritériumokat, keretösszegeket, de azért az látható rajta, hogy Ausztriában, Csehországban és Lengyelországban lehetett a korábbi fizetés teljes mértékét elérő támogatást igényelni, míg Ciprusban, Görögországban és Finnországban már nem volt ennyire megengedő a rendszer. A mérték mellett természetesen egy támogatási maximum is meg volt határozva

<sup>1</sup> Ábramagyarázat: Austria=Ausztria; Czechia=Csehország; Poland=Lengyelország; Sweden=Svédország; Denmark=Dánia; Netherlands=Hollandia; Germany=Németország; Ireland=Írország; Italy=Olaszország; Luxembourg=Luxemburg; Slovenia=Szlovénia; Slovakia=Szlovákia; Latvia=Lettország; Romania=Románia; Estonia=Észtország; Spain=Spanyolország; France=Franciaország; Hungary=Magyarország; Portugal=Portugália; Bulgaria=Bulgária; Cyprus=Ciprus; Greece=Görögország; Finland=Finnország

több országban, és ezt többnyire a minimálbér segítségével állapították meg. Például Franciaországban a minimálbér 4,5-szeres összege volt maximum lehívható, Portugáliában a háromszorosa, Lengyelországban pedig a nemzeti átlagjövedelem 40%-a jelentette a felső határt. Ausztria és Írország odáig ment, hogy egy bizonyos szint felett keresőket teljes mértékben kizárta a támogatási rendszerekből. Érzékeny kérdés volt, hogy az egészségügyi és nyugdíjjárulék hogyan legyen rendezve a bér csökkentése esetén. Több országban – lásd Franciaország, Magyarország, Írország és Litvánia – ezen járulékokat a csökkentett bér alapján vonták, más országok viszont a korábbi, teljes bért tekintették alapnak, és a levont járulékokat az állam kiegészítette támogatásként.

3. ábra: A foglalkoztatásban állók támogatásának időtartama, 2020 szeptemberi állapot, hónapok száma<sup>2</sup>

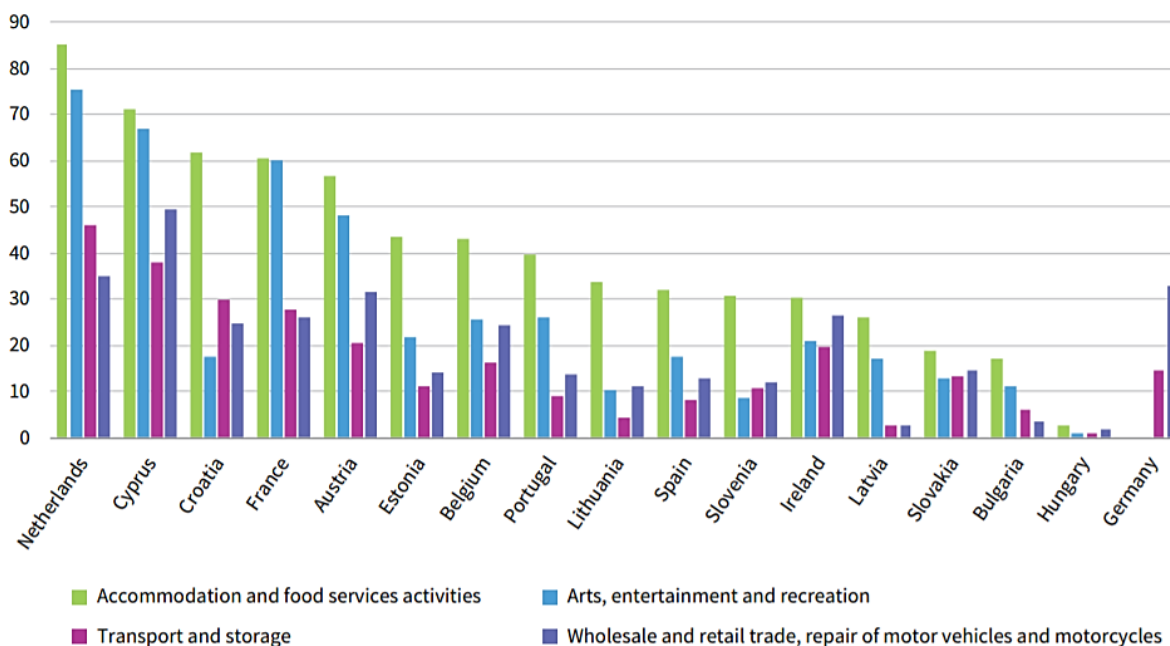


Forrás: Eurofound, 2021, p. 30.

A 3. ábra megmutatja, hogy milyen időtartamra szóltak a támogatások, de ez az ábra még a második hullám előtti állapotot tükrözi, ami a hullám megérkezésével (elsősorban novemberben) sokat változott. Az viszont egyértelműen látszik, hogy Németország és Franciaország szinte azonnal a biztos utat választotta, és a válság kezelésében a biztonságra és kiszámíthatóságra törekedett akkor, amikor hosszú támogatási időintervallumot állapított meg. Magyarország már messze nem volt ilyen nagyvonalú a munkavállalókkal, nem óhajtotta magát és a forrásokat hosszú időre lekötöni, kimutatni az elköteleződését, inkább az esetleges, akár rövid időn belül meghozott döntések irányába mozdult el.

<sup>2</sup> Ábramagyarázat: Germany=Németország; France=Franciaország; Italy=Olaszország; Spain= Spanyolország; Finland=Finnország; Sweden=Svédország; Slovakia=Szlovákia; Netherlands=Hollandia; Malta=Málta; Czechia=Csehország; Slovenia (STW)=Szlovénia (rövidített idejű foglalkoztatás); Greece= Görögország; Austria=Ausztria; Denmark=Dánia; Croatia=Horvátország; Romania=Románia; Portugal= Portugália; Slovenia=Szlovénia; Ireland= Írország; Estonia=Észtország; Hungary=Magyarország; Poland= Lengyelország; Romania (STW)= Románia (rövidített idejű foglalkoztatás); Latvia=Lettország

4. ábra: A különböző szektorokban dolgozó munkatársak bértámogatási aránya, 2020. március-augusztus, százalék<sup>3</sup>



Forrás: Eurofound, 2021, p. 35.

Érdekes adat, hogy ameddig az országok többsége egyértelműen a turisztikai, vendéglátó, étkezési szolgáltatások, művészeti, szórakoztató és rekreációs szolgáltató szektorokat támogatta a legnagyobb arányban – lévén itt érezte a kereslet eltűnése leginkább a hatását, – addig Németország egy teljesen más utat választott, és a támogatásokat elsősorban a termelő, nagykereskedelmi, és műszaki szolgáltató szektorokra fókuszálta (4. ábra). Magyarország szerkezetében követte a trendet, viszont támogatási összegben messze elmaradt Nyugat-Európától, de még a szomszédos országoktól is.

Az Európai Unió és az Európai Bizottság szintjén meghozott döntéseket és eszközöket most nem fogjuk mélyebben taglalni, de egy foglalkoztatáspolitikai célú alapot meg kell említeni. Az Európai Tanács a munkavállalók és veszélyeztetett munkahelyek védelmében 17 tagállam esetében hagyta jóvá a szükséghelyzeti munkanélküliségi kockázatokat mérséklő ideiglenes támogatást nyújtó európai eszközt (SURE), amely pénzügyi alap összesen 87,9 milliárd eurót jelent (Európai Bizottság, n.d.). A támogatás kedvezményes kölcsön formájában jelenik meg a tagországnál, adott foglalkoztatáspolitikai program finanszírozásaként. 2020 novemberéig 39,5 milliárd eurót folyósítottak Belgium, Horvátország, Ciprus, Görögország, Magyarország, Olaszország, Lettország, Litvánia, Málta, Lengyelország, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia és Spanyolország részére. Magyarország esetében ez egy 504 millió eurós keretet jelent, de ennek felhasználásáról nincs pontos információ.

<sup>3</sup> Ábramagyarázat: zöld: szállás és vendéglátás; világoskék: művészet, szórakozás és kikapcsolódás; sötétkék: szállítás és tárolás; lila: gépjárművek és motorkerékpárok nagy- és kiskereskedelme, javítása

## Hazai foglalkoztatáspolitikai intézkedések

2020-ban Magyarországon az egészségügyi veszélyhelyzet következtében több ágazatban történtek csoportos létszámleépítések és elbocsátások. A leginkább érintett ágazatok a vendéglátás, a turizmus, az idegenforgalom, a feldolgozóipar és a gépgyártás, de gyakorlatilag minden gazdasági szereplőnek újra kellett gondolnia a munkafolyamatokat és abban felhasznált erőforrások és termelési tényezők összetételét és mennyiségét. A pontos munkaerőpiaci adatokat sajnos nem látjuk. Egyrészt a KSH adatfelvétele nem terjed ki minden vállalkozásra, vagyis nem tud pontos képet adni, másrészt a számok nem mutatják meg a foglalkoztatási formában történő változásokat (és ennek munkabérré gyakorolt hatását). A KSH szerint 2020 I. negyedévében 92 ezer munkanélküli volt, ez „futott fel” a II. negyedévben 112 ezerre, III. negyedévben 111 ezerre, majd csökkent vissza év végére 103 ezerre (KSH, n.d.-a). A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat még ennyire sem bajlódott az adatok közzétételével, ugyanis a „Nyilvántartott álláskeresők főbb adatai” rovat 2020 márciusa után egyszerűen nem frissült (NFSZ, n.d.), 2021. március 15-én is csak a 2020 márciusi adatok láthatók.

A kormányzati intézkedések középpontjában olyan aktív és passzív foglalkoztatási intézkedések álltak és állnak, amelyek képesek segíteni a magyar gazdaság és a munkaerőpiaci szereplők stabilitását megőrizni, ugyanakkor korlátként jelenik meg a magyar költségvetés állapota, amelyben ugyan elkülönítésre kerül egy jelentős pénzügyi alap a pandémia okozta válság kezelésére, annak felhasználása több mint vitatott. A válság a legkomolyabban a mikro, kis és középvállalkozásokat, azaz a kkv szektort érintette leginkább, hiszen a szektor nem rendelkezett jelentős tartalékokkal, illetve nem voltak képesek olyan gyorsan alkalmazkodni, hogy sérülés nélkül „túléljék” a kialakult helyzetet. Azoknak a munkaerőpiaci szereplőknek, akik képesek voltak a fennmaradásra és kialakult helyzetre is proaktívan reagálni, olyan válságintézkedési stratégiát kellett kialakítaniuk, amely képessé teszi őket a megváltozott viszonyok közötti eredményes működésre. Sok szervezetnél lebontásra kerültek addig beidegződött vállalati kultúra elemek, és megjelentek a rugalmasság irányába ható munkáltatói intézkedések (döntően kényszer hatására!), mint az atipikus foglalkoztatási formák bevezetése, kiszélesítése, a felek megállapodása a fizetés nélküli szabadságról, átsorolás rövidített munkaidőbe (a leépítés helyett), az egyenlőtlen munkabeosztások, az állásidő vagy éppen a home-office intézménye (ami nem egyenlő a távmunkával!).

A válsághelyzetben nagy jelentősége van a munkáltatói döntések kommunikációjának, ugyanis a bizonytalanság, a munka elvesztésének veszélye mindig negatívan hat a munkavállaló mentális állapotára. Főleg, ha az hónapokig tart, és az intézkedéseket újra és újra át kell gondolni, nem látni az alagút végét, és még a proaktivitás is nehéz a sok bizonytalansági tényező miatt. Fontos, hogy milyen indíttatásból születnek a munkáltatói döntések, és hogy miként tekint a szervezet a munkavállalóra; munkatársként, vagy csak költségtényezőként. Természetesen a munkáltatói mozgásteret a kormányzati intézkedések is befolyásolják.

A kormány a koronavírus megjelenését követően átfogó programot hirdetett a gazdaság védelméért, ami elsőre hatalmas összegnek tűnt. A 2020 áprilisában meghirdetett Gazdaságvédelmi Alap 1346 milliárd forintot jelentett, de ennek az összegnek a jelentős

része ugyanúgy költségvetési sort jelentett, aminek már megvolt az elköltési helye, csak most átcímkezték és a gazdaság „megmentésének” szolgálatába állították. Ez főleg akkor lett egyértelmű, amikor ebből az alapból finanszíroztak olyan kiadásokat is, aminek elég kevés köze volt a gazdaság megsegítéséhez (pl. propaganda, vadászkiállítás, bővebben lásd HVG, 2020), illetve ha lehetett is kapcsolatot kimutatni, maga a cél nem volt éppen aktuális (lásd stadionépítés, ami ugyan pörgeti az építőipart és megrendelést jelent, de ez most csúsztható lett volna, csakúgy mint a Belgrád-Budapest vasútvonal tervezési kiadása). Két szándék volt érezhető az alap felhasználása kapcsán: ha csak lehet, ne siessünk túl sok pénzt költeni, ne véreztessük ki a költségvetést mert annak kellemetlen hatása lehet (lásd 2006 és 2010 között), illetve amit költünk, azt tegyük kevésbé átláthatóan, mindezt a válsággal magyarázva.

Témánk szempontjából fontos megemlíteni, hogy a Gazdaságvédelmi Alapban a kormányrendelet tanúsága szerint 423 milliárdot tett ki a korábban önállóan létező Nemzeti Foglalkoztatási Alap. Ezzel a pénzzel nem lehet szabadon garázdálkodni, ebből fedezi az állam egyebek mellett a munkanélkülieknek járó álláskeresői juttatásokat, a közmunkások bérét és a közmunkaprogram egyéb költségeit. Ezek mind olyan kiadások, amelyek a járvány kiváltotta válságban nőnek a békeidőben tervezetthez képest. A válság miatt csökkennek ugyanakkor a foglalkoztatási alap járulékbévételei, mivel kevesebben dolgoznak, és nagyon sok munkavállalónak csökkent a fizetése (így kevesebb járulékot fizetnek utána). Vagyis megint egy olyan összegről beszélünk, ami egyébként is rendelkezésre állt, és a munkaerőpiac negatív kilengéseit hívatott kezelni.

Pedig a keretek adva lettek volna ahhoz, hogy a kormány egy jelentős összeggel segítse a bajbajutott vállalkozásokat (Karsai, 2021a). A Magyar Nemzeti Bank viszonylag gyorsan reagált, és több eszközzel is segítette a vállalkozásokat (mivel nem vezették be az eurót, a mozgástér is nagyobb volt). Törlesztési moratórium került bevezetésre, amelynek értelmében minden magánszemély és vállalkozás hitele tőke-és kamatfizetési kötelezettsége 2020. december 31-ig felfüggesztésre került. A moratórium közel 1,6 millió lakossági (hitelek 60%-a) és 60 ezer vállalati adóst érintett, mindez azt jelenti, hogy a becslések szerint akár 2000 milliárd forint elkölthető jövedelem marad a hitelek zsebében. A moratórium felül a rövid lejáratú hitelek júniusig végéig meghosszabbításra kerültek. A lakossági hitel THM-ek 2020. december 31-ig maximalizálásra kerültek 5,9%-ban. Az Európai Unió is látta a problémát, így bármekkora költségdeficitet megengedett (vagyis túl lehetett lépni a 3 százalékos költségvetési hiányon, nem indult eljárás a tagállam ellen). Az előbb említett lépéseken túl 2020 márciusában a kormány június 30-ig a turizmus, a vendéglátás, a szórakoztatás, a sport, a kultúra és a személyszállítás területén a munkáltatók járulékfizetési kötelezettségét teljesen elengedte, míg a munkavállalók esetében nyugdíjjárulékot nem kell fizetni, és az egészségbiztosítás díja a törvényi minimumra csökken. A taxik mentesültek az átalányfizetési kötelezettségük, ha a KATA szerit adóznak. A kiemelten kezelt ágazatokban a helységi bérleti szerződéseket nem lehet felmondani, továbbá a bérleti díjakat nem lehet megemlíteni. Belépett a Kurzarbeit mint foglalkoztatáspolitikai eszköz, és az állam a kieső munkaidőre járó munkabért 3 hónapig 70%-ban átvállalta, a kutatási és fejlesztési munkakörben dolgozók után pedig legfeljebb 3 hónapra a munka-



bérrel arányos (maximum 318 920 forint) bértámogatást nyújtott. A SZÉP-kártya szociális hozzájárulási adója eltörlésre került első körben 2020. június 30-ig, majd 2020. december 31-ig, és 2020-ban a kedvezményes adózású keretösszeg 800 ezer forintra nő a versenyszférában, 400 ezer forintra pedig a közszférában, hozzájárulva a hazai turizmus élénkítéséhez a járványhelyzet megszűnése után.

A gazdaságmentő csomag azonban kicsinek bizonyult, és a szerkezete sem volt jó (Karsai, 2021b). Az állam fukarkodott a támogatásokkal, pedig itt most egy jól célzott, arányában nagyobb pénzügyi csomag jobban csökkentette volna a károkat. Csődöt mondott a munkaalapú társadalomban való hit, ami azt jelenti, hogy csak azt támogatjuk, aki dolgozik, aki meg tudja találni a helyét a munka világában. Itt a piaci kereslet tűnt el, boltbezárások történtek, így nem kedvezményekkel kellett volna operálni, hanem közvetlen támogatásokkal, mert ha nincs bevétel, akkor a kedvezmény sem ér sokat. Ha a vállalkozások tönkre mennek, akkor csökken az értékteremtés, csökken a GDP, és csökken a foglalkoztatás is. Ha pedig – ebből következően – növekszik a munkanélküliség, akkor csökken a piaci kereslet (hiszen nincs akkora kiáramló bértömeg), és egy ördögi spirálba kerül a magyar munkaerőpiac, amiből utána már csak nagy pénzügyi támogatások árán lehet szabadulni.

A kormány nagyon fél a költségvetési hiánytól, és többek között ez is lehetett az oka annak, hogy nem volt hajlandó megemelni az álláskeresők ellátási keretét, sem hónapban (a 3-ról mondjuk 6-ra vagy 9-re), sem összegben. Pedig ez kiadás eltörpült volna egyéb más, a szerzők által feleslegesnek tartott kiadás mellett, ugyanakkor kezelte volna a munkaerőpiac negatív kilengését, nem csak anyagilag, hanem mentálisan is. Ha tudom azt, hogy kapok ellátást, akár hosszabb ideig, akkor amikor a munkanélküliség szele megcsap, könnyebben dolgozom fel a helyzetet. Időt nyerek a 6 vagy 9 hónappal, nem kell azonnal a tartalékjaimat felélni, hanem van lehetőség az újbóli elhelyezkedésre. Ha már úgyis szeretjük a harci retorikát a politikai kommunikációban: háborús helyzetben növelni kell a kiadásokat, hogy sikeresen tudjuk megvívni azt, és itt a foglalkoztatáspolitikai eszközök és a vállalkozástámogatás jelentené a nagyobb haditechnikát.

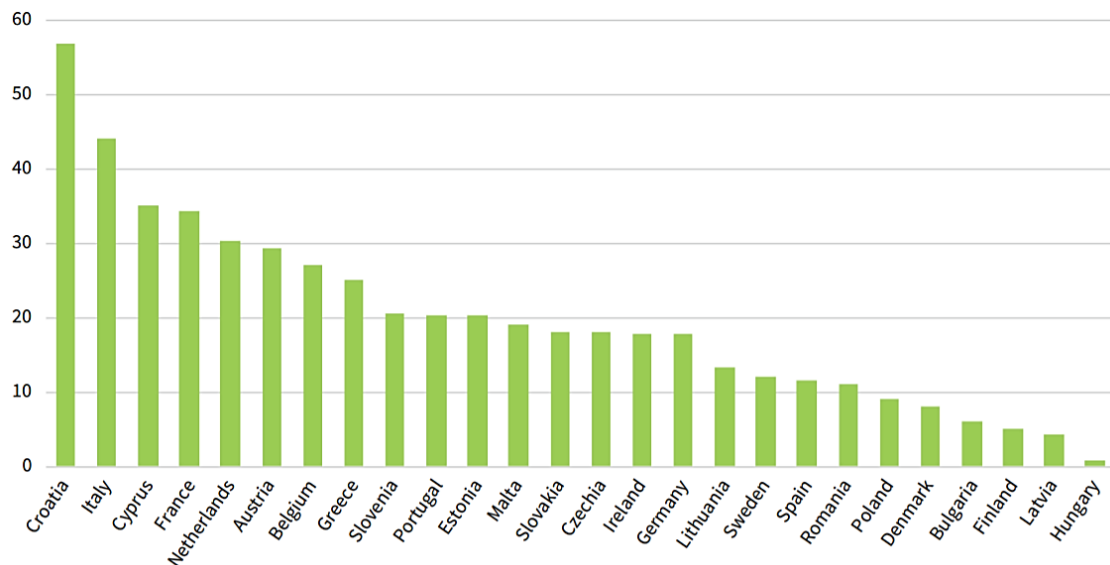
Pontosan látszott, hogy a kormány alig költött a munkahelyek megőrzésére, a kisebb cégek és munkavállalók támogatására. Emiatt (és a kereslet eltűnése miatt) tömegesen vesztették el az emberek a munkájukat vagy kénytelenek jelentősen csökkentett bérekért dolgozni (átszorolás kevesebb munkaórában való foglalkoztatásba). A munka nélkül maradók egy jelentős része semmilyen támogatást nem kap az államtól (kb. fele a regisztrált álláskeresőknek). A támogatások rossz szerkezetét mutatta, hogy rengeteg pénzt öntöttünk a turisztikai szektorba, amely egyébként is kibocsátotta a munkavállalókat, így a támogatások jelentős része inkább csak a tulajdonosi kört gazdagította.

Az Eurofound 2021 márciusában publikált tanulmánya rámutatott a válság legfontosabb munkaerőpiaci jellemzőire (Eurofound, 2021):

- 2020 márciusától számított 12 hónapban az EU foglalkoztatottsága 2,4 százalékkal csökkent,
- a heti ledolgozott munkaidő átlagban egy órával csökkent,
- azok aránya, akik munkaviszonyban maradtak, de valós munkát érdemben nem végeznek, 17 százalékra növekedett,
- 2020 nyarára már a munkavállalók közel fele (!) részben vagy egészben otthoni munkavégzésre állt át (ez főleg a diplomásokat és a városban lakókat érintette),
- a negatív hatás főleg a fiatalokat érintette (18-25 éves korosztály), rengeteg munkahely és gyakornoki állás szűnt meg az ő esetükben,
- a Kurzarbeit-szerű megoldások csökkentették a válság foglalkoztatottságra gyakorolt negatív hatását, de országonként nagyon eltérő módon,
- az egyéni vállalkozók támogatása nehezebben valósult meg, mint a munkaviszonyban lévőké, mert sok esetben olyan kritériumokat határoztak meg a támogatás odaítélésénél, ami rontotta a hatékonyságot.

Ami talán a legmegdöbbentőbb adat, a 2020 áprilisi állapot szerint az összes EU-tagállam közül Magyarországon kapott arányaiban a legkevesebb munkavállaló bértámogatást (5. ábra). Vagy nem vettük komolyan a válságot, vagy a pénzt sajnáltuk a rendszerből, esetleg a döntéshozatal vagy az adminisztratív út volt lassú, de a lényeg, hogy akkor már több európai ország a munkavállalók felét-harmadát támogatásban részesítette. Nyilván ez az azt követő hónapokban már változott, de a kormány foglalkoztatáspolitikát érintő lassú reakcióideje tetten érhető.

5. ábra: Rövid munkaidős vagy ideiglenes munkanélküli ellátások igénybevétele, 2020 áprilisi állapot (%)



4

Forrás: Eurofound, 2021, p. 34.

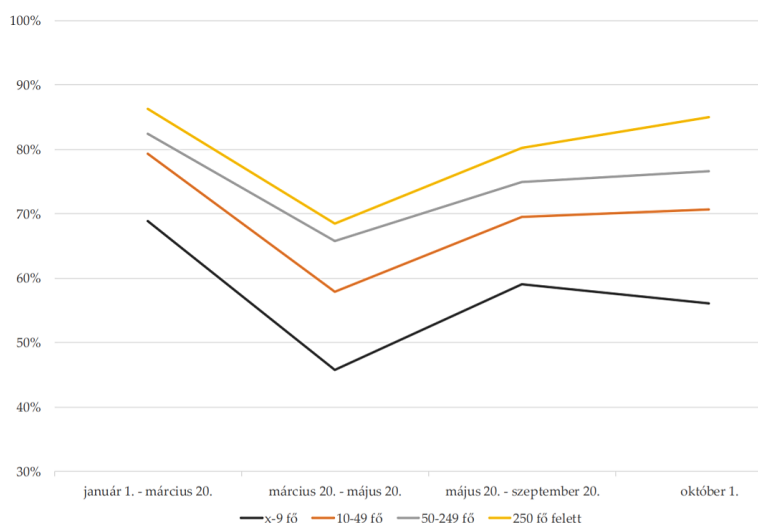
Az április végi intézkedések a lazítás irányába mutattak, levegőhöz jutott a gazdaság, nagyobb lett a szabadság, az idénymunkák (turizmus-vendéglátás, agrárium) pedig felszívták a munkanélküliek egy jelentős részét. Kinyíltak a lezárt határok, a képző intézmények egy része is visszatért a normál oktatási folyamatokhoz. 2020 szeptemberére megérkezett a második hullám. Ismét határzárakat rendelt el a kormány és szigorú szabályokhoz köthette a belépést. Az oktatási intézmények a hagyományos módon működhetnek tovább, de fertőzött és kontakt személyek esetében szükséges volt az időszakos digitális oktatásra való átállás. Az egyetemek és főiskolák digitális oktatásra álltak át. November 11-től éjszakai kijárási korlátozás lépett életbe, az éttermek és a szállodák nem fogadhatnak vendégeket, utóbbi esetében csak üzleti célú vendégfogadás engedélyezett. A turizmus ismételen padlóra került és legtöbb szolgáltató még az ígért bértámogatást sem kapta meg. Mindennemű kulturális esemény megtartása szintén tilos volt. A második hullám érkezésével újabb gazdaságvédelmi intézkedések meghozatala vált szükségessé, amelyet a kormány 2020. november 10-én helyezett hatályba. A kormányrendelet 18 tevékenységi kört határozott meg, amelyek esetében adómentességre és bértámogatásra jogosultak a tevékenységvégzők. A rendeletben közzétett tevékenységeket végző rehabilitációs hozzájárulás fizetésre kötelezett kifizető egy hónapra arányosan mentesül a fizetési kötelezettség alól, és 2020 vonatkozásában további előleget nem fizet. Továbbá, ha a tevékenységeket KIVA adóalany végzi, akkor nem kell adóalapnak tekinteni a személyi jellegű kifizetéseket, de ehhez meghatározott feltételeknek teljesülnie kell. A munkaviszonyban foglalkoztatott természetes személyek után a munkáltatóknak nem kell fizetni szociális hozzájárulási

<sup>4</sup> Ábramagyarázat: Croatia=Horvátország; Italy=Olaszország; Cyprus=Ciprus; France=Franciaország; Netherlands=Hollandia; Austria=Ausztria; Greece=Görögország; Slovenia=Szlovénia; Portugal=Portugália; Estonia=Észtország; Malta=Málta; Slovakia=Szlovákia; Czechia=Csehország; Ireland=Írország; Germany=Németország; Lithuania=Litvánia; Sweden=Svédország; Spain=Spanyolország; Romania=Románia; Poland=Lengyelország; Denmark=Dánia; Bulgaria=Bulgária; Finland=Finnország; Latvia=Lettország; Hungary=Magyarország

adót, amely 2020. július 1-től 15.5%. Szintén nem kell szakképzési hozzájárulás fizetni, akinek ilyen jellegű kötelezettsége van, amely jelenleg 1,5%. Azon szolgáltatók részére, akik fő tevékenységében szálláshellyel összefüggő szolgáltatást végeznek, azoknak a kiessett bevételeinek egy részét megtéríti az állam. Enyhítésre került a távmunka szabályozása, amely jóval egyszerűbb szabályok mellett teszi lehetővé az atipikus foglalkoztatást. További könnyítés érkezett a vendéglátások megsegítésére, amely 5%-os áfa kulcsra csökkentette a házhoz szállítással értékesített ételeket és italokat.

A válság okozta hatásokat jól mutatja a cégek kapacitáskihasználtsága. Március 20-át, a koronavírus-járvány miatt bevezetett intézkedéseket megelőzően az átlagos kapacitáskihasználtság 81% volt, mely tavasszal 20 százalékponttal, 61%-ra esett vissza. A járvány első hullámát követően, a korlátozások lazításának idején az átlagos kapacitáskihasználtság előbb 73%-ra, majd októberre 75%-ra nőtt. A mutató szórása a tavaszi hullám idején 5 százalékponttal emelkedett, azaz a vállalkozások kapacitáskihasználtsága ekkor heterogénebb képet mutatott – ez is alátámasztja, hogy a járvány gazdasági hatásai nem ugyanolyan mértékben érintették a gazdaság különböző szereplőit. Ugyanakkor, míg a március 20-át megelőző időszakra vonatkozóan a vállalkozások 3 %-a, addig a március 20. és május 20. közötti időszakot illetően már 8 százalékkuk számolt be 10% alatti kapacitáskihasználtságról, ami lényegében a cég tevékenységének aktuális felfüggesztését jelenti. Az első hullám idején különösen az 1–9 fős kisvállalkozások (22%) és az egyéb szolgáltatás területén működő cégek (15%) körében volt kiemelkedően magas a 10% alatti kapacitáskihasználtságot megjelölők aránya. A mikrovállalkozások nehéz helyzetét mutatja a 6. ábra. A kapacitáskihasználtság az 1–9 fős kisvállalkozások esetében az eleve alacsony bázis (69%) ellenére is további 23 százalékpontos csökkenés figyelhető meg tavasszal, az októberben mért szint (56%) pedig még mindig jelentősen a válság előtti szint alatt marad (MKIK GVI adatok). Vagyis a mikrovállalkozásokat viselték meg leginkább a negatív hatások.

6. ábra: Kapacitáskihasználtság alakulása 2020. január 1-je és október között létszámkategóriánként (%)

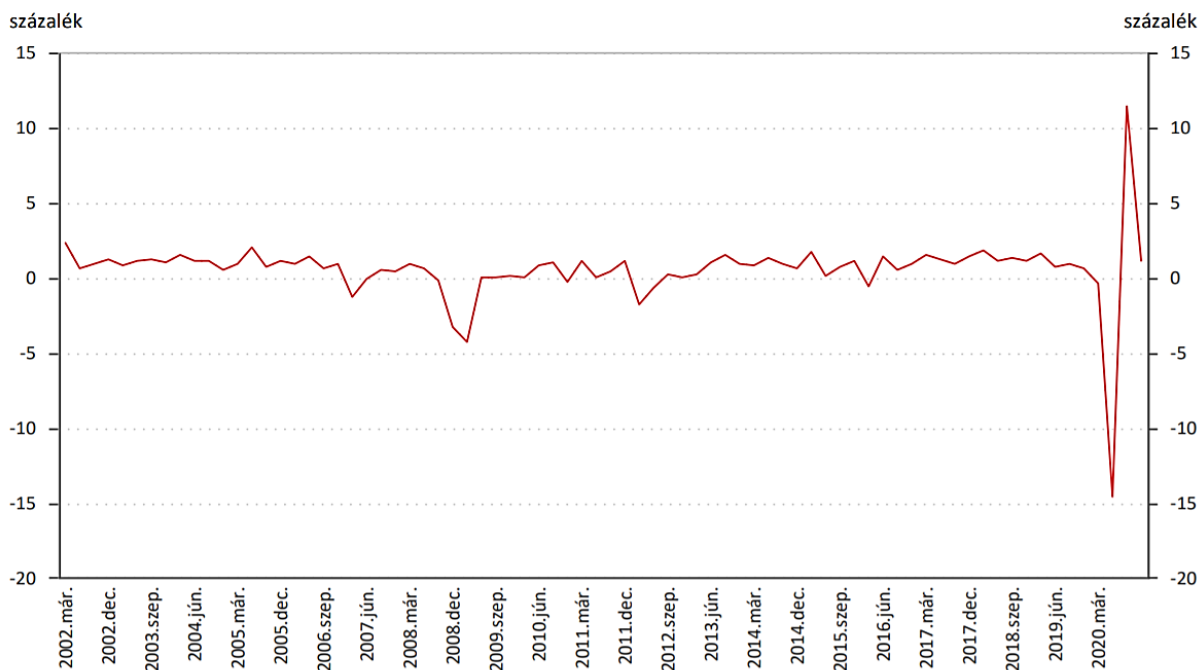


Forrás: MKIK GVI, 2021, p. 10.

A válság gazdasági hatását jól mutatja a GDP alakulása. A szezonálisan és naptárhatással kiigazított és kiegyensúlyozott adatok szerint a gazdaság teljesítménye az I. negyedévben 0,4%-kal, a II. negyedévben már 14,5%-kal csökkent, aztán a lazítás eredményeképpen a III. negyedévben 11%-kal, a IV. negyedévben pedig 1,4%-kal növekedett. Összességében a 2020-as évi GDP 5 %-kal maradt el az előző évitől (KSH, 2021).

Súlyosbítja az adatokat, hogy az éves infláció is 3% felett maradt (KSH, n.d.-b), vagyis ennyivel kevesebbet ér a pénzünk vásárláskor). Emellett 5,55 ezer milliárd forint hiánnyal zárt tavaly az államháztartás önkormányzatok nélküli része, vagyis a kormány fenntartása alá tartozó központi költségvetés és a társadalombiztosítási (nyugdíj- és egészségbiztosítás) alapok (Pénzügyminisztérium, n.d.). Az eredeti, még a koronavírus-járvány előtt meghatározott hiánycél 391 milliárd forint lett volna, más szóval az éves hiány az előirányzat 1420 százaléka lett. Az ország hazai össztermékéhez (GDP) viszonyítva a hiány várhatóan 9 százalék körül lesz. Az eredeti előirányzat a GDP egy százaléka lett volna, de csökkent a GDP és mellette elszállt a hiány – összességében ezt eredményezve. Ez a pénzügyi folyamat még hatást fog gyakorolni a jövőben a társadalmi alrendszerek finanszírozására. A GDP 2020. év eleji beszakadását mutatja a 7. ábra.

7. ábra: A GDP negyedéves változása



Forrás: MNB adatok, 2021

## Szervezeti szintű válaszok

A járvány okozta válság átrajzolta a vállalati kultúrát is, több cég esetében korábban nem érintett munkaszervezési vagy foglalkoztatási tartalmi elem került más megítélés alá. A rugalmasság elsősorban kényszerként jelent meg, és ez elsősorban a munka alóli felmentést, részmunkaidő bevezetését vagy nagyobb volumenű kihasználását, a home office felfutását és a kommunikációs csatornák, az információmenedzsment megváltozott eszköztárát jelentette.

A kormány olyan, a foglalkoztatást elősegítő és megtartó intézkedési csomagot hozott létre, amely fő célja szerint segítette és támogatta a hazai foglalkoztatók jogszabály szerinti védekezési politikáját (ennek hatékonyságát most ne részletezzük, erre tettünk utalásokat korábban). A bértámogatási konstrukciók mellett biztosított volt a lehetőség, hogy a Munka Törvénykövétől eltérő rendelkezéseket is hozhatott a munkáltató, ha a felek megegyeznek abban. A rendelet kimondja, hogy a munkavállaló és a munkáltató külön megállapodásban eltérhetnek a Munka Törvénykönyve rendelkezéseitől. A válság elmélyülésével a foglalkoztatóknak ki kellett alakítani azt a fajta működési modellt, amellyel a megbetegedések és a hatósági karanténok esetén is képesek lesznek biztosítani a folyamatos működést. Nem volt olyan piaci szereplő, akinek a működését valamilyen formában ne érintett volna a pandémia. Meg kell jegyezni, hogy a munkáltató alapvető kötelezettsége az egészséges és biztonságos munkafeltételek biztosítása (2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről 51.§ (4). bekezdés). Amennyiben a koronavírus valamilyen formában megjelenik a munkahelyen, vagy fennáll a veszélyeztetettség annak, hogy fertőzött személy vagy kontakt személy összefüggésbe hozható a szervezettel, úgy az kockázatot jelent, amellyel a munkáltatónak foglalkoznia kell. Az egészséges és biztonságos munkavégzéssel összefüggő elsődleges munkáltatói intézkedések megjelenésével megkezdődtek a foglalkoztatói intézkedési sorozatok, szabályzatok létrehozása, amelyek sorra láttak napvilágot. Csak a legfontosabbakat említve: rendezvények kerülése, védőfelszerelés biztosítása (elsősorban maszk, kézfertőtlenítő, plexi), személyes kontaktusok redukálása (ügyfélforgalomban is), külföldi utazások tiltása vagy nyomon követése stb. Itt érdemes megemlíteni az Innovációs és Technológiai Minisztérium Járvány matematikai modellező és epidemiológiai projektjének eredményeként napvilágot látott „Vállalati Fehér Könyvet”, amely gyakorlati útmutatót nyújt a vállalati pandémiás terv elkészítéséhez és végrehajtásához (Bognár et al, 2020).

Talán az egyik „legnépszerűbb” intézkedés volt, hogy elsősorban szellemi, szakértői és vezetői munkakörökben, ahol a feltételrendszer adott volt a munkavállalók otthonról folytathatták a munkájukat atipikus foglalkoztatás formájában. A távmunka jelenleg szabályozva van a Munka Törvénykönyvében, de a köznyelvben használt home office foglalkoztatás vagy a kettő kombinációja (hibrid foglalkoztatás) még érintőlegesen sincsen. A távmunkára speciális szabályok vonatkoznak, amelyeknek a járványhelyzetben nehezen tudtak volna megfelelni a munkáltatók, gondoljunk itt a munkabiztonságra, adatok és információk áramlására, vagy akár a fizikai kontroll hiányára. Érdemes megemlíteni az egyik szerző egy korábbi kutatási eredményét, amely szerint van ugyan igény a rugalmasság megjelenítésére, de ennek gátat szab a munkajogi kötelezettség áttekinthetősége, és a hibázástól való félelem, másrészt a munkáltatók jelentős részét aggasztja a munkatárs felletti fizikai kontroll hiánya (Vámosi, 2019).

A kormányrendelet lehetőséget biztosított a feleknek, hogy megállapodjanak az otthoni munkavégzés feltételeiben (idő, munkarend, munkabér, munkavédelmi szabályok). Az otthoni munkavégzés ugyanolyan munkavégzésnek minősül, mint ha a munkáltató telephelyén történne munkavégzés, tehát az irányadó szabályok betartása kötelező. A hiánypótló rendelkezés, 2020 novemberében megjelent a 487/2020. (XI. 11.) kormányrendeletben, „a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról”

által a távmunkára vonatkozó szabályok rugalmasabbakká váltak, amelyek így lehetővé teszik a biztonságosabb munkavégzést, ezáltal csökkentik a jelenlegi vírushelyzet miatti, munkahelyeken előforduló potenciális egészségügyi kockázatokat. Az átmeneti intézkedések további célja, hogy a veszélybe került vállalkozásokat támogassa, továbbá az atipikus foglalkoztatási formák elterjedését elősegítse és a magyar gazdaságot és a munkahelyeket megvédje. Azok a foglalkoztatók, akik nem egyik napról a másikra éltek és le tudták dolgozni a járvány okozta pénzügyi és működési nehézséget, azok számára ez egy szükséges kényszermegoldás volt, amelyből akár a jövőben több szempontból is lehet profitálni. A felsorolt intézkedések és megváltozott működési modellek részben alkalmazhatóak adott munkakör és tevékenység esetében, de a termelésben, a gyártásban és a fizikai munkakörök esetében nem értelmezhető az otthoni munkavégzés. Kényszerhelyzetben voltak a munkáltatók, mert bizonyos ágazatokat súlyosan érintette az importtevékenység akadozása, ami a termelés lassulását is eredményezhette. Szolgáltatások esetében nem volt kinek szolgáltatni, a kereslet jelentős része eltűnt a kormányzati intézkedések miatt. Elkezdődtek az elbocsátások a válságkezelési intézkedések, amelyek meghozatalához a HR és a jogi szakembereknek napi szinten kellett követni az irányadó rendelkezéseket, amelyek értelmezése koránt sem volt rutinszerű. Ahol lehetett, ott kiadásra kerültek az éves szabadságok és a felek még megállapodhattak fizetés nélküli szabadságban is, továbbá a műszakok és működéshez való optimalizálás érdekében előtérbe került a részmunkaidős foglalkoztatás (Czudor & Labodics, 2020).

A válságkezeléssel és a válságkezelési stratégiákkal összefüggő komplex kutatások közül kiemelkedik a „Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok” online kutatás, amely az első hullám idején 508 válaszadó (intézmények, vállalatok, nonprofit szervezetek), a második felmérésben már 1014 szervezet válaszait összegezte (Poór et al. 2021). A kutatás minden részlete érdekes és tanulságos, ezekből csak kiemelünk néhányat. Az online kutatások első fázisát 2020. június 15. és július 31. között végezték 508 szervezet részvételével, amelyek túlnyomó többsége versenyszférában működő magántulajdonú cég volt, továbbá mintegy 15 százalékos aránnyal a közszféra- és nonprofit szervezetek is képviselték magukat. A koronavírus-válság első fázisa a szervezetek alig harmadánál hozott létszámcsökkenést, ezen belül pedig csak alig tizedénél okozott jelentős mértékű visszaesést. Ez az arány nem követi a nemzetközi trendeket, ahol a munkahelyek megszűnése lényegesen meghaladta a prognosztizált szintet, és a 2008-as válság idején tapasztalt mértéket. A legelterjedtebb általános intézkedések közé tartozott a szervezeti hatékonyság növelése, az általános költségcsökkentés, a beszerzések, a kiadások elhalasztása és a stratégia átdolgozása. A leggyakrabban alkalmazott HR válságkezelő intézkedések közül az új munka- és egészségvédelmi intézkedéseket, a home office elrendelése és az utánpótlási/helyettesi tervek kidolgozása jelent meg a válaszadók visszajelzéseiben. Általában véve elmondható, hogy az egyes szervezetek a HR területéhez delegálták a különböző pandémiás és higiénias szabályok koordinációját. A válaszadók közel kétharmada szerint ma több feladat hárul a HR-es kollégákra, mint korábban. Ezek ráadásul a felmérés adatai alapján, turbulens módon jelentkeznek. Ugyanakkor a vizsgálatban résztvevőknél a szakszervezetek szerepe érdemben nem változott. Ennek magyarázata az lehet, hogy a máso-

dik hullám során a munkaadók és a munkavállalók egyaránt rendezett munkaügyi kapcsolatokban érdekeltek. A pandémiás helyzet kialakulása és hosszabb távú fennmaradása a munkaerőpiac szerkezetére és a kapcsolódó elvárásokra is hatással van. A veszélyhelyzethez társuló korlátozó intézkedések által érintett területeken munkahelyek és teljes munkakörök szűntek meg, kiemelten érintve a vendéglátó, a turisztikai és a csak fizikai üzlethálózattal rendelkező egységeket. A pandémia átértékelte a munkaköri kompetenciákat is, a jelentősebbé vált kompetenciacsoportok között inkább a társas és módszertani kompetenciák állnak az élen, mintsem a szakmaiak, ilyenek például a digitális kompetenciák, az IT-ismeretek, az online technológia, a kommunikáció, az asszertivitás, a konfliktuskezelés, az empátia, az emocionális intelligencia (EQ), a szociális készségek, az együttműködés, a csapatmunka, a rugalmasság, valamint a gyors alkalmazkodás. Kiemelkedően fontos HR-feladattá vált a belső kommunikáció javítása, hatékonyabbá tétele.

A fentiekén túl minden érintett esetében kiemelkedő cél volt a kommunikációs eszköztár kialakítása, vagy továbbfejlesztése. Abban is nagy konszenzus volt a válaszadók között, hogy a munka- és egészségvédelmi intézkedések, a home office keretrendszer és szabályozás kialakítása és bevezetése, a helyettesítési lánc kialakítása és a munkavállalói szociális támogatási háló kialakítása volt fókuszban 2020 közepén. Kiderült, hogy kevésbé voltak felkészülve a válaszadók egy lehetséges járványhelyzetre, mindösszesen a válaszadók hetede (14,2%) alakított ki járványhelyzeti forgatókönyvet és szabályzatot. HR-es szemmel a hatékony belső kommunikáció kialakítása, a folyamatos tájékoztatás és kapcsolattartás, valamint az „újonnan” bevezetett home office foglalkoztatás megteremtése és működtetése volt a prioritás, mindamelllett, hogy a rendszeresen érkező munkajogi kérdések is a HR szakterületéhez tartoznak. A HR funkcióval szembeni tulajdonosi elvárás a járvány megjelenésével egyidejűleg megnőtt, a feladatok számossága hatványozódott. Míg a Covid-19 megjelenését megelőzően a toborzás-kiválasztás, munkaerő kölcsönzés és a fejedelmek, csapatépítések, tréningek voltak, amelyekre mindig nagy hangsúlyt fektettek a szakemberek, addig 2020-ra ezek a tevékenységek a háttérbe szorultak. Ugyanakkor az ösztönzés, a motiváció a megtartás jelentősége előnybe került. A felmérés szerint vállalkozások felismerték, hogy az emberi erőforrás stratégia kulcsfontosságú a szervezet részére, valamint, hogy mennyire fontosak a kulcs emberek és a tehetségek megtartása (Dajnoki & Kun, 2020).

Az online kutatás második fázisa 2020. augusztus 1-november 15. között zajlott, 1014 szervezet részvételével. A válaszadók legnagyobb hányada az ipar és a hagyományos szolgáltatás ágazatban működik, ám jelentős számban találhatók közöttük kereskedelmi és szálláshely-szolgáltatók is. Több mint felénél működik HR szervezet. Az értékelhető válaszokat adók közel felének a székhelye a fővárosban van. A legtöbb válaszadó a kijárási korlátozásokon és a hazai kereslet csökkenésén keresztül tapasztalta meg a pandémiás válságot. Legkevesbé a külső kereslet változása hatott a minta szervezeteire. A válságot közvetítő jelenségekben, tényezőkben sem sorrendjüket, sem nagyságrendjüket illetően nincs feltűnő különbség a két kutatási szakasz között. Az általános válságkezelő intézkedések tekintetében megfigyelhető, hogy felértékelődött az első hullámhoz képest a stratégiák átdolgozása és a szervezeti hatékonyság növelése. Az általános költségcsökkentést



ugyan kevesebben alkalmazták, de továbbra is fennáll a beszerzések és a kiadások elhalasztása. A második hullámban a munkaerő biztosítását jelölték a válaszadók a legnagyobb kihívást jelentő feladatnak, miközben nőtt a munkaügyi adminisztráció. A munkaerő szervezési problémák azonnali és rugalmas kezelése mellett sokhelyütt erősítésre várt a HR egészségvédelmi feladatrendszer, ami a válaszadók egy részénél egészség és mentális védelmére is kiterjedt. az első adatfelvételhez hasonlóan a válaszadó szervezetek több mint egyharmada lehetőségként tekint a koronavírus által okozott gazdasági sokk megoldására. E lehetőség a válaszadók véleménye szerint a digitalizáció kiteljesedésében és a hatékonyabb belső kommunikáció megvalósításában rejlik. A válaszadónál a létszámcsökkenés a pandémia második első hullámában is főként a fizikai betanított, fizikai és adminisztrátori munkaköröket érintette, az érintett ágazatok sem változtak. A válság munkavállalókat sújtó hatásai közül a második fázisban a legtöbbeket a családi terhek növekedése, az egészségügyi veszélyeztetettség és a munka-magánélet egyensúlyának felborulása emelhető ki.

## Összefoglalás

A koronavírus okozta válság jelentősen mértékben rendezte és rendezi át a munka világát, és talán nem romantikus túlzás azt állítani, hogy az élet már nem lesz olyan, mint előtte volt. A válság – ami alapjaiban más volt, mint a 2008-as világgazdasági válság – rámutatott a fogyasztói társadalom gyenge pontjaira, és ugyanakkor próbára tette a vállalati kultúrákat is, tesztelve azok rugalmasságát és alakíthatóságát, felgyorsítva bizonyos döntési folyamatokat.

A válság tesztelte a kormányokat is, amelyeknek meg kellett mutatniuk milyen rendszerfilozófiai elgondolások alapján szabályozzák a munkaerőpiaci folyamatokat és a munka világát meghatározó – döntően jogi és pénzügyi – kereteket. Érdekes volt látni, hogy mit jelent ilyenkor a biztonság és az átláthatóság fogalma, mennyire érvényesülnek ezek a döntési folyamatokban. A kormányzati szintű foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci eszközök alapot jelentenek a szervezeti szintű döntésekhez, de teljes megoldást nem tudnak kínálni, ehhez a szervezeti aktivitás is szükséges.

A válság felértékelte a kommunikáció jelentőségét, egyrészt a kormányzati döntéshozók részéről, másrészt a szervezeten belül. A kommunikáció hiánya vagy zavara nagyban elősegíti a bizonytalanságot, ami az egyik kulcsstresszor a mentális kitétség területén. A vállalati szintű intézkedések komolyabb hatékonysági vizsgálata még nem kezdődött el, de az látszik, hogy a sikeresebbnek mondható válságkezelés egyik alapja az volt, hogy miként tekintett a szervezet a munkatársra; költségtenyezőként vagy humán erőforrásként, akiben kiaknázható lehetőségek vannak.

## Irodalomjegyzék

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről  
487/2020. (XI. 11.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról  
Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1 (3), 14-25.

- Bognár et al (2020). *Vállalati Fehér Könyv. Gyakorlati útmutató a vállalati pandémiás terv elkészítéséhez és végrehajtásához*. Innovációs és Technológiai Minisztérium, Gazdaságstratégiáért és Szabályozásért Felelős Államtitkárság. [https://www.ttk.pte.hu/files/hirek/ITM\\_vallalati\\_feher\\_konyv.pdf](https://www.ttk.pte.hu/files/hirek/ITM_vallalati_feher_konyv.pdf)
- Czudor, L. & Labodics, E. (2020). A munka világa és a családi kapcsolatok alakulása a Covid-19-járvány idején: Interjú egy többgyermekes édesanyával és egy külföldi munkavállalóval. *Szociális Szemle*, 13 (1), 72-77.
- Dajnoki, K. & Kun, A. I. (2020). HR kihívások járványhelyzetben – A KoronaHR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia*, 12(Különszám), 25–26.
- Eurofound (2021): COVID-19: Implications for employment and working life, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20050en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20050en.pdf)
- Európai Bizottság (n.d.). A szükséghelyzeti munkanélküliségi kockázatokat mérséklő ideiglenes támogatást nyújtó európai eszköz (SURE). (Letöltés dátuma: 2021. március 31.)
- HVG (2020. június 23.). *Korcsolyázóközpont, vadászati expóra és propagandára is milliárdokat csoportosított át a kormány*. [https://hvg.hu/gazdasag/20200623\\_gazdasagvedelmi\\_alap\\_atcsoportositas\\_korcsolyazokozpont\\_hauszmann\\_terv](https://hvg.hu/gazdasag/20200623_gazdasagvedelmi_alap_atcsoportositas_korcsolyazokozpont_hauszmann_terv)
- IMF (2020. június 15.). *Kurzarbeit: Germany's Short-Time Work Benefit*. IMF News. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/06/11/na061120-kurzarbeit-germanys-short-time-work-benefit>
- Karsai, G. (2021a). A költségvetés homálya fedi el, milyen kevés jutott a munkahelyek és családok védelmére. *G7 EKONOMI* (online), <https://g7.hu/kozelet/20210201/a-koltsegvetes-homalya-fedi-el-milyen-keves-jutott-a-munkahelyek-es-csaladok-vedelmere/>
- Karsai, G. (2021b). A válságkezelésben nem fukarkodik az öndicsérettel az MNB. *HVG* (online), <https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2021/02/hvghu-MNBrol-210219.pdf>
- KSH (2021. március 2.). *Gyorstájékoztató. Bruttó hazai termék (GDP), 2020. IV. negyedév (második becslés)*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gdp/gdp2012.html>
- KSH (n.d.-a). *STADAT. A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qlf001.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf001.html) (Letöltés dátuma: 2021. március 31.)
- KSH (n.d.-b). *STADAT. Fogyasztóiár-indexek a termékek és szolgáltatások főbb csoportjai szerint*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qlf001.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf001.html) (Letöltés dátuma: 2021. március 31.)
- Makó, Á. & Nábelek, F. (2020). A koronavírus-járvány következtében bevezetett munkaerőpiaci intézkedések Európában. In Fazekas, K., Elek, P. & Hajdu, T. (szerk.), *Munkaerőpiaci Tükör 2019* (pp. 47-56). KRTK.
- MKIK GVI (2020). *A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében 2020. októberig – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak*. MKIK GVI Kutatási Füzetek, 2021/2.
- NFSZ (n.d.). *Munkaerőpiaci statisztikák, elemzések. Nyilvántartott álláskereső főbb adatai*. [https://nfsz.munka.hu/tart/stat\\_demografiai\\_bontas](https://nfsz.munka.hu/tart/stat_demografiai_bontas) (Letöltés dátuma: 2021. március 15.)
- Pénzügyminisztérium (n.d.). *Költségvetés*. <https://ngmszakmaiterulet.kormany.hu/koltsegvetes>. (Letöltés dátuma: 2021. március 31.)
- Poór, J., Antalik, I., Karácsony, P. & Engle, D. Allen (2020). *Munkaerőpiaci trendek és tendenciák Kelet-Közép-Európa országaiban*. Selye János Egyetem.
- Poór, J., Dajnoki, K., Pató, G., Szűcs, B. & Szabó, Sz. (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Első és második fázis összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Vámosi, T. (2019). *Az atipikus foglalkoztatás és a családbarát vállalati kultúra jellemzői a pécsi, illetve a Dél-dunántúli régióban működő szervezetek esetében*. Szerzői kiadás.
- Zádori, I., Nemeskéri, Zs. & Szabó, Sz. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1 (3), 2-13.