

## GLOBÁLIS KIHÍVÁSOK ÉS FENYEGETÉSEK, NEMZET ÁLLAMI VÁLASZOK A MUNKA VILÁGÁBAN A PANDÉMIA IDEJÉN

Henrik HEGEDŰS<sup>1</sup>

### ABSTRACT

One of the key issues of our time is in our Central and Eastern European (CKE) region and throughout the world: What trends and trends will emerge in the pandemic-weighted labour market? Just a few months before the pandemic global crisis, the KKE countries had a "ball" in the labour markets, and news of labour shortages and labour retention rumbled on. More and more analyses have indicated that there is no other way out: wages need to be raised and in the longer term, the rise of robotisation and artificial intelligence may be the solution. In early March 2020, the crisis caused by the SARS-CoV-2 coronavirus exploded in this situation, resulting in both unemployment and labour shortages. The fact is that the history of mankind can be described by wars and epidemics. Sticking to the example, it must be seen that difficult situations affecting humanity in history, such as wars, have not only brought destruction and poverty, but have also created new exploitable opportunities.

### KEYWORDS

Covid-19, HR responses, Labour market, Hungary 2020 CoronaHR, research

### BEVEZETŐ

A globális világban, ideértve akár a közép- és kelet-európai (KKE) régiókat is, a munkabiztonságot, a megélhetést illetően, alapvető foglalkoztatáspolitikai kérdések merültek fel, már a 2008-as világgazdasági válság idején, és azt követően is. Napjainkban, az ismert okonál fogva hatványozottabban merülnek fel hasonló problémák, vagyis, hogy milyen trendek és tendenciák fognak kialakulni a pandémia sújtotta munkaerőpiacon és milyen paradigmák dőlnek meg a foglalkoztatást, a foglalkoztathatóságot illetően? A pandémiás világválság előtt pár hónappal a KKE régió országainak a munkaerőpiaciról, folyamatosan érkeztek, sokszor egymásnak ellentmondó hírek, a munkaerőhiányról és a munkaerő megtartásról. Újabb és újabb elemzések jelezték, hogy nincs más kiút: emelni kell a béreket és hosszabb távon a robotizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése, az élő munkaerő kiváltása lehet a megoldás. Ebbe a helyzetbe robbant be világszerte, így hazánkban is 2020. március elején, a SARS-CoV-2 koronavírus okozta gazdasági válság, amely nyomán egyszerre jelent meg a munkanélküliség és a munkaerő-hiány. Példának okáért, a szolgáltató iparban dolgozó munkavállalók százazrei veszítették el állásaikat, az adott nemzet államok szintjén. Ugyanakkor tényként megállapítható, hogy az emberiség története háborúkkal és járványokkal írható le. A példánál maradva, látni kell, hogy a történelemben az emberiséget érintő olyan nehéz helyzetek, mint például a háborúk nem csak pusztulást és szegénységet hoztak, de új kiaknázható lehetőségeket is teremtettek. Az előbbi gondolatot folytatva, megállapítható hogy a pandémia esetében egy hadüzenet nélküli háborúról beszélhetünk, amely az egész világon szinte egyszerre és egyidőben sújtotta a munkaadókat és a munkavállalókat. A kérdés valójában az, hogy van-e kiút ebből a helyzetből, hogyan tudnak előre menekülni az emberek, hogyan tud-

---

<sup>1</sup>. Dr. Hegedűs Henrik, Magyar Hadtudományi Társaság – Hungarian Association of Military Science; e-mail: [hadtudomany@gmail.com](mailto:hadtudomany@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3294-6306>

juk a változásban a lehetőséget megtalálni, globálisan és az adott nemzetállam keretei között. Publikáciomban ezekre a kérdésekre keresem a választ.

### **Az egyidejű globális fenyegetések, kihívások és kockázatok**

A különböző válságok, járványok a mindennapi élet szerves részét képezték és képezik ma is. A koronavírus megjelenése előtt az ókortól napjainkig több jelentős járványtípus – a pestis, azaz fekete halál, a kolera, a malária, a sárgaláz, a vérhas és az Ebola – is tizedelte a világ különböző részeinek lakosságát. Az első globális pandémia, az I. világháború alatt és befejezése után kirobbant spanyolnátha volt. Megállapítható, hogy az emberiség története alapvetően, háborúk és járványok történetével írható le. Manapság hadüzenet nélküli háború zajlik, melynek elszenvédője, maga az emberiség. Ezek a globális kihívások- és fenyegetések, válságok formájában egyre növekvő nyomást gyakorolnak az emberek mindennapjaira, közösségeire és szervezeteire. A világszerte bekövetkező tragédiák, természeti katasztrófák és más válságok egyszerre veszélyeztetik a lakosság, illetve az állampolgárok szellemi és fizikai jólétét, komfortérzését, a szervezetek prosperitását és egyáltalán a működésük fenntarthatóságát. A krízismenedzselés jelentős szervezési, vezetési feladattal és megnövekedett költséggel jár, a munkaadók részéről [1]. Gyakran használjuk azt a kifejezést, hogy a gazdaság globalizálódik, a biztonságpolitika, pedig regionalizálódik. A globális fenyegetésre, a Covid-19-re, globálisan, régióként és nemzetállami keretek között egyszerre kell választ adni. A globalizáció napjainkban egyszerre jelenik meg, mint kihívások, fenyegetések, és kockázatok együttese. Az elmúlt húsz évben a nemzetközi politikával és gazdasággal foglalkozó szakértői csoportok jelentéseikben kísérletet tettek a nagy, globális trendek leírására és az általuk előidézett kockázatok meghatározására. A globális folyamatokról rendelkezésre álló ismeretek felhalmozása, a következtetések folyamatos finomítása és a leginkább fenyegető kockázati tényezők újra fogalmazása alkalmat adott a tudományos kutatás képviselőinek, hogy a politikai döntéshozókban tudatosítsák a közlő veszélyeket. A publikus forrásokból megismerhető információk szerint jelenleg a klímaváltozás következményei, az információs technológia fejlődését kihasználó kiberbűnözés és a globális gazdaság egyenlőtlen fejlődése következtében fokozatosan növekvő jövedelmi és vagyoni különbségek alkotják az emberiség előtt álló legnagyobb kockázatokot. A Davosi Világ gazdasági Fórum „*Global Risks*” címmel kiadott éves jelentései, bár kisebb hangsúllyal, több alkalommal utaltak egy világméretű járvány kitörésének növekvő veszélyére. A koronavírus-pandémia kitörésével ez a globális veszély most bekövetkezett [2]. A munkáltatóknak, és a munkavállalóknak fel kell ismerniük ezeket a változásokat, és reagálniuk kell rájuk. A munkáltatóknak – pl. „digitális átalakulással” – kell építeniük erőforrás-alapú humán erőforrás-gazdálkodási tevékenységeikbe és munkaügyi adminisztrációjukba, azokat a lehetőségeket és módszereket, amelyek hozzájárulhatnak a munka minőségéhez, a hatékony működéshez és modern válaszokat adva a jövő gazdasági és munkaerőpiaci kihívásaira.

Összegezve, a globalizáció, a robotizáció és a digitalizáció, a képzett munkaerőnek a hiánya és az ezzel egyidejűleg megjelenő munkanélküliség és az egyre növekvő számú képzetlen munkaerő állomány, újra rajzolhatja a nemzet állami foglalkoztatáspolitikát, megváltoztathatja a munkahelyek, szakmák és szakmacsoportok tartalmát, besorolását, tudását és kompetenciakészletét. A foglalkoztatással, a foglalkoztathatósággal kapcsolatos munkaerő piaci paradigmák dőlhetnek meg. Ez hamarabb megtörténhet, mint gondolnánk, vagy már történik is [3].

### **Az emberiséget veszélyeztető Covid-19 és a leküzdésére adható nemzetállami válaszok, Magyarországon**

A vírusok azonosítása, kezelésük – a fejlett orvostudománynak köszönhetően – napjainkban gyorsabban történik. A járványok és lefutásuk hatása, továbbá az azokból történő tanulás lehetősége függ a társadalomtól, a társadalmi, intézményi reakcióktól [4]. Manapság a Covid-19 járvány határozza meg mindennapjainkat. Az elmúlt két évtizedben a világon három koronavírus jelent meg, amelyek jelentős globális egészségügyi megfontolásokat eredményező járványokat okoztak. Ez a három koronavírus a SARS-CoV (2003), MERS-CoV (2012) és a Covid-19 (2019) [5]. Az országokat eltérő mértékben érintő Covid-19 pandémiás helyzet [6] következtében a szervezeteknek hirtelen új megoldásokat kell és kellett találniuk a működésük számos területén felmerülő kihívásokra [7]. A fent említett SARS-CoV-2 (*severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*) a neve annak a fertőző humán koronavírusnak, amely a Covid-19 elnevezésű világméretű járványt okozta 2020. év elején. A kínai Vuhanban – 2019 végén – új koronavírus jelent meg, mely eredetileg csak állatokat megfertőző vírus volt, de egy úgynevezett homológ rekombináció útján képessé vált arra, hogy áterjedjen az emberre is. Gyakorlatilag az első tünetek – 2019. decemberi – jelentkezésétől számított alig több mint 3 hónap leforgása alatt terjedt szét a világban ez az ismeretlen tüdőgyulladás, amely főleg az idős korosztály esetében nemritkán halált okoz, és melyet az Egészségügyi Világszervezet (WHO) 2020. március 11-én világméretűvé minősített. Magyarországon 2020. március 4-ig nem regisztráltak új-koronavírussal fertőzött személyeket, de a felkészülés jegyében Magyarország Kormánya már 2020. januárjában létrehozta a Koronavírus-járvány Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzset (a továbbiakban: Operatív Törzs), melynek feladata a fertőzés kiszűrése és lokalizálása, valamint az állami szervek feladatainak összehangolása az egészségügyi és járványügyi intézkedések hatékony megszervezésére. Az Operatív Törzs gyakorlatilag a 2020. január 31-én megtartott alakuló ülésétől fogva kezdte meg a járvány által – a világban – kialakult helyzetek és a vírusterjedés elemzését, továbbá az ezzel kapcsolatos intézkedések és ajánlások megfogalmazását. A koronavírus járvány elleni védekezés feladataiba a Magyar Honvédség (MH) tevékenyen akkor kapcsolódott be, mikor a Kormány 2020. március 11-én a 40/2020. (III. 11.) Kormányrendelettel az ország teljes területére – veszélyhelyzetet – különleges jogrendet hirdetett ki [8]. Egy másik megközelítésben, belátható, hogy az IMF vezetése az emberiség lesötétebb óráinak, illetve soha nem látott krízisnek aposztrofálta a koronavírus-járvány okozta hatást a világgazdaságra. 2020. áprilisában az ázsiai fejlesztési bank úgy vélte, hogy a globális gazdaság 4,1 ezermilliárdos veszteséget szenved el a koronavírus miatt, mely a globális GDP-nek az 5 százaléka. A Magyar Távirati Iroda (MTI) összefoglalója szerint 2020 márciusában, az Eurózána gazdasági-hangulat indexe a februári 103,4 pontról 94,5 pontra csökkent, míg az Európai Unió összes gazdaságára vonatkozó mutatója 8,2 ponttal 94,8 pontra zuhant. A magyarországi index 104,9 pontról 102,8 pontra esett. A felmérések szerint a legjelentősebb visszaesések a szolgáltatóiparban és az ingatlanszektorban voltak<sup>2</sup>, különösen érintett ágazat volt, a turizmus és a szállodaiipar, különösen, ha a korábbi trendekre gondolunk [9]. Magyarország gazdasága nyitott gazdaság, amely fokozottan kitett a koronavírus járvány hatásainak. A Moody's hitelminősítő szerint a magyar gazdaság erősebben kitett a külső keresleti sokkoknak, mint a régiós országok. A magyar kivitel 44 százalék importaránya jóval magasabb az uniós átlagnál (11,6 százalék), a magyar gazdaság helyzetét tovább sújtja, hogy a turizmus egyre nagyobb szerepet tesz ki a gazdaságban (GDP 7%-át, míg a foglalkoztatás 10%-át). A magyar külkereskedelem külső keresletét elsősorban az európai országok

---

<sup>2</sup> Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Hírösszefoglalója 2020. április 09. file:///C:/Users/user/Downloads/A\_koronavirus\_gazdasagi\_es\_kereskedelmi\_hatasai\_20200409.pdf Letöltés dátuma: 2020. december 21.

importkereslete adja, azaz e piacok növekedése alapjaiban határozza meg a magyar export teljesítményét. A koronavírus járvány negatív gazdasági hatásai eredőjeként Magyarország külkereskedelmi mérlege is csökkent. 2020 áprilisában és májusában a külkereskedelmi termékforgalom elhúzódó visszaesést mutatott, amely az árucsoportok széles körét érintette.<sup>3</sup> A „Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok, I. fázisa” című kutatás (továbbiakban: Kutatás) kimutatta, hogy a megkérdezettek elsősorú többsége szerint a munkanélküliség a koronavírus járvány hatására emelkedni fog. A megkérdezettek 56,6%-a szerint a munkanélküliség jelentősen megugrik, a koronavírusnak jelentős hatása lesz a vállalatok/szervezetek árbevételének alakulására, azonban a legnagyobb negatív hatása a foglalkoztatottságra lesz, továbbá erősen átalakulhatnak az egyes szektorokon belüli munkanélküliségi adatok.<sup>4</sup> A már említett Kutatás eredményei – mely egybecseng a világtrenddel – elhúzódó „visszaesés-válság” bekövetkezését valószínűsítik. A Kutatás adatai szerint a vírus okozta gazdasági hatásokat tekintve a megkérdezett munkáltatók kétharmada (66,1%) azt gondolja, hogy ezek közel 1 évig érezhetők lesznek, az optimista válaszadók (12,5%) szerint néhány hónapig, míg a pesszimista várakozások (14%) a válság 2025-ig tartó hatásait vizionálják.<sup>5</sup> A Kutatás szerint a gazdasági folyamatokra nagy hatást gyakorolt a hazai kereslet, a fogyasztás csökkenése okozta a pandémia első hulláma során főként a szolgáltató iparban működő vállalatokra/szervezetekre. A kutatási adatok szerint a megkérdezettek 40,1 százaléka 10 százaléknál jelentős árbevétel csökkenést prognosztizált, 2020-ban, 2019-hez képest. 2019-es mértékű árbevételt a válaszadók 21,4 százaléka vár, míg a válaszadók 17,2 százaléka szerint 10 százalékos körüli lesz az idei árbevétel csökkenésük. Érdekes, hogy a megkérdezettek 6,7 százaléka vár 10 százalékos, 4,5 százalékos pedig még ennél is erősebb árbevétel növekedést. (Vannak olyan tevékenységek, amelyek profitálnak a mostani időszakból például az IT és a logisztika.) A válaszadók 10 százaléka nem tudta megítélni, hogy alakul az idei árbevétele a tavalyi évhez képest. A Kutatás felmérése szerint a tevékenység szüneteltetésére a válaszadók 2/3-ánál nem volt szükség, azonban a megkérdezettek közel 32%-ánál a leállás bekövetkezett, melynek tartama a néhány naptól a néhány hetes, akár több hónapos leállásig terjedt. A Kutatás ezen eredményét igazolja például, hogy a koronavírus miatti leállások az Európai Unió autógyártásában majd 1,1 millió munkavállalót érintettek, a termelés kiesés a becslések szerint megközelítette az 1,2 millió járművet. Az Európai Autógyártók Szövetsége előrejelzése szerint Magyarországon közvetlenül 30.000 embert érintettek a gyárleállások (ez körülbelül 35.000 gépjármű előállítását érinti).<sup>6</sup> A Központi Statisztikai Hivatal adataiból megállapítható, hogy a koronavírus-járvány miatt kihirdetett veszélyhelyzet gazdasági következményei Magyarországon azonnal és közvetlenül érintettek számos, személyes szolgáltatást nyújtó egyéni vállalkozót. A kevés, a járvány miatt jól prosperáló vállalkozás (futár-cégek) mellett több cégnél/szervezetnél sok esetben azonnali kereslet-visszaesés volt a jellemző (pl. fodrászok, kozmetikusok, szálloda ipar, turizmus). A szüneteltetések száma 2020. március második felében már jelentősen, április 1-re azonban már jelentős mértékben megnőtt. 2020. január 1. és május 1. között több mint ötszörösére emelkedett a munkaviszonyukat szüneteltetők száma az előző év azonos időszakához képest, idén ugyanis összességében 61 ezren, ezen belül március 1-je óta 49 ezren döntöttek az átmeneti megoldás mellett, (ez a szüneteltetés jellemzően a szemé-

---

<sup>3</sup> Központi Statisztikai Hivatal, Külkereskedelmi folyamatok 2020. január-május  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/kul\\_foly\\_2020\\_05/index.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/kul_foly_2020_05/index.html) Letöltés dátuma: 2020. december 21.

<sup>4</sup> KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK / MAGYARORSZÁG 2020

<sup>5</sup> KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK / MAGYARORSZÁG 2020

<sup>6</sup> Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Hírösszefoglalója 2020. április 09. file:///C:/Users/user/Downloads/A\_koronavirus\_gazdasagi\_es\_kereskedelmi\_hatasai\_20200409.pdf Letöltés dátuma: 2020. december 21.

lyes kontaktust igénylő szolgáltató ipart érintette.)<sup>7</sup> A veszélyhelyzet a különböző tevékenységet végzőket, a különböző szakma csoportokat eltérően érintette. Számos területen a vállalkozók digitálisan folytatni tudták munkájukat, azonban a személyes kontaktust igénylő szolgáltatások esetében látszik, hogy az egyéni vállalkozók közül többen felfüggesztették a tevékenységüket. A pandémia okozta járványügyi intézkedések folyamányaként, az adott tevékenység legtöbb szüneteltetése, a fodrászat, kozmetika, szépségápolás területén fordult elő, arányaiban viszont leginkább a járművezető-oktatókat és vizsgáztatókat érintette.<sup>8</sup> Az könnyen belátható, hogy ilyen kataklizmaszerű hatást közvetlen kormányzati segítség nélkül a vállalatok/szervezetek nem képesek túlélni. Az Európai Unió tagállami kormányai különféle módokon igyekeztek segíteni a gazdaság szereplőin. A magyar kormány „*gazdaságvédelmi akciótervnek*” nevezett intézkedés csomagja több lépcsőben került bevezetésre. A kormány koronavírus elleni intézkedésének első fázisában, 2020 márciusiában öt programot indított útjára. A magánszemélyek és a vállalkozások hiteleinek tőke- és kamatfizetési kötelezettségeinek 2020 végéig tartó moratóriumát, a rövid lejáratú üzleti kölcsönök 2020. június 30-ig történő meghosszabbítását (Az összes új fogyasztói hitelnél a teljes hiteldíj mutató nem haladhatja meg a jegybanki alapkamat öt százalékponttal növelt mértékét.). Az idegenforgalom, vendéglátás, szórakoztatás, kultúra, sport és közlekedés területén a munkáltatók munkabér utáni közterhek megfizetése alóli mentesülését (2020. június 30-ig), illetve a munkavállalókat terhelő járulékokat is csökkentették. Végül rugalmasabbá tették az alkalmazandó munkatörvényeket.<sup>9</sup> 2020. április 6-án Orbán Viktor miniszterelnök bejelentette a gazdaságvédelmi akcióterv második szakaszát, amely öt új programot tartalmazott.<sup>10</sup> Az első program a munkahelyek megőrzésére összpontosított. A kormány átvállalta azon munkaadóktól a bérköltségek egy részét, amelyeknek a koronavírus járvány miatt rövidített munkavégzést kellett bevezetniük. Második lépésként a kormány 1,23 milliárd eurót fordított a munkahelyteremtésre. A harmadik programban olyan nemzetgazdasági ágazatok szerepelnek, amelyeket újra kell indítani, ilyen a turizmus és vendéglátás. A negyedik program keretén belül kamat- és garancia-támogatott hiteleket biztosítanak magyar vállalkozásoknak mindösszesen több mint 2.000 milliárd Ft.-értékben. Az ötödik intézkedés a család- és nyugdíjasvédelem program nevet viseli.<sup>11</sup> A magyar kormány kommunikációja szerint a fentiekén túl a minisztériumok költségvetésében azoknak a forrásoknak kell mindenképpen megmaradniuk, amelyekre feltétlenül szükség van, az ezen felüli erőforrásokból pedig egy válságkezelési, illetve gazdaság újra indítási alapot kell létrehozni. 2020 decemberében a kormány a gazdaságvédelmi akcióterv kiegészítéséről rendelkezett a családok és a vállalkozások hitel-visszafizetési moratóriumát változatlan formában fél évvel, július 1-ig meghosszabbították. A járványügyi intézkedések miatt ideiglenes bezárásra kényszerült vállalkozásokat a kormány decemberben és januárban is a bérköltségek kétharmadának elengedésével és átvállalásával támogatja. A járulékfizetés elen-

---

<sup>7</sup> A Központi Statisztikai Hivatal adatai <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szuketeltetesek/index.html>  
Letöltés dátuma: 2020. december 27.

<sup>8</sup> A Központi Statisztikai Hivatal adatai <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szuketeltetesek/index.html>  
Letöltés dátuma: 2020. december 27.

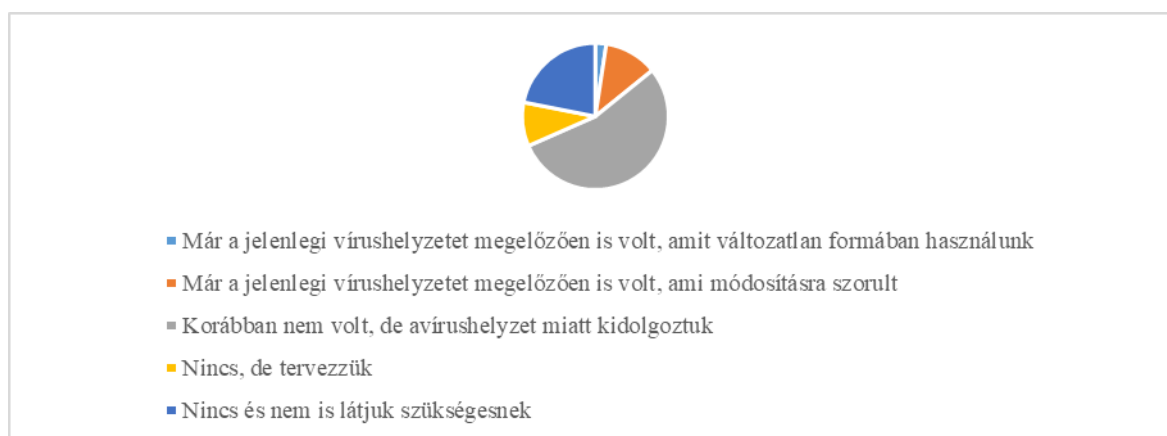
<sup>9</sup> A Magyar Kormány gazdaságvédelmi akcióterve <https://brusszel.mfa.gov.hu/deu/news/a-magyar-kormany-gazdasagvedelmi-akcioterve> Letöltés dátuma: 2020. december 26.

<sup>10</sup> A Portfólió cikke szerint a kormány válságkezelő csomagja a járvány elleni közvetlen védekezés alapjából (akkor 633 Mrd Ft), a gazdasági károk enyhítésének szintén költségvetési alapjából (1346 Mrd Ft), illetve a költségvetésen kívüli, hitelkönnyítéseket, hitelsztönzéseket tartalmazó pénzügyi intézkedésekből (7-8000 Mrd Ft) tevődött össze. A kormány úgy kalkulált, hogy a teljes csomag mérete a GDP közel 20%-a lehet. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200801/gazdasagvedelmi-akcioterv-aprilistol-latni-hogy-is-nez-ki-a-kormany-valsagkezelo-csomagja-436680> Letöltés dátuma: 2020. december 26.

<sup>11</sup> A Magyar Kormány gazdaságvédelmi akcióterve <https://brusszel.mfa.gov.hu/deu/news/a-magyar-kormany-gazdasagvedelmi-akcioterve> Letöltés dátuma: 2020. december 26.

gedését és a bértámogatást a vendéglátóhelyek, a szállodák és az idegenforgalom mellett kiterjesztik a szünetelni kényszerülő, magántulajdonú fuvarozó vállalkozásokra is. A kis- és középvállalkozások, valamint az egyéni vállalkozók iparüzési adóját 2021. január 1-től a felére csökkentik, valamint a gyereket nevelő és gyereket váró családokat 6 millió forintig kedvezményes, maximum 3 százalékos kamatozású lakásfelújítási hitellel segítik. Ebből 3 millió forint vissza nem térítendő támogatás, amely a felújítás végével vehető igénybe, és automatikusan csökkenti a hitel összegét.<sup>12</sup> A Kutatás eredményei kérdéseket vetnek fel a kormány által bejelentett intézkedések hatékonyságát illetően, ugyanis a felmérés során a megkérdezettek több mint fele (54%-a) nem igényelt semmilyen válságkezelő intézkedést. Majdnem minden negyedik válaszadó szervezet élt ugyanakkor a bértámogatás (24%), minden tizedik szervezet (11%) a hitel moratórium lehetőségével. A legkevésbé jellemző intézkedések (3-3%-a) a bérleti díjak befagyasztása és a kedvezményes hitelek felvétele volt. A válaszadók 5 százaléka jelölt meg egyéb kategóriát (Végh Tamás 2020).

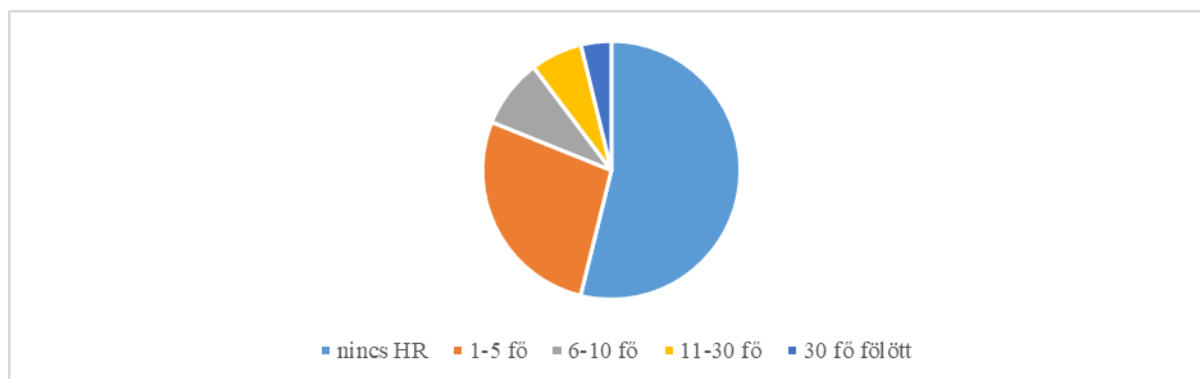
A KoronaHR kutatás indításakor, a járvány I. fázisa alatt, 2020 júliusában feltettük a kérdést, hogy a válaszadók rendelkeznek-e intézkedési tervvel egy pandémia- vagy ehhez hasonló válsághelyzet kezelésére [10]. A válaszadó szervezetek csupán 14,2%-a rendelkezett, a vírushelyzetet megelőzően járványhelyzetet kezelő tervvel. Az egyre fokozódó vírushelyzetre való tekintettel a válaszadók több, mint fele, 54,2%-a kidolgozott ilyen tervet, míg a 9,7%-a tervbe vette ennek kifejlesztését. Meglepő azonban, hogy 21,9%, a válaszok alapján nem kíván ezzel a problémával foglalkozni, nem látják szükségét járványhelyzetet kezelő terv kidolgozásának.



1. ábra: Kidolgozott intézkedési terv megléte a pandémiás/virushelyzetre

A válaszadók többsége, közel 60%-a saját maga dolgozta ki a pandémiás/virushelyzetre vonatkozó intézkedési tervét, míg 19,1% esetében az anyavállalat/tulajdonos központilag készítette el és annak irányelveit követik. Reményeink szerint, a jövőben készülő kutatások esetében már nem fog olyan válasz születni, hogy valaki nem látja értelmét, szükségét pandémiás/virushelyzetre vonatkozó intézkedési terv elkészítésének, melynek kidolgozója többek között épp a HR lehet. A gond az, hogy a válaszadó szervezetek 53,8%-ánál nincs önálló emberi erőforrásokat integrálni tudó szervezeti egység. Ennek magyarázata, hogy a válaszadók, több mint 2/3-a kis és közepes nagyságú társaság.

<sup>12</sup> 2020. december 19. MTI jelentés <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/orban-viktor-kormany-gazdasagvedelmi-akcioterv-kiegesziteserol-rendelkezett>



2. ábra: Meglévő HR esetén a létszámok megoszlása

Az emberi erőforrásokat érintő HR intézkedések a legtöbbet az otthoni munka (home office) kifejezést halljuk, ennek kialakítása sok cégnél hosszú távon működőképes megoldást kínál. Hasonlóan HR intézkedés az új munka- és egészségvédelmi intézkedések bevezetése, az utánpótlás/helyettesítési tervek megfogalmazása, a munkavállalók szociális segítése. A HR területén érezhető a pandémiás helyzet általi pozitív változások sora, így: a hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás és kapcsolattartás minőségének javulása. Az egészségvédelmi és higiéniai előírások betartása sok esetben összefügg a HR hatékony kommunikációjával. Mindezeknek köszönhetően a szakszerű HR munka fontossága a jövőben növekedhet. Ez a terület is mutatja, a koronavírus járvány a gazdasági-társadalmi kihívások, hátrányok mellett egyben lehetőségeket is kínál. Fontos HR terület a belső kommunikáció, mely napjainkban még erősítésre szorul. Az online kutatás második fázisára 2020. augusztus 1. október 31. között kerül sor. A járvány még nem ért véget. A felmérés lehetőséget teremt a hiányosságok pótlására, melyek közül kiemelten fontosnak tartjuk a pandémiás/vírushelyzetre vonatkozó intézkedési tervet. A legtöbb vállalkozás már rendelkezik ilyen tervvel, vagy szándékában áll elkészíteni, de a cél az, hogy minden gazdasági szereplő, vállalkozás rendelkezzen ilyen tervvel. A Covid-19 járványügyi helyzet és ennek összes következménye rámutatott a válságkezelő terv fontosságára, illetve feltárta a már megfogalmazott elképzelésekben található hiányosságokat, hibákat. A válságkezeléshez konkrét intézkedésekre van szükség, melyhez fontos egy jól működő HR Stratégia és az erre épülő humánpolitika. A válságkezelés, a krízis menedzselés alapvetően hónapokban, míg a kilábalás években mérhető. Ma még nem lehet pontosan tudni, hogy a gazdaság mekkora károkat szenvedett/szenved a pandémia miatt, de az már látható, hogy az infláció, ugyan csak néhány százalékponttal, de folyamatosan nő.

Összességében, az megállapítható felsorolt kormányzati intézkedések hatékonysága, azok eredményessége, ma még reálisan nem mérhető. Ami biztos, hogy a történetek, a járvány egyes fázisainak folyamatos elemzésére készítették a kutatókat. A következtetések összegzésében sokat segítenek a különböző összefüggésekre rávilágító, a kutatás I–II.– és III. szakaszaiból nyert empiriák elemzése, akár a mért adatok fázisonkénti összehasonlító elemzése által. Ez utóbbival kapcsolatosan hamarosan megjelenik a kutatási fázisok eredményeit összefoglaló kézikönyv. Továbbá megindult, egy célzott kutatás a válságból való kilábalást lehetséges irányait kutatva.

### **Gazdasági, munkaerő piaci és szociális krízis, össztársadalmi szinten, a HR krízismenedzselése**

A jelenlegi Covid-19 járványhelyzet összetettsége abból is adódik, hogy egészségügyi, gazdasági és szociális krízist alakít ki [11]. „A gazdasági sokkhatások munkaerőpiaci következményei általában késleltetetten jelennek meg. A Covid-19 okozta krízis azonban, annyiban is különbözik a korábbi válsághelyzetektől, hogy azonnal éreztette a hatását a munka világában

[12].” A munkáltatók változatos intézkedésekkel igyekeztek mérsékelni, megoldani a 2019 végén, 2020 elején kialakult vírushelyzetet. Ilyen intézkedések az utazások, ügyfelekkel való kapcsolattartás korlátozása, online kommunikáció erősítése, otthonmaradás támogatása a munka-, pihenő- és szabadnapok átcsoportosításával, munkavállalóval történő megállapodás a szabadság kiadásáról, bércsökkenés, társadalmi távolságtartás, otthoni munkavégzés (home office) szélesebb körben történő bevezetése [13]. Világjárvány idején a szervezetek 2 működési alapelve kerül azonosításra: válság által vezérelt és eredmény vezérelt működési elv. Mivel a válság napról napra növekszik, sürgető szükség van a kommunikációs csapatok, a javadalmazási csoport, a döntéshozó csapatok, a személyzeti csapatok megfelelő, hatékony együttműködésére [14]. Az otthoni munkavégzés nemcsak kihívás, hanem lehetőség is, annak bemutatására, hogy mennyire dinamikus, rugalmas egy szervezet. A dinamikus szervezetekben a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet alkalmazzák a vállalati kapacitás fenntartása és fokozatos növelése kapcsán. Ezenkívül, a dinamikus vállalkozások úgy vélik, hogy a gondosan kidolgozott humán erőforrás-stratégia a fenntartható versenyelőny forrása a piacon. Ezért nagyon fontos megfigyelni a vállalat azon képességét, milyen módon kezel egy olyan rendszert, amely kedvező a munkavállalók számára, és eredményt is teremt azoknak a vállalatoknak, amelyek a Covid-19 járvány állapotában kiemelt fontosságúnak tekintik az alkalmazottak munkájának minőségét. A HR-nek elsődlegesen biztosítani kell a munkavállalók biztonságát és egészségének megőrzését, továbbá figyelembe kell vennie a vállalat üzletmenet-folytonossági tervét és a költségeket is [15]. A KoronaHR kutatás I.fázisa feltáró jellegű, koncentrált kutatás, amely sok mindenki más mellett alapvetően a szakértőknek szól. Válaszadóink túlnyomó többsége a versenyszférában működő magántulajdonú cég, emellett mintegy 15 %-os arányban a közszféra- és nonprofitbéli szervezetek is képviselték magukat a felmérésben.

A kutatásban részt vevő szervezetek több mint, 70 %-a, a KKV-k körébe tartozó, főleg kis- és közepes méretű cég, intézmény. Mellettük a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyobb méretű társaságok válaszadói mintegy 30%-ban képviseltetik magukat. Önálló HR-essel, illetve HR részleggel a szervezetek kevesebb, mint fele rendelkezik. A válaszadók túlnyomó többsége a szolgáltató ágazatban működik – arányuk meghaladja a 40 százalékot, ezen belül a kereskedelmi és szálláshely szolgáltatók részaránya a 15 százalékot közelíti. Az ipari és építőipari vállalkozásokat a válaszadók mintegy egyharmada reprezentálja. A kutatási projekt résztvevői, a kérdőíves lekérdezés mellett, félig strukturált interjúkkal érzékenyebbé tették az első számú és a HR vezetőket, a kutatási célokat és a fókuszcsoportokat és a válságkezelés fő irányait illetően. Számos „nem tipikus munkaügyi megoldásról” hallhattunk, mint például az Airportnál, a fizetés nélküli állásidő, „részmunkaidő” (50%-os munka - 50%-os munkabérről), készenléti szabadság a munkabér 20%-ért. A válság hatására elkészült a munkaszervezet kompetencia-, valamint tudástérképe volt az alapja a szükséges átcsoportosításoknak, még ha átmeneti jelleggel is. A felső vezetés, juttatásuk bizonyos részéről lemondva, tulajdonosi támogatással, Szociálpolitikai Alapítványt hozott létre, segítve, a vállalat hátrányos helyzetű munkavállalóit. A cég ugyanakkor, csoportos létszámleépítést is be kellett, hogy jelentsen, melyet a vonatkozó jogszabályok mentén végre is hajtottak. A vizsgált időszakban természetes módon felerősödött a „belső kommunikáció” jelentősége, amelyben kiemelt szerepet kapott, a munkáltató- és a munkavállalói brand megőrzésének, a csoport kohézió, az együvé tartozás, a szolidaritás erősítésének kérdése. A 2020-as év elején világméretű járványt okozó koronavírus, vagy más néven a Covid-19, hatalmas, eddig sohasem látott kihívások elé állította az emberiséget, a világ gazdaságát, és természetesen a gazdasági rendszer legfontosabb összetevőit a munkáltatókat és a munkavállalókat egyaránt. A világjárványnak a gazdaságra gyakorolt negatív hatásait a mai napig nem lehet pontosan felmérni az okozott károk tekintetében, azonban az eddigi tendenciákat látva bizonyos ágazatok, mind például a légi közleke-



dés, a szórakoztatóipar, a vendéglátóipar és a turizmus komoly visszaeséssel számolhat, ami természetesen cégek, vállalatok megszűnésével és munkahelyek elvesztésével jár. Elsőként a válaszadók hazai gazdaságra és az itthoni munkanélküliségre vonatkozó véleményét elemeztük (1. táblázat). Az elemzésben arra kerestük a választ, hogy a válaszadók véleményei mennyiben térnek el a szakirodalomban ismertektől. Az értékelhető válaszok száma az összes válaszadó 33,69%-át tették ki a munkanélküliséggel és gazdasági helyzettel kapcsolatos kérdések esetén. A gazdasági visszaesés tekintetében a válaszadók döntő többsége 2021-ig tartó hatást jelez, mely a saját szervezetének árbevételére is hatással van, leginkább 10%-tól magasabb csökkenést feltételeznek. A munkanélküliség kapcsán jelentős növekedést prognosztizálnak, azonban a saját területükre a legtöbben pozitívan tekintenek, és csak kisebb mértékű emelkedést feltételeznek.

1. táblázat: A válaszadók véleményei a gazdaság és a munkanélküliség helyzetének a megítélésében

		Ön szerint mennyi ideig kell számítani a vírus miatti gazdasági visszaesésre?	Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség Magyarországon 2020-ban?	Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség az Önök tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban?	Hogy becsüli, az előző évihez képest hogyan alakul szervezetének árbevétele 2020-ban?
N	Valid	404	404	404	404
	Missing	1199	1199	1199	1199
Median		2,00	4,00	3,00	3,00
Mode		2	4	3	3
Percentiles	25	2,00	3,00	1,00	1,00
	50	2,00	4,00	3,00	3,00
	75	2,00	4,00	3,00	3,00

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A válság hatásait legtöbben 2021-ig tartónak határozták meg, a válaszadók 65,84%-a feltételezi, hogy a visszaesés a következő évig tart (2. táblázat). Hosszú távú elhúzódást, 2025-ig és még tovább tartó gyűrűzést 15,59% feltételez. Érdekes módon majdnem ugyanennyi válaszadó, 12,62% vélte azt, hogy ez csak a 2020-as évben lesz jellemző.

2. táblázat: A válaszadók megítélése arról, hogy mennyi ideig kell számítani a vírus miatti gazdasági visszaesésre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem tudom	24	1,5	5,9	5,9
	Néhány hónapig, 2020-at érinti	51	3,2	12,6	18,6
	a válság eltart 2021-ig	266	16,6	65,8	84,4
	a válság eltart 2025-ig	56	3,5	13,9	98,3
	2025 után is érezhető lesz	7	,4	1,7	100,0
	Total	404	25,2	100,0	
Missing	System	1199	74,8		
Total		1603	100,0		

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A humán szakemberek folyamatosan keresik a megoldásokat a járvány okozta károk felmérésére és enyhítésére. A következő interjú, és annak elemzése egy kiváló pozitív példát mutat

arra, hogy egy magyarországi, de nemzetközi szinten is elismert gyógyszeripari vállalat a következetes, és innovatív vezetői döntéseinek köszönhetően komolyabb gazdasági károk és elbocsátások nélkül küzdötte le a járvány első hullámát. A humán szakemberek kutatásai jelentései, és természetesen a hasonló strukturált interjúk megállapításai előremutatóak, például értékük lehetnek más vállalatok, cégek, de akár az állami szféra számára is. Röviden az Egis gyógyszeripari vállalatról: Magyarország és Közép-Kelet Európa egyik vezető generikus gyógyszeripari vállalata, amelynek tevékenysége a gyógyszeripar összes értékteremtő folyamatát átfogja a kutatás-fejlesztéstől a hatóanyag- és késztermék-gyártáson át az értékesítésig. Az Egis a Servier Csoport (franciaországi székhelyű, nonprofit alapítvány által irányított nemzetközi gyógyszeripari vállalat) tagja. A 2018/2019-es üzleti évben az Egis vállalatcsoport nettó árbevétele meghaladta a 170 milliárd forintot. Magyarországon kívül további 17 országban értékesítik termékeiket Egis márka néven, saját leányvállalatokon illetve képviselőteken keresztül. A hatóanyag-, tablettá- és injekciógyártástól a galenikus (nem szilárd anyagú) készítményekig terjedő termékskálájuk készítményei összesen 65 országban érhetőek el saját leányvállalataikon és képviselőteiken, valamint partnereinken keresztül. A cég évente több mint 15 milliárd forintot fordít kutatás-fejlesztésre, amelynek fókuszában a minőségi, hozzáadott értékkel rendelkező generikus készítmények állnak. Az Egis a magyarországi vállalatok közül a 22. legnagyobb foglalkoztató, sikerei a mintegy 4400 dolgozó összehangolt munkájának az eredménye. Az interjú alkalmával kapott válaszok részletesek, és alaposak, hűen tükrözik mind a válaszadó, mind az általa képviselt cégcsoport nézeteit a kialakult helyzetről. A beszélgetés alanya Pajor Mariann, az Egis csoport, szervezeti kultúra alakításáért, a belső kommunikációért felelős részleg vezetője volt, amely a Human Resources (Emberi Erőforrások; a továbbiakban HR) szervezeti egységhez tartozik. Elsődleges feladatuk a kollégák tájékoztatása, illetve elemzik a vállalati kultúra fejlődési irányát. Ez nagyon fontos kutatási területe a HR-nek, azt kutatja, hogy a szervezeti kultúrának mekkora a hozzáadott értéke a vállalat tevékenységéhez. Az Egis több mint 100 éves gyógyszergyár, 18 országban működik 4500 munkavállalójuk van, ebből több mint 3000 Magyarországon. Vertikálisan integrált, ami az jelenti, hogy a kutatáson keresztül egészen a sales (értékesítés) támogatásig magába foglalja a tevékenységeket. Közép-Kelet Európa meghatározó generikus gyógyszeripari vállalata. Magyarországon összesen négy, 3 budapesti és 1 körmendi telephelyen működnek, ebből 3 az közvetlenül a gyógyszeripari késztermékek gyártásával foglalkozik. Az interjú alanyát koronavírus, mint világméretű válság magánemberként is megérintette. A kezdetektől fogva az Egis-nél Home Office-ban dolgozik, aki tud. Ennek két nyilvánvaló előnye megmutatkozott: a telephelyeken csökkent a fizikai kontaktusok száma, ezáltal növekedett a dolgozók munka egészségügyi biztonsága, azonban akik a termelésben vesznek részt, azokra ez nem vonatkozhatott, mivel be kellett menniük a munkahelyeikre. Másrészt, a cégnek is új kihívásokat jelentett a távmunka, amelyre már a kezdetektől sikeresen reagáltak. Szerencsés pillanatban voltak a járvány kezdetekor, hiszen az O365 (Microsoft Office 365 szoftvercsomag) alkalmazása vállalati szinten tavaly (2019) kezdődött meg, a bevezetési módszertanával és a vállalati kultúrára gyakorolt hatásával elnyerték a Future-proof Organization díjat. A kitüntetés pillanatában nem gondolták, hogy a valóságban az elismerésnek mekkora jelentősége lesz. Egy IT (Information Technology – információs technológia) megoldást úgy vezettek be, hogy nemcsak IT eszközként implementálták a cégben, hanem ez nagyon komoly edukációs és „*mindset change*” folyamattal is társult, kezdetben azonban azt nem mérték fel, hogy mekkora értékkel jár a cég működése szempontjából. A nagy előnye akkor mutatkozott meg, hogy a Covid járvány kitörésekor 2 nap alatt 1800 ember zökkenőmentesen át tudott állni az otthoni munkavégzésre, mivel a hardware, a software, és a „*mindset*” oldal feltételei is adottak voltak. Kedvező döntést hoztak arról is, hogy a dolgozók az asztali PC-ket is hazavihették munkavégzés céljából. Ami a cégben végzett felméréseket illeti, a Gallup intézet segítségével mérik

a munkavállalói elkötelezettséget, csoport szinten a cégen belül felmérték saját mentális állapotukat, és hogy a vállalat hogyan kezelte a járvány első fázisában a kialakulófélben lévő mentális pandémiát. A felmérés második lépcsőjeként pedig a járvány I. hulláma után mérték fel a dolgozók elkötelezettségét. A Gallup módszertana szerint 5-ös skálán minden felmérési érték 4 – 4,5 – 5 között mozgott. Ebből azokat a következtetéseket vonták le, hogy a dolgozók biztonságban érezték magukat, elégedettek voltak a vállalat reakciójával és a vezetés döntéseivel. A járvány idején a vállalatnál, jóval előbb, mint sok egyéb hazai nagyvállalatnál, megalkult egy operatív törzs is, ami arra enged következtetni, hogy a vállalat a járvány idején jól vizsgázott. Ami a technika vívmányainak a használatát illeti, az online értekezleteken túl oktatásokra is használták, elsősorban a Microsoft Teams-et, amely az együttműködést nagymértékben támogatja, nagyon erősen demokratizál és lebontja a hierarchia szinteket, valamint hozzáférhetővé tesz tudást, nagyon könnyen és egyszerűen lehetővé téve magát a tudásmegosztást, a tehetséggondozást. Napjainkban a munkakeresés nem annyit jelent, hogy munkát vagy jövedelemforrást keresni, ahogyan azt, a szakirodalom a „megélhetési alkalmazott” kifejezéssel meghatározza. A nagymesterré válás eszközeit és összetett folyamatait a téma tényleges szempontjain keresztül kell vizsgálni, a karrierépítési lehetőségek figyelembevételével együtt. A „tehetséggondozás” a munka világában azt jelenti, hogy ezeket a készségeket ki kell fejleszteni, az egyén meglévő képességeihez igazítva azokat, ami növeli a túlélést a munka világában, kompetenssé és hitelessé téve őket a szakmájukban [16]. A pandémia következtében tehát, úgy a munka világában, mind az oktatásban az online felületek jelentik az elsődleges közös platformot [17].

Az előzőkkel összefüggésben, alapvető lépés volt, hogy a vezetők és a munkavállalók részére a Teams-ben létrehoztak egy támogató felületet. Ennek a támogató csatornának 6 témaköre volt, amiben mindenféle anyagokat tettek közzé, elsősorban tudásmegosztás, másodsorban oktatás és harmadsorban menthal support – mentális támogatás jelleggel, felhasználva a közösség erejét, hiszen ide bárki (munkavállalók) feltölthetett és megoszthatott tartalmakat, akár angol nyelvű vezetőképzési anyagokat is. Azokat a rendezvényeket, amelyek elősegítik a vállalatcsoporthoz kulturális fejlődését áttették online-ra, például interaktív vezetői fórumokat is. Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy a vállalaton belül mindig van egy-egy téma, amit fontosnak gondolnak a szervezet egészének. Ezen a területen keresnek egy vezetőt, aki „role modell”-ként szerepel és interjút készítenek vele. Ennek a párbeszéd sorozatnak nemzetközi szinten is nagy volt a sikere, olyan dolgozók is megszólaltak, akik külföldön dolgoznak valamely leányvállalatnál. A kollégák online javasolhattak témákat, amely valamiért fontos nekik, elsősorban orvosok és gyógyszerészek, akik komoly szaktudással rendelkeznek az adott területen, ami nagyon érdekes és hasznos lehetett mind a 3000 magyarországi munkavállalónak. Olyan témákkal is lehetett pályázni, ha valakinek érdekes hobbija van, vagy éppen mások számára érdekes országban járt. Ez a program is elképesztő sikeres, a tapasztalatok alapján a dolgozók részéről kinyílik a kommunikáció, a párbeszéd iránti igény, köszönhetően a korábban említett demokratizálódásnak, a „bevonó vezető”-i technikának. A negatív hatásokat illetően, mint a kényszerszabadságolás, munkaidő- és bércsökkenés, osztott munkarend az Egis HR-je nem tudott beszámolni. A beígért bérfejlesztést végrehajtották, és azok a dolgozók, akik a Covid időszak alatt bejártak dolgozni, elismerve erőfeszítéseiket további pénzjutalmat kaptak. Kényszerszabadságolások nem voltak, mindenki tudott munkát végezni, a munkáltató megtalálta a módját, hogy minden dolgozó hozzá tudjon tenni az üzletmenethez. Ráadásul nagyon sok olyan feladatot el tudtak végezni, ami a Covid időszak előtt elmaradt, önképzéseket, adminisztratív feladatokat, vagy éppen protokollok megírását. A Covid vállalati stratégiára gyakorolt hatására, a vállalatcsoporthoz a REGINA nevű projekttel válaszolt, amely megmutatta, hogy milyen lesz a munkavégzés új módja. A projektet 3 részre bontották: „react-rebound-reshape”; reagálás-visszaugrás-újra formálás időszakokra. A rebound szakasz foglalkozott a

válságidőszakban, a react fázisban hozott intézkedések és döntések felülvizsgálatáról. A „reshape” szakaszban megszilárdítják az egyébként időben és helyesen hozott döntéseket, vagyis e szerint fognak működni a jövőben. A legfontosabb kiindulási alap, egy új gondolkodásmód, amelynek célja, hogy bevonják a vezetőket, akik a munkavállalókkal folyamatos párbeszédben vannak és megpróbálják megérteni a munkavállalót abból a szempontból, hogy mindenki a saját munkáját látja a legjobban. Volt egy 3 hónapos időszak, ahol mindenki tesztelhette Önmagát, hogy el tudja-e végezni a munkáját otthonról 100%-osan, ez tartható-e, vagy kellene egy hibrid megoldás, amely tökéletes lenne a munkavállaló és a munkáltató szempontjából is. Ezek a dolgozó-vezető párbeszédék zajlanak most (2020 júliusa), melyek alapján létrehozzák az Egis új „brand”-jét és munkavégzési módszerét. Az interjú összegzéseként elmondható, hogy az Egis vállalatcsoport konzekvens, bátor döntések meghozatalával jól lereagálta a Covid-járvány kihívásait, maximálisan törekedve a dolgozói elkötelezettségre, a munkavállaló és munkáltató közötti következetes párbeszédre. A Covid-járvány egyfajta akceleratorként (gyorsítóként) jelent meg a vállalat életében, ahol bátor döntések és a digitális innovációk elősegítették a vállalati kultúra, kommunikáció és stratégia magasabb szintre emelését. A digitális transzformáció kihagyhatatlan tényezője az emberi erőforrás. Ancarani és Di Mauro (2018) úgy véli, hogy annak a szervezetnek, amelyik sikeres digitális implementációt szeretne megvalósítani, investálnia kell a dolgozóiba, vagyis szükséges, hogy képezze, felhatalmazza a munkatársait, adekvát módon változtasson a szervezeti kultúrán, és biztosítsa a folyamatokhoz a megfelelő vezetőket, akik aktívan támogatják a digitális transzformáció megvalósulását. Az Egis gyakorlati tapasztalata azt is megmutatta, hogy a megfelelő képzésekkel, és az O365 vállalati szoftvercsomag bevezetésével a dolgozók gyorsan, probléma nélkül át tudtak állni az otthoni munkavégzésre. További fontos innovációjuk a Microsoft Teams – amely szintén az O365 vállalati szoftvercsomag része – alkalmazása vezetői fórumokra, oktatásokra, illetve a digitális vállalati kultúra fejlesztésére. Mindezen intézkedések nagymértékben növelték a dolgozók biztonságérzetét, valamint hatalmas fejlődési/fejlesztési potenciált jelentettek a vállalatcsoport számára. Szintén lényeges megemlíteni, hogy az Egis vállalatcsoport a dolgozói elégedettség és elkötelezettség felmérésére a járvány alatt több lépcsőben is a Gallup intézet közvéleménykutató módszertanát alkalmazta. A vizsgálatok eredményeit konzekvensen felhasználták a vállalati stratégia, kultúra és kommunikáció fejlesztésére, amely szintén egy előremutató kezdeményezés. Az interjú összegzéseként, eredményeként elmondható, hogy az Egis vállalatcsoport reakciója a világjárvány okozta kihívásokra példaértékű volt, a vállalati stratégia továbbfejlesztése új, követendő példát mutat más munkáltatók számára is.

Összegezve, a válság okozta sokkhatások elsődleges kezelésében fontos szerepet játszhatnak a munkavállalókkal folytatott intenzív párbeszéd és a strukturált interjúk. Ezek feldolgozása és tapasztalatok beépítése a szervezeti kultúrába – fontos eszköz lehet, nem csak a Covid-19, hanem más válsághelyzetek – a munkavállalók és a munkáltatók szempontjából eredményes leküzdésében.

### **A Covid-19 egyik következménye, a mentális pandémia, a HR szerepe ennek leküzdésében**

Az emberi erőforrás tagadhatatlanul bármely szervezet legértékesebb erőforrása. Ezeknek a kezelése kihívásokkal teli időszakot jelentett és jelent ma is, különösen a szervezetek emberi erőforrás osztályainak (HR). A HR feladata, hogy válság esetén vezető szerepet töltsön be egy szervezet és alkalmazottai számára előre meghatározott cselekvések végrehajtásával, amelyek célja a vállalat működésének fenntartása, és hogy megfelelően reagáljon az alkalmazottak fizikai, pszichológiai és érzelmi szükségleteire. Ebben különösen fontos szerepet kaphat – úgy a válság előtt, mint a válság után – a vezetők és a munkavállalók részéről egyaránt, az érzelmi

faktorok helyes kezelése [18]. A krízis alapvetően három szintre bontható, amely a Covid-19 járvány során is beazonosítható: a krízis előtti állapot, a krízis és a krízis utáni állapot. Ezekhez az állapotokhoz elnevezések és viselkedési formák is kapcsolhatók. A krízis előtti állapotot a mentor szó jellemezheti, amikor a HR osztály megismerteti az alkalmazottakat a lehetséges változásokkal és azokkal a lépésekkel, amelyeket meg a problémák kezelése érdekében azonnal meg kell tennie a menedzsmentnek. A válság folyamán „gyógyítóként” szerepelhet a HR osztály, mivel segíthet az alkalmazottnak megbirkózni és alkalmazkodni a nehéz körülményekhez, hogy képesek legyenek visszatérni a normális helyzetbe. Végül a „reneszánsz ember” szerepében a válság utáni szakaszban a HR vezető szerepet tölt be, segít az alkalmazottnak újjászületni a „hamvaikból”, ismételten emlékeztetve őket arra, hogy túléltek a válságot, és most egy erősebb, egyesült egységként készek a jövőben bekövetkező kritikus eseményekkel szembenézni [19]. A Covid-19 újabb csapása az emberiségre a közelgő „mentális pandémia”, amely egyelőre úgy tűnik, hogy beláthatatlan károkat fog okozni a családi, rokon-, munkahelyi, szakami közösségek vonatkozásában. A munkavállalók támogatásra szorulnak, hiszen bár a világ kollektív stresszállapotban van, de a globális gazdaság nem szünetelhet annak a céljából, hogy az alkalmazottak készek legyenek túllépni a komfortzónájukon, hogy újra dolgozzanak különböző országokban és különböző kultúrájú emberekkel. A Covid okozta stressz okai is nyilvánvalóvá váltak, hiszen a munkavállalók és a vezetők egyaránt kiléptek a komfortzónájukból, a napi rutinokból, ez némi kontrol- és időérzék elvesztést is jelentette sok esetben. A home office, számos család esetében jelent meg stresszfaktorként. Az otthonunk ugyanis nem munkahely, már csak ergonómiai szempontból sem. A veszélyhelyzet hatási összességében felerősítették – megítélésünk szerint – a stresszkezelő programok és az egészség tudatos életmód előtérbe kerülését, hangsúlyosabbá válását. A helyzetet ugyanakkor tovább rontotta, hogy a munkavállalóknál ez idő alatt megjelentek az egzisztenciális félelmek mellett, a családi tartalék erőforrásai hiányában, a pusztán megélhetési problémának a kérdése.

Végezetül, összefoglalva, a Covid-19 pandémia hatása világviszonylatban kiterjedt és a XX. században nem igazán tapasztalt, osztársadalmi szintű (egyszerre politikai, gazdasági, szociális, foglalkoztatáspolitikai, magánéleti problémák halmaza) fenyegetések, kihívások, és kockázatok elé állította a munkavállalót, munkaszervezeteket, közösségeket, családokat, nemzeteket [21]. A válságkezelés és maga a proaktív megközelítése révén, a HR segíthet az egyéni és szervezeti túlélő képességének kialakításában. A munkavállaló munkavégző képességének újra termelésében a válság alatt és az abból való kilábalást követően. Összességében megállapítható, hogy a jelenlegi Covid-19 krízis nagy hatással van és lesz is az egyénre, a szervezetre, a társadalomra és az egész világra, így a munka világára is. Eddig kőbe vésettnek hitt foglalkoztatáspolitikai paradigmák dőlhetnek meg. A társadalmi integritás alapja a szolidaritás, ugyanakkor felerősödhet épp a pandémia kapcsán, annak hatására, például az egyre növekvő szakember hiány, amely újra és újra felerősítheti az alacsony képzettségűek, illetve a képzetlenek foglalkoztathatóságának osztársadalmi szinten zajló vitáját. Vélhetőleg ezekben a folyamatokban, a HR tevékenységében, meghatározó szerepet kap a tanácsadás, egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Mindez azt is eredményezheti, hogy a munka világában, a HR ismét visszakérülhet az őt megillető stratégiai szerepkörébe. Ugyanakkor, azt is látni kell, hogy a menedzsment változás – illetve krízismenedzselése más- és más kompetenciákat követel meg magától a vezetéstől, így a HR-től is. Tanulmányomban a probléma halmaz tematikus feldolgozására törekedtem a kutatások empiriáira alapozottan. A problémák gyors és intenzív kezelésében bízhatunk, de azok végleges megoldásában ma még nem.

## Irodalomjegyzék

- [1] NIZAMIDOU, C., & VOUZAS, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25.
- [2] MATUS J. (2020): Pandémia. Egészségbiztonság és az új világrend [http://mhht.eu/hadtudomany/2020/2020\\_2szam/HT-2020-2](http://mhht.eu/hadtudomany/2020/2020_2szam/HT-2020-2)
- [3] HEGEDŰS H. (2020) The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management. *Hadtudomány: E-szám* pp. 146-153. 8 p.
- [4] BAGÓ, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25. ISSN 2677-1306
- [5] GUARNER, J., MD (2020): Three Emerging Coronaviruses in Two Decades, The Story of SARS, MERS, and Now Covid-19, *American Journal of Clinical Pathology*, Vol. 153, Issue 4, pp. 420-421. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa029>
- [6] MANI, S. & MISHRA, M. (2020): Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis, *Strategic HR Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>
- [7] CARNEVALE, J. B., & HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- [8] STADLER, A. (2021) A Magyar Honvédség feladatai és értéktartalma a Covid-19 járvány okozta különleges jogrendben) *Hadtudomány, E szám*.
- [9] GROTE, J. (2017): *Global Trends in the Hospitality Industry* In Györkő, D., Kleschné Cs. V. & Bedő Zs. (eds.) *FICUBERD 2017: Book of Papers*, Pécs, Magyarország: University of Pécs. 114-124.
- [10] Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Magyarország 2020: A kutatás első fázisának kiértékelése Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Gazdaság – és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ (2020), 53 p.
- [11] CSIZMADIA, P., ILLÉSY, M. (2020) A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe. [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf)
- [12] CSIZMADIA, P., ILLÉSY, M. (2020) A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe. [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf)
- [13] BAGÓ, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25. ISSN 2677-1306
- [14] SOLANKI, S. (2020). An Exploratory Study on Behavioral Science Of HR Managers to Respond the Covid-19 Challenge. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3590050>
- [15] ARYATAMA, H. (2020). The Effect of Pandemic Covid-19 in the Outsourcing Industry Sector and the Role of Human Resourcing in Dynamic Organizations. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3591137>
- [16] HEGEDŰS H. (2008) Monopoly - with talent, ergo how to become a grand master? *Hadtudományi Szemle*: 2 pp. 121-124., 4 p.
- [17] VARGA, I. (2020): Online oktatás, távoktatás tapasztalatai, jelentősége, (Online education, distance learning experiences, significance) In: Kovács, László (szerk.) *Globális kihívás – lokális válaszok: A koronavírus (Covid-19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai Szombathely, Magyarország: Savaria University Press (2020) 523 p. pp. 441-446. 6. p.*
- [18] CSAPAI, Gy. & BERKE, Sz. (2015): Emotional factors influencing managerial growth In. Csata A., Fejér G., Király; O. Gy., Kassay, J., Nagy, B. & Táncczos, J. L. (eds.) *12th Annual International Conference on Economics and Business: Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin*, Cluj: Románia: Editura Risoprint.
- [19] NIZAMIDOU, C., & VOUZAS, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25.

- [20] CALIGIURI, P., DE CIERI, H., MINBAEVA, D., VERBEKE, A., & ZIMMERMANN, A. (2020). International HRM insights for navigating the Covid-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- [21] LI, J., GHOSH, R., & NACHMIAS, S. (2020). In a time of Covid-19 pandemic, stay healthy, connected, productive, and learning: words from the editorial team of HRDI. *Human Resource Development International*, 23(3), 199-207. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1752493>