

A VÁLLALATI/SZERVEZETI STABILITÁS ELEMZÉSE SZLOVÁKIAI VÁLLALATOK KÖRÉBEN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A HÁBORÚ HATÁSAIRA

Silvia TÓBIÁS KOSÁR¹ – Erika SERES HUSZÁRIK² – Tibor
ZSIGMOND³ – József POÓR⁴

ABSTRACT

Nowadays, it is almost a cliché to describe and emphasize the fact that in the past three years, three significant changes have influenced the development direction of the national economy and the organizations operating in it in negative (COVID-19 and Russia's war in Ukraine) and positive (recovery) directions. In this article, the three influencing factors mentioned above are reviewed. We are outlining Russia's war with Ukraine. The article also discusses the evolution of Slovakia's socio-economic situation. The main point of the article discusses some of the most important conclusions of the empirical research on organizational stability conducted in Slovakia within the framework of an international research started in 2022. Based on the analysis of our empirical research, a much greater uncertainty is apparent in the current war situation than during the COVID-19 pandemic.

KEYWORDS

COVID-19, recovery, war, management, Russia, Ukraine

BEVEZETŐ

Kutatásunk célja a szlovákiai vállalatok szervezeti stabilitásának elemzése az orosz-ukrán háború által kialakult kedvezőtlen gazdasági környezetben. Az emberiség története folyamán már számos válságot élt át, de alig lábaltunk ki 2008-2009-es pénzügyi világválságból, a mostani, úgy tűnik, hogy hosszabb, szerteágazóbb és mélyebbre ható lehet. Számos kutató keresi a megoldást a válságokra, egyetértenek abban, hogy több tudományterületen is foglalkoznak a témával, de eddig megnyugtató választ a hogyanra még nem találtak [9].

A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának a kutatói több ország kutatóival (Ausztria, Csehország, Horvátország, Litvánia, Magyarország, Németország, Románia, Szlovákia, USA) összefogva 2020 júniusa óta foglalkoznak a „Nehéz gazdasági helyzet – COVID-19, kilábalás, háború - hatása a vállalatok, szervezetek gazdálkodására, menedzsmentjére és HR-jére” című kutatási témával. Kutatásunkban választ keresünk arra a kérdésre, hogy milyen hatásokkal számolnak a háború hatására a válaszadó szervezetek a gazdálkodás, a menedzselés és HR területén egyaránt a kutatásban résztvevő országokban. Jelen tanulmány részeredményeket közöl a szlovák válaszadók véleményét illetően.

¹ PhD. Tóbiás Kosár Silvia, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, kosars@uj.s.sk

² PhD. Seres Huszárik Erika, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan Tanszék, huszarika@uj.s.sk

³ Mgr. Zsigmond Tibor, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, zsigmond@uj.s.sk

⁴ Prof. Dr. Poór József, DSc., CMC, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, poorj@uj.s.sk

Az alábbiakban a témához kapcsolódó szakirodalom áttekintése következik, melyet további alfejezetekre bontottunk. Ezek során körüljárjuk a COVID-19 világjárvány, illetve az orosz-ukrán konfliktus hatására kialakult társadalmi és gazdasági helyzetet. Emellett a gazdasági mutatók szlovákiai alakulását is megvizsgáljuk. Cikkünk második részében az általunk végzett primer kutatás eredményeit mutatjuk be, melyben megvizsgáljuk a vállalatok helyzetét a jelen, kihívásokkal teli, nehéz időszakban. Cikkünk végén a befejezés fejezet található, melyben a legfőbb eredményeinket és következtetéseinket foglaljuk össze röviden.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A korábbi évek gazdasági fejlődését több jelentős változás befolyásolta a különböző szervezetek (vállalatok és intézmények) életét. A továbbiakban ezen változások jelentősebb hatásait elemezzük a szakirodalom szempontjából.

COVID-19 világjárvány

Az elmúlt években nagy léptékű gazdasági változások mentek végbe világszerte. Ennek egy része a COVID-19 világjárványnak köszönhető, amely példátlan jelenség volt a világ lakosságának többsége számára. A karantén kötelezettségek [26], a bezárások, az otthoni iroda- és gyárleállások [4] jelentős károkat okoztak a nemzetek gazdaságában. A vállalatok egy része nagy (pl. pénzügyi, tudás) veszteséget szenvedve túlélte, míg mások csődbe mentek. Rendkívül sok ember szenvedett mentálisan és érzelmileg az elszigeteltség és a kilátástalanság miatt.

A járvány kezdetén a kutatók elsősorban a hasonlóságokat és különbségeket vizsgálták koronavírus válság és a korábbi válságok között [14; 17]. Különböző források szerint a COVID-19 felgyorsította, nem pedig megzavarta a korábban már elindult/megkezdett HR trendeket [10; 33].

Nem minden céget érintett egyformán a COVID-19 világválság [12]. Sőt, ahogy haladtunk előre az egyes vírus hullámok között egyre több cég jelezte, hogy ebben a helyzetben számos új lehetőséget is megtaláltak [36].

A távmunka mellett a járvány két olyan tendenciát is érintett, amelyek tartós hatással befolyásolták és napjainkban befolyásolják a munkaerőt. Továbbá jelentősen kihatnak a digitális eszközök használatát tranzakciókhoz, konzultációhoz és együttműködéshez. A járvány alatti változások kezdték előtérbe helyezni az automatizálási és mesterséges intelligencia technológiák munkahelyi alkalmazását is. Bár arról nem szabad elfeledkezni, hogy mindkét tendencia már a vírus megjelenése előtt zajlott, de a Covid-19 alapjaiban megváltoztatta fejlődésüket [29].

A pandémia legnagyobb vesztesei a turizmus, a vendéglátás, a szépségipar, a szórakoztatóipar és a kereskedelem egyes ágazatai voltak [5]. Az első hullám lezajlása után és a második hullám megjelenésekor világossá vált, hogy a világjárvány következtében – Kína növekedését kivéve (+2%) – nagyon jelentős, 4-6%-os gazdasági visszaesés következik be az egész világon. Viszont az időközben beindult erőteljes oltási kampányok nyomán felcsillant a fény – a visszaeséseket követő 4-6 százalékos növekedés lehetősége – az alagút végén.

Annak ellenére, hogy a COVID-19 válság nyomán a 5,7%-ról 8%-ra nőtt a munkanélküliség a világon [20] a fejlett világ országait erőteljes munkaerőhiány is sújtja a kilátástalanság során.

Oroszország háborúja Ukrajnával

Amikor úgy tűnt, hogy egyenes út áll előttünk – kiút a járványból – újabb veszély jelent meg a határon: a háború [47; 49]. Az orosz-ukrán konfliktus ismét megrendítette az emberek növekvő

optimizmusát a COVID-19 után [34]. A háború miatt kialakuló nehézségek, a növekvő energiaárak, a szállítási költségek, valamint a megélhetési költségek növekedése [18; 24; 21; 27; 42].

Jogos a kérdés, hogy milyen okok vezettek a mostani háborúhoz. Erre a felvetésre különböző szerzők eltérő okokat jelölnek meg. A teljesség igénye nélkül itt az alábbi befolyásoló tényezőket említhetők:

- Marshal [28] amerikai szerző szerint a mostani háború leginkább olyan földrajzi tényezőkkel magyarázható, mint azért, hogy a „Moszkvai Nagyhercegség megalapítása óta Nagy Péter cár, Sztálin, Putyin és minden orosz vezető ugyanazokkal a nehézségekkel néz szembe. Függetlenül attól, hogy milyen ideológiát követett. A kikötők még mindig fagyosak, a kelet-európai síkság – ez Ukrajna – sík marad”.
- Tajányi [43] úgy véli, hogy Putyin szeretné Oroszország azon küldetésstudatát beteljesíteni, ami alapján Nyugat ellen kell harcolni és az orosz gondolkodásmódot kell mindenfelé beteljesíteni.
- A Nyugat teljesen lebévult Putyin merész krimi bevonulásától. És itt jött elő megint az a Zbigniew Breziszkitől [7] származó gondolat, miszerint „Oroszország Ukrajnával igazi nagyhatalom, de nélküle nem az.

Az orosz-ukrán háborúnak a jelentősége az európai lakosság többsége számára is felfoghatatlannak bizonyult, hiszen a legutóbbi háborúk Európa területén évtizedekkel ezelőtt zajlottak, a világháborúk csak őseink történeteiben és történelmi feljegyzésekben maradtak fenn. E két jelenség (világjárvány és háború) olyan jelentőségekkel bírt, amelyekre korábban nem is számítottunk – extrém infláció, energiahiány és társadalmi feszültségek [37]. Az emberiség története folyamán már számos válságot élt át, de alig lábaltunk ki 2008-2009-es pénzügyi világválságból, a mostani, úgy tűnik, hogy hosszabb, szerteágazóbb és mélyebbre ható lehet. A jelenlegi forgatókönyv szerint a vállalatok rendkívül összetett és viharosan változó gazdasági környezetben működnek [1; 8; 30]. Ez a bizonytalan és változékony környezet minden vállalkozás számára kihívást jelent – függetlenül azok méretétől. Számos kutató keresi a megoldást ezekre a válságokra, egyetértenek abban, hogy több tudományterületen is foglalkoznak a témával, de eddig megnyugtató választ a hogyanra még nem találtak [9]. A megnövekedett gazdasági és politikai bizonytalanság arra kényszerítette a makrogazdasági előrejelzéseket készítőket, hogy a közeljövőben súlyos következményeket jósoljanak [39].

A XXI. A 20. században döntő fontosságú, hogy a vállalkozások alkalmazkodjanak a rendkívül gyorsan változó piaci feltételekhez. Az orosz-ukrán háború előreláthatólag további gazdasági, társadalmi kihívásokat jelent majd, amelyre minden szervezetnek rövidesen választ kell adnia [23]. Világossá vált, hogy a vállalatok és önmagukban a munkahelyek jelenlegi formájukban több szempontból is sebezhetőek. A gazdasági problémák és az azokból adódó átmeneti vagy tartós termelés leállások egzisztenciális veszélyt jelentenek a vállalatok, intézmények és azok alkalmazottai számára [35]. Mindez számos munkahely megszűnésével fenyeget [6]. Megjegyzendő azonban, hogy a háború okozta krízis lehetőséget is kínál az egyes országok, szervezetek számára ahhoz, hogy újragondolják meglévő stratégiáikat. Kétségtelen, hogy a vállalatok esetében a gyors alkalmazkodási képesség és a háborút követő nyitással kapcsolatosan kínálkozó lehetőségek kihasználása még az eddigieknél is fontosabb tényezőkké válnak [19]. Virág [46] felhívja a figyelmet arra, hogy egy vész- vagy háborús helyzet nem csupán negatívumokkal jár, így például hozzájárulhat a gazdaság fejlődését meghatározó technológia gyorsabb terjedéséhez.

Mindemellett még inkább fókuszba kerülhet a robotizáció [2; 44], valamint az ipari termelés fejlesztése iránti igény, az otthoni munkavégzés elterjedésének köszönhetően pedig a magánélet

és munka kiegyensúlyozottabb arányának kialakulását hordozhatja magában [14]. Kőműves et al. [23] háborús kutatása alapján a gazdálkodó szervezetek döntően egyedi megoldásokkal igyekeznek kezelni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat. Tapintható az a nagyfokú bizonytalanság, amit a gazdálkodó szervezetek átélnek a mindennapi működésük során, és próbálják folyamatosan keresni azokat a lehetséges megoldásokat, amelyekkel a leghatékonyabban próbálják kivédeni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat. A fentiek értelmében összességében kijelenthető, hogy jelen turbulensen változó gazdasági és társadalmi-gazdasági környezetben, ahol a piac és a fogyasztók igényei folyamatosan változnak, kiemelten fontos a megfelelő és fenntartható [25] vállalati jó gyakorlat (angolul “Good practice”) megfogalmazása és kialakítása.

Politikai szinten az orosz-ukrán háború befejezésével kapcsolatosan számos vélemény alakult ki. Abban a szakértők megegyeznek, hogy Oroszország Iránnal és Szerbiával ellentétben atomhatalom. Hatalmas hadigépezettel, valamint munkaerő- és erőforrás-tartalékokkal rendelkezik, és a jelzett kutatók úgy vélik, jó esély van arra, hogy Oroszország az elkövetkező években fenntartsa a konfliktust. A jelenlegi helyzetben Nyugat keveset tehet annak megakadályozása érdekében, hogy az ukránok megpróbálják visszavenni országuk teljes, jelenleg Oroszország által birtokolt területét – beleértve azokat a részeket is, amelyeket Moszkva formálisan, bár illegálisan elcsatolt [3]. Mostani háború előestéjén megjelent könyv szerzője Ryan [38] arra hívja fel a figyelmet, hogy az új helyzetben jelentősen át kell alakítani a háborúval kapcsolatos stratégiákat és intézményeket. Külön kitér arra is az említett szerző, hogy az innovatív katonai technológia nem elég. Elkötelezett és jól kiképzett katonákra, valamint innovatív menedzselési módszerek szükségesek a sikeres hadviseléshez.

Más szerzők [45] úgy vélik a mostani háború nyomán, felrémlik annak lehetősége, hogy szakítás következhet be az 1968-ban megkötött „A nukleáris fegyverek elterjedésének megakadályozásáról szóló szerződés”-ben (Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons (NPT)). Az előzőekben leírtakat a legújabb kaunasi NATO csúcs megerősítette.

Gazdasági mutatók alakulás Szlovákiában

Érdeemes megvizsgálni Szlovákia legfőbb gazdasági mutatóinak alakulását az elmúlt időszakban. Munkánk során 3 gazdasági mutatót szeretnénk volna megvizsgálni: a munkanélküliségi rátát, a GDP változást és a CPI árindexet. Utóbbi segítségével az infláció változását vizsgáltuk. Az adatokat az Eurostat [15] és az OECD [31; 32] segítségével gyűjtöttük. A munkanélküliség esetében az adott időszak aktuális értékét tüntettük fel százalékos formában, míg a GDP és a CPI index esetében az előző időszakkal összehasonlított változást tüntettük fel százalékos formában. A vizsgálatunkat 2021 negyedik negyedével kezdtük, ez volt ugyanis az utolsó időszak (negyedév), amely még a háború kirobbanása előtti adatokat tartalmazta. Fontos azonban megjegyezni, hogy az orosz csapatok felvonulása már 2021 októberében megkezdődött az ukrán határnál. Ennek hatására a világ gazdaságában már felfedezhető volt némi bizonytalanság és félelem. Ugyanakkor senki sem számított arra, hogy a katonai előkészületek után valós hadművelet kezdődik Ukrajna területén. Az alábbi táblázatban az összehasonlíthatóság kedvéért a Szlovákiai mellett az Európai Unió (EU27) adatokat is feltüntettük.

1. táblázat: Szlovákia és EU 27 gazdasági mutatóinak alakulása a háború kitörése előtt és után

		2021	2022				2023
		Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Munkanélküliségi ráta	Szlovákia	6,5	6,4	6,2	6,0	6,0	6,2
	EU 27	6,0	5,8	5,7	5,8	5,7	5,7
GDP változás	Szlovákia	0,465	0,232	0,177	0,292	0,267	0,260
	EU 27	0,718	0,826	0,669	0,381	-0,188	0,105
CPI index	Szlovákia	5,5	9,3	12,5	14,0	15,2	15,1
	EU 27	4,9	6,5	8,8	10,3	11,0	9,4

Forrás: A szerzők saját szerkesztése [15; 31; 32] alapján

Az eredmények alapján a munkanélküliségi rátára mérsékelten, de pozitív hatással volt a konfliktus – Szlovákiában 6,5%-ról (2021 – Q4) egészen 6,0-ra csökkent (2022 – Q3 és Q4). Ezzel szemben a GDP növekedése először jelentősen visszaesett (2022 – Q2: 0,177%) Szlovákiában, míg a későbbiek során ismét mérsékelt növekedésnek indult (2022 – Q3: 0,292% és 2022 – Q4: 0,267%). A legutóbbi elérhető adatok (2023 – Q1) alapján a GDP növekedési üteme stagnált Szlovákiában (0,260%). Fontos megemlíteni, hogy az Európai Unió 27 országa összesítve 2022 negyedik negyedében teljesített a legrosszabban, ugyanis a GDP csökkenést ért el (-0,188%) az előző időszakhoz képest. Szlovákia ekkor (2022 – Q4) jobban teljesített az EU-s átlagnál (0,267%). Az inflációt szemléltető CPI árindex esetében folyamatos növekedés volt tapasztalható, egészen 2022-es év végéig (2022 – Q4). Azóta mérsékelt csökkenés volt tapasztalható Szlovákiában (2023 – Q1: 15,1%) és az EU-ban (9,4%) is.

VÁLLALATI/SZERVEZETI STABILITÁS A HÁBORÚ HATÁSAINAK TÜKRÉBEN SZLOVÁKIÁBAN

Vizsgálati módszertan

Kutatócsoportunk elemzésének fő célja volt választ kapni arra a kérdésre, hogy az elmúlt, több szempontból is válságosnak tekinthető időszak – a COVID-19 és az orosz-ukrán háború kapcsán létrejött instabil környezet – alatt és után milyen hatással volt a válaszadó szervezetek gazdálkodására, menedzsmentjére és emberi erőforrás menedzsmentjére. Az empirikus vizsgálat ex-post jellegű, mivel a kutatott témakört a megfigyelési időszakokkal kapcsolatos véleményekre, tapasztalatokra alapozva elemeztük. A fő cél elérése érdekében 2022 ősze és 2023 júniusa között primer kvantitatív kérdőíves kutatás végeztünk szlovákiai szervezetek körében. A válaszadó szervezetek mintavételezése során az egyszerű véletlenszerű technikát vettük alapul. A kérdőíves lekérdezéshez használt kérdőívben több nagyobb kérdéscsoport szerepelt, mint: a válaszadó szervezet általános jellemzői, export/import kapcsolat az ukrán és orosz piaccal, a háborús helyzetre való felkészültség, előrelátható mikro- és makrogazdasági hatásai a háborúnak, a szervezetek működésére befolyásolt hatása a háborúnak, a szervezetre/menedzsmentre gyakorolt hatás, valamint a válaszadók személyes jellemzői és egyéb esetlegesen felmerülő javaslatai a kitöltőnek. A kérdőíves kutatás lekérdezése on-line módon valósult meg. Az összes beérkező kitöltésből a nem teljesen kitöltött kérdőívek közül teljes körűen 104 vizsgálható válasz érkezett be különböző szervezetektől. Jelen tanulmányban kutatásunk szervezeti stabilitással kapcsolatos kérdéskörének eredményeit szemléltetjük.

Kutatásban résztvevő szervezetek jellemzői

Kérdőívünket összesen 104 válaszadó töltötte ki. A válaszadó szervezetek jellemzői között

többek között nyilatkoztak tulajdonforma szerinti megoszlásukról, alkalmazotti létszámukról, illetve telephelyükről is.

2. Táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	3,85
Hazai magán	70,19
Külföldi vagy vegyes magán	14,42
Nonprofit szervezet	1,92
Egyéb	3,85
Nem nyilatkozom	5,77
Összesen	100

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

A megkérdezett vállalatok 5,77 %-a nem nyilatkozott tulajdonviszonyáról, a válaszadók nagy része (70,19%-a) hazai magántulajdonban lévő szervezet, 14,42%-a külföldi vagy vegyes tulajdonú vállalat. A mintában részt vevők kis százaléka (1,92%-a) nonprofit szervezet. A maradék válaszadó más tulajdonformát jelölt meg.

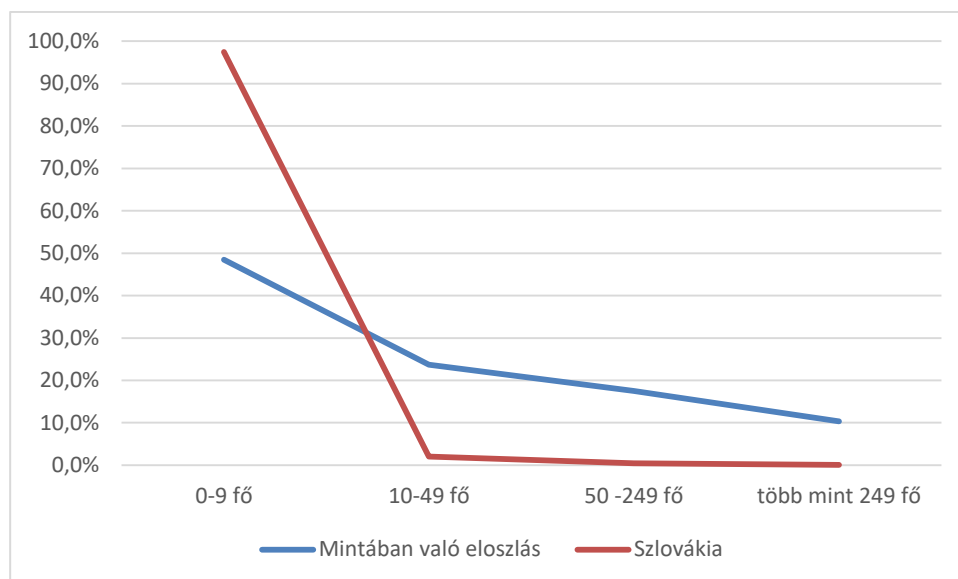
A vállalatok méret szerinti besorolásánál a munkaviszony keretében foglalkoztatottak átlagléttségét vettük alapul kutatásunk eredményeinek kiértékelése során.

3. Táblázat: Alkalmazottak száma (n=104)

Megnevezés	%
A szervezet nem foglalkoztat senkit	6,2
1-9 fő	42,3
10-49 fő	23,7
50 -249 fő	17,5
több mint 249 fő	10,3
Összesen	100

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

A válaszadó szervezetekben foglalkoztatott alkalmazottak száma alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek mintában való eloszlása alapján a kis- és középvállalkozások csoportjába tartozik a mintában szereplők 89,7%-a. Ebből mikro vállalat 48,5 %, kisvállalat 23,7%, középvállalat pedig 17,5%. Ezen eloszlás nem tükrözi teljes mértékben a vizsgált időszak vállalati méret szerinti elosztását Szlovákiában a Szlovákiai Statisztikai Hivatal adatai alapján, azonban a trend azonos.



1. Ábra: Vállalatok eloszlása alkalmazottak száma szerint 2022-ben/mintában
Forrás: Kérdőíves kutatás eredményei, valamint [48] alapján

A megkérdezett vállalatok tevékenységének helyszíne vizsgálata során a válaszadók közül 17-n nem nyilatkoztak. A válaszadó szervezetek 89,66%-a a vizsgált terület nyugati országrészéből van. A 2 százalékos arányt meghaladják még a Besztercebányai-, Kassai-, Trencsényi- és Zsolnai vállalatok. Az Eperjesi kerülből nem érkezett kitöltés.

4. Táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása (n=87)

Megnevezés	%
Besztercebányai kerület	2,30
Banskobystrický kraj	
Pozsonyi kerület	12,64
Bratislavský kraj	
Kassai kerület	4,60
Košický kraj	
Nagyszombati kerület	24,14
Trnavský kraj	
Nyitrai kerület	52,87
Nitriansky kraj	
Trencsényi kerület	1,15
Trenčiansky kraj	
Zsolnai kerület	2,30
Žilinský kraj	
Eperjesi kerület	0,00
Prešovský kraj	
Összesen	100

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

A szervezetek alkalmazkodása és intézkedései a háború által kialakított helyzethez

A megkérdezett szervezeteknek az elmúlt öt évben számos váratlan és előre nem látható bizonytalansággal kellett szembenéznie a piacon, illetve hazai és nemzetközi gazdasági környezetben. Első sorban gondolunk itt a COVID-19 világjárvány és a kialakult háborús

helyzet okozta változásokra. Napjainkban majdnem minden második vállalkozást Szlovákiában befolyásol a szomszédban kialakult háborús helyzet. A háborús helyzet legnagyobb mértékben a kereskedelem és ipar területén tevékenykedő vállalatokat érinti negatívan. A Slovak Business Agency felmérése alapján azon vállalatok esetén, amelyeket befolyásol a háborús krízis, vagy a vele kapcsolatos intézkedések a következő változásokat tapasztalták: a termékek vagy szolgáltatások iránti kereslet csökkenése, logisztikai problémák, megszűnt beszállítói kapcsolatok, a megkötött szerződések felmondása, új befektetési tevékenységek leállása, termelés szűkítése, belső konfliktusok, megrendelések számának csökkenése, a legkisebb mértékben a fizetési problémák megjelenése [40].

Az ukrajnai háborús konfliktus kirobbanásával a környező országok polgárainak félelmei az ukrajnai menekültek és kivándorlók által betöltendő munkahelyek elvesztésével kapcsolatban nőttek. A szlovák munkaerőpiac jelenlegi helyzetéből az következik, hogy a szlovák kormány és a munkaadók legnagyobb feladata - Szlovákia gazdasági növekedése érdekében - az ukrán, de más külföldi munkavállalók megszólítása és állandó lakhelyre juttatása. Szlovákiában. Amint azt a Szlovák Köztársaság Munkaügyi, Szociális és Családügyi Minisztériumának aktuális felmérései mutatják, Szlovákiában több ezer álláshely hosszú ideje betöltetlen. A betöltetlen állások száma 2023 januárjában több mint 81 ezer volt, amelyből több mint 32 ezer külföldiek számára megfelelő állás volt. Az ukrán munkavállalók érkezése sem a bérek alakulására, sem a segélynyújtásra nem volt számottevő hatással.

Első körben vizsgálatunk során kerestük a választ arra a kérdésre, hogy a háborús helyzet kapcsán kialakult, a gazdálkodó szervezeteket közvetlenül érintő hatásokról miként vélekedtek a háború kirobbanást követő időszakban a vállalatok.

Míg a háborúval kapcsolatos nemzetközi kutatások a háború kitörését követően a vállalatok bizonytalanságáról tanúskodtak, addig vizsgálati eredményeink is igazolják, hogy a megkérdezett vállalatok válaszai alapján nem lehet visszatérni már a változás előtti helyzethez, vagy még nem tudják felmérni teljes egészében – többek között, mert a háborús konfliktus még nem zárult le, és folyamatosan új szankciók, piaci korlátozások kerülnek bevezetésre a nemzetközi piacon – a háború okozta hatásokat a vállalat működésére.

5. Táblázat: A háborús helyzet kapcsán kialakult hatások érzékelése

A hatások érzékelése	%
Február óta még nem telt el annyi idő, hogy a kialakult helyzet hatását mérni tudjuk.	26,04
Nem kell változtatni, számunkra ez a helyzet nem okozott problémát, sőt növekedni tudunk egyelőre.	22,92
Nem lehet visszatérni a háború előtti helyzethez, új megoldásokat kell keresni.	35,42
Nem tudom.	9,38
Egyéb.	6,24

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

Kutatásunk során vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő vállalkozások milyen intézkedéseket terveztek bevezetni az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében. A válaszadóknak az általunk, deduktív logika alapján felsorakoztatott opciók közül volt lehetőségük egyáltalán nem jellemző- nagyon jellemző skálán értékelni a lehetőségeket.

6. Táblázat: Tervezett intézkedések az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklésére

Lehetséges intézkedések	Válaszok átlaga
Új piacokra történő belépés	3,5
Általános költségcsökkentés	3,43
Kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések	3,37
Belső kommunikáció erősítése	3,3
Új beszerzési alternatívák keresése	3,23
Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét	3,2
Több figyelem az innovációs lehetőségekre	3,2
Nem szükséges semmit tenni	3,09
Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése	3,03
Beruházások átütemezése illetve elhalasztása	3,01
Beszállítói hálózat megerősítése	2,99
Cybersecurity (kiberbiztonság) javítása	2,98
Erőteljesebb/megújított marketing tevékenység	2,97
Szervezeti hatékonyság növelése	2,96
Rugalmasabb szerződések alkalmazása	2,92
Export regisztráció fenntartása	2,82
Foglalkoztatási feltételek újragondolása	2,8
Ellátási lánc átszervezése	2,78
A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása	2,57
Komplex tudásmenedzsment programok indítása	2,45
Képzési programok indítása, erősítése	2,43
Egyéb	2,43
Hazai árualapok, önellátás biztosítása	2,34
Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult problémák megoldására	2,19

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves kutatás eredményei alapján

A megkérdezett vállalatok véleménye alapján a háborús konfliktus negatív hatásainak csökkentése érdekében fontos az új piacokra való belépés lehetősége, az általános költségek minimalizálása, a kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések bevezetése. További HR-t is érintő intézkedés még a belső kommunikáció erősítése, és az alkalmazottak mentális segítése is. Bár a járvány viharos időszaka mögöttünk van, úgy tűnik, a munka- és üzleti környezet jelentős változásainak időszaka folytatódik. A munkakör tartalmának meghatározása már nem tükrözi a munkavállaló tényleges tevékenységét. A munkahely nem csak egy adott helyiség. A döntéshozatali jogkörnek többé nem kell kizárólag a menedzsmentet megilletnie, illetve a technológiák nem csupán az emberi munkát helyettesítő eszközöknek tekintendők. A vállalatnak megváltozott környezeti feltételek mellett fontos új alapokra helyeznie emberi erőforrás menedzsmentjét, melynek előfeltétel minden új lehetőség kísérlet alapú megközelítése, új kapcsolatok felkutatása és a meglévők ápolása, az alkalmazottak aktív bevonása, nem csak a gazdasági igények szem előtt tartása, hanem a fenntartható menedzsment biztosítása a sokszínű látásmód és méltányos bánásmód figyelembevételével [13].

BEFEJEZÉS

A 2020 elején bekövetkezett COVID-19 világjárvány okozta nehéz gazdasági helyzet számos új eddig kevésbé elterjedt dolgot (pl. home office, távmunka, Zoom és Teams alapú egyéni és csoportos kommunikáció stb.) tett a mindennapi munkavégzés részévé. Nem következett be az, amitől mindenki tartott a világjárvány kirobbanásának a kezdetén, azaz a gazdálkodó szervezetek 70-80 százaléka esetében nem jelent meg egyáltalán az elbocsátás. Sőt a koronavírus járvány harmadik hullámától a korábbinál még jelentősebb munkaerőhiánnyal búcsúztak a fejlett világ országainak a többségében. Rövid ideig fellelegezhetek az EU országai beleértve Szlovákiát is. Jelentősen nőtt a GDP. De gazdasági szakemberek már korábban is jelezték, hogy az anyag-és energiatermelés területén jelentős feszültségek halmozódtak fel, amely miatt már koronavírus járvány alatt jelentősebb áremelkedések kezdődtek. Számos koronavírus alatt kialakult szokásaink (pl. intenzívebb távmunka, munkahelyi wellbeing, gyakoribb online meetingek és előadások, új utazási szokások stb.) tovább élnek és mások viszont elmaradnak [16].

Így ért el a világ 2022. február 24-hez, amikor is elkezdődött Oroszország háborúja Ukrajnában. Számos gazdasági és politikai okot is megjelölnek a különféle szerzők, hogy mi is vezetett a mostani háború kirobbanásához. Egyes orosz és más vélemények szerint a NATO folyamatos Kelet felé történő bővítése, főleg az Ukrajnának több alkalommal felajánlott és lebegtetett belépés lehetősége, kiváltotta az oroszok sajátos és agresszív reakcióit mert szerintük „Ukrajna az oroszok geopolitikai magterületén helyezkedik el” [11]: Oroszország már a kilencvenes évek közepe óta elkezdett gyanakodva figyelni a „Lisszabontól a Vlagyivosztokig érő Nagy Európa gondolatára” és egyre gyakrabban vetették az oroszok a Nyugat szemére azt, hogy „félrevezették Gorbacsovot” [41].

Ahogy korábban jeleztük 2022-ben először Magyarországon, majd később több Közép-és Kelet európai országban – beleértve Szlovákiát - elindított kutatásunkban a bizonytalan gazdasági helyzet kihatásait elemeztük. Itt ebben a cikkben, csak a kutatásunk néhány elemét ismertettük. Józan paraszti ésszel belátható, hogy egy válságos, nehéz gazdasági helyzet tipikus mintázata elbizonytalanítja a vállalkozások és más szervezetek vezetőit és alkalmazottait. Az ilyen helyzetben a cégek csökkentik a beruházásaikat, elkezdik leépíteni a munkaerő egy vagy nagyobb részét, próbálnak megszabadulni a veszélyes hiteleiktől stb. [22]. Érdekes volt megfigyelni az előbb jelzett mintázat csak kis részben érvényesült a koronavírus járvány alatt. A mostani háborús helyzetben viszont jóval nagyobb bizonytalanság tűnt ki az empirikus kutatásunk elemzéseiből.

A kutatás korlátai között említhető az alacsony elemszám (n=104), ugyanakkor fontos kiemelni, hogy szervezeteket vizsgáltunk. A kutatás jelen (kezdeti) fázisában alkalmazott minta elégségesnek tekinthető, azonban a jövőben további kutatások elvégzésére törekszünk, nagyobb elemszám mellett. A jövőben további országok bevonását célozzuk meg, ezáltal egy ún. „cross-cultural” típusú kutatást létrehozva.

KÖSZÖNET

A szerzők köszönetet mondanak az EGIS Gyógyszergyártó Zrt-nek kutatásunk támogatásáért.

IRODALOMJEGYZÉK

- [38] AJAZ KHAN, K., ÇERA, G. NÉTEK, V. Perception of the Selected Business Environment Aspects by Service Firms. *Journal of Tourism and Services*, 2019, vol. 10, no. 19, 111–127.

- [39] ANTÓN, J. I., FERNÁNDEZ-MACÍAS, E., WINTER-EBMER, R. Does robotization affect job quality? Evidence from European regional labor markets. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2023, vol. 62, no. 3, 233-256.
- [40] ASH, T.G., KRASTEVIĆ, I., LEONARD, M. (2023.02.22). *United West, divided from the rest: Global public opinion one year into Russia's war on Ukraine*. Forrás: <https://ecfr.eu/publication/united-west-divided-from-the-rest-global-public-opinion-one-year-into-russias-war-on-ukraine/> (Letöltve: 2023. július 15.)
- [41] BEIBIT, R., FATAHI VALILAI, O., WICAKSONO, H. Estimating the COVID-19 Impact on the Semiconductor Shortage in the European Automotive Industry using Supervised Machine Learning. In *Proceedings of the 2023 10th International Conference on Industrial Engineering and Applications*. 2023. (pp. 302-308).
- [42] BERNADETT, B. D., MAKLARI, E. A COVID-19-járvány gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2021, vol. 6, no. 4, 67-79.
- [43] BOIRAL, O., BROTHERTON, M.-C., RIVAUD, L., GUILLAUMIE, L. Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles. *Sustainability*, 2021, vol. 13, no. 7, 3993.
- [44] BRZEZINSKI, Z. (2014.07.02.). *Brzezinski: The West Should Arm Ukraine*. Forrás: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/natosource/brzezinski-the-west-should-arm-ukraine/> (Letöltve: 2023. július 15.)
- [45] BUCKLEY, P. J. Corporate reactions to the fracturing of the global economy. *International Business Review*, 2022, 102014.
- [46] BUNDY, J., PFARRER, D. M., SHORT, E. C., COOMBS, W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 2016, vol. 43, no. 6, 1661–1692.
- [47] CALIGIURI, P., DE CIERI, H., MINBAEVA, D., VERBEKE, A., ZIMMERMANN, A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 2020, vol. 51, 697-713.
- [48] CHOMSKY, N. *Összefogunk vagy kihalunk*. Kossuth Kiadó, Budapest, 2020.
- [49] DAJNOKI, K., PATÓ, B. SZ. G., KUN, A. I., VARGA, E., TÓTH, A., KÁLMÁN, B. G., KOVÁCS, I. É., SZABÓ, SZ., SZABÓ, K., MAJÓ, P. Z., DÁVID, L. D., POÓR, J. Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations—Experience from an empirical study. *PLoS ONE*, 2023, vol. 18, no. 6, 1-22, e0283644
- [50] DELOITTE (2023). *Trendy v oblasti lidského kapitálu 2023 v České a Slovenské republice a ve světě*. Forrás: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html> (Letöltve: 2023. július 15.)
- [51] DIAMOND, J. *Upheaval Turning Points for Nations in Crisis*. Little, Brown and Company, New York, 2019.
- [52] EUROSTAT. *Unemployment rate - quarterly data, seasonally adjusted*. 2023. Forrás: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsun30/default/table?lang=en> (Letöltve: 2023. július 14.)
- [53] FELKAI, P. *A járványok története*. Medicina Könyvkiadó Zrt., Budapest, 2022.
- [54] FERGUSSON, N. *Doom. – The Politics of Catastrophe*. Penguin Books, New York, 2021.

- [55] FISZEDER, P., MAŁECKA, M. Forecasting volatility during the outbreak of Russian invasion of Ukraine: application to commodities, stock indices, currencies, and cryptocurrencies. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2022, vol. 17, no. 4, 939–967.
- [56] GORECZKY, P. Felgyorsuló változások: a koronavírus-járvány hatása az ellátási láncok fejlődésére és az FDI-áramlásokra. *KKI elemzések*, 2020, no. 49, 3-10.
- [57] ILO (2021.01.25.). *COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis*. Forrás: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_767028/lang--en/index.htm (Letöltve: 2023. július 14.)
- [58] KESKIN, Z., GÜVEN, F. Consumer Behavior in Severe Turbulence Era. *Journal of Public Economy and Public Financial Management*, 2022, vol. 2, no. 2, 53-64.
- [59] KINDLEBERGER, P. CH., ALIBER, Z. R. *Mániák, pánikok és összeomlások*. Osiris Kiadó, Budapest, 2023.
- [60] KÓMÚVES, ZS. S., MIKÁCZÓ, A., HÁMORI, T. A szervezetek alkalmazkodása és intézkedései a háborús helyzet által kialakított szituációhoz. In POÓR, J., BRUDER, E., DAJNOKI, K., JARJABKA, Á., KOVÁCS, I. É., PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS, B., SZABÓ, SZ. (Eds.), *A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők* (pp. 51–54). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 2022.
- [61] LIN, F., LI, X., JIA, N., FENG, F., HUANG, H., HUANG, J., FAN, S., CIAIS, P., SONG, X. P. The impact of Russia-Ukraine conflict on global food security. *Global Food Security*, 2023, vol. 36.
- [62] LU, Y., ZHANG, M. M., YANG, M. M., WANG, Y. Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 2023, vol. 62, no. 3, 331-353.
- [63] MAHMOUDI, M. COVID lessons: was there any way to reduce the negative effect of COVID-19 on the United States economy?. *Journal of Economic Studies*, 2022, vol. 50, no. 5, 896-920.
- [64] MARIOTTI, S. A warning from the Russian–Ukrainian war: avoiding a future that rhymes with the past. *Journal of Industrial and Business Economics*, 2022, no. 49, 761–782.
- [65] MARSHAL, T. *A földrajz fogságában*. Park Kiadó, Budapest, 2022.
- [66] MCKINSEY (2021.02.18.). *The postpandemic economy-The future of work after COVID-19*. Forrás: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (Letöltve: 2023.07.14.)
- [67] NAZLI, M. Adaptation of local businesses to the new era during the COVID-19 and the Russia-Ukraine war: case of Çeşme. *Current Issues in Tourism*, 2023, 1-12.
- [68] OECD. *Consumer price indices (CPIs) - Complete database*. (2023b). Forrás: https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=PRICES_CPI# (Letöltve: 2023.07.14.)
- [69] OECD. *Quarterly GDP*. (2023a). Forrás: <https://data.oecd.org/gdp/quarterly-gdp.htm#indicator-chart> (Letöltve: 2023.07.14.)
- [70] PARRY, E., MORLEY, J. M., BREWSTER, Ch. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford University Press, New York, 2021.
- [71] PATÓ, B. SZ. G., HERCZEG, M., CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. The COVID-19 Impact on Supply Chains, Focusing on the Automotive Segment during the Second and Third Wave of the Pandemic. *Risks*, 2022, vol. 10, no. 10, 189.

- [72] POÓR, J., BRUDER E., DAJNOKI, K., JARJABKA, Á., KOVÁCS, I. É., PATÓ GÁBORNÉ, SZ. B., SZABÓ, SZ. A. (szerk.), *Vállalati-szervezeti stabilitást veszélyesztető tényezők avagy gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (Ipar-mezőgazdaság-szolgáltatások-egyéb területek)*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 2022b.
- [73] POÓR, J., DAJNOKI, K., SZABÓ, SZ., MÓDOSNÉ, SZ. SZ., JENEI, SZ. Kilábalás – Újranyitás – Növekedés. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 2022a.
- [74] RIBEIRO, H. N. R., PEREIRA, B. R., ALVES, S. R. P. Crises and Economic Imbalances: from Inflation to Employment. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2023, 88-97.
- [75] RYAN, M. War Transformed: The Future of Twenty-First-Century Great Power Competition and Conflict. Annapolis (MD): Naval Institute Press. (2022).
- [76] SELENKO, E., BERKERS, H., CARTER, A., WOODS, A. S., OTTO, K., URBACH, T., DE WITTE, H. On the dynamics of work identity in atypical employment: setting out a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2018, vol. 27, no. 3, 324-334.
- [77] PODNIKAJTE. (2022.03.29.). *Vplyv konfliktu na Ukrajinu na slovenských podnikateľov*. Forrás: <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/vplyv-konfliktu-na-ukrajine-na-slovenskych-podnikatelov> (Letöltve: 2023.07.14.)
- [78] SZ. BÍRÓ Z. *Putyin háborúja*. Gondolat Kiadó, Budapest, 2023.
- [79] SZÉP, T., JABER, M., & KASHOUR, M. Changing European Energy Policy – The Challenge of the Energy Price Storm. *Theory, Methodology, Practice - Review of Business and Management*, 2022, vol. 18, no. 02, 69-82.
- [80] TARJÁNY, P. *Ostrom*. Free Spirit Publishing, Budapest, 2023.
- [81] VALENTINI, E., COMPAGNUCCI, F., GALLEGATI, M., GENTILI, A. Robotization, employment, and income: regional asymmetries and long-run policies in the Euro area. *Journal of Evolutionary Economics*, 2023, 1-35.
- [82] VICENTE, A., SINOVETS, P., THERON, J. *Russia's War on Ukraine: The Implications for the Global Nuclear Order*. Springer Nature Switzerland, Basel, 2023.
- [83] VIRÁG, B. (2020, 03.18.). *Élet a vírus után*. Forrás: <https://www.vg.hu/velemeny/2020/03/elet-a-virus-utan-2> (Letöltve: 2023.07.14.)
- [84] VYAS, P., VYAS, G., DHIMAN, G. Ruemo—the classification framework for russia-ukraine war-related societal emotions on twitter through machine learning. *Algorithms*, 2023, vol. 16, no. 2, 69.
- [85] MONITORING PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA. (2023.03.15.). *Vývoj počtu MSP*. Forrás: <https://monitoringmsp.sk/2023/03/15/vyvoj-poctu-msp/> (Letöltve: 2023.07.14.)
- [86] ZAKERI, B., PAULAVETS, K., BARRETO-GOMEZ, L., ECHEVERRI, L. G., PACHAURI, S., BOZA-KISS, B., ZIMM, C., ROGELJ, J., CREUTZIG, F., ÜRGE-VORSATZ, D., et al. Pandemic, War, and Global Energy Transitions. *Energies*, 2022, vol. 15, no. 17, 6114.