

A koronavírus-válság hatása a munkaerőpiacra és a humán erőforrásokra

**Kovács Ádám – Poór József – Šeben Zoltán – Szretykó György
Selye János Egyetem, Komárom – Selye János Egyetem, Komárom – Selye
János Egyetem, Komárom – Széchenyi István Egyetem, Győr**

Bevezetés

A mai, modern világ, legfőképp az aktuális időszak és nehéz helyzetek egyik kulcskérdése hazánkban, a régióinkban és az egész világon egyaránt: milyen trendek és tendenciák fognak kialakulni a munkaerőpiacon. Milyen következményei lesznek a kialakult válsagnak a munkaerőpiacra és a HR területeire nézve? A pandémiás világválság előtt alig pár hónappal Kelet-Európában (Brixiova et al. 2009; Patricolo 2019) és hazánkban is égető kérdésnek számított a munkaerőpiacon a munkaerőhiány. Újabb és újabb kutatási jelentések jelezték, hogy nincs más megoldás, minthogy emelni kell a béreket, és hosszabb távon a robotizáció és a mesterséges intelligencia térnyerését kell kezdeményezni annak érdekében, hogy a jelenben és jövőben is stabil helyünk legyen a piacon (Poór et al. 2012). Ebben a nagy kihívásokkal teli időben robbant be a koronavírus-válság, melynek következtében ismét megjelent a munkahelyhiány és a munkanélküliség kérdése és a vele együtt járó következmények és negatív hatások. Ezért is indította a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) tizenegy magyarországi és egy határon túli egyetem kutatóinak összefogásával a KoronaHR felmérést, amelyben a résztvevő kutatók arra próbálnak választ adni, hogy a magyar vállalati és intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlata milyen változásokkal próbál reagálni a koronavírus okozta válság kihívásaira.

1. Elméleti háttér

1.1. A munkaerőpiac és HR általános jellemzői a koronavírus-járvány tükrében

A szervezetek nagyon komoly kihívások elé néztek a 2020-as év elején. Ezek közé tartozott az emelkedő bérspirál, a munkaerőhiány, a meglévő munkaerő megtartásának nehézsége, a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók közötti kommunikáció nehézsége. Ugyanakkor, már most jól látható, hogy valamennyi ilyen jellegű tényezőt felülmúlta a koronavírus-járvány (Rios 2020; Nikolov 2020).

Az előbbi gondolatot folytatva, felmerül a kérdés, hogy a vírus esetében mi a helyzet. Az ókortól napjainkig, a koronavírus megjelenése előtt számos jelentős járványtípus, mint a pestis, a fekete himlő, a kolera, a malária, a sárgaláz, a vérhas és az ebola tizedelte a világ különböző részein a lakosságot. Az I. világháború alatt és befejezése után kirobbant spanyolnátha volt az első globális pandémia. Mosley (2020: 8) szerint „az utóbbi évtizedekben az új járványok négyszer gyakoribbak lettek, mint az 1980-as években”. A bekezdés elején felvetett kérdésre Wood (2020), a Manchesteri Egyetem tanára úgy véli, hogy a sikeres kilábalás alapja a közösség együttműködése, a jóindulat és a szolidaritás.

Az új világjárvány, azaz a koronavírus (COVID-19) rohamos terjedése már most jól látható módon lesz drámai hatással a világ nemzetgazdaságaira. Tanulmányunk készítése idején a járvány még az egész világon tombol, így csak napjaink prognózisaiából tudunk kiindulni, és felvázolni a már látható hatásokat és várható gazdasági következményeket. Az egész jelenség kibontakozása oly átláthatatlan tempóban zajlik, hogy könnyen előfordulhat,

hogyan a ma biztosnak vélt kilátások a következő hetekben alapjaiban módosulnak. Ugyanakkor ahhoz nem fér kétség, hogy a jelenlegi helyzet az egész világgazdaságot megrendíti, s várhatóan a 2008 utáni pénzügyi és gazdasági világválsághoz hasonló, hatalmas méretű kihívások elé állítja majd mind a munkavállalókat, mind a munkáltatókat.

Az európai és amerikai országhatár- és légtérlezárások, illetve egyéb intézkedések a vírus terjedésének lassítása érdekében valószínűsíthetően a legnagyobb negyedéves zuhanást fogják eredményezni a gazdaságban 1933 óta. A modern történelemben korábban még sosem tapasztalhattunk ugyanis olyat, hogy az emberek nem járnak dolgozni, hogy egész országok maradnak otthon, és az emberek tömegesen igyekeznek tisztas távolságot tartani egymástól (Craven et al. 2020).

A gazdaságra súlyos hatással lesznek a járvány ellen foganatosított intézkedések is. Mindebből az következik, hogy a munkanélküliség hatalmas léptékben megnő, bezárnak az üzletek, a vállalatok becsődölnek, a hitelfizetések bedőlnek, a piac kiszámíthatatlanná válik, és pénzügyi sebezhetőség érződik majd mindenhol. Az államok próbálnak olyan intézkedéseket hozni, melyekkel el tudják kerülni a sorozatos csődöket. Bértámogatásokat nyújtanak a bajbajutott dolgozók részére, stabilizálni igyekeznek a pénzügyi rendszert, támogatják a kiemelten veszélyeztetett szektorokat (Dearnley 2020).

Az ilyen jellegű intézkedésekkel és eszközökkel az államok a munkaerőpiacot, illetve a szervezetek megerősödését támogatják. Az elsődleges szempontok között kell lennie a tömeges munkanélküliség elkerülésének, a munkaerő megtartásának és a munkahelyüket elvesztők segítségének. Az állami funkciókból, az állami feladatokból és a vírus okozta gazdasági kihívásokból kiindulva rövid távon a szükséges válságkezelési lépések minél előbbi, hosszabb távon pedig a gazdaság helyreállítására, szerkezetátalakítására vonatkozó stratégiák, irányok kidolgozására van szükség (MOSZ 2020). Azt a célt kell kitűznie a szervezeteknek és az államnak egyaránt, hogy minél hamarabb vissza tudjunk térni a fenntartható gazdasági és társadalmi fejlődéshez.

1.2. A COVID–19 okozta első hatások a munkaerőpiacon

A hazai és idegen nyelvű szakirodalmi források áttanulmányozása után kijelenthetjük, hogy már kezdenek kirajzolódni a COVID–19 első hatásai, amelyek a teljesség igénye nélkül a következőkben foglalhatók össze.

Az egyik tanulmány, amely kifejezetten a fejlett országok helyzetét elemzi, az előzőleg felvetett kérdéssel kapcsolatban így fogalmaz: Foglalkozási csoportok szintjén az látszik, hogy a vendéglátás, az idegenforgalom, a személyes szolgáltatások és a kiskereskedelem szerepe esett vissza a legnagyobb mértékben a járvány első hulláma idején, és a jelenleg is zajló második hullám viszonylatában is hasonló trendek figyelhetők meg. Fontos megjegyezni, hogy ezek közvetlen vagy elsőrendű hatások. Más foglalkozások vagy ágazatok esetében is gyengébb munkaerő-keresletet tapasztalhatnak a jövőben, mivel ezek a járvány miatt okozott sokkok hullámszerűen az ellátási láncokon és általában az egész gazdaságon keresztül (Adrijan-Lydon 2020; Bartik et al. 2020).

Adams-Prassl és társai 2020-ban publikált tanulmányukban a korábbi válságok során összegyűjtött tapasztalatok, valamint a mostani COVID–19 nyomán kialakult gazdasági krízishelyzettel összefüggésben az eltérő hatásokra fókuszálnak, és azokat elemzik. Gondolunk itt többek között arra, hogy a 2008–2009-es válságnál is jellemző volt, hogy a cégek könnyebben váltak meg a nem állandó, ún. „kölsönzött” munkavállalóiktól (Fodor et al. 2011). Az akkori válság idején is voltak azonban már olyan cégek, amelyek a szimpla túlélés helyett újfajta megoldásokkal kísérleteztek (Davis 2009). Általában országonként eltérő keretrendszereket alkalmaznak (pl. Németország: Kurzarbeit; Egyesült Királyság: Coronavirus Job Retention Scheme; USA: The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security (CARES) Act), és védik a járvány által érintett dolgozókat, az önfoglalkoztatókat

vagy a szabadfoglalkozásúakat (pl. Egyesült Királyság: Self-employment Income Support Scheme).

Magyarországon sok szervezet rákényszerült arra, hogy tömegesen bevezesse a távmunkát, otthoni munkavégzést még akkor is, ha azt korábban elképzelhetetlennek vagy igen távolinak tartotta (Zádori et al. 2020). Itt azonban meg kell jegyeznünk, hogy sok esetben a járványhelyzet lehetőséget is jelentett a technológiaváltás felgyorsítására, amire az egyik legjobb példa talán az oktatás digitális formára való átállása, még akkor is, ha sok hibával bírt, és vannak hiányosságai a mai napig (Bagó 2020; Thékes 2020). Példaként még a háziorvosi telemedicina bevezetését lehet megemlíteni. Fontos mindkét folyamatban a HR alkalmazkodóképességét növelő kormányzati intézkedések szerepe is, például a munkaadó által egyoldalúan elrendelhető otthoni munkavégzés (Buzási–Pásztor 2020), amit nyugodtabb gazdasági környezetben kevesebb esély lett volna jelentős ellenállás nélkül (néha annak dacára) bevezetni.

Az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban a nők és a főiskolai végzettséggel nem rendelkező munkavállalók nagyobb valószínűséggel már elvesztették a munkájukat, vagy a közeljövőben komoly veszélynek lesznek kitéve. Továbbá a fiatalabbak is jelentősen nagyobb eséllyel tapasztalják jövedelmük csökkenését. A jövő sok munkavállaló számára nagyon is kiábrándító képet fest, mivel attól tartanak, hogy a következő hónapokban elveszíthetik a munkájukat. Az említett kutatási eredmények kiemelik az azonnali szakpolitikai válaszok szükségességét, amelyek a lakosság azon csoportjait célozzák meg leginkább, amelyeket közvetlenül érint a válság (Adams-Prassl 2020). Bagó (2020: 16) az előbbiekkal összefüggésben úgy véli, hogy azok szorulnak ki a munkaerőpiacról, „akik lazábban, illetve időben később integrálódtak az adott szervezethez, vagy tevékenységük kevésbé szorosan kapcsolódik a társadalmi-gazdasági alapellátási láncolathoz”.

A járványhelyzet során többekben is felvetődik az a gondolat, hogy ne csak a negatív következményekre figyeljünk, hanem próbáljunk meg valami újat és előremutatót kihozni a válságos helyzetből (pl. gazdasági, háborús, járvány stb.) (Morris 2020). Azt látni kell, hogy az emberiséget érintő nehéz helyzetek, így például háborúk, nem csak gondot és szegénységet jelentettek.

Morris (2020: 19) az idei évben megjelent munkájában úgy fogalmaz, hogy „a háború valóban maga a pokol, de – hosszú távon legalábbis – alternatívái még rosszabb helyzetet eredményeztek volna”. Ez a gondolkodás már a gazdaság számos területén létjogosultságot nyert. Gondoljunk csak az otthoni munkával (home office, working for home) kapcsolatos sokféle újításra és megoldásra. Terjed az USA-ban a II. világháború idején már alkalmazott ún. skunk works (Büzösborz Művek) vezetési módszer, ami a világtól elzárt és nagyon gyors innovatív fejlesztések megvalósítását célozza (Biron et al. 2020).

Más szerzők, mint például Virág 2020-ban publikált tanulmányában több fontos készséget és tényezőt vázolt fel, amelyek arra szolgálhatnak, hogy ki tudjunk lábalni ebből a járvány okozta nehéz helyzetből, és biztosítva legyenek a jövő pozitív irányai. A szerző a megújulásra való készség fontosságát hangsúlyozta, azaz hogy ne csak megszokott, bevált eszközöket használjunk, hanem tudjunk nyitni az új dolgok felé is. A következő fontos tényező a közösségi együttműködés. Gondoljunk itt minden vele járó aktivitásra, azaz a jóindulat és a szolidaritás hangsúlyozására az együttműködés területén. Ha ezen irányban indulunk el, és próbáljuk a meghatározott eszközöket alkalmazni, valószínűsíthető a piacon való túlélés és a jövőbeli siker irányába való elindulás.

2. A kutatás módszertana és gyakorlati vizsgálatok

A fejezetben áttekintésre kerül a KoronaHR kutatás néven megvalósult nagyszabású felmérés, amelynek először a hátterét, módszerét, majd a legfontosabb releváns eredményeit ismertetjük.

2.1. A kutatás bemutatása

A KoronaHR kutatás kezdete 2020 májusára tehető, az elindítás előtt pedig meghatározásra kerültek a kutatással kapcsolatos céljaink. A kutatás konkrét céljai a következők:

- vizsgáljuk meg, hogy milyen változásokkal reagál a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlata a koronavírus okozta válság kihívásaira;
- segítsük az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolat fejlesztését;
- alapozzuk meg az egyetemi együttműködésen alapuló, a válsághoz és kilábaláshoz kapcsolódó HR ismeretkörök továbbfejlesztését;
- járuljunk hozzá ahhoz, hogy a résztvevők minél magasabb szintű publikációkat érjenek el;
- együttműködésünkkel támogassuk a koronavírus elleni országos erőfeszítések minél jobb megalapozását;
- hasonlítsuk össze a magyarországi helyzetet más országokéval (Poór et al. 2020).

A jelzett célok megvalósítására az 1. táblázatban ismertetésre kerülnek azok a szereplők (szervezetek, szövetkezetek, felsőoktatási intézmények), amelyek a KoronaHR projekt résztvevőit alkotják három csoportba kategorizálva: 1) kezdeményező szervezetek, 2) kutatóegyetemi intézmények és 3) támogató szervezetek.

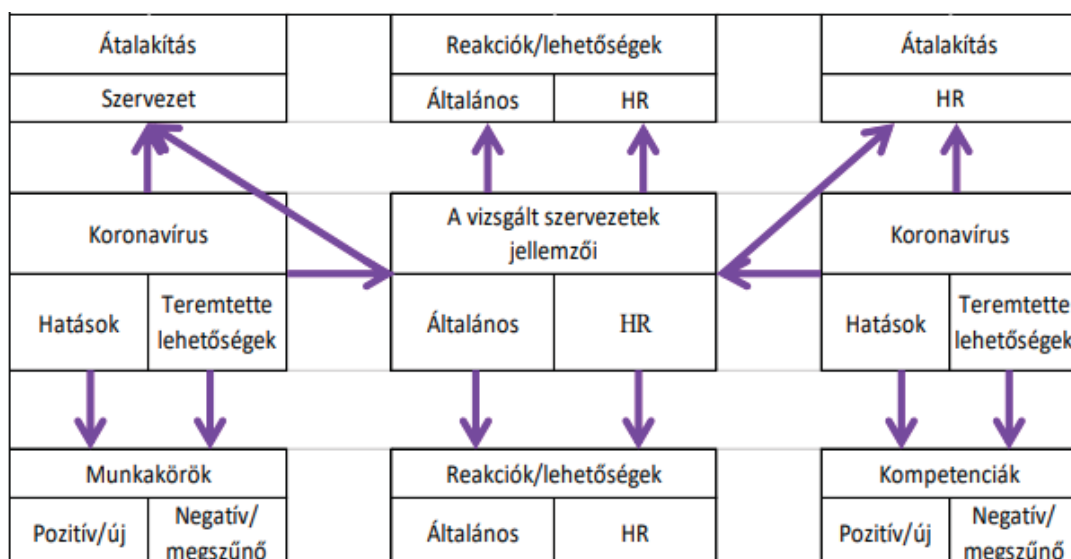
„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

Sorszám	Együttműködő szervezeti csoportok	Szervezetek
1.	Kezdeményező szervezetek	Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT)
2.	Kutatóegyetemi intézmények	Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) Budapesti Metropolitan Egyetem (ME) Debreceni Egyetem (DE) Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE) Győri Széchenyi István Egyetem (SZE) Károli Gáspár Református Egyetem (KGRE) Miskolci Egyetem (ME) Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) Nyíregyházi Egyetem (NYE) Pécsi Tudományegyetem (PTE) Pannon Egyetem (PE) Soproni Egyetem (SE) Szegedi Tudományegyetem (SZTE) Szent István Egyetem (SZIE) Selye János Egyetem (SJE)
3	Támogató szervezetek	Hét területi kamara: BOKIK, BKIK, CsMKIK, HBMKIK, JNSzKIK, PBKIK és SKIK Egy önkormányzat: Miskolc Egy szakképzési centrum: Miskolc A Frissdiplomás Kft. és a Leader kutatási program

1. táblázat: A KoronaHR projekt résztvevői
Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

A kutatási célok meghatározása mellett a problémakörrel kapcsolatban egy kutatási vizsgálati modell is felállításra került annak érdekében, hogy a lehető legpontosabb eredményeket tudjuk meghatározni. A kutatás vizsgálati modellje az 1. ábrában került összefoglalásra.



1. ábra: Kutatási modell
Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

Az adatgyűjtés kérdőíves lekérdezésen alapult, mely 2020 nyarán online formában valósult meg. A kérdőívet egy válaszadós módon a megkérdezettek önkéntesen, az anonimitás biztosításával töltötték ki. A magyarországi mintában 508 szervezet válaszait dolgoztuk fel.

2.2. COVID–19 empirikus tapasztalatok

A kutatás legfontosabb eredményeinek bemutatása előtt felvázolásra kerülnek a kutatásban résztvevő szervezetek általános jellemzői. A kutatásban összesen 508 szervezet vett részt. A megkérdezett szervezetek több mint négyötöde (85,3%-a) magáncég, mind hazai, külföldi, mind vegyes tulajdonban lévő cégek. A fennmaradó intézmények (14,7%) állami és önkormányzati, nonprofit és egyéb szervezatként működnek.

A vizsgált szervezetek a foglalkoztatottak létszáma alapján kis- és közepes méretű szervezeteknek tekinthetők (64,4%), 28,9%-ot tesznek ki a nagy szervezetek, a fennmaradó 6,7% pedig önfoglalkoztató szervezatként működik. A válaszadó szervezetek legnagyobb része, több mint egyharmada (36,3%) az ipar és építőipar területén funkcionál, a megkérdezett szervezetek 28,3%-a a szolgáltatás területén működő vállalkozás. A kereskedelmi és a szálláshely funkciókat ellátó vállalkozások aránya 13,8%, a közigazgatásban működő szervezetek aránya pedig 17,9%-os a mintában.

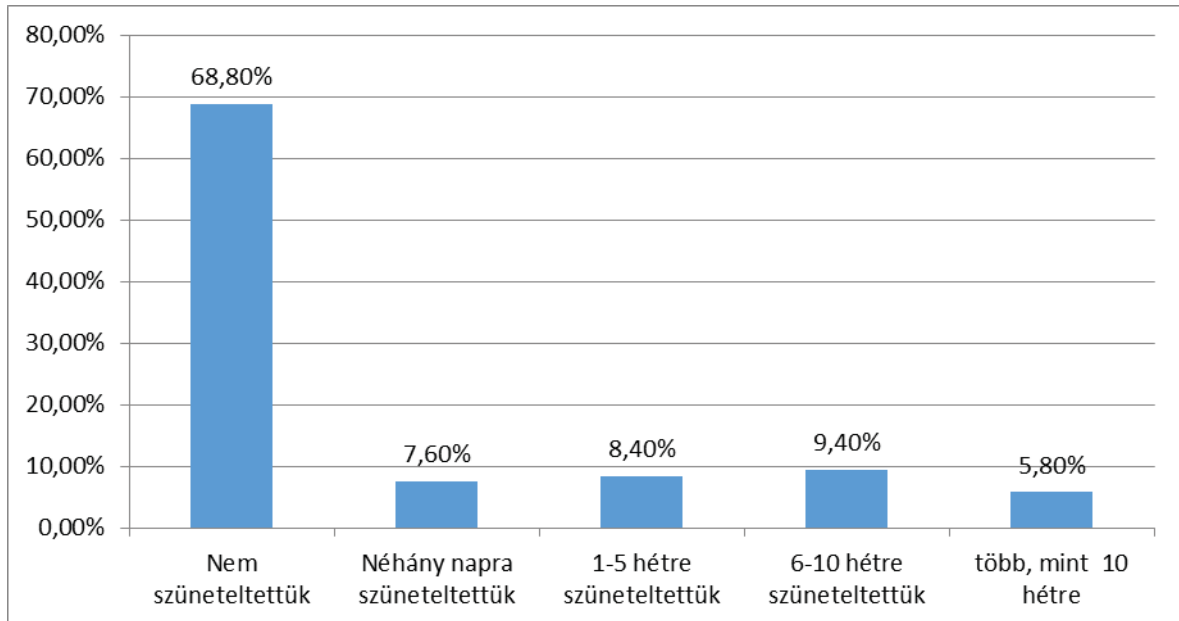
A KoronaHR kutatás keretében első fontos területként a külső tényezőket elemeztük. A vizsgált szervezetek azokat a külső tényezőket jelölték meg, amelyekre leginkább hatással volt a koronavírus világjárvány és a járvánnyal kapcsolatosan hozott intézkedések.

Rangsor	Külső tényezők
1.	Hazai kereslet csökkenése
2.	Külpiazi kereslet csökkenése, megszakadása
3.	Kijárási korlátozások bevezetése
4.	Az ellátási lánc (supply chain)
5.	Egyéb

2. táblázat: Befolyásoló külső tényezők
Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

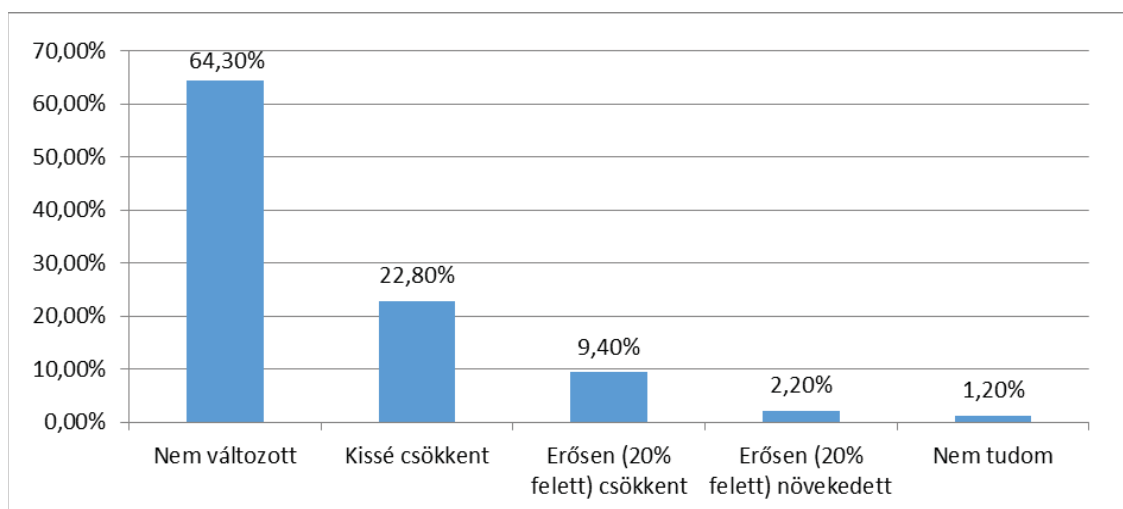
A 2. táblázatban összefoglalt, külső tényezők megnevezése mentén készült rangsorlista alapján látható, hogy a középpontban a kereslet csökkenése állt. A járvány és az intézkedések elsősorban a hazai keresletet szorították vissza, ezzel párhuzamosan a külpiazi kereslet is megszakadt vagy csökkent. A kereslet csökkenése miatt az ellátási láncok is nehézségekbe ütköztek a vizsgált szervezeteknél. A kereslethez kapcsolódó külső tényezők mellett a kijárási korlátozások bevezetésének voltak érezhető negatív hatásai a mintában szereplő szervezetek véleménye szerint.

A 2. ábra a vizsgált szervezeteknél történő leállás mértékét ábrázolja. Látható, hogy a szervezetek közel 70%-ánál egyáltalán nem szüneteltették a működést, és 8%-uk csak néhány napra állt le. Azonban a szervezetek 22%-ánál volt tapasztalható hosszabb leállás, amely 1 héttől több mint 10 hétig tartó időintervallumot jelentett.



2. ábra: Leállások időbeli jellemzői
Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

A következő fontos kutatási cél az volt, hogy a szervezetek létszámváltozását megvizsgáljuk. A 3. ábrán megfigyelhető, hogy a szervezetek közel 65%-a esetében nem változott a létszám, tehát nem voltak elbocsájtások, a minta szervezeteinek 23%-ában pedig mindössze kissé csökkent a dolgozók létszáma. A vizsgált szervezetek 10%-ánál erősen a létszám a járvány hatására, és volt néhány olyan eset is, amikor a szervezet létszáma erőteljes növekedést mutatott még ebben a nehéz helyzetben is.



3. ábra: Létszámváltozás intenzitása (%)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

A kutatás következő fontos célja az volt, hogy rávilágítsunk azokra a tényezőkre és kihívásokra, amelyekkel szembesülni kellett a vizsgált szervezeteknek, vagy amelyekkel szembesülni fognak a következő időszakban. A válaszok alapján felállítottunk egy rangsort a leginkább jellemző tényezőkkel. A 3. táblázatban látható, hogy a hatékony belső kommunikáció, a megfelelő kapcsolattartás és a szükséges tájékoztatás jelenti a legnagyobb kihívást. Ezt követi a kulcs emberek megtartása és a létszám biztosítása. A következő fontos tényező a home office kérdésköre, a távmunka bevezetése és e rendszer megfelelő

„Kizökent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

működtetése. A járványból kifolyólag az egészségvédelem, a higiéniai szabályok és a hivatalos előírások betartása is prioritást élvez.

További fontos tényező a megfelelő motiváltság és elkötelezettség fenntartása, valamint a bértámogatási feladatok megszervezése. Végül, de nem utolsó sorban, ezekben a nehéz időkben a feszültségoldást, a bizonytalanság kezelését és a mentális egészség megőrzését is fontos kihívásnak tartják a megkérdezett szervezetek.

Rangsor	Kihívások
1.	Hatékony belső kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás
2.	A kulcsemberek megtartása, létszámbiztosítás
3.	Home Office, távmunka bevezetése és működtetése
4.	Egészségvédelem, higiéniai szabályok, előírások betartása
5.	Motiváltság és elkötelezettség fenntartása
6.	Bérgazdálkodási, bértámogatási feladatok
7.	Feszültségoldás, bizonytalanság kezelése, mentális egészségmegőrzés

3. táblázat: Jelentősebb kihívások a HR területén

Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

A felvázolt kihívások után a kutatás kitért a szervezetek által alkalmazott azon tevékenységekre és intézkedésekre, amelyek leginkább és legkevésbé jellemezték a szervezetet. A 4. táblázatban e két tényező jellemző tevékenységeit sorakoztattuk fel.

KEVÉSBÉ jellemző tevékenységek	INKÁBB jellemző tevékenységek
Üzleti területek kiszervezése	Szervezeti hatékonyság növelése
Üzleti területek visszaszervezése	Beszerezések, kiadások elhalasztása
Fizetés nélküli szabadságok adása	Általános költségcsökkentés
Létszámcsökkentés	Stratégia átdolgozása
Beszállítói hálózat megerősítése	Megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése
Innovációs projektek leállítása	Dolgozók évi szabadságának kiadása

4. táblázat: A vizsgált szervezetek jellemző reakciói (tevékenységek)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

Ez alapján elmondható, hogy a szervezeteket kevésbé jellemezte az üzleti területek ki-, illetve visszaszervezése, a fizetés nélküli szabadságok alkalmazása, és a létszámcsökkentés sem volt gyakori. Ezen felül a beszállítói hálózatokat ebben az évben nem erősítették meg, viszont az innovációs projektek nem álltak le.

A szervezeteket ebben az időszakban leginkább a szervezeti hatékonyság növelése jellemezte. Az általános stratégiák is átdolgozásra kerültek, és ebből kifolyólag nagy hangsúlyt fektettek a megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetésére. A vizsgált szervezetek az utóbbi időszakban a beszerzéseket és a kiadásokat elhalasztották, valamint a fizetés nélküli szabadság helyett a dolgozók évi szabadságát adták ki.

Összegzés

A koronavírus első hullámában lezajló változások és kihívások szinte az összes szervezet esetében tapasztalhatóak voltak különféle mértékben. A megvalósuló kutatás összegzéseként kijelenthető, hogy az emberi erőforrások stratégiai jelentőségének elismerése erősödött, miközben a munkavállalókat sokrétű, gyakran családi szintű, ám mérsékelt hatás, valamint támadás érte, nagy ágazati különbségekkel (5. táblázat).

A kutatás legfontosabb következtetései	Kihívások a vizsgált szervezeteknél	A kutatás során felmerülő akadályok	Jövőbeli tervek
A változások az összes vizsgált szervezetet jellemezték, de eltérő mértékben	A hatékony belső kommunikáció erősítése	Alacsony számú minta (508 szervezet)	A kutatás másik fázisának a kiértékelése
A HR stratégiai jelentősége erősödött	Kulcsemberek megtartása és a létszám biztosítása	Vendéglők és szálláshelyek száma alacsony	A két kutatás összehasonlítása
A HR-részlegek munkája több lett, és fokozódtak a hatékonysági elvárások	A home office megfelelő működtetése	–	Publikációk, monográfiák, kutatási jelentések
A szakszerű HR-munka jelentősége továbbra is erősödni fog	Egészségvédelem és az előírások betartása	–	Más országok bevonása a kutatásba

5. táblázat: A kutatással kapcsolatos összegzés

Forrás: a szerzők saját szerkesztése (2020)

Az is megfigyelhető volt a kutatás eredményeiből, hogy az emberi erőforrások menedzselési tevékenységei újjal gazdagodtak, bővültek a válságkezelés során, megtartva a tulajdonoshoz és szervezeti mérethez kapcsolódó hazai sajátosságokat. A HR-részlegek munkájának mennyisége nőtt, hatékonysági elvárásai pedig fokozódtak. A kutatásban érintettek és a szakemberek előrejelzései alapján a szakszerű HR-munka jelentőségének további fokozódására számítanak a következőkben, és a COVID–19 okozta kihívások és nehézségek hatékony kezelése a HR stratégiai fontosságát erősíthetik meg.

Ami a kutatást illeti, az egyes folyamatok során felmerültek bizonyos korlátok és problémák, hiszen viszonylag kicsi mintával dolgoztunk, mindössze 508 szervezet vett részt a kutatás első fázisában. Ami még megnehezítheti az objektív összkép kialakítását az eredményeket illetően, az a szervezetek típusaiban keresendő, azaz viszonylag alacsony volt a vendéglők és a szálláshelyek száma a résztvevő szervezeteknél.

Azonban ezeket a problémákat azért volt fontos felvázolni, mert a kutatás következő fázisában ezeket a tényezőket már kiküszöböltük, és a 2020. november 15-én lezárult kutatás válaszadóinak száma már jóval nagyobb lett (közel 1.500 válaszadóval), és nagyobb arányú a vendéglátó-ipari szereplők részvétele. Ami a jövőbeni terveket illeti, a már említett kutatás második fázisának a kiértékelése és feldolgozása áll előttünk. Ebből kifolyólag a két kutatás összehasonlítása indokolt, és a kapott eredményekből minél több releváns publikáció, monográfia, könyv megjelentetése, valamint a magyarországi kutatás kiterjesztése külföldi országokra egyaránt szükséges és fontos.

Irodalom

Adams-Prassl, B. A.–Golin, T.–Rauh, C. M. 2020. Inequality in the Impact of the Coronavirusshock: Evidence from Real Time Surveys. *CEPR Discussion Paper*

- DP14665: 49. <https://repec.cepr.org/repec/cpr/ceprdp/DP14665.pdf> (letöltve: 2020.10.03.)
- Adrjan, P.–Lydon, R. 2020. Covid–19 and the Global Labour Market: Impact on Job Postings. *Economic Letters* 3: 1–7. Central Bank of Ireland. [https://www.centralbank.ie/docs/defaultsource/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-\(adrjan-and-lydon\).pdf?sfvrsn=7](https://www.centralbank.ie/docs/defaultsource/publications/economic-letters/vol-2020-no-3-covid-19-and-the-global-labour-market-impact-on-job-postings-(adrjan-and-lydon).pdf?sfvrsn=7) (letöltve: 2020.10.03.)
- Bagó J. 2020. Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle* 1(3): 14–25.
- Bartik, A.–Bertrand, M.–Cullen, Z.–Glaeser, E. L.–Luca, M.–Stanton, C. 2020. The Impact of COVID–19 on Small Business Outcomes and Expectations. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, 20–102.
- Biron, M.–De Cieri, H.–Fulmer, I.–Lin, C.H.–Mayrhofer, W.–Nyfoudi, M.–Sanders, K.–Shipton, H.–Sun, J. M. 2020. Structuring for Innovative Responses to Human Resource Challenges: A Skunk Works Approach. *Human Resource Management Review* 31(2): 100768.
- Brixiova, Z.–Li, W.–Yousef, T. 2009. Skill Shortages and Labor Market Outcomes in Central Europe. *Economic Systems* 33(1): 45–59.
- Buzási B.–Pásztor J. 2020. Recent COVID–19 Related HR and Tax Measures in Hungary. *Budapest Business Journal* https://bbj.hu/inside%20view/recent%20covid19%20related%20hr%20and%20tax%20measures%20in%20hungary_184003 (letöltve: 2020.10.02.)
- Craven, M.–Mysore, M.–Singhal, S.–Smit, S.–Wilson, M. 2020. *COVID–19: Implications for Business. Executive Briefing*
- Davis, I. 2009. “The New Normal” The McKinsey Quarterly, March 1. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-newnormal>. (letöltve: 2020.10.12.)
- Dearnley, R. 2020. Coronavirus and the Labor Market. What this Means for Business? <https://www.stopthetraffic.org/coronavirus-labour-market-means-business/> (letöltve: 2020. 10.02.)
- Fodor P.–Kiss T.–Poór J. 2011. Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function – Four Eastern European in the Light of Empirical Research in 2009. *Acta Polytechnica Hungarica* 8(1): 81–104.
- Morris, J. 2020. *Háború!* Budapest: Antall József Tudásközpont.
- Mosley, M. 2020. *COVID19 Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről*. Budapest: GABO Könyvkiadó.
- Munkástanácsok Országos Szövetsége (MOSZ) 2020. <https://munkastanacsok.hu/a-koronavirus-jarvany-munkaero-piaci-kihivasai-allami-szerepvallalas-lehetosegei/> (letöltve: 2020.10.12.)
- Nikolov, A. 2020. Coronavirus and Changing Labor Market. <http://4liberty.eu/coronavirus-and-changing-labor-market/> (letöltve: 2020.10.03.)
- Patricolo, C. 2019. Czech Republic looks east to ease labour shortages. <https://emerging-europe.com/news/czech-republic-looks-east-to-ease-labour-shortages/>. (letöltve: 2020.10.12.)
- Poór J.–Balogh G.–Dajnoki K.–Karoliny M.–Kun A.I.–Szabó Sz. (szerk.) 2020. Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Magyarország. Kutatási jelentés.
- Poór J.–Antalik I.–Karácsony P.–Engle D. A. 2012. Munkaerőpiaci trendek és tendenciák Kelet-Közép-Európa országaiban. *Selye János Egyetem*, Komárom.
- Rios, B. 2020. ILO Warns of ‘Devastating’ Consequences of COVID–19 on Labour Markets. <https://www.euractiv.com/section/economy-jobs/news/ilo-warns-of-devastating-consequences-of-covid-19-on-labour-markets/> (letöltve: 2020.10.02.)

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”,
nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

- Thékes I. 2020. A COVID–19 vírusjárvány miatti hazai távoktatás digitális megoldásainak elemzése. In: Kozma, G. (szerk): *Fejezetek a COVID–19-es távoktatás digitális tapasztalataiból*. Szeged: Gerhardus Kiadó, 7–17.
- Virág B. 2020. Élet a vírus után. *Világgazdaság*, <https://www.vg.hu/velemeney/vg-paholy/élet-avírus-utan-2-2119872/>. (letöltve: 2020.10.02.)
- Wood, M. 2020. Élet a járvány után. <https://www.manchester.ac.uk/coronavirus-response/coronavirus-home-learning/lockdown-lectures/michael-wood/> (letöltve: 2020.10.02.)
- Zádori I.–Nemeskéri Zs.–Szabó Sz. 2020. Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle* 1(3): 2–13.