

## **A munkaerő-piac változásai 2019-2022 között – avagy a vállalati és kormányzati stratégiák, megoldások**

**Keséné Bohácsi Beáta**  
**Széchenyi István Egyetem Egyetemi Könyvtár és Levéltár, Győr**

### **Bevezetés**

A 21. század: a globalizáció, a gépek kora. A világ minden szinten összeköttetésben áll: nemcsak gazdaságilag, de kereskedelmileg és kulturálisan is. A probléma az, hogy a világgazdaság különböző elemei olyan szinten összefonódtak, hogy gyakorlatilag ma már minden hat mindenre. És hogy miért van ennek jelentősége? Mert a vírus terjedése nem a globalizáció, hanem a természet törvényei alapján történik, így a világ különböző pontjain más időpontokban volt a tetőzése, máskor volt felszálló vagy éppen leszálló ágban. Ez pedig azt eredményezte, hogy a különféle ellátási láncok (kis túlzással) percenkénti kapcsolatban lévő szereplőinél máskor volt zárás és máskor nyitás – ez pedig olyan zavarokat okozott, amelyeket akár évekig is nyögni fogunk (Palócz–Matheika 2020).

Földünk hozzácsokolt a kisebb nagyobb világjárványokhoz (pl. sertés- és madárinfluenza, kergemarhakór, ebola). Viszont a 2020-as év elején megtapasztalhattuk az első igazán meghatározó és világraszóló változtatásokat előidéző jelenséget, a COVID-19 elnevezésű világjárványt. Ennek hatására az utóbbi 3 évben sok helyen tapasztaltunk változásokat. Akár a gazdaságot, akár az oktatást, az utazásokat, vagy a munkaerőpiacot nézzük – mindenhol vannak hatásai a mai napig. Alapjaiban forgatta fel életünket, és meghatározó volt a világsajtó minden szegmensén is: elhalálások, digitális oktatás, utazási tilalmak/korlátozások, bezárások, leépítések, vakcinavásárlások – mindenhol ezeket lehetett olvasni, hallani. Ez a járvány pontosan rámutatott arra, mi minden áll összefüggésben egymással. S mennyire fontos a változtatás, a másfajta látásmódok felfedezése és alkalmazása. A pandémia nagyon gyorsan terjedt, s ugyanilyen gyors és határozott válaszlépésekre is volt szükség, hogy megfékezzük közös összefogásokkal – akár nemzetközi szinten is.

Céлом, hogy rövid tanulmányomban bemutassam a legnevesebb hazai és nemzetközi kutatók vizsgálatainak eredményeit, s egy egységes képet mutassak arról, milyen konkrét hatásai voltak az egyes lépéseknek a vállalatok, cégek életében, s ezzel a munkaerőpiacon egyaránt.

### **1. Kormányzati szabályozás Magyarországon**

2020 tavaszán megjelent a Covid-19-járvány, mely az egész világra óriási hatással volt. A bolygónk alapvető működéseit változtatta meg: az emberek életmódjára is igen nagy hatással volt. Erre a változásra senki sem volt felkészülve. A válság megmutatta, hogy a kormányzati válaszok mennyire különbözhetnek a világ országaiban (Ungvári–Hojnyák 2020). A kormányunk számos rendkívüli intézkedést hozott. Ezek részét képezték: a kijárási tilalmak bevezetése (lockdown), a fertőzött egyének elszigetelése (izolációja) bizonyos ideig az egészséges embertársaiktól (10-14 nap), a szociális távolságtartás és kötelező maszk használata a zárt terekben (boltok, várótermek stb.). Az intézmények jelentős részét bezárták (pl. iskolák, színházak, mozik, éttermek), az egészségügyi intézményekben a nem covidos betegek számára korlátozták szolgáltatásaikat (pl.: a nem életmentő műtétek elhalasztása). Ezek az intézkedések az eddigi gazdasági válságoktól

jelentősen eltértek, és gazdasági gondokat is okoztak az EU-s tagállamoknak és a világ más országaiban is (Witteveen–Velthorst 2020).

Hazánkban először 2020 januárja az a dátum, amikor a kormányunk hivatalosan is elkezdett foglalkozni a pandémiával.

Első intézkedéseik egyikeként létrehozták a Koronavírus-fertőzés Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzset, melynek első alakuló ülése 2020. január 31-én volt. A koronavírus-fertőzések magas száma miatt áprilisra nagyon sok (főleg kis- és középvállalkozás) került nehéz helyzetbe. Olyan problémák ütötték fel a fejüket, melyek veszélyeztették munkavállalóik megtartását. 2020. április 4-én Orbán Viktor, Magyarország miniszterelnöke kijelenti: „annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít” (*koronavirus.gov.hu* 2020), és ennek megfelelően bejelentett egy bértámogatási programot, a 13. havi nyugdíj visszaépítését, a kiemelt nemzetgazdasági ágazatok újraindítását, valamint azt, hogy több mint 2000 milliárd forint értékben biztosítanak támogatott hitelt a hazai vállalatok finanszírozására. A bértámogatást akkor lehet igénybe venni, ha a munkáltató nem tudja teljes munkaidőben foglalkoztatni a dolgozóit. Azok a munkavállalók, akiknek a részmunkaideje 50 százalék alá csökken, havonta és egyénekenként akár 100 ezer forintot meghaladó támogatásban is részesülhetnek, akiknél eléri a részmunkaidő az 50 százalékot, azoknál a támogatási összeg legfeljebb 75 ezer forint lehet.

A járvány terjedésének megakadályozására hozott intézkedések, mint például a határzár bevezetése, a közlekedés korlátozása, a tömegközlekedési kapacitás csökkentése, a kötelező karantén az országokba való belépéskor, a tömegrendezvények korlátozása, a nagyobb személyes távolság betartásának követelménye, jelentős kihívások elé állították az egyéneket és a szervezeteket egyaránt.

Ezekkel a gazdasági intézkedésekkel az ország képes volt némi állami forrást felhasználni a védelmi politikájukba, mellyel próbálták normalizálni a gazdasági viszonyokat – kisebb-nagyobb sikerekkel.

## **2. Válságkezelés: a Covid-19 gazdasági következményei**

Mint ahogy az a bevezetőben is jól látszik, a pandémia az emberi tőkére volt (és lesz is) a legnagyobb hatással. A munkavállalók kulcsszereplők: nemcsak a vállalat egyéni életében, de a beszállítástól elkezdve a munkavégzésen át egészen a vásárlóig.

A Covid-19-járvány megjelenésének hatására a legtöbb ágazatban a termékek és a szolgáltatások iránt csökkent a kereslet. A vírus térhódítása csökkentette a szálláshely-szolgáltatás, a szállítás, a raktározás, az egészségügy, a szociális ellátás, az építőipar, a művészet, a szabadidő, az ipar, az üzleti szolgáltatások, az oktatás, a mezőgazdaság, a közigazgatás és az ingatlanügyek növekedését. A járvány csupán a kommunikációval, a pénzügyi szolgáltatásokkal foglalkozó vállalatok számára hozott pozitív változást hazánkban. Az EU-ban a járvány egyedül az infokommunikációs ágazat fejlődésére volt pozitív hatással. A pandémia legnagyobb vesztese a művészet, a szórakozás és a szabadidő területe volt, s ezek mellett kiemelendő még a kereskedelem, szállítás és szállás, mely nagyobb veszteséget volt kénytelen elviselni.

A gazdasági viszonyok is más képet mutattak 2020 előtt. 2019-ben ezek hiányoztak a hazai munkaerőpiacról – különböző régiókban és területeken más-más arányban. Ebben az időben még a toborzás és megtartás volt a kulcsfontosságú HR-feladat a vállalatok életében (Lazary 2020). A Covid-19 ezeket a területeket is felforgatta. 2020 tavaszától munkanélküliek ezrei tűntek fel a piacon. Olyan szakképzett embertömegek kerültek be a munkaerőpiacra, akik képzettsége és szakmai tapasztalata nem volt releváns az egyes versenyszférában meghirdetett állásajánlatok nagy részére (pl. jobbára a szálloda- és vendéglátóipar dolgozói az IT szakemberek vagy mérnöki állások betöltésére). S a HR-feladatok is inkább a válságkezelésre, a biztonság megteremtésére és a

munkahelyek digitalizációjára élesedtek ki. Szükség volt különböző intézkedési tervek kialakítására és azok bevezetésére. Ezeket főleg saját maguk dolgozták ki vagy átvették az anyavállalatoktól a cégek. A tervek igen széles körben érintették a vállalati folyamatokat, s leginkább a működés fenntartására és folytonosságára fókuszáltak. Ezen felül nagy hangsúlyt kapott a humán erőforrás területe is. A humán erőforrás védelme és segítése az egyetlen olyan szegmense a válságkezelésnek, amelyben mindenki egyetértett.

### **3. Elsődleges szempontok a vállalatok normál működéséhez - munkaerő-megtartás**

A vállalatok saját embereik védelmét tűzték ki célul, s ezt a munkavállalók motivációjának fenntartásával, megfelelő kommunikációjával, új munka- és egészségvédelmi intézkedésekkel és digitalizációval próbálták meg orvosolni. Igen sok olyan intézkedés is bevezetésre került, amelyek az egészség megóvását hivatottak szolgálni. Ilyenek például a társas érintkezések korlátozása, a fokozott higiénia és egészségtudatosság, a fegyelem és ezen szabályok betartása.

Csath Magdolna professzor már 2001-ben írt könyvében összefoglalja, mik a legfontosabb feladatok a változtatással kapcsolatosan:

- „, a stratégia, a szervezet és a munkatársak képességeinek összhangba hozása,
- a szervezeti rugalmasság folyamatos fenntartása,
- a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása,
- a változtatásokkal együtt járó instabilitás minimalizálása,
- az átalakulás lépéseinek pontos megtervezése,
- tudatos, gyakori, világos és sokirányú kommunikáció és
- a változások okozta zavarok hatékony kezelése, ill. kialakulásuk megakadályozása.” (Csath 2001).

A HR-tevékenységek közül kiemelt jelentőségű a személyzetfejlesztés gyakorlata. Azok a szervezetek, akik felismerték, hogy munkatársaik versenyképes tudása számukra versenyelőnyt jelent, jelenleg is alkalmazzák a fejlesztés különböző technikáit. „A pandémiás helyzetben felértékelődött kompetenciák fejlesztése is. A rangsor:

1. Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia
2. Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés
3. Empátia, EQ, szociális készségek
4. Együttműködés, csapatmunka
5. Rugalmasság, gyors alkalmazkodás
6. Reziliencia, stressz tűrés, terhelhetőség...” (Poór et al. 2020).

Nagyon fontos kiemelni tehát, hogy a munkaerő megtartása nem is olyan könnyű feladat egy vállalat életében. A pandémia rámutatott arra, hogy a kulcsemberek és tehetségek megtartása elsődleges a szervezet számára, s lépéseket kell tenniük a maradásuk érdekében.

A munkaerő megtartására ható tényezőket évtizedek óta vizsgálja számos kutató. Például Christeen 2014-ben nyolc megtartó tényezőt azonosított, amelyek hatással vannak a munkavállalók elégedettségére: menedzsment, támogató munkakörnyezet, szociális támogatás és fejlődési lehetőségek, önállóság, kompenzáció, megfelelő munkaterhelés, munka-magánélet egyensúlya. Hausknecht kutatása alapján a legtöbbször említett maradási okok: a munkával való elégedettség, a pénzübeli ösztönzők, a szervezeti elköteleződés, a szervezet presztízse voltak (Hausknecht et al. 2017).

#### 4. Digitalizáció – atipikus foglalkoztatás, távmunka és Home Office lehetőségek a COVID-időszakban

A 2002-ben aláírt távmunkáról szóló európai keretmegállapodás „legáltalánosabb definíciója szerint távmunkás az, aki munkajogviszonyban áll oly módon, hogy munkaidejének legalább ötven százalékát a munkáltató fő telephelyétől távol tölti és munkájához számítógépet és telekommunikációs kapcsolatot használ” (Kiss 2001: 461). Herdon István tanulmányában (2021) a home office-t, másnéven otthoni munkavégzést a következőképpen definiálta: „a home office „a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen – általában a munkavállaló otthonában – rendszeretlenül vagy nem rendszeresen folytatott tevékenység.” (Herdon 2021: 650–706).

A táv-, valamint az otthoni munkavégzésre vonatkozó szabályok között lényeges különbségeket fedezhetünk fel. A távmunkavégzés munkaszerződésben meghatározott foglalkoztatási mód, míg a home office-ban történő munkavégzésre a munkaadó egyoldalúan is kötelezheti a munkavállalót. A távmunkavégzés esetén a munkavállaló és a munkaadó által elfogadott munkaszerződés tartalmazza a munkavégzés helyét, ezzel szemben a home office-ban történő foglalkoztatás esetén a munkavállaló maga döntheti el, hogy hol látja el feladatait. Míg a távmunkát az alkalmazott meghatározott rendszerességgel végzi, addig az otthoni munkavégzés csupán a munkaidő kisebb részét teszi ki. A távmunka a foglalkoztatottaktól nagyobb önállóságot igényel, míg a vezetők felől mélyebb bizalmi kapcsolatot jelent a munkavállalóik felé. A pandémia ideje alatt leginkább az oktatást végzők (iskolabezárások – digitális oktatás országsszerte), a közigazgatás területén dolgozók, valamint a vállalatok és szervezetek fehér galléros munkatársaik éltek ezzel a munkavégzéssel (Venczel-Szakó et al. 2021).

A megvalósításhoz számos stratégia és módszer létezik. Mégis talán az egy évtizede az információs technológia fontos elemét képező felhőalapú számítástechnika a kulcs sok esetben. A helytől független és költségkímélő megoldások előnye munkáltatói szempontból, hogy a cégnek nem szükséges hardvereket, szervereket fenntartani ahhoz, hogy szolgáltatásai működjenek (Bíró 2021).

Hazánkban a következő ábra is jól mutatja, mennyit változott a távmunkát végzők száma 2019-2021 között:



1.sz. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása  
Forrás: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210407/meg-mindig-felmillioan-dolgozhatnak-tavmunkaban-magyarorszagon-477366>

A koronavírus hatására egyre több munkavállalót alkalmaztak csak részmunkaidőben, s ez főleg a kereskedelem, turizmus-vendéglátás és az építőipar területén volt jellemző. Sok esetben munkaidőt is kellett csökkenteni az egyes szervezeteknél, hogy életben tudjon maradni a cég.

Az atipikus, vagyis a hagyományos munkavégzéstől eltérő foglalkoztatási formák rugalmas lehetőséget és számos előnyt kínálnak a munkáltatók és a munkavállalók számára egyaránt. Ebbe a kategóriába tartozik többek között a diák-, nyugdíjas-szövetkezeten, vagy – 2021. július 1-jétől már – a kismama-szövetkezeten keresztül történő munkavégzés is. Magyarországon évente hozzávetőlegesen 90 000 gyermek születik, így a kismama-szövetkezeten keresztül történő foglalkoztatási forma körülbelül 225 000 kisgyermekes szülő számára teremt munkavállalási lehetőséget minden évben. Ennek keretében gyermekgondozási díjban (GYED-ben), vagy gyermekgondozást segítő ellátásban (GYES-ben) részesülő kismamák (és kispapák) kedvező feltételek mellett vállalhatnak munkát a szövetkezet kötelékében.

### **5. Fluktuáció és munkaerőhiány – kiegészítés és gyengébb jelöltek**

A munkahelymegtartás mellett sajnos a fluktuáció is megjelenik minden esetben – akár pandémia, akár másfajta válság sújtja a világot. Ahol a lemorzsolódás emelkedése tapasztalható, ott olyan történések, problémák és hibák vannak, amelyek egy szervezet jövőbeni sikeres és effektív működését nagyban befolyásolják, s gátolják azt. A fluktuáció magas szintje gyakran jelentős költségeket ró a szervezetekre. A fluktuációhoz kapcsolódó költségek: az üres álláshelyek meghirdetése, a képzésre fordított erőforrások és talán a legfontosabb, az emberi tőke elvesztésének költségei, mind-mind a szervezetnek komoly anyagi ráfordításokkal járnak. A pandémia idején a KKV-szektorban nőtt meg jelentősen a munkaerő-elbocsátás. Ezzel együtt a munkaerőpiacon lévő szakemberek száma rohamosan nőtt (főleg a turizmus-vendéglátás területén).

A pandémia rányomta a bélyegét az emberek mentális egészségére is. Nagyon sokan tapasztalták saját magukon a kiegészítés vagy burn-out folyamatok egy részét. Elsőként kezdjük talán azzal, hogy mit jelent pontosan a kiegészítés? A szindróma fogalmát Herbert J. Freudenberger pszichoanalitikus nevéhez köthetjük, aki 1974-ben definiálta azt: „Krónikus emocionális megterhelés, stressz nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek” (Freudenberger 1974: 159–165). Az AFP felmérése szerint 2020 áprilisáig több mint 2,8 milliárd ember kényszerült otthon maradni, és világszerte az irodai munkahelyek 81 százalékát teljesen vagy részlegesen lezárták. Az érintett országok többsége – köztük India, Anglia, Franciaország, Olaszország, Kolumbia és Magyarország is – kötelező lezárást írt elő, mások karantént, kijárási korlátozásokat vagy szigorú otthonmaradási ajánlásokat fogalmaztak meg. A Covid miatt elképesztően sok ember vesztette el teljes mértékben a kontrollt az élete irányítása felett – ami a kiegészítés második legfontosabb oka. Az iskolák tartósan átköltöztek a virtuális térbe. A többség nem volt felkészülve arra, hogy otthona a család összes tagjának irodájaként és iskolájaként működjön, ezekben a családokban a magánéleti konfliktusok száma megsokszorozódott, a családi kapcsolatok is komoly próbatételeken mentek keresztül. Az egyedülállókra és a gyerekeket egyedül nevelő szülőkre a változások aránytalanul nagyobb plusz terhet róttak háztartási feladataik ellátásában amellet, hogy a korlátozások miatt a személyes kapcsolataik minimalizálódtak. Sokszor a nagyszülők segítségéről is le kellett mondani a gyereknevelésben, ennek ellenére nem kaptak több segítséget sem a cégtől, sem a kormányzatoktól. A kiegészítés ötödik oka az igazságtalan bánásmód.

A másik szegmens, amikor vannak olyan szektorok, ahol a munkaerőhiány jelentkezik. A legfőbb okai ennek:

- a lakosság folyamatos csökkenése (A rendszerváltás óta csökken az újszülöttek száma: 130 ezer helyett évente 80-90 ezer gyermek születik. Hiába az arányosan több szakképzésben résztvevő tanuló, így sem lehet pótolni a nyugdíjba vonulók számát.),
- a kivándorlás (főként a szakmunkásokat és a felsőfokú végzettséggel rendelkezőket érinti, gondolunk itt a keresett foglalkozásokra. Ez a folyamat már a rendszerváltás óta megfigyelhető hazánkban.),
- a munkanélküliek végzettsége, tapasztalata nem felel meg a munkaerőpiaci elvárásoknak, sok az alulképzett a munkát keresők között. (A szakképzés sem tökéletes. Az iskolák szűkében vannak mind a tanároknak, mind a modern eszközöknek, a duális képzésben résztvevő cégek egy része a fejkvóták miatt mennyiségi képzést végez a minőségi helyett, ráadásul a diákok sem azokat a szakmákat preferálják, mint azt 30 éve tapasztaltuk.)

Néhány évvel ezelőtt még csak a műszaki, mérnöki és az IT-területek voltak azok, ahol komoly nehézséggel küzdöttek a cégek, de jelenleg már nincsen olyan terület, ahol ne lenne szignifikáns munkaerőhiány. Alapvetően mindenhol a munkaerőhiányról hallunk, és mondhatni valamennyi cég azzal küzd, hogy a munkaerőt megtartsa, illetve az üresen álló pozíciókat betöltse. Azt látjuk, hogy már régen nem beszélhetünk egyensúlyról, feje tetejére állt a piac, és maximális mértékben jelöltvezérelté vált. Azaz a munkáltatóknak jelentős kompromisszumokat kell kötniük szinte minden esetben. Az elmúlt másfél évben végletesen kiéleződött a helyzet, a jelöltek joggal úgy érzik, hogy ők vannak nyeregben, és szinte bármit megtehetnek: sokszor teljesen irreális elképzeléseik vannak, akár a béreket, akár a munkavégzést illetően, és a vállalatok bizony kénytelenek alkalmazkodni ezekhez a némelykor túlzás nélkül szélsőséges igényekhez (Kormos 2022).

Azonban a munkaerő iránti kereslet a mai napig nagyon fontos a vállalatok életében – legyen szó bármilyen válságról. Vannak hazánkban olyan cégek, ahol a fellendülés ellenére is több száz betöltetlen pozíció akad országszerte.

## **6. Hosszútávú előrejelzés - változások a HR területén**

A Covid-időszakban a vállalatok és szervezetek elsősorban reaktív operációs döntéseket hoztak meg. Ebből jól tükröződik, hogy a munkaerőpiacot és a munkáltatókat rettenetesen váratlanul érte a pandémia és annak következményei, hosszú távú hatásai. A legnagyobb különbségek mégis a KKV-szektor és a nagyvállalati/multi szektorban jelentkeztek. A KKV-szektorban sokkal drasztikusabb, akár azonnali leépítések és bérfagyasztások voltak szükségesek ahhoz, hogy a szervezetek túléljék a vírust, addig a nagyvállalatoknál gyakorlati szempontból a leépítések és a bércsökkentés helyett nagyobb hangsúlyt kaptak a szociális problémákra és az egészségvédelemre irányuló HR-intézkedések. Mindez a 2021-es év elejéig volt érezhető. Ezt követően ismét növekedésnek indultak a KKV szektorok is, s jelenleg az infláció hatásait nyögik minden szektorban: az energiaválság rányomja bélyegét mindenre. A mostanra kialakult helyzet ismét egy globális szintű megoldásért kiállt.

A pandémia hatásai között kiemelendő, hogy az atipikus foglalkoztatás miatt felléphetnek újabb kérdések. Például ma már látszik, hogy a toborzással kapcsolatban elmondható, hogy versenyhátrányba kerülhetnek azok a munkahelyek, ahol nincs flexibilitás.

A pandémia és a válság következtében elfogytak a munkavállalók tartalékai, nemcsak fizikálisan, hanem mentálisan is. Manapság az anyagi juttatások a legfontosabbak, és ezt még dominánsabban érzékeljük a covid okozta válság óta. A jelöltek irányából erős a nyomás, hogy a vállalatok a kompenzációs csomagjaikat minél erőteljesebben alpbérdominálttá alakítsák. Hiszen a covid okozta válság során sokan megtapasztalták, hogy míg korábban megkapták az éves vagy

negyedéves bónuszukat, illetve jutalmukat, ebben az időszakban azzal kellett szembesülniük, hogy az éves jövedelmük kevesebb volt, mint amihez korábban hozzászoktak.

Egyre nehezebb visszahívni az embereket az irodába, pedig a jó kollegiális viszonyoknak megtartó ereje volt/van. Az elmúlt 3 évben megnövekedett az egészségromlás és a kiégés aránya, illetve a csendes felmondók is megjelentek. Ők azok, akik eddig betonbiztos pontnak tűntek a vezetők szemében, mégis felállnak. A Mercer 2022 tavaszán publikált Global Talent Trends felmérése szerint világszinten a munkavállalók 81 százaléka a kiégés szélén áll. Szintén beszédes adat, hogy a pandémia előtti állapothoz képest 53 százalékkal több munkavállaló prioritálja az egészségét és jóllétét a munkával szemben (Mercer 2022). Ezzel kapcsolatban elmondható, hogy az első és legfontosabb, hogy fogadjuk el, a kiégés okai a szervezet működésében keresendők, és már a pandémia előtt is jelen voltak, a Covid csak felgyorsította a folyamatot. Ha el akarjuk kerülni a kiégés tömeges kialakulását, akkor a „Vice President of People & Culture” és a „Vice President of Well-being” munkakörök célja az kell legyen, hogy támogassák a munkafolyamatok átszervezését a kollégák „új normálisban” kialakult munkaterhelésének csökkentésére, olyan rugalmas megoldások bevezetésével és a bürokrácia csökkentésével, amitől a dolgozó ismét úgy érzi, hogy beleszólása van a saját munkájának és életének szervezésébe.

E két, valóban újonnan megjelenő pozíció a HR világában nem a véletlen műve. Az egyes kutatások és példák azt mutatják, szükség van olyan speciális szakemberekre, mint a VPPC és a VPW. A Vice President of People and Culture feladata, hogy vezetői és tanácsadói támogatást nyújtson a vezetőknek és a menedzsmentnek a kultúra megerősítésével, a célok meghatározásával, a politika kidolgozásával és a stratégiai célkitűzések megvalósításával kapcsolatos kérdésekben. Míg a Vice President of Well-being felelős egy csapat vezetéséért a vállalat egészségügyi és jóléti juttatásainak és jóléti programjainak megtervezésében, fejlesztésében és irányításában, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy vonzza és megtartsa a legjobb tehetségeket (Mercer 2022, saját fordítás, munkaköri leírások összevetéséből).

A hatalmas technológiai fejlődés, a pandémiás helyzet, a határainktól nem messze zajló háború, a gazdasági krízis rendkívüli bizonytalanságot eredményez és megváltozott működési módot, vezetői készségeket igényel. A jelenlegi helyzet nem a hosszútávú, ötéves terveknek kedvez. Sokkal inkább rövid tervezési ciklusokban kell gondolkodni és az állandó iterációnak is kulcsszerepe van. Ahhoz, hogy a vállalat hosszútávon sikeres legyen, el kell mozdulnia például a digitalizáció alacsonyabb fokáról egy teljes digitális transzformáció irányába, ami már nem csak a folyamatok digitalizálását, hanem az egész gondolkodási módot megváltoztatja. Fontos, hogy legyenek még világosabbak mindenki számára a szervezet céljai, és az, hogy miként jutunk el oda. Sokan megfogalmazznak nagyon mozgósító, transzformációs célokat is a vállalatuk számára, ezzel sorakoztatva fel a szervezetet.

## **7. Megállapítások, korlátok, jövőbeli kutatási irányok**

A mostani válsággal kapcsolatban érdemes utalni arra, hogy az evolúciós biológia, a jövőkutatók és más társadalomtudósok hazai és nemzetközi képviselői újra meg kongatják (Maynard–Szathmáry 1995; Wallace-Wells 2020) a vészharangot. Felvetik, hogy lehet-e folytatni azt a földi társadalmi-gazdasági életet, amit – az egyre kiterjedtebb globalizáció, az emelkedő földi hőmérséklet vagy környezetrombolás (Remenyik et al. 2020) miatt – számos veszély kezdi fenyegetni (Lugosi 2020). A jövő iránt aggódó szakértők arra hívják fel a figyelmet, hogy ez a válság néhány területen könnyebbséget – pl. a globális bezárás miatt csökkent környezetünk terheltsége, olyan állatok jelentek meg egy-egy környéken, amelyeket ott már nagyon régen nem láttak, vagy csökkent a munkába járási idő – is hozott, de ezzel együtt azt is kiemelik, hogy ezek a változások nem igazán az organikus fejlődés eredményei. Arra is utalnak a jelzett források, hogy

együtt kell átgondolni a világnak a környezet, a társadalom és a vezetés (Environment-Social és Governance) területeinek összefüggését és felelősségi komplexumát (Lugosi 2020).

Az elmúlt évtized egyik meghatározó trendje az automatizáció, digitalizáció és robotizáció. Napjainkban olyan nagyszabású informatikai és technológiai robbanás zajlik, amely számunkra beláthatatlan következményekkel bírhat és még el sem tudjuk képzelni, hogyan is fog alakulni ez a folyamat teljes egészében, és milyen eddig ismeretlen határokat fogunk átlépni. A változásokat – a hatásaikat figyelembe véve – többféleképpen szokták jellemezni. Az automatizáció és a digitalizáció eddig elsősorban a rutin feladatok terén helyettesítette az emberi munkát. Az előrejelzések szerint ez a folyamat egyre növekvő ütemben fog folytatódni, mivel egyre inkább csökken a rutin feladatokat végző ipari robotok ára. A technológiai fejlődés üteme továbbra is gyorsul, és a sokkal kifinomultabb technológiák egyre inkább lehetővé teszik a nem rutin feladatok kiváltását is robotokkal. Ma már látjuk, hogy olyan munkafeladatokat is el fognak tudni végezni a gépek, amelyekre még tíz évvel ezelőtt sem számított senki. Ennek tudatában a robotizáció egyfajta megoldást is nyújthat a munkaerőhiányra az egyes hiányszakmák esetében a jövőben. Egy 2019-es robotikáról szóló üzleti jelentés, amelyet a Csomagolási és Feldolgozási Technológiák Szövetsége (PMMI) adott ki, a robotok terjeszkedését vetítette elő, mint fő trendet és egyfajta megoldást a szakképzett munkaerő hiányára és hatékonyság növelésére a szervezetekben. A megbízható robotika megoldhatja a munkaerő-hiányt a Schneider vállalat előrejelzése alapján. Az üzemi vezetők egyre inkább arról számolnak be, hogy képtelenek találni képzett munkavállalókat a munkakör betöltésére. Ez a kihívás egyetlen iparágban sem ismeretlen probléma (McKinsey Global Institute 2022).

A következő tényező, hogy a fiatal munkavállalók nem is terveznek a gyártási folyamatokban munkát vállalni. Végül pedig a harmadik tényező a fluktuáció jelenléte. Ez a három kihívás kifejezetten a gyártósorok robotizálásában segíthet, és a robotok kitölthetik azt az űrt a szervezetben, amelyet a cég a szakképzett munkavállaló keresésével tölt el. Ezáltal növelhetik a szervezeti hatékonyságot, és egyfajta új munkakört is teremthet a robotika a vezérlőmérnökök számára, amely magasabb műszaki követelményekkel rendelkezik, és vonzóbb lehet a fiatalabb generációk számára. Egyes szakmák teljes, mások esetleges részleges automatizációja várhatóan a jelenlegi, emberek által végzett munkafeladatok jelentős hányadának megszűnését fogja eredményezni. A McKinsey Global Institute 2018-as tanulmánya arra számít, hogy a következő évtizedekben az állások 45 százaléka fog megszűnni (McKinsey Global Institute 2022).

## **Összegzés**

A munkaerőpiaci feltételek, ill. a társadalmi igények és a foglalkoztatási kondíciókat alakító külső környezeti változások az atipikus foglalkoztatási lehetőségekre irányították a figyelmet. Ezen felül a jelenlegi válság viszonylatában érdemes továbbgondolni a munkaerő-megtartás kérdéskörét a jelenre és a jövőre nézve. Fontossá válik, hogy a munkavállaló tudjon választani, és legyen a szervezet rugalmas. A szervezet könnyítsen a terheken és folyamatosan vizsgálják felül a leterheltséget – ne tegyen a szervezet mindent kötelezővé, hanem lazítson a szabályokon, legyen rugalmas. Továbbá a kommunikáció fontossága még inkább előtérbe kerül. A kommunikáció legyen rendszeres, empatikus és átlátható. A szervezeten belül a kollégákat tartsák naprakészen – folyamatos visszajelzések legyenek mindkét oldalról. Az előrejelzések szerint a mentor típusú vezetőké lesz a jövő.



## Irodalom

2020. április 4. sajtótájékoztató, MTI <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-koronavirus-elpusztit> (letöltve: 2022.09.25.)
- Bíró V. 2021. *Felhőtechnológiák a HR-ben*. <https://behaviour.hu/felhotechnologiak-a-hr-ben/> (letöltve: 2022.10.16.)
- Csath M. 2001. *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó. 18–19.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159–165.
- Hausknecht, J. P.–Hom, P. W.–Lee, T. W. –Shaw, J. D. 2017. One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.
- Herdon I. 2021. A munkavégzés helyének megváltoztatása–táv munka,,home office”. *Országos Bírósági Hivatal*, 650-706.  
[http://real.mtak.hu/132531/1/HerdonIstvan\\_Amunkavegzeshelyenekmegvaltoztatasa\\_tavmunkahomeoffice\\_mailath\\_2020\\_nyertes\\_dolgozatok.pdf](http://real.mtak.hu/132531/1/HerdonIstvan_Amunkavegzeshelyenekmegvaltoztatasa_tavmunkahomeoffice_mailath_2020_nyertes_dolgozatok.pdf)
- Kiss Gy. 2001. *Az európai unió munkajoga*. Budapest Osiris Kiadó.
- Kormos H. B. 2022. *Hogyan küzdjük le a munkaerőhiányt?* <https://behaviour.hu/hogyan-kuzdjuk-le-a-munkaero-hiany/> (letöltve: 2022.10.16.)
- Lazary J. 2020. Acute effects of the first period of COVID-19 pandemic on mental state. *Neuropsychopharmacologia Hungarica: a Magyar Pszichofarmakologiai Egyesület lapja= official journal of the Hungarian Association of Psychopharmacology*, Hargitai Kiadó. 22(4), 172–177.
- Lugosi P. 2020. *Járványok, háborúk, gazdasági összeomlás – ezek várnak az emberiségre*. <https://24.hu/tudomany/2020/05/17/lakhatatlan-fold-elet-a-felmelegedes-utan-david-wallace-wells/> (letöltve: 2022. 10. 23.)
- Maynard, S. J.–Szathmáry E. 1995. *The Major Transitions in Evolution*. Oxford. England: Oxford University Press.
- McKinsey Global Institute: *The future of work after Covid-19*  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf> (letöltve: 2022.10.15.)
- Mercer 2022. *Global Talent Trends 2022-2023*.  
<https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>  
(letöltve: 2022.09.25.)
- Palócz É.–Matheika Z. 2020. Dilemmák a Covid–19-válság magyarországi gazdasági hatásairól. *Társadalmi Riport*, 573–590.
- Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. –Szabó Sz. (szerk.) 2020. *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok* (p. 49.). Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.
- Portfólió: *Még mindig félmillióan dolgozhatnak távmunkában Magyarországon*  
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210407/meg-mindig-felmillionan-dolgozhatnak-tavmunkaban-magyarorszagon-477366> (letöltve: 2022.10.26.)
- Remenyik B. –Zsarnóczky M.– Zsarnóczky-Dulházi F. 2020. Accessibility in Tourism, Compliance or Regulatory? *Utazás a Tudományban 2020: Mobilitás a Jövőben (A Journey in Tourism 2020: Mobility in the Future)*.
- Ungvári Á. – Hojnyák D. (2020). Az Európai Unió egyes tagállamainak koronavírus-járványra adott válasza, különös tekintettel a vizsgált államok által bevezetett különleges jogrendi szabályozásra. *Miskolci Jogi Szemle*, 15 (2020), 1.

- Venczel-Szakó T. –Balogh G. –Borgulya I. 2021. Távmunka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet internetes kommunikációját? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52(2), 73-86.
- Wallace-Wells, D. 2020. *We had the vaccine the whole time*. New York Inquirer.
- Witteveen, D.–Velthorst, E. 2020. Economic hardship and mental health complaints during COVID-19. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(44), 27277-27284.