

PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – GROTTÉ JUDIT – POÓR JÓZSEF – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

## A COVID HARMADIK HULLÁMÁRA ADOTT HR VÁLASZOK, KÜLÖNBÖZŐ TULAJDONOSI HÁTTER ESETÉN

A COVID következtében kialakult gazdasági válság számos kihívás elé állította a hazai szervezeteket. Több hazai tanulmány megvizsgálta, hogy a magyar szervezetek a válság által támasztott kihívásokra milyen HR válaszokat adtak. Ebben a tanulmányunkban egy korábbi országos kérdőíves módszert alkalmazó kutatás során felvett adatbázison hajtunk végre másodelemzést. A kutatási kérdésünk, hogy a harmadik hullám során a különböző tulajdonosi körrel rendelkező szervezetek egymáshoz képest milyen eltérő HR megoldásokkal válaszoltak a válság kihívásaira. Ennek során öt hipotézist teszünk fel, amelyeket sikerült igazolni. Valamennyi HR tevékenységben különbséget találtunk az adott szervezet tulajdonosi hátterének a függvényében. A legjelentősebb a különbség, hogy a közszférában dolgozók több mint fele szerint a munkáltató bevezetett létszámstopot, míg a versenyszférában dolgozók több mint fele szerint a munkáltató nem vezetett be ilyen intézkedést. A válaszadók szerint sem az állami, önkormányzati, sem a hazai magán, sem a külföldi vagy vegyes tulajdonú, sem a non-profit szféra szervezetei nem próbálják meg a folyamatok automatizálásával, illetve a dolgozók képzésével csökkenteni munkaerő-szükségletüket.

### Elméleti bevezető

Vitathatatlan tény, hogy az elmúlt időszak mindenki életére komoly hatással bírt. A járvány során kialakult helyzet sokakat foglalkoztat.

Elismert nemzetközi szervezetek egyetértenek abban, hogy a jelenlegi COVID-19 krízis hatalmas hatást gyakorol a társadalomra, rövid és hosszú távon egyaránt. 2020 márciusában és áprilisban a kórházak a világ különböző országaiban elérték működésük maximális kapacitását és ezrek haltak meg. Ennek a következtében az ILO<sup>3</sup> (2020) szerint ezen országok bezárkoztak, ami azt jelentette, hogy az embereknek elszigetelten kellett élniük egymástól. Rövid távú következménye a járványnak, hogy sokan elvesztették az állásukat, vagy átmenetileg munkanélkülivé váltak, nem beszélve azon cégekről, melyek működéséhez a távmunka nem kivitelezhető, vagy termékeik, szolgáltatásuk iránt a kereslet részben vagy teljesen lecsökkent (Baert, Lippens, Moens, Sterkens és Weytjens, 2020).

Az előzőleg említett Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, 2021) elemzése szerint a közel 3,5 milliárd munkavállalóból (Csehné et al., 2021) globálisan 255 millió ember – elbocsátások és a munkaóra kiesések együttes figyelembevételére alapján – veszítette el a munkáját az előző, 2020-as évben. A magyar munkanélküliségi adat 2019-ben 3,4 százalékos volt (Fazekas, 2021). Az egész 2020-as évet tekintve a munkanélküliségi ráta 4,3%-os volt (KSH, 2021). Napjainkban már azt tapasztalni, hogy a pandémia által okozott különböző hatások (pl. munkahelybezárás, anyagihiány

---

Pató Gáborné Szűcs Beáta egyetemi docens, ELTE

Grotte Judit egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

Poór József professor emeritus, Selye János Egyetem

Hollósy-Vadász Gábor adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem

<sup>3</sup>Az ILO rövidítés az International Labour Organization névre utal, aminek a magyar fordítása: Nemzetközi Munkaügyi Szervezet.

miatti leállás, fertőzéstől való félelem, munkavégzés helyének megváltozása, munkaterhelés növekedése, munkahelyi stressz stb.) miatt újra kezd növekedni a fluktuáció és megjelent a pandémia előtt tapasztalt munkaerőhiány (Hercsel, 2021).

A világ országainak a többségében és így hazánkban is jelentősen visszaesett a gazdasági növekedése 2020-ban. A globálisan a GDP 4,5 százalékkal csökkent. Kína ebben a tekintetben is kilógott a sorból, végül 2,6 %-os pozitív növekedéssel zárta a 2020-as évet. A magyar gazdaság sem tudta elkerülni a visszaesést, végül -5,1 százalékkal zártuk a 2020-as évet (Karesz, 2021).

A hazai export vezérelt gazdaságunkban fontos szerepet töltenek be a külföldi tulajdonú vállalatok. Közel 600.000 fő dolgozik ilyen cégeknél. Magyarországon minden harmadik munkahely külföldi cégekhez kötődik (Bukcsy, 2021). A pandémia nem kímélte meg a külföldi tőkebefektetések (Foreign Direct Investment=FDI) mennyiségét sem. A World Investment Report (UNCTAD, 2021a és 2021b) kiadvány szerint 2019-hez képest 42 százalékkal csökkent az FDI globális volumene. Kína itt is kivétel volt ott nem volt ilyen mértékű csökkenés. A Magyar Gazdasági Kamara vizsgálatai szerint a külföldi tulajdonban álló cégeket is „elsősorban az export révén érintette hátrányosan pandémia” (Bacsák, 2021, p. 19).

A pandémia nyomában kialakuló globális válság a modern korban még nem látott kihívások elé állította a szervezeteket (Kőműves és Szabó 2021). A pandémia hatására, ahol csak lehetséges, kénytelenek áttérni a távoli munkavégzésre, ezzel megváltoztatva a munkahelyi tanulást és a fejlődés folyamatát. (Biron et al., 2020). A munkavállalók mivel így gyakran, virtuálisan kommunikálnak az ügyfelekkel, kereskedőkkel, kollégákkal és egymással is, akár különböző kultúrákból, így a vállalatoknak a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókkal kell rendelkezniük (Caligiuri, 2020). Ehhez megfelelő képzésekre van/volt szükség a szervezeteknél (Hegedűs, 2020, Varga, 2020). Ezen körülmények között a HR feladatok jelentősen megváltoztak egy folyamatok a korábbiaknál sokkal hangsúlyosabbá váltak, míg mások jelentősége csökkent (Kőműves et al., 2021).

Egy friss kutatás eredményei alapján a vizsgálati személyek 55%-a nem szeret dolgozni a jelenlegi munkahelyén (Berke et al 2021). Ebben a kialakult pandémiás helyzetben nagyon fontos, hogy a munkavállalók lojalitását fenntartsák a munkáltatók. A munkavállalói elkötelezettség kialakítását, megőrzését a vállalatok általában különböző pénzbeli eszközökkel (például vonzó fizetés, jutalmak, bónuszok stb.) próbálják elérni. Mivel ezek a juttatások kézzelfoghatóak és számszerűsíthetőek, így átláthatóbbá teszik a HR vezetők kommunikációját a munkavállalók felé. A világjárvány azonban, az emberek elbocsátást eredményezheti, ugyanis a szervezeteknek gazdasági nehézségekkel kell megküzdenie. A bizonytalan helyzet, a munkahelyek elvesztésének lehetősége növekvő feszültséget, a morál csökkenését eredményezte a munkavállalók között.

Ebben az időszakban középpontba kerül a HR szakemberek szerepe, hogy növeljék, megtartsák a munkaerő motivációját, az esetleges leépítés pedig minél zökkenőmentesebben kezeljék. Mivel a vállalatok ezekben a nehéz időkben a likviditásuk megőrzését központi kérdésnek tekintik, a HR-menedzsereknek nincs lehetőségük az eddig használt monetáris motivációs pénzeszközök alkalmazására, így kreatívan kell gazdálkodniuk a rendelkezésre álló nem pénzbeli eszközökkel (Csapai, & Berke, 2015), a munkaerő moráljának magas szinten tartása érdekében. Egy úgynevezett „GREAT” modell segítségével felsorolható néhány nem pénzbeli eszköz. Az öt csoport kezdőbetűjéből ered a modell elnevezése: növekedési lehetőség (growth lever – a munkavállalók növekedését célozza képzési programok, karrierlehetőség és coaching segítségével); megújulási lehetőség (renewal lever – ösztönzők, melyek a feltöltődést támogatják, például szabadság, szombatok, lehetőség egyéni társadalmi felelősségvállalásra); felhatalmazó lehetőség (enabling lever – olyan tényezők, mint az értelmes és céltudatos munka, a rugalmasság, a megbecsülés, az autonómia, a munka és a magánélet egyensúlya, amelyek lehetővé teszik az alkalmazottak számára, hogy

a legjobbhoz hozzá ki magukból); aspirációs eszközök (aspirational lever – ami a munkavállalókban büszkeséget ébreszt, például márka, kultúra, vezetés, CSR) és az átláthatóságot lehetővé tevő eszközök (transparency lever – igazságosság, visszajelzés, munkakörnyezet, munkatársi és szervezeti támogatás). Fontos megemlíteni, hogy a modellben található csoportoknak a hatékonysága munkavállalói csoportonként, iparáganként eltérő lehet. (Mani, & Mishra, 2020). Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az esetleges létszám optimalizálás miatt, nem egyszerű ebben a stresszes helyzetben a motivációt fenntartani.

### Kutatási kérdések és hipotézisek

A korábbi kutatások (pl. Poór József et al., 2021) azt vizsgálták, hogy a COVID harmadik hulláma során a szervezetek HR szempontból milyen újfajta válságkezelő intézkedéseket hoztak. A szakirodalmi áttekintésünk alapján a korábbi kutatások nem vizsgálták meg, hogy a COVID harmadik hulláma során a különböző tulajdonosi körrel rendelkező szervezetek egymáshoz képest milyen eltérő HR megoldásokkal válaszoltak a válság kihívásaira. Jelen tanulmányunk kutatási kérdése: a különböző tulajdonosi körrel rendelkező szervezetek egymáshoz képest milyen eltérő HR megoldásokkal válaszoltak a válság kihívásaira.

A tanulmányunkban az alábbi hipotéziseket teszteljük:

1. a (H1) hipotézis szerint a tulajdonosi háttér függvényében különbséget találunk, abban, hogy mely szervezetre jellemző a létszámstop elrendelése.
2. a (H2) hipotézis szerint a tulajdonosi háttér függvényében különbséget találunk, abban: a szervezetre mennyire jellemző, hogy engedélyezik az otthoni munkavégzést.
3. a (H3) hipotézis szerint a tulajdonosi háttér függvényében különbséget találunk, abban: a szervezetre mennyire jellemző, hogy leépítik a kölcsönzött munkaerőt.
4. a (H4) hipotézis szerint a tulajdonosi háttér függvényében különbséget találunk, abban: a szervezetre mennyire jellemző, hogy a munkaerő szükségletet automatizálással csökkentik.
5. (H5) hipotézis szerint a tulajdonosi háttér függvényében különbséget találunk, abban: a szervezetre mennyire jellemző, hogy a munkaerő szükségletet a munkaerő képzettségével csökkentik.

### Módszerek

Poór József és munkatársai (2021) országos kutatásuk során vizsgálták, hogy a COVID következtében kialakult gazdasági válságra a kutatásban résztvevő szervezetek, milyen HR válaszokat adtak. Az online kérdőívet alkalmazó kutatás adatfelvételére 2021 március 1. és 2021 április 20. között került sor a harmadik hullámra vonatkozóan. A kutatásban összesen 263 szervezet vett részt.

A kutatásban használt kérdőív az alábbi faktorokon keresztül vizsgálta meg, hogy a COVID okozta válság a hazai szervezeteket, milyen HR kihívások elé állítja, illetve ezekre a szervezetek, milyen HR eszközökkel reagálnak (Poór, et al., 2021):

1. A szervezetek szerint a válság, milyen makró és mikro szintű változásokat idéz elő.
2. HR szempontból, melyek a leginkább jellemző válság kezelő intézkedések.
3. A válság hatására, milyen HR változások (pl. foglalkoztatotti létszám változása) történtek.
4. A szempontból a válság hatására, milyen új fejlődési lehetőségek nyíltak.

5. A válság mely munkaköröket és az ezekhez tartozó kompetenciákat, hogyan érintette (pl. mely munkakörök jelentősége csökkent).
6. A kutatásban résztvevő szervezetek főbb jellemzői (pl. éves árbevétel).

A kutatók a faktorok méréséhez nominális változókat, illetve négy fokú Likert skálákat alkalmaztak. A négy fokú Likert skálákkal mérték, hogy egy adott állítással a válaszadó mennyire ért egyet. A Likert skálák esetében az egyes érték jelentette, hogy az adott állítás nem jellemző, míg a négyes, hogy jellemző a szervezetre. A nominális változókkal mérték a kutatók, hogy a válaszadó szerint mely HR területek (pl. képzés) és kompetenciák fontossága nőtt vagy csökkent a válság hatására.

A szervezetek tulajdonosi megoszlását az 1. táblázat szemlélteti. A táblázatban külön kategóriaként szerepeltetjük a non-profit szektorban működő szervezeteket. A táblázat alapján látható, hogy vizsgálat szervezetek többsége hazai magántulajdonú cégek (51,7%).

**1. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETEK TULAJDONOSI MEGOSZLÁSA**

Tulajdonos	Szervezetek száma	Százalék
Állam, önkormányzat	52	19,8%
Hazai magán	136	51,7%
Külföldi, vagy vegyes	63	24,0%
Non profit	12	4,6%
<b>Összesen</b>	<b>263</b>	<b>100,0%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat szemlélteti, hogy a szervezetek munkaviszonyban hány főt foglalkoztattak. A kutatásban résztvevő legtöbb (25,9%) szervezetben 10-nél kevesebb személy dolgozott hagyományos munkaviszonyban. A szervezetek másik majdnem egy negyede (24,7%) 10-49 főt foglalkoztatott munkaviszonyban.

**2. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETEK MUNKAVISZONY ALAPJÁN FOGLAKOZTATOTT DOLGOZÓK LÉTSZÁMA**

Foglalkoztatottak száma	Szervezetek száma	Százalék
1-9 fő	68	25,9%
10-49 fő	65	24,7%
50-250 fő	50	19,0%
251-500 fő	20	7,6%
501-2000 fő	26	9,9%
2000 fő felett	27	10,3%
a szervezet nem foglalkoztat senkit	7	2,7%
<b>Összesen</b>	<b>263</b>	<b>100,0%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat szemlélteti, hogy a szervezetek atipikus formában (pl. kölcsönzött munkaerő, megbízási szerződés, diákszövetkezeteken keresztül) hány főt foglalkoztatottak. A legtöbb szervezet (32,7%) 10-49 személyt foglalkoztat atipikus formában. A válaszadók majdnem egy harmada (30,4%) foglalkoztatott 1-9 főt atipikus formában.

**3. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETEK BEN ATÍPIKUS FORMÁBAN FOGLAKOZTATOTT DOLGOZÓK LÉTSZÁMA**

Foglalkoztatottak száma	Szervezetek száma	Százalék
1-9 fő	80	30,4%
10-49 fő	86	32,7%
50-250 fő	36	13,7%
251-500 fő	34	12,9%
501-2000 fő	12	4,6%
2000 fő felett	9	3,4%
a szervezet nem foglalkoztat senkit	5	1,9%
a kérdésre nem válaszoló szervezet	1	0,4%
<b>Összesen</b>	<b>263</b>	<b>100,0%</b>

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. és a 2. táblázat alapján látható, hogy a kutatásban résztvevő szervezetek majdnem fele 50-nél kevesebb személyt dolgoztatott munkaviszonyban, illetve a szervezetek több mint 60%-a 50-nél kevesebb személyt foglalkoztatott atipikus formában.

A válaszadó szervezetek központi telephelyeinek földrajzi megoszlását az 1. ábra szemlélteti. Az első szám arra utal, hogy adott megyéből hány szervezett töltötte ki a kérdőívet, a második szám a gyakoriság százalékos megoszlását mutatja be. A kutatásban résztvevő szervezetek közül 2 (0,8%) nem válaszolt arra kérdésre, hogy hol található a központi telephelye. Nem volt olyan szervezet, amelynek a bázisa Nógrád megyében lett volna. A kutatásban résztvevő legtöbb szervezet 94 (35,7%) Budapestet jelölte meg központi telephelyéül.

**1. ÁBRA: A SZERVEZETEK KÖZPONTI TELEPHELYEINEK A FÖLDRAJZI MEGOSZLÁSA**



Forrás: saját szerkesztés

A szervezetek éves árbevételének a megoszlását a 4. táblázat szemlélteti. Ennél a kérdésnél a kutatók (Poór, et al., 2021) a 2019-es árbevételre kérdezték rá, mivel a 2021 tavaszán készült kutatás idején még nem minden szervezett összesítette a 2020-as évi árbevételét. A szervezetek több mint negyede (25,5%) 50 millió forint alatti árbevételt ért el 2019-ben.

**4. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETEK ÉVES ÁRBEVÉTELÉNEK A MEGOSZLÁSA**

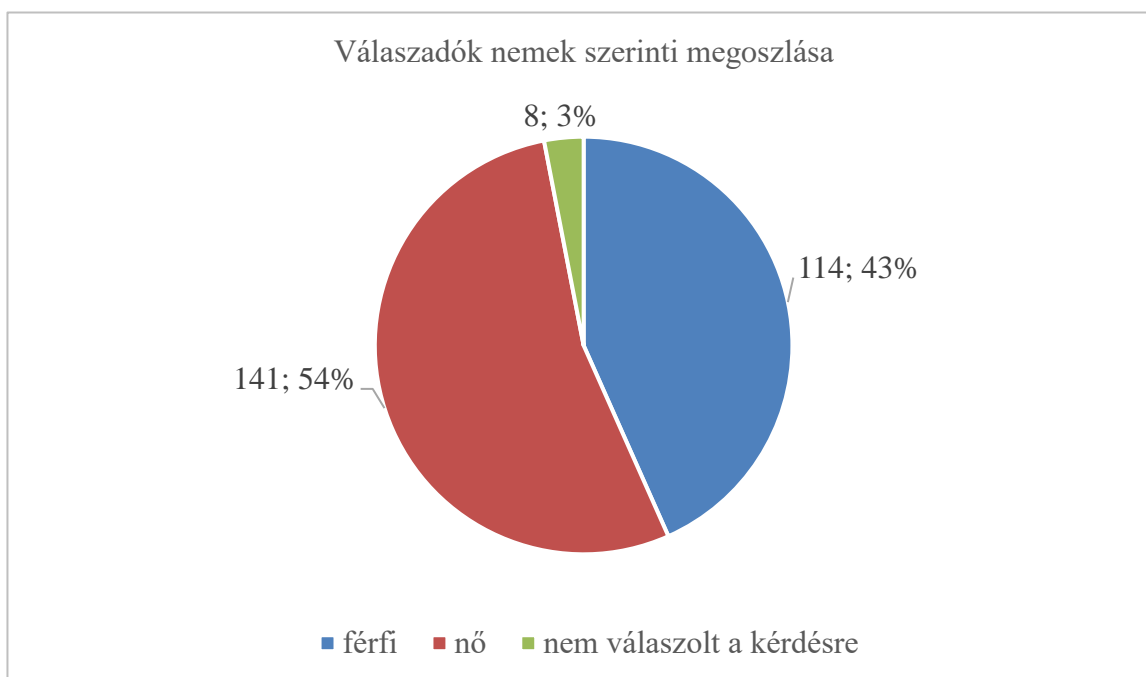
Éves árbevétel	Szervezetek száma	Százalék
50 millió Ft alatt	67	25,5%
51 - 100 millió Ft	25	9,5%
101 - 500 millió Ft	40	15,2%
501 millió Ft - 2,5 milliárd Ft	50	19,0%
2,51 - 25 milliárd Ft	43	16,3%
25,1 - 120 milliárd Ft	14	5,3%
100 milliárd Ft fölött	17	6,5%
a kérdésre nem válaszoló szervezet	7	2,7%
<b>Összesen</b>	<b>263</b>	<b>100,0%</b>

Forrás: saját szerkesztés

Arra kérdésre, hogy hány éve dolgozik a kérdőív kitöltője az adott szervezetnél összesen 251 személy válaszolt. Ennek értéke ( $m = 7,83$ ;  $SD = 8,00$ ). A minimum érték kevesebb, mint egy éve, a lemagasabb érték 40 év. A magas szórás érték alapján látható, hogy a minta heterogén abból a szempontból, hogy a válaszadók hány éve dolgoznak az adott szervezetnél.

Arra kérdésre, hogy mi az Ön neme összesen 255 személy válaszolt. A válaszadók nemek szerinti megoszlását a 2. ábra szemlélteti.

**2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA**



Forrás: saját szerkesztés

## Eredmények

Az eredmények kiértékeléséhez SPSS 26 program csomagot használtunk. Az első vizsgált változó a létszámstop, ami arra utal, hogy a válaszadó szerint jellemző-e, hogy a saját szervezete a válság kezeléseként létszám stopot vezet be. Erre kérdésre összesen 255 választ kaptunk. Erre kérdésre a válaszadó egy négy fokú Likert skálán válaszolhatott. Az eredmények nem követik a normál eloszlást (Kolmogorov-Smirnov statisztika = 0,373; df = 255; p =0,000). Ezért khi-négyzet próbát alkalmaztunk, ennek eredménye: ( $\chi^2 = 28,088$ ; df = 9; p =0,001), (Cramer's V = 0,192; p= 0,001). Ebből az következik, hogy a különbségek ugyan szignifikánsak, de a változók közötti kapcsolatok gyengék. Tehát a válaszadók attól függően, hogy az adott szervezetnek ki a tulajdonosa eltérően ítélik meg a létszámstopot.

Az 5. táblázat mutatja a létszámstop kérdésre adott válaszokat. Az eredmények alapján a kutatásban résztvevő szervezetek 62%-a szerint nem jellemző, hogy létszámstopot rendelnének el. A létszámstop a kutatásban résztvevő szervezetek számára nem releváns HR válasz.

**5. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA: MENNYIRE TARTJÁK JELLEMZŐNEK, HOGY A SZERVEZETÜK LÉTSZÁMSZOPOT RENDEL EL**

Jellemzőnek tartja-e az állítást	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen
Nem jellemző	22 44,0%	94 71,8%	31 50,0%	11 91,7%	158 62,0%
Kis mértékben jellemző	13 26,0%	11 8,4%	9 14,5%	1 8,3%	34 13,3%
Közepes mértékben jellemző	5 10,0%	8 6,1%	12 19,4%	0 0,0%	25 9,8%
Nagy mértékben jellemző	10 20,0%	18 13,7%	10 16,1%	0 0,0%	38 14,9%
<b>Összesen</b>	<b>50 100%</b>	<b>131 100%</b>	<b>62 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>255 100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A következő vizsgált változó az otthoni munkaengedélyezése, ami arra utal, hogy a szervezetek engedélyezik-e a munkavállalók számára a home office-t. Erre kérdésre összesen 256 választ kaptunk. Az eredmények nem követik a normál eloszlást (Kolmogorov-Smirnov statisztika = 0,238; df = 256; p =0,000). Ezért khi-négyzet próbát alkalmaztunk, ennek eredménye: ( $\chi^2 = 29,102$ ; df = 9; p =0,001), (Cramer's V = 0,195; p= 0,001). A 6. táblázat mutatja az otthoni munkavégzés engedélyezése kérdésre adott válaszokat. A válaszadó szervezetek több mint negyede (27%) szerint nem jellemző, hogy engedélyezik az otthoni munkavégzést. A válaszadó szervezetek több mint harmada (37,5%) esetében nagy mértékben jellemző az otthoni munkavégzés engedélyezése.

6. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA: MENNYIRE TARTJÁK JELLEMZŐNEK, HOGY A SZERVEZETÜK ENGEDÉLYEZI AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉST

Jellemzőnek tartja-e az állítást	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen
Nem jellemző	5 9,8%	52 39,7%	11 17,7%	1 8,3%	69 27,0%
Kis mértékben jellemző	13 25,5%	24 18,3%	9 14,5%	2 16,7%	48 18,8%
Közepes mértékben jellemző	13 25,5%	17 13,0%	10 16,1%	3 25,0%	43 16,8%
Nagy mértékben jellemző	20 39,2%	38 29,0%	32 51,6%	6 50,0%	96 37,5%
<b>Összesen</b>	<b>51 100%</b>	<b>131 100%</b>	<b>62 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>256 100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A következő vizsgált változó a kölcsönzött munkaerő leépítése, ami arra utal, hogy a szervezetek költségcsökkentés céljából leépítik a kölcsönzött munkaerőt. Erre kérdésre összesen 254 választ kaptunk. Az eredmények nem követik a normál eloszlást (Kolmogorov-Smirnov statisztika = 0,463; df = 254; p = 0,000). Ezért khi-négyzet próbát alkalmaztunk, ennek eredménye: ( $\chi^2 = 28,551$ ; df = 9; p = 0,001), (Cramer's V = 0,194; p = 0,001). Ebben az esetben is a különbségek ugyan szignifikánsak, de a változók közötti kapcsolatok gyengék. Tehát a válaszadók attól függően, hogy az adott szervezetnek ki a tulajdonosa eltérően ítélik meg a kölcsönzött munkaerő leépítésének a szükségességét.

A 7. táblázat mutatja a kölcsönzött munkaerő leépítésére adott válaszokat. A szervezetek többsége (79,1%) szerint nem jellemző, hogy a szervezetük leépítené a kölcsönzött munkaerőt. Azaz a szervezetek költségcsökkentés érdekében nem küldik el kölcsönzött munkaerőt. Ezzel az eszközzel a szervezetek csupán 20,8% él.

7. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA: MENNYIRE TARTJÁK JELLEMZŐNEK, HOGY A SZERVEZETÜK LEÉPÍTI A KÖLCSÖNZÖTT MUNKAERŐT

Jellemzőnek tartja-e az állítást	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen
Nem jellemző	41 83,7%	114 87,0%	36 58,1%	10 83,3%	201 79,1%
Kis mértékben jellemző	7 14,3%	10 7,6%	17 27,4%	1 8,3%	35 13,8%
Közepes mértékben jellemző	0 0,0%	2 1,5%	6 9,7%	1 8,3%	9 3,5%
Nagy mértékben jellemző	1 2,0%	5 3,8%	3 4,8%	0 0,0%	9 3,5%
<b>Összesen</b>	<b>49 100,0%</b>	<b>131 100,0%</b>	<b>62 100,0%</b>	<b>12 100%</b>	<b>254 100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A következő vizsgált változó a munkaerő automatizálása, ami arra utal, hogy a szervezetek a munkaerő szükségletüket a folyamatok automatizálásával csökkentik. Erre kérdésre összesen 254



választ kaptunk. Az eredmények nem követik a normál eloszlást (Kolmogorov-Smirnov statisztika = 0,435; df = 254; p = 0,000). Ezért khi-négyzet próbát alkalmaztunk, ennek eredménye: ( $\chi^2 = 24,888$ ; df = 9; p = 0,003), (Cramer's V = 0,181; p = 0,003). A 8. táblázat mutatja a munkaerő automatizálása kérdésre adott válaszokat. Ebben az esetben is megállapítható, hogy a különbségek ugyan szignifikánsak, de a változók közötti kapcsolatok gyengék. Tehát a válaszadók attól függően, hogy az adott szervezetnek ki a tulajdonosa eltérő mértékben tartják jellemzőnek, hogy a munkahelyük a munkaerő igény csökkentése érdekében automatizálná a folyamatokat.

A vizsgálatban résztvevő szervezetek 72,8-% szerint nem jellemző, hogy az automatizálással csökkenjenek a munkaerőszükségletüket.

**8. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA: MENNYIRE TARTJÁK JELLEMZŐNEK, HOGY A SZERVEZETÜK MUNKAERŐ SZÜKSÉGLETÜKET AUTOMATIZÁLÁSSAL CSÖKKENTIK**

Jellemzőnek tartja-e az állítást	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen
Nem jellemző	36 72,0%	105 80,2%	34 55,7%	10 83,3%	185 72,8%
Kis mértékben jellemző	11 22,0%	15 11,5%	10 16,4%	1 8,3%	37 14,6%
Közepes mértékben jellemző	3 6,0%	9 6,9%	12 19,7%	0 0,0%	24 9,4%
Nagy mértékben jellemző	0 0,0%	2 1,5%	5 8,2%	1 8,3%	8 3,1%
<b>Összesen</b>	<b>50 100%</b>	<b>131 100%</b>	<b>61 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>254 100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A következő vizsgált változó a munkaerő képzése, ami arra utal, hogy a szervezetek a munkaerő szükségletüket a munkaerő képzésével csökkentik. Erre kérdésre összesen 255 választ kaptunk. Az eredmények nem követik a normál eloszlást (Kolmogorov-Smirnov statisztika = 0,454; df = 255; p = 0,000). Ezért khi-négyzet próbát alkalmaztunk, ennek eredménye: ( $\chi^2 = 18,702$ ; df = 9; p = 0,028), (Cramer's V = 0,156; p = 0,028). A különbségek ugyan szignifikánsak, de a változók közötti kapcsolatok gyengék. Tehát a válaszadók attól függően, hogy az adott szervezetnek ki a tulajdonosa eltérő mértékben tartják jellemzőnek, hogy a munkahelyük a munkaerő szükségletük csökkentése céljából képezné a dolgozói állományt.

A 9. táblázat mutatja a munkaerő képzése kérdésre adott válaszokat. A vizsgálatban résztvevők 76,9%-a szerint nem jellemző, hogy a szervezetük munkaerő szükségletüket képzéssel csökkenjenek. Vagyis a válaszadók 23,2% ért kisebb, vagy nagyobb részben egyet azzal, hogy a szervezetek a munkaerő szükségletüket képzéssel csökkentik.

**9. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA: MENNYIRE TARTJÁK JELLEMZŐNEK, HOGY A SZERVEZETÜK MUNKAERŐ SZÜKSÉGLETÜKET KÉPZÉSEL CSÖKKENTIK**

Jellemzőnek tartja-e az állítást	Állami, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes	Non-profit	Összesen
Nem jellemző	39 78,0%	107 81,7%	39 62,9%	11 91,7%	196 76,9%
Kis mértékben jellemző	7 14,0%	19 14,5%	14 22,6%	0 0,0%	40 15,7%
Közepes mértékben jellemző	4 8,0%	4 3,1%	5 8,1%	0 0,0%	13 5,1%
Nagy mértékben jellemző	0 0,0%	1 0,8%	4 6,5%	1 8,3%	6 2,4%
<b>Összesen</b>	<b>50 100%</b>	<b>131 100%</b>	<b>62 100%</b>	<b>12 100%</b>	<b>255 100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

## Következtések és összefoglalás

A kutatási kérdésre az alábbi válasz adható: az általunk vizsgált valamennyi HR folyamatban különbséget találunk az adott szervezet tulajdonosi hátterének a függvényében. Mind az öt hipotézist igazolni tudtuk, azaz szignifikáns különbség fedezhető fel a szervezetek között az alábbi HR tevékenységek tekintetében: létszámstop, otthoni munkavégzés engedélyezése, a kölcsönzött munkaerő leépítése, a munkafolyamatok automatizálása, illetve a munkaerő képzése. A Cramer's V egy esetben se haladta meg a 0,2 szintet, amiből az következik, hogy a változóink között ugyan szignifikánsak összefüggések, de azok nagyon gyengék.

A hazai magán, külföldi vagy vegyes és non-profit szervezetekben dolgozó válaszadók több mint a fele (62%) szerint nem jellemző, hogy a munkahelyük a válság hatására létszám stopot rendelne el. Ezzel ellentétben az állami és önkormányzati szervezetekben dolgozók több, mint fele (56%) egyetértett azzal az állítással, hogy a szervezetük elrendelt létszám stopot

Az otthoni munkavégzés nem engedélyezése az általunk vizsgált szervezetek kicsivel több mint egy negyedében (27%) volt jellemző. A külföldi vagy vegyes tulajdonú, valamint a non-profit szférában dolgozók több mint fele – fele (előbbi esetében 51,6%, utóbbi esetében 50%) szerint a szervezetében jellemző, hogy engedélyezik az otthoni munkavégzést. A hazai magán tulajdonú szervezetek esetében volt a legnagyobb az otthoni munkavégzés elutasítottsága (39,7%). Úgy gondoljuk, hogy ennek az oka a haza magán tulajdonú szervezetek céges kultúrájában keresendő. Egy jövőbeni kutatás során ennek a pontos okát érdemes lenne feltárni.

A kölcsönzött munkaerő leépítésének az elutasítottsága elég magas (79,1%). Ennek két oka lehetséges: 1) a mintába bekerülő szervezetek a járványt megelőzően sem foglalkoztattak kölcsönzött munkaerőt; 2) a mintába bekerülő szervezetek már a járvány első és második hulláma során elküldték a kölcsönzött munkaerőt. Ennek ellenőrzésére a jövőben érdemesnek tartanánk egy longitudinális kutatás elvégzését. Ez lehetőséget biztosítana arra, hogy nyomon követhessük ugyanazon szervezetek a válság különböző hullámaira - a korábbi tapasztalatok alapján - eltérően reagálnak-e?

Szintén magas annak az elutasítottsága, hogy a szervezetek a munkaerő szükségletüket a folyamatok automatizálásával (72,8%), illetve képzéssel (76,9%) próbálják meg csökkenteni. Ennek vélhetően az az oka, hogy jelenleg a munkaerő piacon több az állást kereső, mint ahány nyitott pozíció betölthető, ezért a szervezeteknek nem kell munkaerőhiánnyal szembenéznük, illetve jelentősen

csökkent a munkaerő igényük, amihez hozzá járult, hogy korábban a külföldön dolgozók elvesztették az állásukat, ezért hazatértek (Pirohov-Tóth, & Kiss, 2020).

Az elméleti bevezetőben említettük, hogy Mani és Mishra (2020) szerint a "GREAT" modell iparáganként és munkavállalói csoportonként eltérő lehet. A cikkben bemutatott kutatásunk kiterjesztéseként érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy ennek a modellnek a hatékonysága, vajon különbözik-e a szervezetek tulajdonosi megoszlása alapján. Pl. az állami, vagy önkormányzati fenntartású szervezetek esetében a "GREAT" modell hatékonysága miben tér el.

Összefoglalásképpen megemlíthető, hogy a kutatásban résztvevő szervezetek válság helyzetre adott HR válaszai különböznek, a tulajdonosi háttér tekintetében. Ezek a különbségek az alábbiak tekintetében mutathatók ki: létszámstop, otthoni munkavégzés engedélyezése, kölcsönzött munkaerő leépítése, munkaerő szükséglet csökkentése képzéssel, automatizálással. A jövőben szeretnénk ennek az okait kutatni, illetve azt megvizsgálni, hogy a cikkben bemutatott különbségeknek, milyen szervezeti kultúrára visszavezethető okai vannak.

### Irodalomjegyzék:

Bacsák D. (2021). *A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak*. MKIK GVI Kutatási Füzetek 2021/2

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. *IZA – Institute of Labor Economics*, 13229, 1-37.

Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Zs., (2021). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 58-6.

Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C.-H. V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. M. J. (2020). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2) 1-53.

Bukcsy P. (2021). *Lassan nőnek a magyar cégek, még mindig a multik uralják Magyarországot*. <https://g7.hu/vallalat/20210706/lassan-nonek-a-magyar-cegek-meg-mindig-a-multik-uraljak-magyarorszagot/>

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* 51, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

Csapai E. Gy., & Berke Sz. (2015). The role of the emotional intelligence in managerial success. In: Csata A., Fejér-Király G., György O., Kassay, J., Nagy, B., & Tánczos L.-J. (szerk.), *Global Challenges - Local Answers, Challenges in the Carpathian Basin*, (pp. 392-398). Risoprint.

Csehné Papp I., Karácsony P., Nemeskéri Gy., & Szellő J. (2021): *A munkaerőpiac globális, regionális és lokális összefüggései*. In: Blahó A., Czakó E. & Poór J. (szerk.), *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp.155-175.

Fazekas K., Csillag M., Hermann Z. & Scharle Á. (2021). *The Hungarian Labour Market 2019*. Budapest: Institute of Economics. Centre for Economic and Regional Studies.

Hegedűs H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management Hadtudomány: *A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 30(E-szám) 146-153.

Hercsel A. (2021). *Tömeges állásvesztés után munkaerőhiánnyal zárul a járványhelyzet*. <https://index.hu/gazdasag/2021/05/04/munkaerohiany-munkakozvetites-allaskereses/>

ILO Monitor (2020). COVID-19 and the world of work. Third edition Updated estimates and analysis. *International Labour Organization* [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743146.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf)

ILO (2021). COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. *ILO Monitor*, 7th edition, 1-31.

Kőműves Zs., Szabó K., Szabó-Szentgróti, G., & Poór J. (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020*. Akadémiai Kiadó.

- Kőműves Zs., & Szabó Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. *Hadtudomány*, 31(Elektronikus lapszám), 173-186.
- KSH (2021). Gyorstájékoztató. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2012.html>.
- Mani, S. & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis, *Strategic HR Review*, 19(4), 171-175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>
- Pirohov-Tóth B., & Kiss Zs. (2020). A munkaerőpiaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. *Opus et Educatio* 7(4): 402-409.
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kőműves Zs., Pató Gáborné Szűcs, B., & Szabó Sz. (2021). *COVID-19 – Koronavírus-Válság: Harmadik Fázis Kihívások és HR-Válaszok*. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- UNCTAD (2021a). *Global Investment Report*. New York: United Nations Publications. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>
- UNCTAD, (2021b). *Global foreign direct investment fell by 42% in 2020, outlook remains weak*. <https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-fell-42-2020-outlook-remains-weak>
- Varga I. (2020). Online oktatás, távoktatás tapasztalatai, jelentősége, (Online education, distance learning experiences, significance) In: Kovács, L. (szerk.), *Globális kihívás – lokális válaszok: A koronavírus (Covid19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai* (pp. 441-446). Savaria University Press