

# KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS

## VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A VÁLLALATI/INTÉZMÉNYI GAZDÁLKODÁSBAN ÉS MENEDZSMENTBEN A KORONAVÍRUS ÁRNYÉKÁBAN

---

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Szabó Szilvia – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja



# **KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS**

**VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A VÁLLALATI/INTÉZMÉNYI  
GAZDÁLKODÁSBAN ÉS MENEDZSMENTBEN  
A KORONAVÍRUS ÁRNYÉKÁBAN**

---



# KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS

## VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK A VÁLLALATI/INTÉZMÉNYI GAZDÁLKODÁSBAN ÉS MENEDZSMENTBEN A KORONAVÍRUS ÁRNYÉKÁBAN

---

Szerkesztők:

Poór József – Dajnoki Krisztina – Szabó Szilvia – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja

## Szerzők<sup>1</sup>

- › Bálintová Monika, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (6. fejezet)
- › Barcziová Anikó, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (8. fejezet)
- › Prof. Dr. habil. Bencsik Andrea, CSc., egyetemi tanár, Pannon Egyetem (PE) (4. fejezet)
- › Cziborová Henrieta, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (5. fejezet)
- › Csehné dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (6. fejezet)
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, szakvezető, intézetigazgató, Debreceni Egyetem (DE) (1. fejezet)
- › Dr. habil. Fehér János, egyetemi docens, Károli Gáspár Református Egyetem (KGRE) (2. fejezet)
- › Fóthy Noémi, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (7. fejezet)
- › Dr. Grotte Judit, egyetemi docens Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (6. fejezet)
- › Dr. Hegedűs Henrik, PhD, NKE, HDI oktatója, Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) (7. fejezet)
- › Jenei Szonja, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (2. fejezet)
- › Kálmán Botond Géza, kutató, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (2. fejezet)
- › Kerékgyártó Gábor, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem és BKIK (7. fejezet)
- › Mgr. Kovács Ádám, PhD (1. fejezet)
- › *Dr. Kőműves Zsolt Sándor*, egyetemi docens, Kaposvári Campus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (6. fejezet)
- › *Dr. habil. Kunos István*, egyetemi docens, tanszékvezető, Miskolci Egyetem (ME) (8. fejezet)
- › *Láncz Gábor*, BKIK XX-as osztály és a VOE alelnöke (7. fejezet)
- › *Dr. Majó-Petri Zoltán*, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem (SZTE) (3. fejezet)
- › Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem (8. fejezet)
- › Módosné Szalai Szilvia Valéria, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (3. fejezet)
- › Dr. Németh Gergely PhD, Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának az elnöke, tanácsadó vállalat vezetője (3. fejezet)
- › *Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta*, egyetemi docens, Pannon Egyetem (PE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE) (4. fejezet)
- › Pásztóová Vivien PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS) (4. fejezet)
- › *Prof. Dr. habil. Poór József*, DSc., egyetemi tanár, Selye János Egyetem (UJS) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, AMKCS (MATE) (1. fejezet)
- › Dr. Szabó Katalin, egyetemi adjunktus, tanszékvezető, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (5. fejezet)
- › Dr. habil. Szabó Szilvia, egyetemi docens, szakvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) (vezetői, 1. fejezet)
- › *Dr. Szabó-Szentgróti Gábor*, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) (5. fejezet)
- › *Dr. Tóth Arnold*, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) (2. fejezet)

## Szerkesztők:

- › Prof. Dr. habil. Poór József DSc., Selye János Egyetem – MATE
- › Dr. habil. Dajnoki Krisztina PhD, Debreceni Egyetem
- › Dr. habil. Szabó Szilvia PhD, Budapesti Metropolitan Egyetem
- › Módosné Szalai Szilvia Valéria, Selye János Egyetem
- › Jenei Szonja, Selye János Egyetem

---

<sup>1</sup> Az egyes fejezetek koordinátorait jelzik a kiemelések.

## Lektorok:

- › Dr. habil. Szretykó György, egyetemi docens, Széchenyi Egyetem (SZE)
- › Dr. Kolbe Tamás, Menedzsment tanácsadó, Larskol tanácsadók

## Előszó

- › Nagy Elek a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) elnöke

## A kutatást szakmailag támogatták

- › Bíró Imre, BKIK XX-as osztály vezetőségi tagja és a Protamin Tanácsadó vállalat vezetője
- › Gulyás József, Klaszter és Vállalkozásszervező Ház Zrt (KKVHÁZ) vezetője
- › Fata László, Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) elnöke
- › Dr. Sztranyák József, BKIK Gazdasági Szolgáltatások Tagozat (GSZT) tagozat elnöke

## A kutatócsoport tagjai

Budapesti Corvinus Egyetem (BCE), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Humán Szakemberek Országos Szövetség (HSZOSZ), Klaszter és Vállalkozásszervező Ház Zrt (KKVHÁZ), Leader's Habits Kutatói Hálózat – Humanagement – Human Value, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár Munkaerőpiaci Kutatócsoport (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Protamin Tanácsadók, Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának, Pannon Egyetem (PE), Selye János Egyetem (UJS).

## A kutatás szponzora

a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)



BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA

## Kiadó:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. • Telefon: +36-28/522-000 • Honlap: <https://www.uni-mate.hu>

**Felelős kiadó:** Prof. Dr. habil. Gyuricza Csaba, DSc., rektor

**ISBN: 978-963-269-984-4** (pdf)



© Szerkesztők, 2022

© Szerzők, 2022

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0

Minden jog fenntartva, bármilyen másoláshoz, sokszorosításhoz, illetve adatfeldolgozó rendszerben való tároláshoz a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása szükséges.





## TARTALOM

<b>ELŐSZÓ (NAGY ELEK)</b>	9
<b>1. BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA – SZABÓ SZILVIA – KOVÁCS ÁDÁM)</b>	10
1.1. ELŐZMÉNYEK	10
1.2. KUTATÁSI MODELL	13
1.3. FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ	14
<b>2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – JENEI SZONJA – FEHÉR JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND)</b>	15
2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE	16
2.2. SZERVEZETI MÉRET	16
2.2.1. Létszám	17
2.2.2. Árbevétel	18
2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SEKTOR)	18
2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA	20
2.5. FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ	25
<b>3. A KILÁBALÁS-ÚJRANYITÁS VALÓSZÍNŰ GAZDASÁGI, PÉNZÜGYI ÉS PIACI HATÁSAI 2021-BEN (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – NÉMETH GERGELY)</b>	27
3.1. GAZDASÁGI, PÉNZÜGYI KÖRNYEZET MEGÍTÉLÉSE	27
3.2. PIACI HATÁSOK MEGÍTÉLÉSE	30
3.3. KILÁBALÁSI LEHETŐSÉGEK KIHASZNÁLÁSA	30
3.4. FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ	34
<b>4. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS (HOME-OFFICE) (PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA – PÁSZTÓOVÁ VIVIEN – BENCSIK ANDREA)</b>	35
4.1. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ARÁNYA ÉS ELTERJEDTSÉGE	35
4.2. COVID ALATT AZ OTTHONI INFRASTRUKTÚRA (INTERNET SÁVSZÉLESSÉG, SZÁMÍTÓGÉP ELLÁTOTSÁG, SZOFTVEREK) RENDELKEZÉSRE ÁLLÁSA	36
4.3. FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ	42
<b>5. SZERVEZETEK VISZONYULÁSA A MUNKAVÁLLALÓK VÍRUSSEL SZEMBENI VÉDETTSÉGÉHEZ (SZABÓ SZENTGRÓTI GÁBOR – CZIBOROVÁ HENRIETA – SZABÓ KATALIN)</b>	44
5.1. KIHÍVÁSOK ÉS SZABÁLYOZÁSOK	44
5.2. VISZONYULÁS	45
5.3. FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ	48
<b>6. AZ ESETLEGES NYITÁS ÉS KILÁBALÁS SZERVEZETEKRE GYARKOROLT HATÁSA (KÓMŰVES ZSOLT SÁNDOR – CSEHNÉ PAPP IMOLA – BÁLINTOVÁ MONIKA – GROTTÉ JUDIT)</b>	50
6.1. HATÁSTERÜLETEK	50
6.2. INTÉZKEDÉSEK A NYITÁS ÉS KILÁBALÁS LEHETŐSÉGEINEK KIHASZNÁLÁSA ÉRDEKÉBEN	52
6.3. „JÓ GYAKORLAT”, AMIT MEGFELELŐNEK TARTANAK HATÉKONYSÁG SZEMPONTJÁBÓL ÉS MEGTARTANAK	53
6.4. FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ	56
<b>7. ELVÁRÁSOK A SZAKMÁJÁT, FOGLALKOZÁSOKAT TÖMÖRÍTŐ SZAKMAI SZERVEZETEKTŐL, KAMARÁKTÓL (LÁNCZ GÁBOR – FÓTHY NOÉMI – KERÉKGYÁRTÓ GÁBOR – HEGEDŰS HENRIK)</b>	58
7.1. ELVÁRÁSOK	58
7.2. FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ	61
<b>8. VÁLASZADÓK (KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA – BARCZIOVÁ ANIKÓ)</b>	62
8.1. JELLEMZŐK	62
8.2. FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ	65
<b>9. MELLÉKLET</b>	66
9.1. RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK	66



## ELŐSZÓ (NAGY ELEK)

*„De a kik az Úrban bíznak, erejük megújul,  
szárnyra kelnek, mint a saskeselyűk, futnak és nem  
lankadnak meg, járnak és nem fáradnak el!”*

*Ésaiás 40:31*

A kutatási jelentés címe is sugallja, hogy a pandémiás válságon és a válság okozta következményeken túllépve a megújulásra és az emelkedésre helyezte a kutató csapat a hangsúlyt. A kutatásban résztvevő szervezetek tapasztalatai által mérték fel az új irányokat, trendeket és tendenciákat, majd vonták le a megfelelő következtetéseket a jelenre és a jövőre nézve egyaránt.

A jelentést már csak azért is érdemes elolvasni, mivel a kutatók fényt derítettek a szervezetek újrainvitási és kilábalási kísérleteiből fakadó várható gazdasági, piaci és pénzügyi hatásokra. Ezen felül a válság hatására az otthoni munkavégzés (home office) került a középpontba, mint az egyik legújabban alkalmazott eszköz. A kutatók a résztvevő szervezetek viszonylatában vizsgálták annak elterjedését, arányait és a működésének alapjait.

Nem mentek el szó nélkül amellet sem, hogy a szervezetek hogyan viszonyulnak a munkavállalók vírussal szembeni védettségéhez, és kielemezték azt is, hogy a szervezetre hogyan hatott az újrainvitás és a kilábalás.

Kinek is ajánlanám ezt a kutatási jelentést, amelynek kezdeményező szponzora a Kamaránk volt. Nos, természetesen mindazon szervezetek számára, akik részt vettek ebben a kutatásban. Továbbá azon szervezetek számára is, amelyek életében és működésében sok a bizonytalanság. Jó kiindulási alapot jelenthetnek számukra a jelentésben felvázolt eredmények.

De ezen felül a kutatási jelentést bátran ajánljuk tudományos kutatóknak, HR szakembereknek, tanácsadóknak, elemzőknek, szervezeti vezetőknek és nem utolsó sorban azon egyetemi hallgatóknak, akiket foglalkoztat ez a kutatási terület.

Egy új világ veszi kezdetét, amely a válság hatására teljesen átalakul. Új irányok, új kompetenciák kerülnek az előtérbe, átalakul a fontossági sorrend a szervezetek életében. Jelen kutatás ebben az átalakult világban egy aktuális és modern szemlélettel átitatott összegzést nyújt a kilábalás és a növekedés irányába vezető elsődleges lépések megtételéhez.

Budapest, 2022. március 1.

*Nagy Elek*  
*a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara elnöke*

# 1. BEVEZETÉS

## (POÓR JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA – SZABÓ SZILVIA – KOVÁCS ÁDÁM)

„Minden válság egyben lehetőség”

Yuval Noah Harari<sup>2</sup>

### 1.1. ELŐZMÉNYEK

A világválság minden országban és közösségben megzavarta az életet, és negatívan befolyásolta a globális gazdasági növekedést 2020-ban. A járvány korai szakaszában az európai országok nem fogadtak el a 2008–2009-es globális pénzügyi válság során kidolgozotthoz hasonló szinkronizált fiskális politikai választ, és ez sok ágazat, valamint szervezet esetében negatív hatásokat váltott ki (CRS, 2021).

A vállalatvezetők emlékezetében még élénken jelen volt a 2008-as világválság és annak szervezetek működésére gyakorolt hatásai, amikor 2020 elején egy új világválságba csöppentünk, amelyet a COVID-19 okozott. A rövid távú következmények hirtelen mentek végbe, és gyakran súlyosak voltak: emberek millióit bocsátották el vagy veszítették el állásukat, mások pedig gyorsan hozzászoktak az otthoni munkavégzéshez, amikor az irodákat bezárták. Még most, 2022 elején is kihatással van a szervezetek életére és a munkaerőpiacra egyaránt. A következőkben tehát próbálunk rávilágítani a COVID-19 okozta gazdasági hatásokra és az egyes válaszokra a különböző ágazatokon keresztül (PwC, 2020; McKinsey, 2021a).

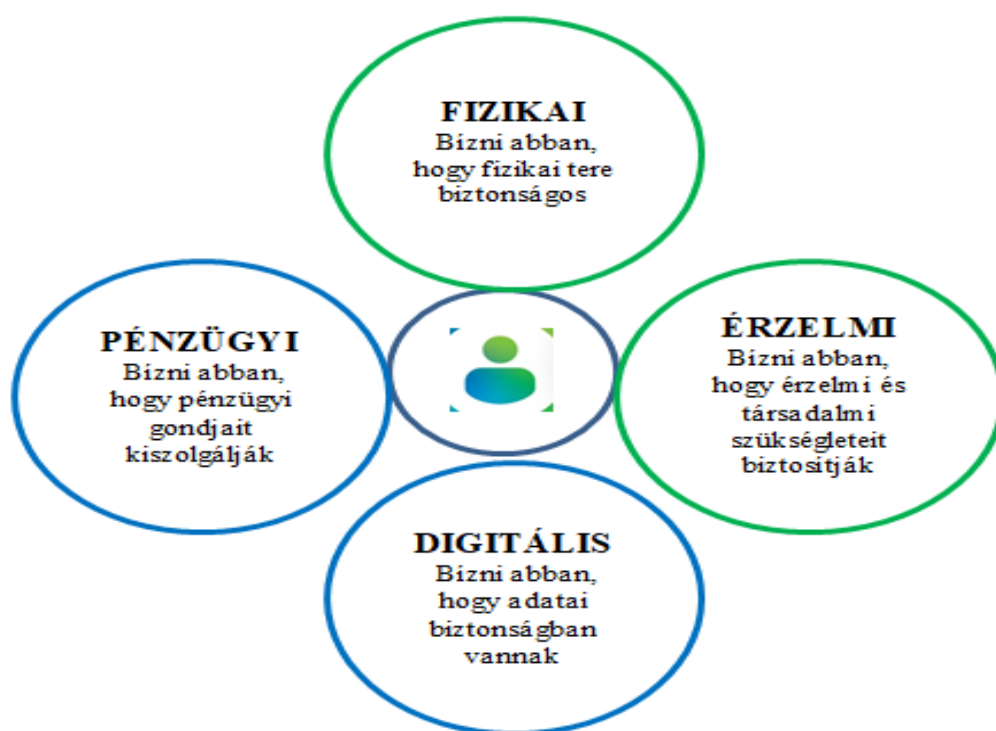
A járvány a távmunka mellett két trendet is érintett, amelyek tartós hatással lesznek a munkaerőre: a digitális eszközök használatát tranzakciókhoz, konzultációkhoz és együttműködéshez; valamint az automatizálási és mesterséges intelligencia-technológiák munkahelyi alkalmazása is előtérbe került. Bár ez a két tendencia már a vírus megjelenése előtt zajlott, a COVID-19 tartósan megváltoztatta a pályájukat (McKinsey, 2021).

Egy tipikus válság három időkereten keresztül játszódik le: Válság, amelyben egy vállalat a jelenlegi helyzettel foglalkozik, és a folytonosságot kezeli, Kilábalás, amely során egy vállalat tanul és megerősödik, valamint a Növekedés, ahol a vállalat felkészül a következő normális működési fázisra és alakítja azt (Deloitte, 2020; McKinsey, 2021b).

A Deloitte egyik kutatása kiemeli, hogy a bizalom lehet a kilábalás katalizátora. Ennek bizonyítására létrehoztak egy modellt, amely a bizalom fő elemeit szemlélteti a szervezet működésében. A rugalmas vezetők megértik, hogy a felépülés emberi tapasztalatok sorozata. Ahhoz, hogy a gondolkodásmódot a kilábalás felé tereljék, meg kell érteniük a bizalom négy emberi dimenzióját. A modell a következő ábrán tekinthető meg:

<sup>2</sup> Izraeli történész, író (1976)

1. ábra: A bizalom négy emberi dimenziója



*Forrás: Saját szerkesztés, a Deloitte (2020) analízisei alapján*

A bizalom kézzelfogható értékcsere. Önmagában nincs értéke, de a másokkal – például ügyfelekkel, beszállítókkal, alkalmazottakkal, befektetőkkel és csapattagokkal – való interakcióban értéket képvisel. Ugyanígy a bizalom is csak a kapcsolatokban épül fel, ahol valódi adok – kapok kölcsönös értéket jelent. A bizalom az ismételt megerősítő tapasztalatok révén gyarapodik; viszont, ha rosszul fektetik be, akkor gyorsan leértékelődik. A kutatások azt mutatják, hogy a bizalom olyan eredményekhez vezet a szervezetben, mint a gazdasági növekedés, fokozott innováció, nagyobb közösségi stabilitás és jobb egészségügyi eredmények. A bizalom négy különböző dimenzióból táplálkozik, és épül fel az érintettek között: fizikai, érzelmi, pénzügyi és digitális szinteken. A COVID-19 megnövelte az érdekeltek érzékenységét ebben a négy dimenzióban (Renjen, 2020).

Ilyen léptékű és hatókörű helyreállításra életünk nagy részében nem került sor, és ezt tovább bonyolítja a gyorsan változó kormányzati intézkedések sorozata, a törékeny ellátási hálózatok, az ideges munkatársak és az óvatos ügyfelek egyidejű navigálásának összetettsége (Renjen, 2020).

Tekintettel a piaci bizonytalanságra, azok a vállalatok, amelyek a hagyományos irányokra támaszkodva próbálnak talpra állni, felfedezhetik, hogy az a világ, amelyet ismerni vélték, már nincs ott. Lehet, hogy az a mód, ahogyan a vezetők a múltban terveiket és lépéseiket intézték, már nem releváns, különösen, ha ezek a tervek és lépések a funkcionális vagy belső nézetre összpontosítanak. Azoknak a szervezeteknek, amelyek sikeresek akarnak lenni a helyreállítási és kilábalási szakaszban, világos döntéseket kell hozniuk arról, hogy hol, hogyan és mikor szeretnék alkalmazni a következő négy lépést.

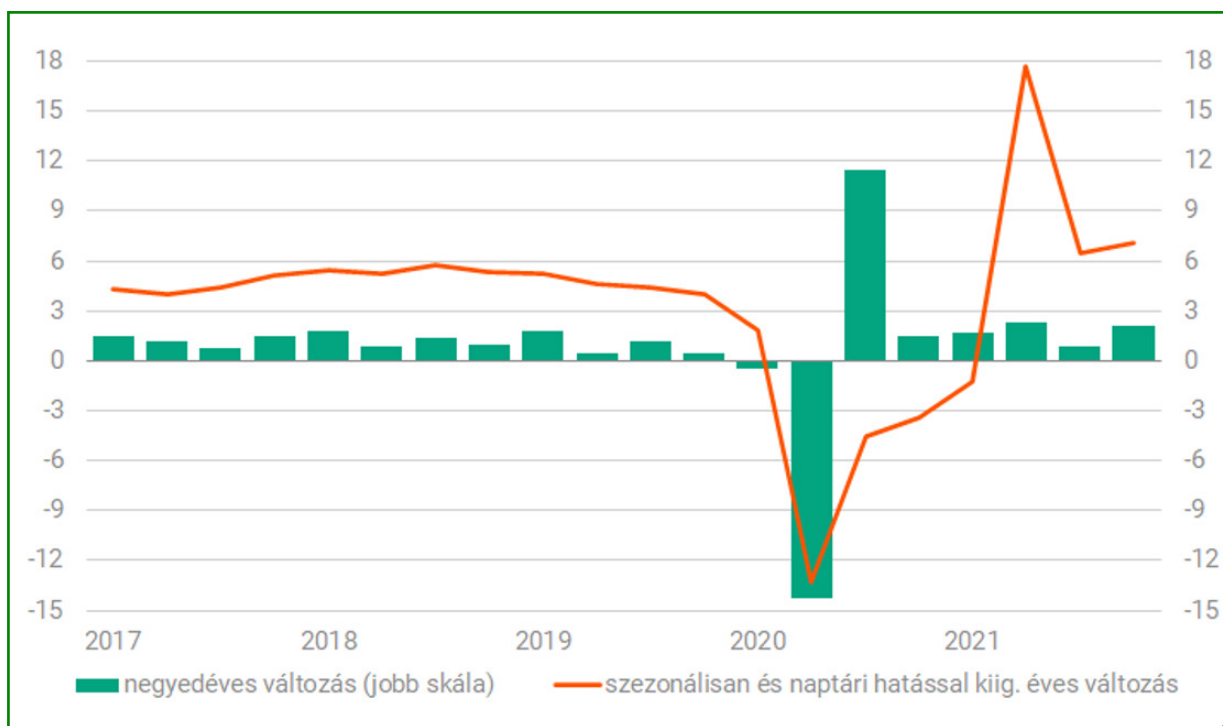
1. A célállomás meghatározása: Elképzelni azt, hogy miképp néz ki a siker a kilábalás végén, és meghatározni, hogy milyen azonnali lépéseket lehet tenni a gyors és határozott elmozdulás érdekében.
2. Eredmények megvárása: Meggyőződni arról, hogy a sikerhez vezető utat az érdekelt felekre összpontosító eredmények határozzák meg, nem pedig a belső fókuszú funkcionális folyamatok.

3. Sprintek futása: Agilis elvek használata annak érdekében, hogy eligazodjunk azon bizonytalanságok között – az epidemiológiai tényezőkön túl –, amelyeket a szervezetnek meg kell haladnia a jelenlegi állapotától a célállomásig vezető úton.
4. Megfelelő időzítés alkalmazása: Óvatos lépésekben meghatározni, hogy mikor célszerű a helyreállítás felé indulni (Renjen, 2020).

Egyelőre a legtapasztaltabb közgazdászok sem tudják teljesen biztosan előre jelezni a teljes gazdasági visszaesés mértékét, mivel a globális járványnak még mindig nincs vége, ez pedig a hálózatosan összekapcsolódó világgazdaságot természetesen nem hagyja érintetlenül. A rugalmas vezetők megváltoztatják a szervezeti gondolkodásmódot, eligazodnak a bizonytalanságokban, és befektetnek a bizalomépítésbe, hogy olyan helyreállítási útmutatót dolgozzanak ki, amely szilárd alapot jelent a COVID utáni jövő számára.

A magyar gazdaságra vonatkozó legutóbbi gazdasági előrejelzések nagyon pozitívak, meghaladják a korábbi elvárásokat.

2. ábra: A magyar GDP alakulása, Portfólió (2022) alapján



Forrás: KSH, Portfólió

A munkaerőpiacra kitekintve láthatjuk, hogy a COVID-19 felgyorsította az olyan trendeket, mint a távmunkában dolgozók számának növekedése, ami a különböző típusú foglalkozások gyors növekedését idézheti elő. Világszerte az automatizálás, a mesterséges intelligencia és a digitalizálás iránti növekvő kereslet a munkavállalók széles köre, például a robotjavító technikusok és a 3-D nyomtatómérnökök iránti keresletet fogja ösztönözni (McKinsey Global Institute, 2021).

## 1.2. KUTATÁSI MODELL

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), tíz magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapest Corvinus Egyetem, a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), a Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), a Debreceni Egyetem (DE), az Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), a Károli Gáspár Református Egyetem (KGRE), a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), a Miskolci Egyetem (ME), a Pannon Egyetem (PE), a Selye János Egyetem (SJE), a Szegedi Tudományegyetem (SZE)) a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), a KKVHÁZ, Leader's Habits Kutatói Hálózat – Humanagement – Human Value, az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT) és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) szakmai közreműködésével és támogatásával felmérést végzünk.

A kutatócsoport fő célja az alábbiakban foglalható össze:

- » Arra keresünk választ, hogy az elmúlt egy év gazdasági kríziséből való esetleges kilábalásból vagy megújulásból fakadó változások nyomán milyen *hatásokkal számolnak* Önök a vállalatuk/intézményük menedzselése és gazdálkodása terén.

Kutatásunkat a fent bemutatott célhoz kapcsolódva 2021. július 1. és november 30. között folytattuk le.

A fentiekben jelzett célok megvalósításához anyagi támogatást kaptunk a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarától (BKIK).

A 2020. július 1. és november 30. közötti időszakban online kérdőíves lekérdezés során 1183 szervezettől (vállalat és intézmény) kaptunk elemezhető választ. Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex post* (Usunier *et al.*, 2017) jellegű, azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáldtunk.

A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait gyűjtöttük össze:

- » A válaszadó és a vizsgált szervezet jellemzői.
- » A COVID járvány hatása az elmúlt, 2020. évben a szervezetére/vállalkozására.
- » Annak vizsgálata, hogy a pandémia/koronavírus-válság egyben lehetőséget is jelent az adott szervezet számára / kényszeríti a szervezetet a pozitív változtatások megvalósítására.
- » A kilábalás-újranyitás valószínű gazdasági és pénzügyi hatásai 2021-ben.
- » A nyitás és a kilábalás általi lehetőségek.
- » Otthoni munkavégzés (home-office) alakulása.
- » Az esetleges nyitás és kilábalás hatása a vizsgált szervezet számára.
- » A vizsgált szervezet hogyan viszonyul a munkavállalók vírussal szembeni védettségéhez.
- » A tervezett intézkedések a nyitás és kilábalás lehetőségeinek kihasználása érdekében.
- » A COVID alatt kialakult jó gyakorlat(ok) későbbi alkalmazási lehetőségei.

A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon. A válaszokat egyváltozós statisztikai módszerekkel elemezve elkészítettük a következőkben olvasható kutatási jelentésünket, mely az alábbi részekből áll:

- » A 2. fejezetben bemutatjuk a válaszadó szervezetek és a válaszadók jellemzőit.
- » A 3. fejezetben ismertetjük a válaszadók véleményeit arról, hogy a koronavírus válság milyen változásokat hozott és fog hozni a magyar gazdaságnak és a vizsgált szervezeteknek.
- » A 4. fejezetben áttekintjük a vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR-specifikus válságkezelő intézkedéseket.
- » Az 5. fejezetben a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen történt változásokhoz/ változtatásokhoz kapcsolódó elemzéseink olvashatók.
- » Az 6. fejezetben a pandémia kapcsán a válaszadóknál fókuszba került szervezeti, menedzsment, és HR jellemzőkre és lehetőségekre mutatunk rá.
- » A 7. fejezetben a pandémia nyomán a válaszadóknál bekövetkezett munkaköröket és kompetenciákat érintő változásokról adunk képet.

Az itt bemutatandó kutatásunk a terjedelmi korlátok és a rendelkezésre álló idő- és kapacitáskeretek miatt természetesen nem foglalhat magában a témával összefüggő minden szempontot. Nem volt továbbá cél, hogy az itt leírt empirikus tapasztalatainkat ütköztessük a szakirodalomban olvasható más publikációkkal, hanem az új információk minél gyorsabb, hatékonyabb és célirányos közreadására törekedtünk. Így most csak a legfontosabb jellemzőket, trendeket és a tendenciákat vázoltuk fel.

### 1.3. FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ

1. Congressional Research Service – CRS (2021). *Global Economic Effects of COVID-19*. [sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf](https://sgp.fas.org/crs/row/R46270.pdf) (Letöltve: 2022.02.09.)
2. Deloitte (23/04/2020). Embedding trust into COVID-19 recovery. Four dimensions of stakeholder trust. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/building-trust-during-covid-19-recovery.html>. (Letöltve: 2022.02.03.)
3. McKinsey Global Institute (2021). *The postpandemic economy-The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. (Letöltve: 2022.02.09.)
4. McKinsey & Company (2021a). *The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>. (Letöltve: 2022.02.09.)
5. McKinsey & Company (2021b). *What employees are saying about the future of remote work*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>. (Letöltve: 2022.02.09.)
6. Portfólió (2022). Nagy meglepetés a magyar GDP-növekedésben. [https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220215/nagy-meglepetes-a-magyar-gdp-novekedesben-526761?utm\\_source=portfolio&utm\\_medium=push-notification&utm\\_campaign=push](https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220215/nagy-meglepetes-a-magyar-gdp-novekedesben-526761?utm_source=portfolio&utm_medium=push-notification&utm_campaign=push) (Letöltve: 2022. 02. 15.)
7. PwC (2020). *Kényszerpihenő helyett túlórák, avagy kik a COVID-19 nyertesei?* [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/Kenyserpiheno\\_helyett\\_tulorak\\_avagy\\_kik\\_a\\_COVID-19\\_nyertesei.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/Kenyserpiheno_helyett_tulorak_avagy_kik_a_COVID-19_nyertesei.pdf). (Letöltve: 2022.02.09.)
8. Renjen (2020). *The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19 Building recovery on a foundation of trust. In Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/guide-to-organizational-recovery-for-senior-executives-heart-of-resilient-leadership.html>. (Letöltve: 2022.02.09.)
9. Usunier, J.-C., van Herk, H. & Lee, J. A. (2017). *International and Cross-Cultural Business Research*. Sage, Los Angeles. <https://doi.org/10.4135/9781529715057>.



## 2. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI (TÓTH ARNOLD – JENEI SZONJA – FEHÉR JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND)

*„Mivel arra vagyunk hivatva, hogy megfeleljünk  
a világjárvány kihívásainak és lehetőségeinek,  
azonban sanszunk van valami újat építeni.  
Tehát építsük meg együtt.”*

*Justin Trudeau<sup>3</sup>*

Az adatok tisztítása és szűrése után 1183 szervezeti válaszunk maradt. A kutatásban közreműködő szervezetek kilábalás iránti érdeklődését mutatja, hogy a válaszadók létszáma meghaladja mindhárom korábbi fázis idején kapott válaszok számát. A válaszadói hajlandóság arra is utal, hogy a nyilatkozó szervezetek meglátása szerint a gazdaság túl van a mélyponton, és a termelés, szolgáltatás területén növekedésre számíthatunk. Bizonyos mértékig különvált az egészségügyi és ökonómiai helyzet. Bár sajnálatos módon a COVID-19 vírus különféle változatai még rengeteg áldozatot követelnek, a gazdaság minimális és feltétlenül szükséges korlátozásokkal működik. A szervezetek elsajátították azokat a technikákat, melyekkel a megszakadt kapcsolatokat újjá lehet építeni, a munkaerővel megfelelően tudnak gazdálkodni, innovatív megoldásokat alkalmaznak. A vállalkozások képesek a digitalizáció előnyeinek kihasználására és hátrányainak áthidalására.

A három fázis és a kilábalás kutatása során egymást részint lefedő, de nem azonos válaszadói körrel dolgoztunk. Hasonlóan a folytatólagos mintavétel céljához (Hunyadi & Vita, 2008), amelyet azért alkalmaznak, hogy az esetleges hibákat felderítsék, a mi megismételt adatfelvételünk is alkalmas arra, hogy bizonyos újszerű, szokatlan, normálistól eltérő jelenségeket kimutassunk. Vagyis alkalmas arra, hogy feltárjuk, milyen újszerű folyamatokat indított el a COVID pandémia és a kilábalás a vizsgált időszakok alatt. Ezek közül kiemelnénk két meghatározó előnyt: nagy megbízhatóság és ellenállóképesség a külső környezeti hatásokkal szemben; átlátható, valós idejű információcsere (Siedler, et al., 2019).

<sup>3</sup> Kanadai miniszterelnök (1971)

## 2.1. A MINTA SZERVEZETEINEK TULAJDONOSI (TÖBBSÉGI) SZERKEZETE

A válaszadó szervezetek nagy száma jelzi a kutatás adatfelvételi hatékonyságának javulását. A válaszadók jelentős része hazai magánszervezet volt (61,8%), és nagyjából egyötöde külföldi vagy vegyes tulajdonban állt (1. táblázat). Az állami, önkormányzati szervezetek aránya valamivel meghaladja a 10%-ot.

A nonprofit szervezetek aránya a legalacsonyabb, a valós megoszlást tükrözően 4,4%. Hazánkban 2020-ban több mint 60 000 nonprofit szervezet tevékenykedett (KSH, 2020b). A nonprofit vállalat természetesen nem tulajdoni formát jelöl. E szervezettípus külön csoportként kezelését azért határoztuk el, mert eltérően a többitől, a nonprofit szervezet elsődleges célja nem a nyereségszerzés, ezért valószínűsítettük, hogy másképpen kezelik a szociális és HR-problémákat is.

1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Állami, önkormányzati	10,8
Hazai magán	61,8
Külföldi vagy vegyes	21,5
Nonprofit szervezet	4,4
Egyéb	0,3
Nem nyilatkozik	1,1
Összesen*	100,0

Összesen\* – az összesítésben nem az egyedi, kerekített részviszonyszámok összege szerepel, hanem a teljes sokaságot jelképező 100%.

## 2.2. SZERVEZETI MÉRET

A több mint ezer válaszadó szervezet méretét két szempont, az alkalmazotti létszám és az árbevétel szerint vizsgáltuk. A szervezeti méret vizsgálata során azért ezt a két szempontot vettünk figyelembe, mert így teszi többek közt az Európai Bizottság (2020) is. A következőkben bemutatott adatok és eredmények értelmezéséhez viszonyítási alapként közöljük az országos adatokat. A KSH (2020a) legfrissebb, 2020-as adatai alapján a magyarországi vállalkozások számát tekintve túlnyomó többségükben (91,9%) 1–10 fő közötti foglalkoztatotti létszám jellemző, az összes vállalkozás 3,6%-a 10–49 fő közötti létszámban foglalkoztat alkalmazottat. Az 50–249 fős létszám 0,6%-ban, a 250 fő feletti 0,1%-ban jellemző, míg 3,8%-ban nincs foglalkoztatott a nyilvántartott vállalkozások esetén. Magyarországon 2020-ban 12 800 költségvetési szervezetet és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervezetet tartottak nyilván, ez a regisztrált gazdasági szervezetek 0,7%-át adja (KSH, 2020c).

A szervezetek méret szerinti kategorizálásának másik széles körben (lásd Európai Bizottság, 2020) alkalmazott mutatója árbevétel szerint elemzi a mintákat. A KSH adatai alapján 2019-ben az egy gazdálkodó szervezetre jutó átlagos árbevétel körülbelül 141,6 millió Ft volt, majd a következő évben a pandémia hatására csökkenés következett be, az átlag 138,3 millió Ft volt (KSH, 2020a).

### 2.2.1. LÉTSZÁM

A foglalkoztatotti létszám alapján a válaszadó szervezetek legnagyobb arányban (38%) a kis- és középvállalkozások (KKV) kategóriába tartoznak (2. táblázat). A mikrovállalkozások aránya a mintában jelentős, 35,4%. Szerencsére nagyobb vállalatokkal is sikerült felvenni a kapcsolatot, ezek 26,2%-ot képviselnek, 0,5% nem nyilatkozott a létszám tekintetében.

2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Megnevezés	%
Nincs foglalkoztatott	4,1
1–9 fő	31,3
10–49 fő	22,5
50–250 fő	15,5
251–500 fő	6,8
501–2000 fő	8,8
2.000 fő felett	10,6
Nem nyilatkozik	0,5
Összesen	100,0

### 2.2.2. ÁRBEVÉTEL

Árbevétel szempontjából a válaszadók nyíltan kommunikáltak, csak 1%-uk nem volt hajlandó nyilatkozni (3. táblázat). A sok kis- és mikrovállalkozás miatt a nyilatkozó szervezetek 27,9%-ánál volt az átlagos árbevétel 50 millió Ft alatt. Még mindig átlag alatti árbevételt jelent az 51-100 millió Ft közötti sáv, ide került a válaszadók 11%-a. 501 millió és 2,5 milliárd Ft közötti árbevételről 13,2% számolt be. 2,5 és 100 milliárd Ft közötti árbevétel esetén a nyilatkozók aránya 22,1%, míg a 100 milliárd Ft-ot meghaladó nettó árbevételű vállalkozások 6,7%-ban képviseltették magukat.

Azt is megállapíthatjuk, hogy a kilábalás, újranyitás fázisában inkább az alacsonyabb és közepes árbevételű szervezetek válaszadási hajlandósága volt magasabb (őket sikerült leghatékonyabban megszólítanunk).

3. táblázat: Árbevétel

Megnevezés	%
50 millió Ft alatt	27,9
51 – 100 millió Ft	11,0
101 – 500 millió Ft	18,2
501 millió Ft – 2,5 milliárd Ft	13,2
2,51 – 25 milliárd Ft	15,4
25,1 – 100 milliárd Ft	6,7
100 milliárd Ft fölött	6,7
Nem nyilatkozik	1,0
Összesen	100,0

### 2.3. FŐ MŰKÖDÉSI TERÜLET (ÁGAZAT, SZEKTOR)

A méret után a következő szervezetedemográfiai jellemző, aminek változását górcső alá vesszük, a fő működési terület (4. táblázat). Mivel a jelen pandémia, és a természeti katasztrófák általában is aszimmetrikus hatást gyakorolnak a gazdaságra (Barro *et al.*, 2020), a minta megoszlása ebből a szempontból különösen lényeges. Bár a minta nem reprezentatív (mivel a mintavételi eljárás a kutatók személyes kapcsolati tőkéjén alapult), a magas elemszámra tekintettel a központi határeloszlás tétele alapján (Kerékgyártó, *et al.*, 2009) a mintaátlag normalitása feltételezhető, ezért a megoszlás ismerete mégis hasznos információforrássá teheti eredményeinket. Az áttekinthetőség kedvéért nem az osztályozási sorrendben, hanem csökkenő előfordulási gyakorisággal tüntettük fel a vállalkozásokat. Legtöbben, 13,9%-ban a nagy- és kiskereskedelem területén tevékenykednek, ezt követi sorrendben a számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások kategóriája (9,9%). Ez annak köszönhető, hogy az adatgyűjtést végző diákok az előző projektek során kapcsolatokat építettek ki tanácsadó szervezetekkel. Az építőipari vállalkozások 9%-ban képviseltetik magukat a mintában. Alacsonyabb arányban megjelenő szervezetek (villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás, könyvkiadás, műsorszórás) a gazdasági életben is ritka, de fontos szereplők. A KSH (2020d) adatai alapján a mezőgazdaság, feldolgozóipar, építőipar, kereskedelem területén működött a legtöbb vállalkozás 2020-ban. Ezek az ágazatok a listánkon is előkelő helyen szerepelnek.

4. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása csökkenő sorrendben

Megnevezés	%
Nagy- és kiskereskedelem	13,9
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás és egyéb adminisztratív és támogató tevékenységek, szolgáltatások	9,9
Építőipar	9
Egyéb	8,8
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, turizmus, idegenforgalom	8,7
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	6,3
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	4,7
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	4,6
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag, üveg és egyéb nem fém termékek gyártása	4,3
Oktatás	4,1
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	3,8
Szállítás és raktározás	3,6
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	3,4
Gépek és berendezések gyártása	2,6
Vegyipari, gyógyszer-, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	2,5
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	2,2
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	1,9
Járműgyártás	1,5
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófa védelem	1,5
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	1,4
Könyvkiadás, műsorszórás	0,8
Egyéb feldolgozóipar	0,4
Összesen	100,0

## 2.4. A VÁLASZADÓ SZERVEZET TELEPHELYE ÉS KOMPLEXITÁSA

A minta területi megoszlásában fővárosközpontú, a közép-magyarországi válaszadó szervezetek aránya 60,3% (5. táblázat). Jelentős mennyiségű válasz érkezett Közép-Dunántúlról, Dél-Dunántúlról és Észak-Alföldről, köszönhetően az itt található együttműködő felsőoktatási intézményeknek. Az ország többi része alacsonyabb arányban képviselteti magát felmérésünkben.

5. táblázat: A válaszadók telephely szerinti megoszlása csökkenő sorrendben

Megnevezés	%
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	60,3
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	9,0
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	7,0
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	6,8
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	6,7
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	4,6
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	4,5
Nem nyilatkozik	1,2
Összesen	100,0

A 6. táblázat adatai alapján a megkérdezett vállalkozások többsége országos piacra dolgozik (36,4%). Nagyon sok szervezet termel vagy szolgáltatást kizárólag a helyi közösség számára (22,5%). Szinte azonos a regionális hatókörű, illetve az európai piacra értékesítő vállalkozások aránya (12,9%, 12,5%). Mivel számos nagyvállalatot sikerült felmérésünkkel megszólaltatnunk, ezért viszonylag magas a világméretű piac követelményeit teljesítő aránya (15,6%). A világpiacon tevékenykedő szervezetek nehezebb helyzetben vannak, mert nekik nem csak a pandémia okozta problémákkal, hanem a következő hat tényezővel is meg kell küzdeniük (Blahó, *et al.*, 2021):

- » globális klímaváltozás,
- » globális recesszió,
- » világgazdaságban végbemenő hatalmi átalakulás,
- » demográfiai változások,
- » piacok proliferálódása, a márkák, a kommunikációs eszközök megsaporodása,
- » gyors technológiai változások.

Az európai vagy országos piaccal rendelkező szervezeteknek is szembe kell nézniük kihívásokkal. A regionális egyenlőtlenségek az országok közötti egyenlőtlenségek csökkenése következtében mérséklődtek. Eközben az országon belüli különbségek növekedést mutattak. Tehát bizonyos mértékű konvergencia figyelhető meg ország- és régiószinten az Európai Unió egészére vonatkozóan, ám az országokon belül nőhetnek az eltérések. A regionális GDP nagysága erőteljesen befolyásolja a keresletet (Halmi, 2014).

6. táblázat: A szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak fő piaci

Fő piaci területek	%
Helyi	22,5
Regionális	12,9
Országos	36,4
Európai	12,5
Világméretű	15,6
Összesen	100,0

A következő kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy a COVID-19 okozta pandémia és recesszió a vállalati működés mely területeire fejtett ki jelentős hatást (7. táblázat). A nyilatkozó szervezetek 29,7%-a esetében a hazai piac szűkült, 21,2% esetében a külföldi piac mérete csökkent. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a válság erősebben érintette a csak hazai piacra dolgozó vállalatokat. A mintánkban szereplő szervezetekre leginkább az jellemző, hogy a munka- és kiszolgálási folyamatok stabilitása nem változott (25,4%). Még ennél is egyértelműbb, hogy a beszállítók stabilitása és teljesítőképessége változatlan maradt (41,3%). Az alábbi tényezők esetében a válaszadók legnagyobb arányban úgy nyilatkoztak, hogy nem észleltek jelentős változást:

- » üzemi eredmény (34%)
- » likviditás (50,6%)
- » fluktuáció (50,7%)
- » dolgozók közötti összetartás (45,6%)
- » bértámogatás (49,5%)

A felsorolt mutatók közül az üzemi eredmény szinten maradása és a likviditás megőrzése a pénzügyi menedzsment tevékenységének eredménye. A fluktuáció és a dolgozók közötti összetartás jelen körülmények közötti szinten maradása az emberi erőforrás menedzsment tevékenységének eredménye. A dolgozók közötti összetartás soft tényezőnek minősül, de elősegíti a vállalat jobb eredményeit (Sembiring, 2015). A munkavállalók egészségügyi kockázata annak ellenére növekedett (50,4%), hogy az otthoni munkavégzés keretében foglalkoztatottak száma szintén emelkedett (49,4%).

7. táblázat: COVID járvány hatása a 2020-2021. évben a szervezetére/vállalkozására

Vizsgált tényezők	Hatás				
	Csökkenet	Nem változott	Nőtt	Nem jellemző/ vagy nem tudom	Összesen %
Hazai piacunk	29,7	36,9	25,0	8,5	100,0
Külföldi piacunk	21,2	25,4	11,5	41,8	100,0
Munka/kiszolgálási folyamataink stabilitása	21,2	25,4	11,5	41,8	100,0
Beszállítóink stabilitása és teljesítőképessége	39,3	41,3	4,1	15,2	100,0
Árbevételünk (Itt adja meg a csökkenés vagy növekedés %-át)	33,6	29,1	25,6	11,7	100,0
Üzemi eredményünk (Itt adja meg a csökkenés vagy növekedés %-át)	25,4	34,0	21,1	19,5	100,0
Likviditásunk	19,3	50,6	13,7	16,4	100,0
Fluktuáció	11,4	50,7	22,7	15,2	100,0
Munkavállalóink egészségügyi kockázata	5,3	37,3	50,4	7,0	100,0
Otthoni munkavégzés/home-office foglalkoztatottak száma	1,6	26,1	49,4	22,9	100,0
Dolgozóink közötti összetartás/megértés	9,2	45,6	38,7	6,4	100,0
Bértámogatás	5,7	49,5	26,4	18,4	100,0

Optimistább gazdaságokban és szervezeteknél minden recessziót esélynek tekintenek a megújulásra. Az előző válság és az azt követő fellendülés idején is készültek publikációk, melyekben a megújulásra kitérnek. Egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata esetében vizsgálták a HR tevékenységet. Megállapítást nyert, hogy a HR szervezet létszáma ugyan csökkent, de stratégiai szerepe megmaradt. Alacsonyabb létszámmal, hasonló hatást és teljesítményt nyújtani, ez valamiféle megújulást jelent (Poór, *et al.*, 2014).

A megújulás egyben változás, melynek szervezeti lebonyolításához alkalmas, agilis vezetőre van szükség. Érvényes mindez a gazdaság recesszióval nem terhelt időszakára is, hiszen a környezet turbulensen változik, ehhez alkalmazkodni kell. Különösen nagy szükség lehet agilis vezetőre válság idején, hogy észrevegye a megújulási lehetőségeket, és képes legyen a szükséges szervezeti változtatások végrehajtására (Kurucz, 2019).

A 8. táblázat adatai szerint a mintánkban egytől hétig terjedő skálán értékelhették azt a válaszadók, hogy a jelenlegi válság mennyire jelent esélyt a szervezet számára a válságból való kilábaláshoz. A középérték 3,5 lett volna, ehhez képest a számolt átlag magasabb, 4,51. Az értékek szórása nagynak tekinthető (1,84). Véleményünk szerint a kérdésre adott válasz ágazatfüggő, hiszen a válságnak vannak nyertesei. A három hullám vizsgálatokor már megállapítottuk, hogy az építőipar, a biztonságtechnika, az online kereskedelem a nyertesek közé sorolható. A pandémia legnagyobb vesztesei a turizmus, a vendéglátás, a szépségipar, a szórakoztatóipar és a kereskedelem egyes ágazatai (Bernadett & Maklári, 2021).



8. táblázat: A válságot szervezeti szintű lehetőségnek tekintjük

Megnevezés	Egyáltalán nem érték egyet	Részben érték egyet					Teljesen egyet-érték	Nem nyilatkozik	Összesen
		1	2	3	4	5			
%	10,7	5,2	9,6	19,1	23,6	14,0	17,2	0,5	100,0%
Átlag	4,51								
Szórás	1,84								

A 9. táblázatban látható vállalati létszám és tulajdonforma szerinti keresztábrás elemzés utal a hazai vállalkozások összetételére. 2000 fő feletti, az állami és önkormányzati tulajdonban lévő vállalkozások 24,2%-a és a külföldi magántulajdonban lévő gazdálkodó egységek 27,6%-a. Ezekre a tulajdonformákra jellemző a nagy méret. Ezzel szemben hazai magántulajdonban lévő vállalkozások 45,3%-a számít mikrovállalkozásnak és 27,1%-a középvállalkozásnak. Hazai körülmények között nehéz a növekedés, hiszen magasak a közterhek, nehéz és kockázatos a hitelfelvétel. A PwC (2022) területi áttekintése szerint is magasnak tekinthető a vállalatok adó- és járulékkerhe. A hitelezési kockázatot az árfolyamváltozás és az állami beavatkozás okozza, azonban ennek ellenére 2021-ben a vállalati hitelállomány éves növekedése 9% volt (Pénzcentrum, 2021). Érdemes lenne meghatározni, hogy ez mennyire szolgált a nehézségek áthidalására, illetve mennyire alapozta meg az új beruházásokat. A nonprofit szervezetek is hasonló méret szerinti megoszlást mutatnak, mint a hazai magántulajdonban lévő vállalkozások.

9. táblázat: Vállalati létszám tulajdonforma szerinti megoszlása

Tulajdon	Létszám (%)								Összesen (%)
	Nem foglalkoztat senkit	1–9 fő	10–49 fő	50–249 fő	250–499 fő	500–1999 fő	2000 fő feletti	Nem nyilatkozik	
Állami, önkormányzati tulajdon	0,8	5,5	18,0	18,8	12,5	18,8	24,2	1,6	100,0
Hazai magántulajdon	6,2	45,1	27,1	12,0	3,3	3,6	2,7	0,0	100,0
Külföldi magántulajdon	0,4	5,1	9,8	22,8	13,8	20,1	27,6	0,4	100,0
Nonprofit szervezet	1,9	28,8	30,8	17,3	7,7	3,8	5,8	3,8	100,0
Egyéb	0,0	20,0	20,0	20,0	0,0	20,0	20,0	0,0	100,0
Nem nyilatkozik	7,7	30,8	23,1	23,1	7,7	0,0	0,0	7,7	100,0

A 10. táblázat alapján ellenőrizhetjük, hogy mintánkban gazdasági áganként milyen vállalati tulajdonforma jellemző. Hazai magántulajdon jellemző a mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés (73,3%), élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása (81,3%), az építőipar (88,7%), a nagy- és kiskereskedelem (77,6%) a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás (71,8%) és a könyvkiadás és műsorszórás (80%) területén. Kisebbségi dominanciával, de hasonló a helyzet a gépek és berendezések gyártása (58,1%), számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás (72,6%), a távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások (57,4%) és a humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás (42,5%) területén. Állami és önkormányzati tulajdon túlsúlya figyelhető meg a közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás (96,2%), a rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem (94,4%) és a villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás (50%) területén. Külföldi vagy vegyes tulajdonban van

alapvetően a számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása (73,3%), a járműgyártás (61,1%) és a vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása (60,6%). Egyaránt jellemző a hazai és külföldi magántulajdon a fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása, a pénzügyi, biztosítási tevékenység és az egyéb feldolgozóipar területén.

10. táblázat: Vállalati tulajdonforma gazdasági ágak szerinti megoszlása

Gazdasági ágak	Tulajdon (%)						
	Állami, önkormányzati tulajdon	Hazai magán-tulajdon	Külföldi magán-tulajdon	Nonprofit szervezet	Egyéb	Nem nyilatkozik	Összesen
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	13,3%	73,3%	8,9%	2,2%	2,2%	0,0%	100,0%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	2,7%	81,3%	16,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	0,0%	36,7%	60,0%	3,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	0,0%	54,9%	43,1%	0,0%	0,0%	2,0%	100,0%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	4,5%	13,6%	77,3%	4,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Gépek és berendezések gyártása	3,2%	58,1%	38,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Járműgyártás	5,6%	22,2%	61,1%	5,6%	5,6%	0,0%	100,0%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálk.	50,0%	25,0%	18,8%	6,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Építőipar	0,0%	88,7%	8,5%	0,9%	0,0%	1,9%	100,0%
Nagy- és kiskereskedelem	0,6%	77,6%	21,2%	0,0%	0,0%	0,6%	100,0%
Szállítás és raktározás	16,7%	61,9%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	5,8%	71,8%	16,5%	1,9%	1,0%	2,9%	100,0%
Könyvkiadás, műsorszórás	0,0%	80,0%	0,0%	10,0%	0,0%	10,0%	100,0%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	5,6%	57,4%	33,3%	1,9%	0,0%	1,9%	100,0%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	12,5%	44,6%	39,3%	1,8%	0,0%	1,8%	100,0%
Számviteli, gazdálkodási, építészet, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás	5,1%	72,6%	18,8%	2,6%	0,0%	0,9%	100,0%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	96,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	100,0%
Oktatás	22,4%	34,7%	0,0%	40,8%	2,0%	0,0%	100,0%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	32,5%	42,5%	2,5%	22,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	94,4%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	100,0%
Egyéb	11,5%	59,6%	19,2%	8,7%	0,0%	1,0%	100,0%
Egyéb feldolgozóipar	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) 2017. évi adatai alapján a hazai exportnak csupán 37%-a köthető a kis- és középvállalkozásokhoz. Ezen belül a mikrovállalkozásoknak az export mintegy 7 százaléka, a kisvállalkozásoknak 9 százaléka, a középvállalatoknak pedig 21 százaléka köszönhető (Vakhal, 2020). Ezt az összefüggést felfedezhetjük, ha a vállalati méret és a piacméret közötti korrelációt vizsgáljuk. Erősen szignifikáns összefüggést sejtethetünk a két változó között (11. táblázat). Bár a mintánk nem reprezentatív, az adatgyűjtés módszere miatt közel áll hozzá, így nagy a valószínűsége annak, hogy a piacméret és a vállalati méret pozitív korrelációban van egymással. A KKV szektor nemzetköziesedése az ország stratégiai célja. A HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség célja, hogy 20 százalékról 30 százalék fölé emelje a kis- és középvállalkozások arányát a magyar exportban (Origo, 2021).

11. táblázat: Vállalati méret és piacméret korrelációs összefüggései

		Létszám	Piac
Létszám	Korrelációs együttható	1,000	0,436
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	1177	1177
Piac	Korrelációs együttható	0,436	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	1177	1183

## 2.5. FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

- Barro, R. J., Ursúa, J. F. & Weng, J. (2020). The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic: Lessons from the „Spanish Flu” for the Coronavirus’s Potential Effects on Mortality and Economic Activity. NBER Working Papers 26866, *National Bureau of Economic Research, Inc.*, <https://www.nber.org/papers/w26866>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
- Bernadett, B. D. & Maklári, E. (2021). A COVID-19-járvány gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(4). <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>.
- Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J. (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN: 9789634546535
- Európai Bizottság (2020). *Felhasználói útmutató a KKV-k fogalom meghatározásához.*, Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala.
- Halmi, P. (2014). *Krisis és növekedés az Európai Unióban*. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 05 9523 0
- Hunyadi, L. & Vita, L. (2008). *Statisztika I-II*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Kerékgyártó, Gy. L., Balogh, I., Sugár, A. & Szarvas, B. (2009). *Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és társadalmi elemzésekben*. Budapest: Aula Kiadó Kft. ISBN: 9789639698369
- KSH (2021a). *A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal, [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html). (Letöltve: 2022. 01. 11.)
- KSH (2021b). *A nonprofit szervezetek működési jellemzők szerinti száma és bevétele szervezeti forma szerint*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0014.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0014.html). (Letöltve: 2022. 01. 11.)
- KSH. (2020c). *STADAT – 3.2.1.3. A regisztrált gazdasági szervezetek száma – GFO’14 (2014–)*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0002.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html). (Letöltve: 2022. 01. 10.)
- KSH (2020d). *A regisztrált vállalkozások száma nemzetgazdasági ág szerint (2008–2020)*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0003.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0003.html). (Letöltve: 2022. 01. 11.)
- Kurucz, A. (2019). Agilis módszerek vállalatoknál: designgondolkodás. *Magyar Minőség*, 28(12), 15-21.
- Origo (2021/11/24). *Erősíteni a kis- és középvállalkozások részvételét a magyar kivitelben*. <https://www.origo.hu/gazdasag/20211124-kkv-export-hepa.html>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
- Pénzcentrum (2021/12/03). *MNB: jól tűrik a sokkot a hazai bankok, továbbra is nagy a sorbanállás a hitelekért*. <https://www.penzcentrum.hu/hitel/20211203/mnb-jol-turik-a-sokkot-a-hazai-bankok-tovabbra-is-nagy-a-sorbanallas-a-hitelekert-1119937#>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)

15. Poór, J., Karoliny, Zs., Dobrai, K., Slavic, Á., Kerekes, K., Farkas, F. & Engle, A. D. (2014). Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 20(2), 93-119. <https://doi.org/10.1080/10669868.2014.897288>
16. PwC (2022). *Hungary. Corporate – Other taxes*. <https://taxsummaries.pwc.com/hungary/corporate/other&-taxes>. (Letöltve: 2022. 01. 10.)
17. Sembiring, L. S., Maputra, Y. & Afrinaldi, A. (2015). Developing Cooperation Skill (Soft Skills) Through Implementation of Cooperative Learning Method and Experiential Learning in Psychology Entrepreneurship Course. *Scientific Journal of PPI – UKM*, [S.I.], 2(7), 296-299.
18. Siedler, C., Sadaune, S., Zavareh, T. M., Eigner, M., Zink, J. K. & Aurich, C. J. (2019). Categorizing and selecting digitization technologies for their implementation within different product lifecycle phases. *Procedia CIRP*, 79, 274-279. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.066>.
19. Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság*, 64, 30-59.

### 3. A KILÁBALÁS-ÚJRANYITÁS VALÓSZÍNŰ GAZDASÁGI, PÉNZÜGYI ÉS PIACI HATÁSAI 2021-BEN (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – NÉMETH GERGELY)

*„A ciklon véget ér. A nap visszatér; a magasztos kókuszpálmák ismét felemelik leveleiket; az ember is így tesz. A nagy gyötrelem elmúlt; visszatért az öröm; a tenger úgy mosolyog, mint egy gyerek.”*

*Paul Gauguin<sup>4</sup>*

#### 3.1. GAZDASÁGI, PÉNZÜGYI KÖRNYEZET MEGÍTÉLÉSE

A makrogazdaságra többek között veszélyt jelent a döntéshozók bizonytalansága is. Ennek egyik kiváltó oka az instabilitás, az erőforrások és beruházások ingadozása. Az infláció, a munkanélküliségi ráta és a reálárfolyam olyan mutatók, melyekből következtetni lehet az instabilitás mértékére (Haroon & Jehan, 2022). Erre jelen fejezetben nem vállalkozunk, de a nyilatkozóink által a várható inflációt górcső alá vesszük.

Kutatásunkban a vizsgált szervezetek vezetői által várt inflációt vizsgáljuk, hiszen a gazdaságirányítói várakozásaiknak megfelelően cselekednek, kötnek üzleteket, eszközölnék beruházásokat. Ha egyszámjegyű, úgynevezett kúszó inflációra számítanak, akkor az árak viszonylag stabilak. Ha a hazai valutában bíznak, hosszú távú szerződéseiket pénzben (forintban) rögzítik. Amennyiben egy vágató, többszámjegyű infláció bekövetkezésével kalkulálnak a vezetők, akkor csak a napi tranzakciókhoz szükséges pénzmennyiséget tartják likvid formában. Ilyen esetben a pénzügyi piacok működési elégtelenségeket mutatnak, a tőke külföldre kerülhet. Szerencsére felmérésünkben a hiperinfláció esélye fel sem merült. Ilyenkor a gazdaságban semmi jóra nincs kilátás, az infláció romboló hatású (Nordhaus & Samuelson, 2019).

Az általunk megkérdezett vállalati döntéshozók 19,3%-a nem tudta eldönteni, hogy milyen mértékű inflációra számíton (12. táblázat). Csak 9%-uk érzi úgy, hogy nagy bizonytalanságot okozó vágató infláció következik be. 30,4%-uk úgy gondolja, hogy az átmeneti nehézségeket okozó, de a gazdaság működését meg nem akadályozó 6-10%-os inflációra számíthat. 5% alatti inflációt becsül a válaszadók 41,4%-a.

Az adataink alapján a válaszadók inflációs becslését érdemben befolyásolhatja a gazdasági ágazat. Az építőiparban extrém drágulást tapasztaltak a vállalkozók. Az alapanyagárak emelkedésének legnagyobb vesztese a KKV szektor volt. Már megkötött szerződések halasztásával szembesültek a beruházók részéről. Az alapanyag árak drágulását az elemzők nem látták előre, így a halasztott beruházások az eredeti feltételek szerint valósulnak meg. A vállalkozók nyeresége minimalizálódik, esetleg veszteséggel szállnak ki egy-egy projektből (Portfolio, 2021). Sajnos ez a drágulás bizonyos idő elteltével az ingatlanpiacon fog lecsapódni, hiába a magas állami támogatás, a fiatalok egyre nehezebben juthatnak otthonhoz. Bízató dolog, hogy maguk az alapanyaggyártók is törekednek arra, hogy technológiai korszerűsítésekkel és állami segítséggel csökkentsék a piaci kitettséget (Pénzcentrum, 2021).

<sup>4</sup> Francia festő (1848–1903)

12. táblázat: A várható infláció alakulása a megkérdezettek szerint

Megnevezés	%
3% alatt	6,3
3–5% között	35,1
6–10% között	30,4
10% fölött	9,0
Nem tudom	19,3
Összesen	100,0

Az inflációs várakozások mellett a szervezetek várható árbevételét is megkérdeztük. Ahhoz képest, hogy saját szervezetük jövőbeli számaint értékelték, a válaszadók 18,1%-a nem tudott számszerű becslést adni, ami szinte egybeesik azok arányával, akik nem tudták a várható inflációt megbecsülni (19,3%). Várható romló árbevételről számolt be a nyilatkozók 27,7%-a és 46,7% várt növekvő árbevételt nominál értékben.

13. táblázat: Vállalati árbevétel növekedés várható mértéke

Növekedés / visszaesés mértéke	%
10%-nál nagyobb árbevétel visszaesés	5,3
5% és 10% közötti árbevétel visszaesés	8,7
5% alatti árbevétel visszaesés	13,7
0%, azaz stagnálás	7,4
1–3% közötti árbevétel növekedés	12,9
4–5% közötti árbevétel növekedés	12,2
6–10% közötti árbevétel növekedés	6,3
11–15% közötti árbevétel növekedés	4,0
15% fölött közötti árbevétel növekedés	11,3
Nem tudom	18,1
Összesen	100,0

Az infláció azonban degradálja a pozitívnak tűnő árbevétel változásokat. Ha a KSH inflációbecslésére hagyatkozva értékeljük a 13. táblázatban található adatokat, akkor 2021 egész évére 5,1%-os drágulással kellene mindezt szembeállítani (KSH, 2021a). A jegybank előrejelzése szerint 2022-ben az élelmiszerárak durva drágulására számíthatunk, valamint a maginfláció még tovább emelkedik 2022 első felében, és az előrejelzés szerint az év közepéig 6 százalék körül alakul, ahogy jelentősen megemelkednek a nyersanyagok és az energia árai, valamint a szállítási költségek (Sztojcssev, 2022). Közelítő becsléssel tehát az árbevétel változásának értékeléséből 6%-ot vonhatunk le egy reál árbevétel növekedés számszerűsítés érdekében, így a mintában szereplő cégek kevesebb, mint egynegyede, 21,6%-a számít reál árbevétel növekedésre.

Az előző nominális mutatónál árnyaltabb képet kapunk, ha a növekedési kilátásokat vizsgáljuk. 10,3% nem tudott a kérdéssel kapcsolatban nyilatkozni. Csökkenésre számít a megkérdezett szervezeti döntéshozók 9,1%-a, stagnálásra 12,9 %-a. A nagy többség, 41,8 % szerint lassú fellendülés, azaz mérsékelt növekedés várható. A cégek közel negyedétől (25,8%) érkezett olyan válasz, hogy nagyobb növekedés van kilátásban.

14. táblázat: Növekedési kilátások a megkérdezettek körében

Növekedési kilátások	%
Csökkenés várható	9,1
Nem lesz változás	12,9
Nem jelentős növekedés várható	41,8
Nagyobb növekedés jöhet a vírusválság után	25,8
Nem tudom	10,3
Összesen	100,0

A 14. táblázat alapján 22% nem vár növekedést, ezen belül is 9% csökkenést vár. Egy gazdasági visszaesés általában rávilágítja a figyelmet az elkövetett hibákra, a rossz befektetési projektekre. A munkaerő végső soron azon szektorok felé áramlik, ahol a fogyasztók és a felhasználók legtöbbször értéklik a teljesítményt. Végül egy fellendülés olyan összetételt eredményez, amely a fogyasztók tényleges akaratával harmóniában van (de Soto, 2014).

Az emberi gazdálkodás története leginkább hullámmozgással írható le: recessziókkal terhelt, de mindig vannak fellendülési szakaszok is. A válságok által érintett nemzetek és gazdálkodó szervezetek szempontjából két kérdés fontos. A fellendülés milyen gyorsan érkezik és milyen mértékű lesz. Ebben a hullámmozgásban eltérések előfordulnak az államok és a vállalatok között is (Kannan, *et al.*, 2014). Ezt a hullámmozgást megfigyelhetjük a fellendülés várható időtartamának szubjektív becslésében.

A 15. táblázatban az látható, hogy a válaszadók 9,4%-a úgy véli, hogy nem várható fellendülés, ami összhangban van a növekedési kilátásokat megítélni nem tudók arányával (10,4%). Kevésbé pesszimisták, akik úgy vélik, hogy öt évnél hosszabb ideig kell várni a fellendülésre (1,4%). 3,6% becsüli teljes öt évre a recesszió még hátralévő szakaszát. 14,9% véli úgy, hogy a gazdasági fellendülés 3-4 év múlva következik be. A legtöbben abban bíznak, hogy 1-2 év elegendő lesz a gazdasági fellendüléshez. Egy éven belüli pozitív eredményekben hisz a válaszadóink 17,5%-a.

15. táblázat: Fellendülés várható időtartama

Megnevezés	%
Nem lesz	9,4
1 éven belül	17,5
1-2 év	36,8
3-4 év	14,9
Kb. 5 év	3,6
5 évnél hosszabb	1,4
Összesen	100,0

### 3.2. PIACI HATÁSOK MEGÍTÉLÉSE

A válaszadókat arról is megkérdeztük, hogy látják saját iparági kilátásaikat. A 16. táblázatban a piaci kilátásokat piacnagyság szerint rendezve mutatjuk be. Először arra hívnánk fel a figyelmet, hogy akár helyi, országos, az EU piacáról vagy világpiaconról van szó, 10% körüli válaszadó számít csak a kereslet visszaesésére. A helyi és az országos piacok tekintetében hasonlóságot látunk, a válaszadóink többsége változatlanságra vagy növekedésre számít. Helyi piac esetében valamivel többen jelölték meg a növekedés opciót (39,2 % és 36,2%).

16. táblázat: Kilátások az Önök piacain

	Visszaesés	Változatlan	Növekedés	Nem tudom	Összesen (%)
Helyi piacon	10,2	38,7	39,2	11,8	100,0
Országos piacon	9,3	35,3	36,2	19,2	100,0
Unió piacon	8,7	26,2	26,4	38,7	100,0
Egész világpiacon	8,0	25,3	19,7	47,0	100,0

Az Európai Unió és világpiacon azonban a megkérdezett vezetők nem tudnak „biztosat mondani”. Az adataink alapján nem tudják eldönteni, vajon pozitív vagy negatív változásokra számítsanak. Ez összevetve az előző adatokkal arra utal, hogy a kilátások megítélése korántsem egységes, sőt inkább diverzifikáltnak mondható.

### 3.3. KILÁBALÁSI LEHETŐSÉGEK KIHASZNÁLÁSA

Minden krízis esély is egyben. Sikeresen felkészülhetünk a jövő kihívásaira, ha a múltból intelligensen megértünk mindent, amit lehetséges (Diamond, 2019). Akár az előző gazdasági krízisek esetén, nagy kérdés, hogy a jelen vezetői mennyire látnak innovációs lehetőséget, vagy a piaci anomáliák felszámolását (tisztulást) a pandémiás helyzetben.

A 17. táblázat adatai alapján a válaszadók 23,7%-a úgy véli, hogy miután számukra nem okozott problémát a krízis, nem is szükséges változtatni. A nyilatkozók 34,8%-a szerint a válság után a szervezetek egyszerűen visszatérnek a normális helyzethez. A körülmények kényszerítő hatására új megoldásokat keres a szervezetek 21,9%-a. A tudatos keresés, az innovatív gondolatok, a változtatás igénye a szervezetek 14,8%-ánál mutatkozik. Ők a jelenleginél jobb és új normalitáshoz térnének vissza.

Az új normalitáshoz sorolhatjuk a hibrid munkavégzést, mely mindkét munkavégzési forma előnyeit egyesíti, és hátrányait minimalizálja. A kilábalás szakaszában megfontolandó, hogy van-e létjogosultsága az otthoni munkavégzésnek, illetve a hibrid megoldásoknak. Jelenleg is élénk diskurzus és kutatások folynak azzal kapcsolatban, hogy a szervezetek milyen döntést hoznak egy komplex munkarend összeegyeztetése érdekében (Böcskei & Kis, 2020).

A munka világában hibrid megoldások alkalmazásakor lényeges szempont, hogy a szervezetek a virtuális kapcsolatokat fizikai interakcióval erősítsék, amennyiben az idő és a költségvetésük lehetővé teszi. A Fortune 500 listáján szereplő vállalkozások között néhány példamutató magatartást tanúsítanak: a képzésre szánt pénzügyi keret egy részét elkülönítik élő képzési konferenciára, ahová az otthonról dolgozó kollégákat meghívják. Ez a hozzáállás egyes szervezeteket még a nehéz, recessziós üzleti környezetben is jellemzi (Offstein, Morwick & Koskinen, 2010).



17. táblázat: Nyitás és kilábalási lehetőségek kihasználása

Lehetséges akciók	Megoszlás (%)
Nem kell változtatni, számunkra a válság nem okozott problémát, sőt növekedni tudtunk.	23,7
Visszatérünk a normális helyzethez.	34,8
Nem lehet visszatérni a normál helyzethez, új megoldásokat kell keresni.	21,9
A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térünk vissza.	14,8
Nem tudom	4,8
Összesen	100,0

Már a 15. táblázat adatait tekintve megállapíthatjuk, hogy ágazatfüggetlenül legjellemzőbb, hogy a kilábalás várható időtartamát egy-két évre becsülik (a válaszadók több mint fele ezt valószínűsíti). Az ágazatok között azonban érdemi árnyalatokat vehetünk észre. A mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés iparágban a nyilatkozók 13,3%-a szerint nem fog bekövetkezni kilábalás. Ez a jelentés keretein túlmutató magyarázatra szorul, hiszen mezőgazdasági terményekre és alapanyagokra mindig szükség lesz.

Tanulmányoztuk a KSH felvásárlási és takarmány-, valamint műtrágyaárakkal foglalkozó oldalát. A gazdák pesszimizmusa abból fakadhat, hogy a takarmányárak drasztikus emelkedését már megérik, de a késleltetett fizetés miatt a felvásárlási árak növekedésének előnyeit még nem élvezik (KSH, 2021b).

Rendkívül optimisták a számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártásával foglalkozó szervezetek vezetői. A válaszadók 13,6%-a szerint egy éven belül bekövetkezik a fellendülés, 59,1% egy-két évre és 9,1% pedig 3-4 évre becsüli a még hátralévő nehéz időszakot. Az ágazatot nem sújtotta nagy mértékben keresletvisszaesés, sőt sokan kényszerültek hardver állományukat kiegészíteni, modernizálni. Az ágazat döntéshozói úgy gondolják, hogy az online megoldások fennmaradása miatt továbbra is nagy szükség lesz termékeikre.

Rokonágazat a robotika, melyben hatalmas fellendülésre számítanak. 2020-ban a pandémia világpiacra gyakorolt hatása ellenére fél százalékkal nőtt az iparrobot-értékesítések száma. A növekedést elsősorban az ázsiai piac bővülése tette lehetővé, a pandémia hatására pedig összességében növekedett az automatizációs megoldások iránti kereslet. A Nemzetközi Robotikai Szövetség (International Federation of Robotics) éves jelentése szerint 2020-ban 384 ezer ipari robotot telepítettek a világon, 2021-ben pedig már 435 ezer robotot állítottak munkába. 2020-ban a piac legfontosabb mozgatórugója az elektronikai ipar volt, amely először kerekedett felül a robottelepítések tekintetében vezető szerepet betöltő autóiiparon (Papdi–Pécskői, 2021).

A járműgyártás gazdasági ágában egyenlően oszlik el azok száma, akik szerint nem lesz kilábalás, illetve akik szerint egy-két éven belül várható fellendülés. Sajnos az autógyártás nem csak Magyarországon, hanem külföldön is problémákkal küszködik. 2021 decemberében 1,3%-kal csökkent az autógyártás a novemberi növekedést követően. Az éves összesítés szerint a decemberi járműgyártás 6%-kal maradt el az egy évvel korábbtól (Portfolio, 2022).

A tanácsadói szakma is bizonytalan. A számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás területéről érkezett válaszok között található olyat, mely a fellendülés bekövetkeztét kétségbe vonja (10,3%). A válaszadók ötöde egy éven belüli fellendülésben, harmada egy-két év alatt bekövetkező konjunktúrában hisz. Jellemző válasz még a 3-4 éves fellendülésre várakozás. Bár nagy szükség van a szellemi tőke szolgáltatási kereteken belüli megosztására, a szakma művelői bizonytalanok. Nagymértékben segítheti az ágazatot az újbóli sikerek elérésében, hogy a tanácsadás oktatásában előtérbe került a projektszemlélet

(Poór, et al., 2019). Ha bekövetkezik a teljes gazdaság konjunktúrája, akkor megnövekednek a beruházások, és a tőketulajdonosok tapasztalatlanságuk miatt vagy információ hiányában segítségre szorulnak.

A rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem dolgozói javadalmazásukról több fórumon panaszkodtak. Ez pesszimistává teheti őket, és a nyilatkozók 16,7%-a szerint nem várható fellendülés, 11,1%-uk szerint pedig 5 év-nél tovább kell rá várni. Valamelyest talán javít a helyzeten, hogy 2022 januárjában az érintett alkalmazottak fizetését 10%-kal emelték, és egyszeri juttatásban is részesültek, hat havi fegyverpénz illetve meg őket (Kurkó, 2022).

18. táblázat: Kilábalás várható időtartamának gazdasági ágazatok szerinti megoszlása

Gazdasági ágak	Kilábalás várható időtartama							Összesen
	Nem lesz	1 éven belül	1-2 év	3-4 év	Kb. 5 év	5 évnél hosszabb	Nem tudom	
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	13,3%	6,7%	26,7%	17,8%	6,7%		28,9%	100%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	8,0%	14,7%	38,7%	14,7%	5,3%	1,3%	17,3%	100%
Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	3,3%	26,7%	30,0%	16,7%	6,7%		16,7%	100%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	7,8%	21,6%	43,1%	7,8%	2,0%		17,6%	100%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása		13,6%	59,1%	9,1%			18,2%	100%
Gépek és berendezések gyártása	6,5%	25,8%	48,4%	6,5%			12,9%	100%
Járműgyártás	22,2%	16,7%	22,2%	16,7%	5,6%	5,6%	11,1%	100%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	6,3%	18,8%	31,3%	6,3%			37,5%	100%
Építőipar	15,1%	14,2%	36,8%	18,9%	4,7%		10,4%	100%
Nagy- és kiskereskedelem	8,5%	21,8%	41,8%	14,5%	2,4%	1,2%	9,7%	100%
Szállítás és raktározás	9,5%	11,9%	42,9%	16,7%	4,8%		14,3%	100%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3,9%	19,4%	43,7%	16,5%	1,9%	1,0%	13,6%	100%
Könyvkiadás, műsorszórás		10,0%	40,0%		10,0%	10,0%	30,0%	100%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	9,3%	3,7%	40,7%	22,2%	7,4%	1,9%	14,8%	100%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	5,4%	12,5%	33,9%	25,0%	1,8%		21,4%	100%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás	10,3%	18,8%	35,9%	14,5%	3,4%		17,1%	100%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	15,4%	7,7%	11,5%	23,1%		3,8%	38,5%	100%
Oktatás	18,4%	10,2%	36,7%	14,3%	10,2%		10,2%	100%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	20,0%	15,0%	25,0%	5,0%		5,0%	30,0%	100%

Gazdasági ágak	Kilábalás várható időtartama							
	Nem lesz	1 éven belül	1-2 év	3-4 év	Kb. 5 év	5 évnél hosszabb	Nem tudom	Összesen
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	16,7%	22,2%	11,1%	11,1%		11,1%	27,8%	100%
Egyéb	4,8%	29,8%	30,8%	11,5%	2,9%	4,8%	15,4%	100%
Egyéb feldolgozóipar		20,0%	60,0%				20,0%	100%
Összesen	9,4%	17,5%	36,8%	14,9%	3,6%	1,4%	16,5%	100%

A 19. táblázatban a kilábalás várható időtartamának régiók szerinti megoszlását rögzítettük. Minden régióban jellemzően úgy tartják válaszadóink, hogy egy-két éven belül bekövetkezik a fellendülés. Közép-Magyarország és Közép-Dunántúl régiókban az átlagnál többen bíznak az egy éven belüli konjunktúrában. Dél-Dunántúl és Észak-Magyarország területén az átlagnál többen vallják, hogy 3-4 év múlva következik be a gazdasági fellendülés. Ha ezek a szubjektív vélemények valóra válnak, még inkább eltávolodnak egymástól a regionális gazdasági teljesítmények. Közép-Magyarországon az egy főre jutó bruttó hazai termék 2020-ban 7 513 000 Ft, míg a Közép-Dunántúlon 4 461 000 Ft. Ennél jóval alacsonyabb a Dél-Dunántúlon mért 3 396 000 Ft, illetve az Észak-Magyarországon számolt 3 324 000 Ft összegű GDP (KSH, 2021a).

19. táblázat: Kilábalás várható időtartamának régiók szerinti megoszlása

Régiók	Kilábalás várható időtartama							
	Nem lesz	1 éven belül	1-2 év	3-4 év	Kb. 5 év	5 évnél hosszabb	Nem tudom	Összesen
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	8,1%	18,8%	35,9%	15,7%	3,5%	1,3%	16,7%	100%
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	15,0%	26,2%	29,9%	13,1%	0,9%	1,9%	13,1%	100%
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	11,1%	13,0%	40,7%	14,8%			20,4%	100%
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	7,2%	14,5%	36,1%	15,7%	4,8%		21,7%	100%
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	13,2%	7,5%	41,5%	24,5%	1,9%		11,3%	100%
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	12,5%	15,0%	35,0%	11,3%	7,5%	2,5%	16,3%	100%
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	8,9%	8,9%	50,6%	7,6%	6,3%	5,1%	12,7%	100%
Nem nyilatkozik	7,1%	21,4%	35,7%	7,1%			28,6%	100%
Összesen	9,4%	17,5%	36,8%	14,9%	3,6%	1,4%	16,5%	100%

Bár mintánk nem reprezentatív, a többlépcsős adatgyűjtés miatt érdemes kiszámolni a szignifikanciákat. A kilábalás várható időtartamának és a piac méretének keresztábrás vizsgálata nem utal szignifikáns kapcsolatra, az összefüggés semmilyen irányban nem sejthető.

20. táblázat: Kilábalás várható időtartamának és a piac méretének korrelációs összefüggései

		Piac	Kilábalás időtartama
Piac	Korrelációs együttható	1,000	0,038
	Sig. (2-tailed)		0,232
	N	1183	988
Kilábalás időtartama	Korrelációs együttható	0,038	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,232	
	N	988	988

Mindezek alapján a kilábalás megítélése a válaszadó szervezetek között, ágazatok szerint nagyon töredezett képet mutat, időben és térben egyaránt. Ilyen diverz elvárás mezőben vágnak neki a gazdasági szereplők a 2022-es évnek.

### 3.4. FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ

- Böcskei, E. & Kis, V. (2020). Fókuszpontban a digitalizáció – a pandémia vállalatokra gyakorolt hatásai. The Effects of the Pandemic on the Companies with Special Regard of the Digitization. XIV. Soproni Pénzügyi Napok „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. ISBN 978-615-80230-6-1.
- De Soto, J. H. (2014). *Pénz, banki hitel és gazdasági ciklusok*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Diamond, J. (2019). *Háborúk, járványok, technikák. A társadalmak fátumai*. Budapest: Akkord Kiadó. ISBN: 978-963-252-130-5.
- Haroon, R. & Jehan, Z. (2022). Measuring the impact of violence on macroeconomic instability: evidence from developing countries. *Portuguese Economic Journal*, 21(1), 3-30. <https://doi.org/10.1007/s10258-020-00188-y>
- Kannan, P., Scott, A. & Terrones, M. E. (2014). From Recession to Recovery: How soon and how strong? in Claessens, S., Kose, A., Laeven, L. & Valencia, F. (2014). *Financial Crises: Causes, Consequences, and Policy Responses*. Washington: International Monetary Fund.
- KSH (2021a). *Egy főre jutó bruttó hazai termék megye és régió szerint.*: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gdp/hu/gdp0078.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0078.html). (Letöltve: 2022. 01.20.)
- KSH (2021b). *Mezőgazdasági termelők és ráfordítási árak, 2021. I. negyedév.* <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mgarak/20211/index.html>. (Letöltve: 2022. 01.20.)
- Kurkó, Gy. (2022/01/05). *Tíz százalékkal emelik a rendvédelmi dolgozók fizetését.* <https://index.hu/belfold/2022/01/05/fizetesemeles-tiz-szazalek-rendvedelmi-dolgozok-rendorok-katasztrofavedelem-buntetes-vegrehajtas/>. (Letöltve: 2022. 01.20.)
- Nordhaus, W. D. & Samuelson, P. A. (2019). *Közgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN: 9789630591607
- Offstein, E. H., Morwick, J. M. & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37, <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>.
- Papdi-Pécskői, V. (2021) *Robbanás előtt a robotikai ipar*. Index. <https://index.hu/techtud/2021/12/12/robotika-piac-jarvany-fellendules-rekord-novekedes-2021-ben/>. (Letöltve: 2022. 01.20.)
- Pénzcentrum (2021). *Kétszámjegyű áremelés várható 2022-ben az építőiparban: elkerülhetetlen a drasztikus drágulás.* <https://www.penzcentrum.hu/otthon/20211220/ketszamjegy-aremeles-varhato-2022-ben-az-epitoiparban-elkerulhetetlen-a-drasztikus-dragulas-1120405>. (Letöltve: 2022. 01.20.)
- Poór, J., Szeiner, Zs. & Csapó, I. (2019). Projektorientáció a tanácsadás oktatásában. *Konferencia projektkiadvány: Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban*, Budapest. 423-441.
- Portfolio (2021). *Ezt a szektort ütötte meg a legjobban az alapanyagárak emelkedése.* Portfólió: <https://www.portfolio.hu/ingatlan/20211105/ezt-a-szektor-utotte-meg-a-legjobban-az-alapanyagarak-emelkedese-509010>. (Letöltve: 2022. 01.20.)
- Portfolio (2022). *Kedvezőtlen adatok érkeztek az Egyesült Államokból.* Portfólió. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220114/kedvezotlen-adatok-erkeztek-az-egyedul-allamokbol-521232>. (Letöltve: 2022. 01.20.)
- Sztojcssev, I. (2022). *Minden várokozásnál nagyobb, 14 éves rekordon maradt az infláció.* HVG. [https://hvg.hu/gazdasag/20220114\\_inflacio\\_rekord\\_ksh\\_dragulas\\_statistika](https://hvg.hu/gazdasag/20220114_inflacio_rekord_ksh_dragulas_statistika). (Letöltve: 2022. 01.20.)

## 4. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS (HOME-OFFICE) (PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA – PÁSZTÓOVÁ VIVIEN – BENCSIK ANDREA)

*„Minden haladás bizonytalan, és az egyik probléma megoldása egy másik problémával visz szembe minket”*

*Martin Luther King<sup>5</sup>*

A 2019 decemberében Kína, Vuhan városában kialakuló COVID-19 okozta vírusos megbetegedés kíméletlen, emberáldozatokat követelő világjárvány képében mutatkozott meg. Az elmúlt két évben tomboló járványhelyzet egyik legszembetűnőbb hozadéka a hagyományos munkavégzést felváltó otthoni munkavégzés, azaz a home-office elterjedése. Vyas és Butakhieo (2021) tanulmányukban az otthoni munkavégzést olyan opcionális munkavégzési formaként írják körül, amely kapcsán a munkavállalók munkahelyi feladataikat telephelytől távol végzik, illetve digitális eszközöket felhasználva továbbítják munkájuk eredményét a munkáltató felé, és lépnek kapcsolatba másokkal.

A 2020-ban tajtékozó járványhelyzet a munkavégzésre is hatalmas csapást mért, aminek enyhítésére az otthoni munkavégzés bevezetése jelentette a megoldást (Buomprisco et al, 2021). A hagyományos jelenléti munkavégzés a társadalom és a gazdaság számos szegmensében embert próbáló kihívásnak számított, ugyanis az emberek munkahelyi csoportosulása a vírus megállíthatatlan terjedését okozta. A fertőző betegségtől való rettegés és az emberek szabad mozgását korlátozó, kormányok által bevezetett intézkedések miatt a munkavállalók kénytelenek voltak átállni az otthoni munkavégzésre. A home-office (táv munka, vagy work from home – WFH) olyan adaptív és atipikus munkavégzési forma, mely az információs és kommunikációs technológia nyújtotta lehetőségek kihasználása mellett biztosítja a telephelytől távoli munkavégzést (Rymaniak et al, 2021).

Az előzőleg lefolytatott KoronaHR kutatásban (2021) is kitértek a szerzők a koronavírus miatt feltörekvőben lévő otthoni munkavégzés relevanciájára, azonban jelen kutatási jelentés kapcsán egy konkrét fejezet taglalja a megkérdezett szervezetek visszajelzései alapján értékelt válaszokat. A fejezet kapcsán a 21. táblázat az otthoni munkavégzés elterjedési arányát mutatja be a vizsgálatban részt vevő szervezetek esetében. A 22. táblázat az összes szervezetre vonatkozó otthoni munkavégzéshez szükséges infrastruktúra arányát taglalja. A 23-24. táblázat a kutatásban szereplő szervezetek részéről bevezetett otthoni munkavégzés arányát mutatja be, gazdasági ágazatonként a pandémia alatti és a pandémia lecsengése utáni időszakban. A 25. táblázat az otthoni munkavégzéshez biztosított ellátás arányát ismerteti az egyes régiókra lebontva. A 26-27. táblázatban Spearman-féle korrelációelemzés segítségével összefüggéseket keresünk az otthoni munkavégzés és a kilábalás időtartama, valamint a kutatásban közreműködő vállalati létszám tekintetében.

### 4.1. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ARÁNYA ÉS ELTERJEDTSÉGE

A koronavírus terjedésének lelassítása és megfékezése érdekében az egyes kormányok által bevezetett rendelkezések legfőbb célkitűzése a távmunka arányának emelése (Schwarzbauer et al, 2020). A szociális távolságtartás a fertőző betegség továbbterjedésének lelassításában és megállításában játszik szerepet, illetve az egészségügyi rendszerek összeomlásának veszélyét hivatott elkerülni (Beno, 2021). A kérdőíves kutatásban résztvevő összes szervezet (1183 db) 60,4%-ánál volt jellemző, hogy a munkavállalók 0-5%-a home office-ban

<sup>5</sup> Amerikai polgárjogi harcos (1929–1968).

dolgozott a pandémia előtt. A vizsgált szervezetek mindössze 2,6%-a esetében a munkavállalók 21-30%-a végezte munkáját otthoni környezetben a pandémia kitörése előtt. A szervezetek 17,7%-a ezen kijelentés kapcsán nem tudott pontos válasszal szolgálni. A kutatásban résztvevő szervezetek 35,2%-ára volt jellemző, hogy az alkalmazottak 0-5%-a a pandémia alatt otthoni munkavégzést folytatott, illetve 21,8%-ára jellemző, hogy a beosztottak több mint 50%-a végezte munkáját otthoni környezetben. A szervezetek 16,1%-a jelen kijelentéssel kapcsolatban nem tudott konkrét választ adni. A kutatási eredményekhez hozzájáruló szervezetek 44,8%-ánál volt jellemző, hogy a munkavállalók 0-5%-a a pandémia megszűnése után is home-office-ban fog dolgozni. A százalékos megoszlások szerint a szervezetek 5,2%-ánál 6-10%-os, míg 5,3%-ánál 31-50%-os arányban fogják alkalmazottaik otthoni környezetben végezni munkájukat. A szervezetek 20,5%-a ezzel kapcsolatban nem tudott érdemben nyilatkozni (21. táblázat).

21. táblázat: Otthoni munkavégzés aránya és elterjedtsége

	0–5%	6–10%	11–20%	21–30%	31–50%	>50%	Nem tudom	Összesen (%)
Dolgozott a pandémia előtt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	60,4	4,2	7,6	2,6	2,9	4,6	17,7	100
Dolgozik jelenleg a pandémia alatt otthoni munkavégzésben (home-office-ban)	35,2	5,9	8,9	4,7	7,4	21,8	16,1	100
Dolgozni fog a pandémia megszűnése után otthoni munkavégzésben (home-office-ban) dolgozni	44,8	5,2	7,6	4,9	5,3	11,6	20,5	100

## 4.2. COVID ALATT AZ OTTHONI INFRASTRUKTÚRA (INTERNET SÁVSZÉLESSÉG, SZÁMÍTÓGÉP ELLÁTOTSÁG, SZOFTVEREK) RENDELKEZÉSRE ÁLLÁSA

Az otthoni munkavégzés (home office) két releváns tényező párosításából adódik, ami az érintett felek közötti információcserére és a távolságra korlátozódik. A felek közötti információk megosztása az információs és kommunikációs technológiák (IKT) nyújtotta lehetőségek kapcsán valósítható meg, míg a távolság a munkavállalók telephelytől távoli munkavégzésében mutatkozik meg (Karácsony, 2021). Az IKT-eszközökhöz való hozzáférés az otthoni munkavégzés elementáris feltételének számít (López *et al.*, 2020). A technológia nyújtotta erőforrások alkalmazkodóbb munkavégzést és az információk kiterjedt elérhetőségét garantálják, ezenkívül a kommunikációs lehetőségek széles tárháza is biztosított (Braukmann *et al.*, 2018). A hatékony és eredményes munkavégzéshez alkalmas digitális környezet kialakításához elengedhetetlen tényező a világhálóra való csatlakozás biztosítása (Rachinger *et al.*, 2018). A kutatásban résztvevő szervezetek (1183 db) 73,4%-ánál volt jellemző, hogy az otthoni munkavégzéshez a megfelelő információs és kommunikációs technológiák biztosítottak, ami nem változtatott a munkavégzés hatékonyságán. A szervezetek 21,5%-a a pandémia kezdetén csak részben volt ellátva igénybe vehető otthoni infrastruktúrával, míg a szervezetek 5,2%-a nem rendelkezett ilyen jellegű infrastruktúrával.

22. táblázat: Informatikai eszközökkel való ellátottság

Rendelkezésre állás	%
Igen	73,4
Részben	21,5
Nem	5,2
Összesen	100,0

A pandémia globálisan hatással volt az emberi létezés minden területére, valamint a gazdasági recesszió szinte minden országban észrevehető (Hitka *et al.*, 2021). A koronavírus okozta járványhelyzet előtt Magyarországon az otthoni munkavégzés alkalmazási és elterjedési aránya alacsony volt. A pandémia átírta a klasszikus jelenléti foglalkoztatást, aminek a következménye a kormány által bevezetett rendelkezések hatására a telephelytől távoli munkavégzés kiterjesztése azon munkakörökön belül, ahol ez lehetséges és megoldható (Kazai, Ónodi & Holló, 2020). A 23. táblázat a pandémia alatti otthoni munkavégzés alkalmazásának ágazatonkénti százalékos megoszlását mutatja be, a kutatás során megkérdezett szervezetek összesített, illetve gazdasági ágazatokra lebontott adatai alapján. A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatban működő szervezetek 54,4%-ánál volt jellemző, hogy munkavállalóik 0-5%-a dolgozott otthoni környezetben a pandémia alatt. Az élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártásával foglalkozó szervezetek 53,3%-a esetében az alkalmazottak 0-5%-a, a mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés gazdasági ágakban tevékenykedő szervezetek 51,1%-a esetében a munkavállalók 0,5%-a otthoni környezetben végezte munkáját a pandémia alatt. A fentebb felsorolt gazdasági szektorokban működő szervezeteknél a home office-ban dolgozók aránya a legalacsonyabb, ami az egyes munkakörök fizikai jelenlétet igénylő típusának tudható be. Hasonlóképpen a home office-ban dolgozók szempontjából alacsony százalékos megoszlások (0-5%) figyelhetők meg azon szervezetek tekintetében, melyek a szállítás és raktározás (47,6%), a humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás (47,5%) területén, a nagy- és kiskereskedelem (45,5%), az építőiparban (44,3%) tevékenykednek. A rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem ágazatokban működő szervezetek 50%-os arányban nem tudtak pontos válasszal szolgálni ez utóbbi kérdés kapcsán, azonban ezen ágazatokban működő szervezetek 44,4%-ánál volt jellemző, hogy a munkavállalók 0-5%-a, illetve 5,6%-ánál 11-20%-a dolgozott home office-ban a pandémia alatt. A távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetek 61,1%-ánál a munkavállalók több mint 50%-a, miközben a pénzügyi és biztosítási tevékenységekkel foglalkozó szervezetek 57,1%-ánál volt jellemző, hogy munkavállalóik több mint fele végezte munkáját otthoni környezetben a pandémia alatt. Az említett két ágazat kapcsán a legmagasabbak a százalékos megoszlások, ugyanis ezen munkakörök betöltése a haladó szellemiségű és magas színvonalú digitalizációnak köszönhetően fizikai kontaktus és személyes interakció nélkül is megoldható.

23. táblázat: A pandémia alatti otthoni munkavégzés alkalmazásának ágazonkénti megoszlása

Gazdasági ágak	Otthoni munkavégzés aránya a pandémia alatt							
	0-5%	6-10%	11-20%	21-30%	31-50%	Több mint 50%	Nem tudom	Összesen
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	51,1%	4,4%	2,2%	6,7%	4,4%	6,7%	24,4%	100%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	53,3%	4,0%	10,7%	1,3%		12,0%	18,7%	100%
Vegyri, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	16,7%	10,0%	13,3%	13,3%	6,7%	30,0%	10,0%	100%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	29,4%	5,9%	19,6%	11,8%	11,8%	7,8%	13,7%	100%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	9,1%	9,1%	27,3%	9,1%	27,3%	13,6%	4,5%	100%
Gépek és berendezések gyártása	32,3%	12,9%	9,7%	3,2%	9,7%	16,1%	16,1%	100%
Járműgyártás	11,1%	33,3%	33,3%			11,1%	11,1%	100%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	6,3%	12,5%	6,3%	6,3%	6,3%	50,0%	12,5%	100%
Építőipar	44,3%	1,9%	13,2%	8,5%	5,7%	3,8%	22,6%	100%
Nagy- és kiskereskedelem	45,5%	7,9%	9,1%	2,4%	5,5%	9,1%	20,6%	100%
Szállítás és raktározás	47,6%	4,8%	9,5%	7,1%	7,1%	4,8%	19,0%	100%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	54,4%	3,9%	10,7%	1,0%	1,9%	4,9%	23,3%	100%
Könyvkiadás, műsorszórás	30,0%	10,0%	10,0%			30,0%	20,0%	100%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	18,5%	3,7%	1,9%	3,7%	3,7%	61,1%	7,4%	100%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	1,8%	5,4%	1,8%	8,9%	21,4%	57,1%	3,6%	100%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás	17,9%	2,6%	1,7%	4,3%	13,7%	52,1%	7,7%	100%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	15,4%	11,5%	3,8%	3,8%	11,5%	30,8%	23,1%	100%
Oktatás	28,6%	6,1%		2,0%	12,2%	51,0%		100%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	47,5%	5,0%	7,5%	5,0%	5,0%	10,0%	20,0%	100%
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	44,4%		5,6%				50,0%	100%
Egyéb	36,5%	6,7%	8,7%	4,8%	6,7%	22,1%	14,4%	100%
Egyéb feldolgozóipar	40,0%		60,0%					100%
Összesen	35,2%	5,9%	8,9%	4,7%	7,4%	21,8%	16,1%	100%



A pandémia megpróbáltatások sorozata elé állította a gazdaság működését, azonban számos vállalat vette fel a harcot a vírussal szemben és bizonyította be, hogy a válságkezelésre kialakított stratégiákkal képesek a túlélésre, és alkalmazkodni tudnak az őket érintő váratlan helyzetekhez (DeLucas Ancillo et al, 2021). A jövőt illetően a technológia hangsúlyos szerepet fog betölteni a biztonságos munkavégzés elérése céljából (Boland et al, 2020). A koronavírus-járvány lecsengése után, a távmunka pozitív hozadékaira alapozva a jövőben számos munkáltató biztosítja majd az otthoni munkavégzés lehetőségét munkavállalói számára a fokozott rugalmasság iránti igények megnövekedése, egyúttal kielégítése miatt (Ipsen et al, 2021). A McKinsey Global Institute (2021) jelentése számol be arról, hogy a koronavírus-járvány munkaerőpiacra gyakorolt legszembetűnőbb hatása a távmunkában dolgozók számának grandiózus emelkedésében tapasztalható. A kutatók a távmunka fennmaradási lehetőségeit vizsgálták nyolc célországban (Egyesült Királyság, Kína, Egyesült Államok, Spanyolország, Németország, India, Franciaország, Japán) több mint 800 foglalkozás kapcsán, a pandémiát követően. A kutatási jelentésben körvonalazódik — amennyiben a munka hatékonysága stabil marad — a munkavállalók 20-25%-a képes majd munkáját otthonról végezni heti 3-5 alkalommal. A 24. táblázat a szervezetek által, a pandémia után tervezett otthoni munkavégzés alkalmazásának ágazatonkénti megoszlását vázolja fel. A táblázatban a kutatásban résztvevő szervezetek összesített, illetve gazdasági szektoronként százalékban lebontott, jövőre vonatkozó tervei kerülnek bemutatásra. Az otthoni munkavégzés biztosítását a szervezetek gazdasági ágazattól függően eltérő arányban kívánják szorgalmazni. Az élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártásával foglalkozó szervezetek 62,7%-a, a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátással foglalkozó szervezetek 62,1%-a nyilatkozott arról, hogy munkavállalóik csupán 0-5%-a számára biztosítják majd az otthoni munkavégzés lehetőségét a pandémia után. Az összes százalékos megoszlást figyelemmel kísérve elmondható, hogy a vizsgálatban szereplő szervezetek több gazdasági ágazatot érintően, magas százalékos megoszlásban nem tudnak konkrét választ adni ezen kérdés kapcsán. A pandémia utáni otthoni munkavégzés alkalmazását, ami a beosztottak több mint 50%-át érintené, a távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatásokkal (46,3%), a számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatással, tanácsadással (34,2%) és pénzügyi, biztosítási tevékenységgel (33,9%) foglalkozó szervezetek szorgalmazzák leginkább a pandémia lecsengését követően.

24. táblázat: A pandémia utáni otthoni munkavégzés tervezett alkalmazásának ágazatonkénti megoszlása

Gazdasági ágak	Otthoni munkavégzés aránya a pandémia alatt							
	0-5%	6-10%	11-20%	21-30%	31-50%	több mint 50%	nem tudom	Összesen
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	51,1%	8,9%	4,4%	2,2%	6,7%	2,2%	24,4%	100%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	62,7%	1,3%	5,3%		2,7%	5,3%	22,7%	100%
Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	26,7%	6,7%	3,3%	20,0%	3,3%	23,3%	16,7%	100%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	51,0%	7,8%	9,8%	3,9%		2,0%	25,5%	100%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	36,4%	13,6%	13,6%	18,2%	9,1%		9,1%	100%

Gazdasági ágak	Otthoni munkavégzés aránya a pandémia alatt							
	0–5%	6–10%	11–20%	21–30%	31–50%	több mint 50%	nem tudom	Összesen
Gépek és berendezések gyártása	45,2%	3,2%	19,4%	3,2%		6,5%	22,6%	100%
Járműgyártás	38,9%	11,1%	27,8%		5,6%	5,6%	11,1%	100%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	25,0%	18,8%	12,5%		18,8%	12,5%	12,5%	100%
Építőipar	53,8%	7,5%	5,7%	4,7%	2,8%	0,9%	24,5%	100%
Nagy- és kiskereskedelem	57,0%	3,0%	7,9%	4,2%	1,2%	6,1%	20,6%	100%
Szállítás és raktározás	50,0%	2,4%	9,5%	7,1%			31,0%	100%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	62,1%	1,9%	4,9%		1,0%	1,9%	28,2%	100%
Könyvkiadás, műsorszórás	20,0%		30,0%			20,0%	30,0%	100%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	24,1%	5,6%	3,7%	7,4%	3,7%	46,3%	9,3%	100%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	10,7%	16,1%	10,7%	12,5%	12,5%	33,9%	3,6%	100%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, tanácsadás	23,1%	2,6%	5,1%	6,8%	15,4%	34,2%	12,8%	100%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	50,0%	7,7%	3,8%	3,8%		3,8%	30,8%	100%
Oktatás	38,8%	8,2%	8,2%	6,1%	22,4%	8,2%	8,2%	100%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, bentlakásos ellátás, szociális ellátás	50,0%			7,5%	2,5%	2,5%	37,5%	100%
Rendvédelem, honvédelem, katasztrófavédelem	44,4%		5,6%				50,0%	100%
Egyéb	43,3%	4,8%	9,6%	2,9%	5,8%	13,5%	20,2%	100%
Egyéb feldolgozóipar	80,0%		20,0%					100%
Összesen	44,8%	5,2%	7,6%	4,9%	5,3%	11,6%	20,5%	100%

A munkavégzés sokkal inkább adaptív irányba kezd elmozdulni, aminek nélkülözhetetlen feltétele a korszerű digitális infrastruktúra kialakítása és szükség esetén az otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása (Stalmachova et al., 2021). Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) folyamatos korszerűsítése során a szervezetek olyan úttörő kompetenciákat sajátíthatnak el, amelyek fokozzák a szervezeti produktivitást, kreativitást és a versenytársakkal szembeni ellenállást (Karia & Asaari, 2016). Továbbá az IKT-eszközök rugalmas és gazdaságos munkavégzési módszerek bevezetését teszik lehetővé (Pyöriä, 2011).

A kérdőíves kutatásban közreműködő szervezetek regionális vizsgálata során az otthoni munkavégzéshez szükséges infrastruktúra szempontjából megállapítható, hogy a nyugat-dunántúli régióban (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye) működő szervezetek a leginkább ellátottak infrastruktúrával, ami a szervezetek 85,2%-ára jellemző. Az Észak-Magyarországon (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye) található szervezetek 75,5%-a, Közép-Magyarországon (Budapest és Pest megye) 74,1%-a, Dél-Alföldön (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye) 73,4%-a, Észak-Alföldön (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-

Bereg megye) 72,5%-a és a Közép-Dunántúlon (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye) 72%-a számára biztosított az otthoni munkavégzés szükséges hálózat. Az otthoni munkavégzéshez nélkülözhetetlen infrastruktúra biztosítását tekintve a Dél-Dunántúlon elhelyezkedő vállalatok a sereghajtók, 63,9%-kal. A lekérdezés során 57,1%-os arányban a szervezetek ezen kérdéssel kapcsolatban nem nyilatkoztak (25. táblázat).

25. táblázat: Az otthoni munkavégzéshez szükséges infrastruktúra régiók szerinti megoszlása

Régiók	Otthoni infrastruktúra rendelkezésre állása			
	Igen	Részben	Nem tudom	Összesen
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	74,1%	21,6%	4,3%	100%
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	72,0%	22,4%	5,6%	100%
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	85,2%	13,0%	1,9%	100%
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	63,9%	21,7%	14,5%	100%
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	75,5%	20,8%	3,8%	100%
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	72,5%	20,0%	7,5%	100%
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	73,4%	24,1%	2,5%	100%
Nem nyilatkozik	57,1%	35,7%	7,1%	100%
Összesen	73,4%	21,5%	5,2%	100%

A 26. táblázat Spearman-féle korrelációs együttható segítségével vizsgálja a pandémia alatti otthoni munkavégzés és a kilábalás időtartamának összefüggéseit. Mivel a lekérdezett szervezetek esetében a két változót összefoglaló kérdések kapcsán nem egyenlő arányban érkeztek válaszok, ebből kifolyólag az N (darabszám) az otthoni munkavégzés a pandémia alatt és a kilábalás időtartama változók esetében nem egyezik meg. A statisztika szabályai alapján a korrelációs együttható  $-1; 1$  közötti értéket vehet fel. A két változó (kilábalás időtartama és a pandémia alatti otthoni munkavégzés) esetében a korrelációs együttható (r) értéke 0,068. A vizsgálat során nem érvényesül a szignifikancia feltétel ( $p < 0,050$ ), éppen határon helyezkedik el a 0,05 érték, ami a változók közötti összefüggés hiányát (korrelálatlanságot) mutatja. A mintánk nem reprezentatív, ezért eredményeink csak jelzés értékűek, alaposabb vizsgálat esetén elképzelhető olyan összefüggés, hogy azok a vállalatok, ahol nagyobb volt az otthoni munkavégzés aránya a pandémia alatt, hosszabbnak vélik a kilábalás időtartamát.

26. táblázat: A pandémia alatti otthoni munkavégzés és a kilábalás várható időtartamának korrelációs összefüggései

		Otthoni munkavégzés pandémia alatt	Kilábalás időtartama
Otthoni munkavégzés pandémia alatt	Korrelációs együttható	1,000	0,068
	Sig. (2-tailed)		0,050
	N	988	842
Kilábalás időtartama	Korrelációs együttható	0,068	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,050	
	N	842	993

Szintén Spearman-féle korrelációs együttható segítségével vizsgáljuk a pandémia alatti otthoni munkavégzés és a vállalati létszám közötti összefüggéseket. A vizsgálatban résztvevő szervezetek esetében a két változót leíró kérdések tekintetében nem egyenlő arányban érkeztek válaszok, ebből kifolyólag az N (darabszám) a pandémia alatti otthoni munkavégzés és a vállalati létszám változók esetében nem azonos. A két változó közötti korrelációs együttható (r) értéke 0,208. A statisztikai vizsgálat során érvényesül a szignifikancia feltétel ( $p < 0,050$ ), mivel  $p = 0,000$ . Mintánk nem reprezentatív, bár a többlépcsős mintavétel a reprezentatívhoz hasonló tulajdonságokat generál, mégis eredményünk csak jelzés értékű. Az erős szignifikanciát jelző 0,000 érték nagyon valószínűvé teszi, hogy létezik kapcsolat a változók között. A nagyobb létszámmal rendelkező szervezeteknél gyakoribb volt a pandémia alatti otthoni munkavégzés (27. táblázat).

27. táblázat: A pandémia alatti otthoni munkavégzés és a vállalat létszámának korrelációs összefüggései

		Otthoni munkavégzés pandémia alatt	Vállalati létszám
Otthoni munkavégzés pandémia alatt	Korrelációs együttható	1,000	0,208
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	993	990
Vállalati létszám	Korrelációs együttható	0,208	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	990	1177

### 4.3. FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

1. Beno, M. (2021). Working from the Home Office and Homeschool(-ing): Experiences of Austrian Employees (Parents) in the Time of Covid-19. *Journal of Educational and Social Research*, 11(4). DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0078>
2. Boland, B., De Smet, A., Palter, R. & Sanghvi, A. (2020). *Reimagining the office and work life after COVID-19*. McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>. (Letöltve: 2022.01.10.)
3. Braukmann, J., Schmitt, A., Ďuranová, L. & Ohly, S. (2018). Identifying ICT-Related Affective Events Across Life Domains and Examining their Unique Relationships with Employee Recovery. *J Bus Psychol* 33, 529–544. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9508-7>
4. Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health* Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 1-5. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
5. De Lucas A. A., del Val Núñez, M.T. & Gavrilá, G.S. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34:1, 2297-2316. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- Hitka, M., Štarchoň, P., Caha, Z., Lorincová, S. & Sedláčiková, M. (2021). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1902365>
6. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J.P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18, 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
7. Karácsony, P. (2021). Impact of Teleworking on Job Satisfaction among Slovakian Employees in the era of COVID-19: *Business Perspectives*, 19 (3), 2-4. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
8. Karia N., & Assari M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage: *Int. Technology, Policy and Management*, 16 2, 6-7.
9. Kazai-Ónodi, A. & Holló, S. (2020). *A távmunkában rejlő lehetőségek The Potential of Teleworking*. Budapest: Corvinus University of Budapest. <https://doi.org/10.14267/RETP2020.02.17>
10. López-Igual, P. & Rodríguez-Modroño, P. (2021). Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe. *Sustainability* 12, 8797. <https://doi.org/10.3390/su12218797>

11. McKinsey Global Institute (2021). *The future of work after COVID-19. The future of work after COVID-19*. McKinsey. [https://www.weldgov.com/files/sharedassets/public/departments/human\\_services/documents/the-future-of-work-after-covid-19-executive-summary.pdf](https://www.weldgov.com/files/sharedassets/public/departments/human_services/documents/the-future-of-work-after-covid-19-executive-summary.pdf). (Letöltve: 2022.02.11.)
12. Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Pató Gáborné Szűcs, B., Szabó, Sz., Szabó K. & Tóth, A. (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok–első–második–harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
13. Pyöria P. (2011). Managing telework risks, fears, and rules. *Management Research Review*, 34 (4), 386-399.
14. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30 (8), 1143-1160.
15. Rymaniak, J., Lis, K., Davidaviciene, V., Pérez-Pérez, M. & Martínez-Sánchez, Á. (2021). From Stationary to Remote: Employee Risks at Pandemic Migration of Workplaces. *Sustainability*, 13, 7180. <https://doi.org/10.3390/su13137180> Schwarzbauer, W. & Wolf, M. (2020). Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie, *Policy Note*, 41. Vienna: EcoAustria – Institute for Economic Research. Stalmachova, K., Chinoracky, R. & Strenitzerova, M. (2021). Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement – Case Study. *Sustainability*, 14, 127. <https://doi.org/10.3390/su14010127>
16. Vyas, L. & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>

## 5. SZERVEZETEK VISZONYULÁSA A MUNKAVÁLLALÓK VÍRUSSEL SZEMBENI VÉDETTSÉGÉHEZ (SZABÓ SZENTGRÓTI GÁBOR – CZIBOROVÁ HENRIETA – SZABÓ KATALIN)

*„A koronavírus-járvány gazdasági következményei:  
A következő év a pszichológiai és gazdasági  
értelemben vett depresszió időszaka lesz”*

*Niall Ferguson<sup>6</sup>*

### 5.1. KIHÍVÁSOK ÉS SZABÁLYOZÁSOK

A koronavírus-járvány rövid idő alatt rendkívüli kihívások elé állította a gazdaságot és a társadalmat, mindez újszerű, kreatív és agilis hozzáállást, gondolkodást igényelt a szervezetek vezetőitől (Pató *et al.*, 2021; Németh & Kurucz, 2021) és munkatársaitól (Pató *et al.*, 2022). A vállalkozások életben maradásának feltétele, hogy képesek legyenek olyan válaszokat adni a megváltozott gazdasági-társadalmi kihívásokra, amelyek a hosszú távú fennmaradást, stabilitást képesek garantálni. A pandémiás válság begyűrűzése a gazdasági élet szereplőitől folyamatos alkalmazkodást, sok esetben radikális változtatásokat kíván. Ebben a fejezetben azzal a kérdéssel foglalkozunk, hogy hogyan alakultak a szervezetek pandémia okozta válsághoz kapcsolódó attitűdjei. Milyen válaszokat adtak a szervezetek a válság nélkül is kihívásokkal teli munkaerőpiacon felmerülő újabb kérdésekre? Jellemzően milyen a szervezetek viszonyulása a munkavállalók vírussal szembeni védettségéhez?

A COVID-19 világjárvány 2020-ban világszerte megbolygatta a munkaerőpiacot. A rövid távú következmények gyors ütemben jelentkeztek, és gyakran súlyosak is voltak: emberek millióit bocsátották el, vagy a körülmények változása miatt kénytelenek voltak otthagyni állásukat, mások pedig gyorsan alkalmazkodtak az otthoni munkavégzéshez, amikor az irodákat bezárták (Lund *et al.*, 2021).

A járványokkal kapcsolatban számos félelem alakulhat ki az alkalmazottakban: félelem a megfertőződéstől, a karantén lehetőségétől, a nyilvánosság és barátok általi megbélyegzéstől, a munkába járástól, a munka elvesztésétől, a megszokott időtöltés megváltozásától (Nizamidou & Vouzas, 2018). A munkavállalókat a krízis idején tehát traumatikus hatások érték, meg kellett tanulniuk, hogy hogyan birkózzanak meg a dolgok összetettségével, alkalmazkodniuk kellett az új munkakörülményekhez, és szükségük volt a megfelelő kommunikációra, támogatásra (Dirani *et al.*, 2020). A belső kommunikáció fejlesztése elengedhetetlen minden szervezet életében, mivel ezzel csökkenthető a bizonytalanság a szervezet jövőjét és a dolgozó szerepét illetően (Kőműves & Szabó, 2021). A járvány a szervezeteket stratégiáik újragondolására készítette (Donthu & Gustafsson, 2020). A vállalkozások a pandémia alatti időszak nagy részét azzal töltötték, hogy igyekeztek alkalmazkodni a rendkívüli körülményekhez (Sneader & Singhal, 2021). Noha 2022 első hónapjaiban a COVID-19 világjárvány elleni küzdelemben az egészségügy még nem győzedelmeskedett, az oltóanyag megjelenésének köszönhetően halvány fény látható az alagút végén – azzal a reménnyel, hogy nem indul el újabb vonat.

<sup>6</sup> Az Egyesült Államokban élő skót történész (1964)

A COVID-járvány Magyarországon számos vállalkozásnál komoly anyagi veszteséget okozott. Gyakori a vállalatoknál, hogy nem csak az árbevétel csökkent, hanem a termelés költségei is jelentősen nőttek, ezért sokan súlyos veszteségekkel zárták a 2020-as évet (Szepesi *et al.*, 2021). A járvány miatti bezárások és a gazdasági leállás is jelentős károkat okozott.

A Központ Statisztikai Hivatal (2020) közlése szerint az április-júniusi három hónapos időszakban a munkanélküliek átlagos létszáma 214 ezer fő, a munkanélküliségi ráta 4,6 százalék volt. A járvány okozta válság társadalmi-gazdasági következményeire országosan jellemző, hogy bár a negatív hatások bármely szervezetet utolérhetik, egyes szektorok (pl. turizmus, vendéglátás, kultúra) és annak dolgozói kiemelten érintettek. Az is bizonyos, hogy a gazdasági válság nagyságrendekkel több embert ért utol, mint a betegség (Földi, 2020). Így érthető módon Magyarországon is közéleti vita alakult ki arról, hogy mi okoz nagyobb kárt: maga a járvány vagy a vírus terjedését akadályozó korlátozások.

Lengyel (2022) legfrissebb adatai szerint egyre nagyobb a munkaerőhiány Nagy-Britanniában is, és ez komoly gondot okoz a menedzsereknek, akik nem tudják tartani a határidőket. Az IKEA wessexi gyárában például duplájára nőtt a hiányzók száma a járvány miatt. Ennek következményeképp a cég csökkentette az oltatlanoknak járó pénzt, és sok más cég is így tett Nagy-Britanniában, ahol komoly gondot okoznak a betegség és karantén miatt kieső munkanapok. *„Nehéz kérdés ez, de alkalmazkodnunk kell a változó körülményekhez”* – mondják az IKEA-nál, ahol kevesebbet kapnak az oltatlanok, ha karanténba kerülnek. Az IKEA brit gyárában ez konkrétan azt jelenti, hogy azok az oltatlan dolgozók, akiknek a koronavírus-tesztje pozitívnak bizonyul, a betegszabadságra járó minimális pénzt kapják, amely heti 96 fontot és 35 pennyt jelent.

Az átlagos bérek az IKEA-nál Nagy-Britanniában heti 400-450 font között alakulnak, vagyis jelentős jövedelemcsökkenés figyelhető meg, különösen, ha figyelembe vesszük a megélhetési költségek gyors növekedését. A beoltottak és azok, akik egészségügyi vagy egyéb okok miatt igazoltan nem vállalják az oltást, megkapják a teljes fizetésüket a karantén idejére. Ebből is látható, hogy a karantén időszak jövedelmének elszámolása nem országos, hanem világméretű probléma, amely megoldásra vár.

A kormányzati válságkezelő intézkedéseknek alapvetően kettős célja van. Meg kívánják akadályozni az emberek egzisztenciális deficitjét, és a munkahelyek megtartására törekednek (Jenei, Módosné Szalai, 2021). A magyar kormány egyértelműen oltáspárti, és kampányt is indít annak érdekében, hogy minél előbb, minél többen jelentkezzenek a koronavírus elleni vakcina felvételére (Kormányinfó, 2021).

Magyarországon 2021. november 1-jétől hatályba lépett a kormány azon rendelete, amely a versenyszféra munkáltatóit feljogosítja arra, hogy a munkavégzés feltételeként előírják a munkavállalók számára a koronavírus elleni védőoltás felvételét, ha ezt az ott dolgozók biztonsága érdekében szükségesnek látják. Azoknál a szervezeteknél, ahol az állam a munkáltató, ott a védőoltás kötelező felvételét jogszabály írja elő. A rendelet alapján a védőoltás felvétele a munkavállalóknál egyfajta képesítési (alkalmassági) követelménnyé válhat, amelynek hiánya a munkaviszony átmeneti szünetelését eredményezheti – fizetés nélküli szabadság -, míg tartós hiánya a munkaviszony megszüntetésével járhat (PwC Magyarország, 2021).

## 5.2. VISZONYULÁS

A koronavírus okozta válság gazdasági hatása iparáganként és vállalatokként változó és több tényezőtől függ – például attól, hogy tudnak-e az érintett ágazatok vagy cégek alkalmazkodni a megváltozott helyzethez. A koronavírus elleni oltóanyagok megjelenése kapcsán számos munkáltatóban merülhet fel az igény arra, hogy munkavállalói beoltassák magukat. A munkáltatóknak az az érdeke, hogy dolgozói a lehető legrövidebb időre essenek ki a munkából, egyes munkahelyeken, például egészségügyi és szociális intézményekben pedig még

fontosabb a fertőzések elkerülése. A koronavírus elleni oltás önkéntes, ebből adódóan nem tehető kötelezővé annak felvétele, ezáltal a munkáltatók szembesülhetnek ellenállással, negatív véleményekkel és elutasítással is. Vajon mit tehet a munkáltató, annak érdekében, hogy csökkentse a kockázatokat?

Az általunk vizsgált szervezetek védetséghez viszonyuló leggyakoribb válaszait a 28. táblázatban láthatjuk elfogadottság szerinti sorrendben. Az eredményeket elemezve megállapíthatjuk, hogy a szervezetek döntő többsége támogatólag viszonyul az oltáshoz (46,5 %), de nem várja el azt munkavállalótól. A szervezetek válaszai között második helyen szerepel (42,7 %), hogy a vezetők elvárják, hogy minden munkavállaló oltassa be magát, amint lehetséges, és ezt kommunikálják is. Mindemelett az is jól látható, hogy a vizsgált szervezetek között nagy arányban (38,7 %) vannak jelen azok, amelyek semmilyen különbséget nem tesznek védett és nem védett munkatársak között. Továbbá az adatok alátámasztják, hogy Magyarországon csupán minimális azon szervezetek száma, ahol a jelentkező állás keresők (4,6%) és a jelenlegi munkatársak (3,4%) között előnyt élveznek azok, akik már beoltatták magukat, vagy gyógyultként szereztek védetségét.

28. táblázat: Viszonyulás a vírussal szembeni védetséghez elfogadottság szerinti sorrendben

Viszonyulások a védetséghez	Elfogadottság
Támogatólag állunk hozzá, hogy a munkavállalók oltassák be magukat, amint lehetséges, de nem várjuk el.	46,5%
Nem ellenőrizzük, és nem diszkriminálunk, de kommunikáljuk, hogy elvárjuk, minden munkavállaló oltassa be magát, amint lehetséges.	42,7%
Semmilyen módon nem teszünk különbséget védett (beoltott vagy gyógyult) és nem védett munkatársaink között.	38,7%
Minden, a jogszabályok megengedte eszközzel igyekszünk elérni, hogy amint lehetséges, minden munkavállaló adassa be az oltást.	31,7%
Tájékoztatással, információval vagy más módon segítjük a munkavállalóinkat az oltással kapcsolatos pozitív kép kialakításában.	25,5%
Szervezetünk a munkatársak védőoltással kapcsolatos magatartását nem befolyásolja, és nem vizsgálja.	24,1%
Pozitív kommunikációs kampányt folytatunk a munkatársaink között az oltási kedv növelése érdekében.	16,9%
A jogszabályok adta keretek között előnyt élvez/fog élvezni az, a hozzánk jelentkező állás kereső, aki be van oltva és/vagy áttesett már a fertőzésen.	4,6%
A jelenlegi munkatársak között is előnyt élveznek azok, akik már beoltatták magukat vagy gyógyultként szereztek védetségét (szintén a jogi keretek betartása mellett).	3,4%
Szervezetünkben negatív megítélése van a vírustól való túlzott félelemnek.	3,1%

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a magyarországi cégek esetében felmerül az igény arra, hogy munkavállalóik beoltassák magukat, mindemellett korrekten, empatikusan viszonyulnak a munkavállalók védetségével kapcsolatban felmerülő problémáikhoz.

Ahogy azt az előző fejezetek is igazolják, a globális méretűvé vált koronavírus-járvány erős hatást gyakorolt hazánk gazdasági folyamataira, és a lakosság mindennapjait is átírta. A hatások pedig az ország egyes részeit eltérően érintették. Ennek mértéke nagyban függ attól, hogy az ottani gazdasági-társadalmi szerkezet milyen jellemzőkkel bír, illetve a leginkább érintett területek vagy csoportok mekkora súlyt képviselnek a térségben. Éppen ezért a következőkben a vállalatok védetséghez való viszonyulását vizsgáltuk regionális szempontok szerint. A legelfogadottabb kijelentést nézzük: „Támogatólag állunk hozzá, hogy a munkavállalók oltassák be magukat, amint lehetséges, de nem várjuk el”.



A 29. táblázatban jól látható, hogy a vállalaton belüli oltástámogatás a nyugat-dunántúli (57,4%), valamint az észak-alföldi (52,5%) régiókra volt leginkább jellemző. Ezzel szemben a másik oldalon nagyobb arányban volt megfigyelhető azon vállalatok száma, melyek nem támogatják a munkavállalók védettségét, méghozzá kiemelkedően az észak-magyarországi (61,5%) és a dél-alföldi (64,6%) régiókban.

29. táblázat: Vállalaton belüli oltástámogatás régiók szerinti megoszlása

Régiók	Oltás támogatottsága		
	Hamis	Igaz	Összesen
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	52,7%	47,3%	100%
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	58,7%	41,3%	100%
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	42,6%	57,4%	100%
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	53,7%	46,3%	100%
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	61,5%	38,5%	100%
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	47,5%	52,5%	100%
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	64,6%	35,4%	100%
Nem nyilatkozik	38,5%	61,5%	100%
Összesen	53,5%	46,5%	100%

A 30. táblázatban arra kerestük a választ, hogy milyen arányban támogatják a magyarországi szervezetek a munkavállalók védettségét jogi eszközök segítségével. Ebben az esetben összességében nagyobb eltérés volt megfigyelhető a két oszlop között (31,7% igen, míg 68,3% nem támogatja jogi eszközök igénybevételét).

A régiók tekintetében azok a szervezetek, amelyek a jogszabályok megengedte eszközökkel igyekeznek elérni, hogy a munkavállalók beoltassák magukat, az előző táblázat (29. táblázat) adataihoz hasonlóan az észak-alföldi (40%) és a nyugat-dunántúli (37%) régiókban tevékenykednek. Míg a másik oldalon a dél-dunántúli (75,6%) és az észak-magyarországi (75%) régiók vállalatai azok, akik leginkább nem támogatják jogi eszközökkel a munkavállalók védettségét.

30. táblázat: Oltás promóciója jogi eszközök segítségével az ország különböző régióiban

Régiók	Jogi támogatás		
	Hamis	Igaz	Összesen
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	68,2%	31,8%	100%
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	65,4%	34,6%	100%
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	63,0%	37,0%	100%
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	75,6%	24,4%	100%
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	75,0%	25,0%	100%
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	60,0%	40,0%	100%
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	68,4%	31,6%	100%
Nem nyilatkozik	92,3%	7,7%	100%
Összesen	68,3%	31,7%	100%

Össességében tehát azok a szervezetek, amelyek a válság idején szem előtt tartják a munkavállalók természetes emberi igényeit, szükségleteit – mint például biztonság, stabilitás, kiszámíthatóság – jó úton járnak. A vállalati humán erőforrás menedzsment a koronavírus válság begyűrűzése óta számos kihívással küzd, mint például az időgazdálkodás, munkaeő-megtartás, ösztönzés, karriertervezés, home office, egészségügyi intézkedések összefogása, emberi erőforrás fejlesztés, néhol a belső kommunikáció irányítása.

A második és harmadik hullám sem hozott könnyítést a cégek számára, hiszen új megoldandó feladatok jelentkeztek, amelyeket a humán szakembereknek azonnal orvosolnia kellett, ide tartoznak a bizonytalanság, az alkalmazottak munkahely elvesztésétől való félelmeinek kezelése, vagy éppen a munkavállalók védettségéhez való viszonyulása.

A COVID-19 világvárvány nagy részében a vezetők megpróbálták felkészülni arra az őket érintő változásra, ami a globális és országos történésekből kibontakozhat. Ezeknek a lehetőségeknek egy része tagadhatatlan kihívásként érkezett, amelyek új működési módokat követelnek meg (Craven *et al.*, 2022). Ezeknek a feladatoknak a koordinálása és szervezése nagyfokú kreativitást, rugalmasságot és nyitott gondolkodást igényel minden cég vezetőjétől.

Csizmadia és Illéssy (2020) szerint a válságnak pozitív hozadéka is lehet, mivel az emberek tapasztalatokat szereznek, a szervezetek új módszereket vezetnek be, a kormányzatok pedig gyors és hatékony megoldásokat keresnek a veszélyhelyzet kezelésére.

### 5.3. FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

1. Craven, M., Liu, L., Wilson, M. & Mysore, M. (2022). *COVID-19: Implications for business*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business?hdpid=d2841c53-4615-4b37-925d-68de004efc7c&hctky=12786713&hlkid=3da43c7870c44087917f3c6597280a46>. (Letöltve: 2022. 01.19.)
2. Csizmadia, P. & Illéssy, M. (2020). *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*. [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/CsizmadiaIllussy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/CsizmadiaIllussy_A_virus_es_a_munka-F.pdf).
3. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 1-15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
4. Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Research*, 117(9), 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.08>
5. Földi, K. (2020). *Ebben a válságban az számít, kinek 444.hu* Internetes hírportál. mennyi megtakarítása van. [https://444.hu/2020/04/29/ebben-a-valsagban-az-szamit-hogy-kinek-mennyi-megtakaritasa-van?fbclid=IwAR3EVZ-oADmMeSgUp4Q6EXVjNEB9MedF1KhA840-SXICrKFeDsC\\_IABil30](https://444.hu/2020/04/29/ebben-a-valsagban-az-szamit-hogy-kinek-mennyi-megtakaritasa-van?fbclid=IwAR3EVZ-oADmMeSgUp4Q6EXVjNEB9MedF1KhA840-SXICrKFeDsC_IABil30) (Letöltve: 2022.01.10.)
6. Jenei, Sz. & Módosné, Szalai Sz. (2021). A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2 (2), 53-64. Letöltve:<https://www.metropolitan.hu/upload/d6631788330b3133ef2dbc523da6d4eb42e30fc0.pdf>. (Letöltve: 2022.01.11.)
7. Kormányinfó (2021). *A kormány kampányt indít az oltásra jelentkezés ösztönzésére*. Kormányinfó internetes hírportál. Letöltve:<https://kormany.hu/hirek/a-kormany-kampanyt-indit-az-oltasra-jelentkezes-osztonzesere>. (Letöltve: 2022.01.15.)
8. Kőműves, Zs., & Szabó, Sz. (2021). A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. *Hadtudomány*, 31(E-szám), 173–185. <https://doi.org/10.17047/Hadtud.2021.31.E.173>
9. KSH (2020). *Gyorstájékoztatók*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fog2006> (Letöltve: 2022.01.15.)
10. Lengyel, M. (11.01.2022.) *Jóval kevesebb táppénzt fizet az oltatlan dolgozóinak a brit IKEA, mint ha beoltva kapták volna el a koronavírust*. HVG internetes hírportál: [https://hvg.hu/kkv/20220111\\_ikea\\_tappenz\\_nagybritannia](https://hvg.hu/kkv/20220111_ikea_tappenz_nagybritannia). (Letöltve: 2022.01.11.)
11. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. & Robinson, O. (18.02.2021). *The future of work after COVID-19 Report*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19?hdpid=d2841c53-4615-4b37-925d-68de004efc7c&hctky=12786713&hlkid=af1d38d9845d4d41b6f8ab07ae3ab338>(Letöltve: 2022.02.20.)
12. Nizamidou, C. & Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25. [https://www.business-and-management.org/download.php?file=2018/13\\_1-15-25-Nizamidou,Vouzas.pdf](https://www.business-and-management.org/download.php?file=2018/13_1-15-25-Nizamidou,Vouzas.pdf)

13. Németh, Gy. V. & Kurucz A. (2021). Agilis módszerek a vállalatoknál: SAFe – fókuszban az agilis portfólió menedzsment. *MAGYAR MINŐSÉG*, 30(5), 5-12.
14. Pató Gáborné Szűcs, B., Dajnoki, K., Kovács, K., Kőműves, Z. S., Grotte, J., Szabó, S., Kunos, I., Metszősy, G., Hegedűs, H., Karácsony, P., & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 52(8–9), 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
15. Pató Gáborné Szűcs, B., Grotte, J., Poór J., Hollósy-Vadász, G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 3(1),15-26.
16. PwC Magyarország (03/11/2021). *Mit tehet a munkáltató a védőoltás felvételére kötelező új jogositvánnyal?* [https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2021/mit\\_tehet\\_a\\_munkaltato\\_a\\_vedooltas\\_felvetelere\\_kotelezo\\_uj\\_jogositvannyal.html](https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2021/mit_tehet_a_munkaltato_a_vedooltas_felvetelere_kotelezo_uj_jogositvannyal.html). (Letöltve: 2022.01.15.)
17. Sneider, K. & Singhal, S. (2021). Trends that will define 2021—and beyond. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>. (Letöltve: 2022.01.11.)
18. Szepesi, B., Pogácsás, P., Aranyi-Aszalós, V., Klauda, Z., Mink, B., Puskás, Zs., Szabó, D. A. & Virágh, E. (2021). A koronavírusjárvány hatása a magyar vállalkozásra. *Mathias Corvinus Collegium – Vállalkozáskutatói Műhely*, Budapest. <https://ifka.hu/medias/970/akoronavirus-jarvanyhatasaamagyarvallalkozasokra.pdf>. (Letöltve: 2022.01.15.)

## 6. AZ ESETLEGES NYITÁS ÉS KILÁBALÁS SZERVEZETEKRE GYARKOROLT HATÁSA (KŐMŰVES ZSOLT SÁNDOR – CSEHNÉ PAPP IMOLA – BÁLINTOVÁ MONIKA – GROTTÉ JUDIT)

*A recesszió az, amikor a szomszédod elveszíti az állását; depresszió, ha elveszítetted a tiédet.*

*Harry S. Truman<sup>7</sup>*

A koronavírus járvány a legtöbb iparosodott országban olyan súlyos gazdasági válsághoz vezetett, melyet gyakran az 1929-es ún. „Nagy Depresszióhoz” (The Great Depression) hasonlítanak. A COVID-19 világjárvány újfajta bizonytalanságot hozott a korábban sikeresen alkalmazott munkaerőpiaci gyakorlatok terén. Napjainkban, 2022 elején a koronavírus pandémia negyedik hullámának időszakát éljük, mely újabb korlátozó intézkedéseket, országos lezárásokat és előreláthatólag további gazdasági, társadalmi kihívásokat jelent majd. A különböző országok esetében az új vírus-variánsokkal, és a következtükben várhatóan kialakuló gazdasági problémákkal kell számolni. Világossá vált, hogy a vállalatok és önmagukban a munkahelyek jelenlegi formájukban több szempontból is sebezhetőek. A járványproblémák elmélyülésén kívül, a gyakori szervezeti szintű karanténhelyzetek, és az azokból adódó átmeneti vagy tartós termelés leállások egzisztenciális veszélyt jelentenek a vállalatok, intézmények és azok alkalmazottai számára. Az ILO adatai alapján, a világ vállalatainak több mint fele sorolható ezen szempont szerint a magas kockázatú szervezetek csoportjába. Mindez számos munkahely megszűnésével fenyeget (Boiral *et al.*, 2021). Megjegyzendő azonban, hogy a koronavírus-járvány okozta krízis lehetőséget is kínál az egyes országok, szervezetek számára ahhoz, hogy újragondolják meglévő stratégiájukat. Virág (2020) felhívja a figyelmet arra, hogy a koronavírus okozta vészhelyzet nem csupán negatívumokkal jár. A pandémia hozzájárult a gazdaság fejlődését meghatározó technológia gyorsabb terjedéséhez. Mindemellett nagy technológiai cégek és a kutatói közösség szoros együttműködését, a robotizáció iránti igény növekedését, a digitális oktatás és oktatási anyagok fejlesztését, valamint az otthoni munkavégzés elterjedésének köszönhetően a magánélet és munka kiegyensúlyozottabb arányának kialakulását okozta. Kétségtelen, hogy a vállalatok esetében a gyors alkalmazkodási képesség és a járványt követő nyitással kapcsolatosan kínáló lehetőségek kihasználása még az eddigieknél is fontosabb tényezőkké váltak (Goreczky, 2020).

### 6.1. HATÁSTERÜLETEK

A koronavírus válságból való esetleges kilábalás, illetve a megújulásból fakadó változások nyomán a vállalati, intézményi gazdálkodás és menedzsment számára számtalan lehetőség kínálkozhat. A válaszadók ezekről a hatásokról is véleményt mondhattak szervezetükre vonatkozóan (31. táblázat). A COVID-19 járványt követő kilábalás esetleges hatásai közül, bizonyos munkakörök felértékelődését tartotta nagymértékben, illetve igen nagymértékben jellemzőnek a kitöltők több mint egyharmada. További, közel 43%-uk feltételez közepes vagy kismértékű felértékelődést az egyes munkakörök munkaerőpiaci helyzetével kapcsolatosan. Ezek a megoszló eredmények összhangban állnak Csizmadia és Illésy (2020) véleményével, mely szerint a koronavírus okozta járványhelyzet azonnal éreztette hatásait a munkaerőpiacon, ugyanakkor ezek a hatások nem egyformán érintették az egyes ágazatokat. A pandémia globális szinten a személyes érintkezést igénylő élőmunka-intenzív

<sup>7</sup> Az Amerikai Egyesült Államok 34. alelnöke és 33. elnöke (1945–1953).

ágazatokat (mint a turizmust vagy a vendéglátást) súlytotta leginkább. Az ILO 2020 második negyedévére vonatkozó becslései alapján az ingatlanszektor és a kereskedelem krízis hatásainak való kitétsége is magas volt. Ugyanakkor az áruszállítás és a logisztika területén dolgozók esetében a munkaterhelés erőteljes növekedése várható a jövőben (Csizmadia & Illésy, 2020). Kovács és szerzőtársai (2021) szintén megerősítik, hogy a járvány első és második hulláma idején a foglalkoztatás szintjén leginkább a vendéglátás, az idegenforgalom, a személyes szolgáltatások és a kiskereskedelem szerepe esett vissza.

A kilábalás és nyitás adott szervezetet érintő kísérőjelenségei közé a kitöltők 68,6%-a szerint nem fog sem kamatláb csökkenés, sem pedig hitelkínálat növekedés (64%) tartozni. Az alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörök esetében sem tartják jellemzőnek (57,1%) a nyitást követően az új munkakörök számának visszaesését.

31. táblázat: Hatásterületek sorrendje képzett átlag szerint

Hatásterület	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy-mértékben jellemző	Igen nagy-mértékben jellemző	Összesen (%)
Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon	26,4	17,9	24,8	22,8	8,2	100,0
Munkaerőhiány növekszik	31,5	17,4	21,2	18,3	11,6	100,0
Belső (hazai) kereslet növekedése	26,7	21,0	26,5	19,2	6,6	100,0
Külpiaci kereslet növekedése	53,1	16,1	16,7	9,7	4,5	100,0
Forint-árfolyam javulása	59,6	15,6	13,6	8,0	3,1	100,0
Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben	57,1	19,2	13,3	8,3	2,2	100,0
Hitelkínálat növekedése	64,0	15,9	12,7	4,9	2,5	100,0
Kamatláb csökkenése	68,6	15,7	10,6	3,3	1,7	100,0

Ezzel ellentétben, Csizmadia és Illésy (2020) a már említett ILO becslésre hagyatkozva, a feldolgozóipar további problémáit feltételezi. A kereslet váratlan visszaesése mellett ezt az ágazatot az ellátási láncokban bekövetkezett zavarok is veszélyeztetik. A feldolgozóipar jellemzően alacsony szakképzettségű munkakörökben dolgozók számára teremt munkalehetőséget. A válság miatt ezen alulfizetett munkaerő pandémia negatív hatásainak való kitétsége is magas. A KSH adatai alapján a magyar munkavállalók több mint fele (59,2%) magas vagy közepes kockázatú szektorban dolgozik, melyek közé tartoznak többek között a feldolgozóipar, a vendéglátás és a szórakoztatóipar (Csizmadia & Illésy, 2020). A munkakörök számának alakulására vonatkozó válaszok tehát az esetleges nyitáshoz és kilábaláshoz köthető munkaerőpiaci hatásokkal kapcsolatos, relatíve pozitív hangulatról tanúskodnak a kitöltők esetében. A válaszadók 31,5%-a nem tart a kilábalást követően a munkaerőhiány növekedésétől sem. A kitöltők több mint fele a forint-árfolyam javulását, illetve a külpiaci kereslet növekedését sem tartja jellemző hatásnak. A belföldi kereslet növekedésével kapcsolatos vélemények megoszlottak. A felmérésben résztvevő vállalatok és intézmények többsége, ugyan különböző mértékben, mégis egyetértett abban, hogy a hazai kereslet várhatóan növekedni fog.

## 6.2. INTÉZKEDÉSEK A NYITÁS ÉS KILÁBALÁS LEHETŐSÉGEINEK KIHASZNÁLÁSA ÉRDEKÉBEN

Tudvalevő (Weiner, 1976), hogy a válsághelyzetek egyúttal lehetőségeket is teremtenek pozitív irányú változások indukálására (Csizmadia & Illésy, 2020). Kovács és munkatársai (2021) Morris (2020) elgondolása alapján arra mutatnak rá, hogy a gazdasági krízisek, a háborúk vagy a járvánnyal terhelt időszakok, új és előremutató gondolatok megszületésére teremtenek lehetőséget. A nyitás és kilábalás nyújtotta lehetőségekre való építkezés megfontolt válaszlépésnek tekinthető a pandémia jövőbeli kihívásai esetében is (32. táblázat). Ezzel egyetértésben a válaszadók 59,1%-a vélekedett úgy, hogy a nyitást követően a vállalatok magatartása nem lehet passzív, és hogy szükséges lesz a kínálgó lehetőségeket kihasználva átgondolni eddigi stratégiájukat. Az eredmények alapján a kulcsemberek kiválasztására és megtartására, illetve ezzel összefüggésben a szervezeti tudás jobb menedzselésére nagyobb figyelmet terveznek fordítani. A kulcsemberek elvesztése a szervezetek számára éppolyan veszteség, mint az állás nélkül maradónak a korábbi munkahely hiánya. Az elveszített munkaerővel ugyanis annak tudása, kapcsolatai és a humán erőforrásokhoz kötődő korábbi szervezeti beruházások is elvesznek (Csizmadia & Illésy, 2020). Ezt tudatosítva, a válaszadók mintegy 51,9%-a nyilatkozott úgy, hogy szükségesnek tartja a HR szerepének erősítését, illetve a HR rendszerek fejlesztését a járványt követő időszakban. Hasonlóképpen, a marketing kiadások növekedésével (a kitöltők mintegy 52,7%-a), valamint a meglévő ellátási láncok átszervezésével is számolnak (a szervezetek összesen 51,1%-a). A válaszadók 69%-a tervezi a kilábalást követően a beruházások különböző mértékű növelését. Másrészt, meglévő költségeik csökkentését csupán 34,2%-uk tartja szükségtelennek. Mindezt kiegészítve a bérfelfagyasztások megszüntetésének alacsony támogatottságával (64,6%) arra lehet következtetni, hogy a válaszadók többsége a járványt követő időszakban a várhatóan fokozódó munkaterheltség ellenére is a korábbi bérszínvonalak fenntartása mellett kívánja foglalkoztatni alkalmazottait, illetve esetleges létszámleépítésben is gondolkodik a költségek csökkentése érdekében. Felmerül tehát a kérdés, hogyan értelmezik a növekedés fogalmának újradefiniálását, melyet a vállalatok és intézmények 57,6%-a nevezett meg szükséges intézkedésként a járványt követő időszakban.

32. táblázat: Intézkedések a lehetőségek kihasználására, képzett átlag sorrendjében

Intézkedések	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen (%)
Szervezeti hatékonyság növelése	14,9	16,8	30,3	24,0	11,0	3,0	100,0
Nagyobb figyelem a kulcsemberek kiválasztására és megtartására	18,8	16,1	22,4	27,6	11,9	3,2	100,0
Munkáltatói márka erősítése	27,2	16,2	21,0	21,7	10,6	3,3	100,0
Szervezeti tudás jobb menedzselése	26,2	19,2	24,6	20,6	6,0	3,4	100,0
Beruházások növelése	27,7	28,3	24,2	12,3	4,2	3,2	100,0
Új piacokra történő belépés	35,0	20,2	19,9	15,4	5,7	3,9	100,0
Költségcsökkentés	34,2	27,6	19,7	11,7	3,3	3,6	100,0
Növekedés fogalmának újradefiniálása (pl. környezet, rugalmasság stb.)	38,5	22,1	19,7	12,5	3,3	3,8	100,0
Létszámnövelés	38,0	27,7	17,2	9,7	3,7	3,6	100,0

Intézkedések	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Igen nagy mértékben jellemző	Nem tudom	Összesen (%)
HR szerep erősítése	44,3	20,0	16,3	12,0	3,6	3,8	100,0
HR rendszerek fejlesztése	44,3	20,0	16,3	12,0	3,6	3,8	100,0
Marketing kiadások növelése	44,1	21,9	18,6	9,2	3,0	3,1	100,0
Ellátási lánc átszervezése	44,8	22,1	18,8	7,7	2,5	4,1	100,0
Erősebb automatizáció	49,4	16,5	16,8	9,0	3,6	4,8	100,0
Nem szükséges semmit tenni	59,1	13,4	11,6	4,8	6,3	4,8	100,0
Bérfelfüggyasztás megszüntetése	64,6	9,8	10,4	6,3	4,6	4,4	100,0

A 2021-es Outlook Pulse felmérés eredményei arra mutattak rá, hogy a világ 500 legbefolyásosabb vállalatának vezetőjét a koronavírus járvány utáni növekedés gondolata intenzíven foglalkoztatja. Az említett vezető tisztségviselők a pandémiát követően nagyobb hangsúlyt kívánnak fektetni vállalataik versenytársaktól történő megkülönböztetésére, mégpedig az ügyfelekkel való digitális kapcsolatok fejlesztése révén. Meglátásuk szerint, a növekedés szempontjából a jövőben meghatározó lesz a digitalizáció és azzal összefüggésben a kiberbiztonság, az új generációs működési és digitális üzleti modellek, a kommunikációs eszközök (virtuális platformok, chat-botok, közösségi médiák) alkalmazása, valamint a zökkenőmentes digitális ügyfélművelés kialakítása. A megkérdezett vezetők jelentős hányada állítja, hogy a járvány következtében vállalata örökre megváltozott (KPMG, 2021).

### 6.3. „JÓ GYAKORLAT”, AMIT MEGFELELŐNEK TARTANAK HATÉKONYSÁG SZEMPONTJÁBÓL ÉS MEGTARTANAK

A szervezetek többségét rendkívül felkészületlenül érte a jelenlegi válság, illetve hatásaival szemben igen alacsony volt az ellenálló képességük (Boiral et al. 2021). Szükséges tehát a járvány időszak tapasztalataiból meríteni, illetve azokra alapozva szervezeti szintű „jó gyakorlatot” kialakítani a hasonló jövőbeli válságok sikeresebb kezelése érdekében. A 33. táblázat adatai alapján, a vállalatok 43%-ánál alakult ki a COVID-19 járvány alatt olyan „jó gyakorlat”, melyet megfelelőnek tartanak a hatékonyság szempontjából, és amelyet megtartanak a pandémia utáni időszakban is, függetlenül attól, hogy a vállalat teljes vagy hibrid formában tér vissza a munkavégzéshez.

33. táblázat: „Jó gyakorlatok” megléte

„Jó gyakorlatok” megléte	Összesen (%)
Igen	43,0
Nem	57,0
Összesen	100,0

A 34. táblázatban a leggyakrabban említett „jó gyakorlatok” szerepelnek. Összesen 112 kitöltő említette sikeresen alkalmazott „jó gyakorlatként” a hibrid munkavégzést. Az otthoni munkavégzés aránya a feladatok jellegétől és a munkakör típusától függött.

A világjárvány előtt a munka és magánélet jövőjéről szóló vélemények nem voltak egyértelműek. Az otthonról történő munkavégzés gondolatát pedig elsősorban a sűrűn lakott nagyvárosok esetében nem tartották megvalósíthatónak. A koronavírus járvány azonban ezen a téren is hozott váratlan változásokat. A vírus terjedése az otthoni munkavégzés (Work from Home – WFH) felé terelte világszerte a vállalatokat. Az otthonról történő munkavégzés hatékonyságával kapcsolatos nézetek több tényezőre hivatkozva (praktikusság, dolgozói termelékenység, irodaterület csökkenő szükséglet, nemi diverzitás, hiányzások alacsonyabb száma, fluktuáció visszaesése, munka és magánélet közötti határvonalak elmosódása, társadalmi elszigeteltség, otthoni munkával kapcsolatos költségek viselése, munkavégzési szempontok) megoszlanak. Ennek ellenére, egyre több vállalat szorgalmazza az otthonról történő munkavégzés folytatását a járvány utáni időszakban is (Vyas & Butakhieo, 2021).

További, a válaszadók által gyakran említett „jó gyakorlat” az online értekezletek lebonyolítása, a digitális kommunikáció és kapcsolattartás, az online konferenciák szervezése és az elektronikus térben megvalósuló szerződés-kötés. Összesen 66 alkalommal említették ezen megoldásokat a sikeresen alkalmazott módszerek között. A pandémia időszaka alatt a digitális oktatás szerepe, az online képzések és tréningek szervezése is előtérbe került. A járvány következtében a szervezeti szintű egészségügyi intézkedések (például a maszkhasználat, kézfertőtlenítés, távolságtartás, illetve a dolgozók mentális egészségére történő nagyobb odafigyelés) szerepe meghatározóbbá vált. A járvány elleni fellépés szervezeti szinten is döntő fontosságú. A világjárványok és azok tartós fennállásának gazdasági, társadalmi hatásait nehéz megbecsülni. Míg az egyes járványok hatásai elszigeteltek (például az ázsiai és a hongkongi influenza), addig mások (COVID-19) következményei globális volumenűek voltak, így visszaszorításuk gyors reakciót igényelt (Hitka *et al.*, 2021). A dolgozók egészségi állapota befolyásolhatja a vállalat működését, piaci versenyhelyzetét. A COVID-19 pandémia visszaszorítása érdekében a már idézett 2021-es Outlook Pulse felmérés alapján a világ 500 legbefolyásosabb vállalatának vezetője nagyobb figyelmet kíván fordítani a dolgozók stressz- és társadalmi problémakezelési képességére. Továbbá, a járvány visszaszorítása érdekében az alkalmazottak, ügyfelek és céges látogatók esetében oltottsági felmérést valósítanak meg (KPMG, 2021). Az egészségügyi intézkedések szerepe az általunk megvalósított felmérésben résztvevők véleménye szerint kiemelten fontos. Ezzel összhangban, összesen 23 alkalommal említették a kitöltők az egészségügyi intézkedések bevezetését a vállalati „jó gyakorlatba”.

A COVID-19 járványra adott válaszként a hagyományos munkahelyi tanulási tevékenységeket szüneteltetni, a vele összefüggő tradicionális képzéseket pedig halasztani vagy megszüntetni kellett (Hamburg, 2021). A vezetőknek az új helyzethez való alkalmazkodás és a munkahelyi tanulás folytatása érdekében alternatív, elsősorban digitális oktatási megoldásokhoz kellett folyamodniuk. Többek között ennek köszönhetően a digitális tanulási programok piaca, mely már a pandémia előtt is növekedett, még intenzívebb fejlődésnek indult. A digitális tanulás katalizátor szerepet tölt be, melynek jelentősége a koronavírus járvány miatt távmunkára, illetve otthonról történő munkavégzésre kényszerülő dolgozók számának növekedésével arányosan fog emelkedni. Az online képzések alkalmazását 15 alkalommal említették a kitöltők az alkalmazott „jó gyakorlatok” között. A járvány visszaszorítása érdekében több vállalat döntött a személyes vásárlások minimalizálása mellett. A kitöltők 14 alkalommal említették ezt a lehetőséget alkalmazott „jó gyakorlatként”. Másrészt, az online rendelések, a webshopon keresztüli vásárlások és kiszállítások egyre gyakoribbá váltak. Bagó (2020) megjegyzi, hogy a járvány idején, az egyébként is felgyorsult technológiai fejlődés hatására kialakult elektronikus kereskedelem (azaz e-trade) szerepe tovább erősödött. Az elektronikus kereskedelemhez kapcsolódó pozíciók pedig felértékelődtek.



34. táblázat: Jó gyakorlatok a pandémia alatt

„Jó gyakorlatok” megnevezése	Említések száma
Elsődleges a hibrid munkavégzés, feladattól és munkakörötől függ az otthoni munkavégzés aránya	112
Online értekezletek, digitális kommunikáció és kapcsolattartás, online szerződéskötés és konferenciák	66
Egészségügyi intézkedések, maszkhasználat, kézfertőtlenítés, távolságtartás, figyelem a dolgozók mentális egészségére	23
Digitális oktatás, online képzések, tréningek	15
Személyes vásárlások minimalizálása, rendelés online és webshopon keresztül, kiszállítással	14
Erősödő automatizáció, kapcsolódó eszközök beszerzése, kevesebb papír alapú folyamat, digitális beléptetési rendszer	12
Rugalmas munkaidő bevezetése	11
Új eljárások, módszerek bevezetése, másfajta alapanyagok beszerzése	8
Ellátási problémák megoldása raktárkészlet szabályozásával, feltöltéssel	7
Költségcsökkentés a leépítés megelőzése érdekében	5

A 35. táblázat adataiból kiderül, hogy a válaszadók 43%-a valósított meg vállalati „jó gyakorlatot”. Leginkább az európai piaccal rendelkező vállalatok, legkevésbé pedig az országos piacon tevékenykedő cégek alakítottak ki „jó gyakorlatokat”. Szabó és Nagy (2014) szavaival élve, a „jó gyakorlat” megléte az őket megvalósító vállalatok esetében szélesebb látókörű gondolkodásmód és összetettebb vezetői eszköztár felhasználására utal. A járvány alatti „jó gyakorlatok” bevezetése lényegében más helyi, regionális, európai vagy globális érdekeltségű vállalatoknál sikeresen alkalmazott működési koncepciók hazai környezetben történő alkalmazását jelentette, melynek kidolgozása speciális elemző-értékelő gyakorlatot igényelt. Ebből adódóan ezek a „jó gyakorlatok” benchmarking jellegűek, hiszen másoktól való tanuláson és mások tapasztalatainak elismerésén alapulnak. Murin (2020) véleménye szerint a benchmarking jellegű „jó gyakorlatnak” köszönhetően a járvány idején az egyes vállalatok a szakma kiemelkedő képviselőitől tanulhatnak.

A piacméret szerinti eltérések vizsgálata arra vezet minket, hogy legkevésbé az országos piacra termelő és szolgáltató vállalatok alakítottak ki jó gyakorlatokat. Minél kisebb, illetve minél nagyobb az érintett piac, annál több a kidolgozott jó gyakorlat. Európai és világpiac esetén a már említett benchmarking lehetősége növelte a megfelelő megoldások számát. Helyi piac esetén a mélyebb, részletesebb vállalkozói ismeretek segítettek.

35. táblázat: Piacméret és a jó gyakorlatok meglétének összefüggései

Vállalati piac	„Jó gyakorlat”		
	Igen	Nem	Összesen
Helyi	43,2%	56,8%	100%
Regionális	41,4%	58,6%	100%
Országos	40,5%	59,5%	100%
Európai	47,3%	52,7%	100%
Világméretű	45,9%	54,1%	100%
Nem nyilatkozik	100,0%		100%
Összesen	43,0%	57,0%	100%

A 36. táblázat adatai rávilágítanak, hogy elsősorban a nagyszámú foglalkoztatotti létszámmal rendelkező szervezetek (250–499 fő), valamint a kisvállalkozások (10–49 fő) vezettek be intézkedéseket a „jó gyakorlat” részeként. A kevesebb dolgozóval rendelkező szervezetek esetében a munkavállalók döntéshozatalra kifejtett hatása nagyobb, így könnyebb közös megegyezésre épülő „jó gyakorlatot” kialakítani. A munkavállalók ily módon láthatják véleményük, döntéseik gyakorlati hasznosulását, mely egyben az alkalmazotti motiváltságot is segít tartósan fenntartani. A szervezeti méret növekedése egyben a formális kommunikáció és viszonyok erősödését is jelenti (Csüllög et al., 2016). Ebből adódóan a szervezet legalsó szintjén elhelyezkedő munkavállalók már nem kapnak teljes felvilágosítást, ami ugyanakkor a járvány ideje alatt kidolgozott „jó gyakorlat” elfogadását, illetve magát a létrehozás folyamatát is megnehezíti. Ez lehet az egyik oka annak, hogy a 2000 fő feletti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatok esetében a legalacsonyabb a „jó gyakorlatot” kidolgozók aránya.

36. táblázat: A jó gyakorlatok meglétének vállalati létszám szerinti megoszlása

Vállalati létszám	„Jó gyakorlat”		
	Igen	Nem	Összesen
a szervezet nem foglalkoztat senkit	42,9%	57,1%	100%
1–9 fő	44,2%	55,8%	100%
10–49 fő	43,2%	56,8%	100%
50–249 fő	42,1%	57,9%	100%
250–499 fő	43,8%	56,3%	100%
500–1999 fő	42,3%	57,7%	100%
2000 fő feletti	40,0%	60,0%	100%
Nem nyilatkozik	50,0%	50,0%	100%
Összesen	43,0%	57,0%	100%

Összefoglalva a válaszadóktól kapott információkat megállapítható, hogy csökkent azoknak a vállalatoknak és intézményeknek az aránya, amelyek a passzív magatartást preferálják a járványhelyzet alatt, illetve az azt követő időszakokban. Az emberi erőforrás és a HR menedzselésének szerepe a kilábalást követően várhatóan nőni fog. Mindez a kulcsemberek kiválasztásával és megtartásával, illetve a humán erőforrás szerepével és fejlesztésével kapcsolatos lehetőségek intenzívebb kihasználási szándékában mutatkozik meg. Végezetül elmondható, hogy a válaszadók fejlődési lehetőséget látnak a járványban, s mindez az alkalmazott szervezeti „jó gyakorlatok” számában, sokszínűségében és a járványt követő további alkalmazási szándékukban nyilvánul meg.

## 6.4. FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25. <https://www.metropolitan.hu/upload/43f565c9664348044d74243123ba490bdf9f7254.pdf>
2. Boiral, O., Brotherton, M.-C., Rivaud, L. & Guillaumie, L. (2021). Organizations’ Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review od Business Articles. *Sustainability*, 13, 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
3. Csüllög, M., Váró, K. A. & Matkó, A. (2016). A szervezeti belső kommunikációt gátló tényezők. *Internation Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(2), 162-180. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.2.21>.
4. Goreczky, P. (2020). Felgyorsuló változások: a koronavírus-járvány hatása az ellátási láncok fejlődésére és az FDI-áramlásokra. *KKI-elemzések*. 2020, 49. [https://kki.hu/wp-content/uploads/2020/05/49\\_KKIelemzes\\_FDI\\_Goreczky\\_20200513.pdf](https://kki.hu/wp-content/uploads/2020/05/49_KKIelemzes_FDI_Goreczky_20200513.pdf) (Letöltve: 2021. 11. 1.)
5. Csizmadia, P. & Illésy, M. (2020). *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*. [https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illussy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illussy_A_virus_es_a_munka-F.pdf) (Letöltve: 2021. 11. 1.)

6. Hamburg, I. (2021). Opinions to Adapt Workplace Learning in the Time of Coronavirus and After. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(3), 277-285. <https://doi.org/10.14738/assrj.83.9834>.
7. Hitka, M., Štarchoň, P., Caha, Z., Lorincová, S. & Sedliačiková, M. (2021). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2021, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1902365>.
8. Kovács, Á., Poór, J., Šeben, Z. & Szretykó, Gy. (2021). A koronavírus-válság hatása a munkaerőpiacra és a humán erőforrásokra. In Makkos, A., Kecskés, P., Kövecsesné & Gósi, V. *Kizökönt világ – szokatlan és különleges élethelyzetek: a nemkonvencionális, nem „normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka*. Győr: Széchenyi István Egyetem. 134-144.
9. KPMG. (2021). KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey. Preparing for a new reality. No return to normal in the near-term. *KPMG*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html> (Letöltve: 2022. január 22).
10. Morris, D. B. (2020). *Illness and Culture in the Postmodern Age*. Berkeley and Los Angeles, California, University of California Press.
11. Murin, K. (2020). A „Jó gyakorlatok” helye a közösségfejlesztésben. *Tudásmenedzsment*, 21. különszám, 265-277. [http://epa.oszk.hu/02700/02750/00052/pdf/EPA\\_02750\\_tudasmenedzsment\\_2020\\_ksz.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02750/00052/pdf/EPA_02750_tudasmenedzsment_2020_ksz.pdf).
12. Szabó, B. & Nagy, F.P. (2014). *Jó gyakorlat koncepció kidolgozása, a jó gyakorlat kiválasztás kritériumainak meghatározása*. Szolnok: Regionális Forrásközpontok Országos Egyesülete.
13. Virág, B. (2020). Élet a vírus után. <https://www.vg.hu/velemen/2020/03/elet-a-virus-utan-2> (Letöltve: 2022. január 22).
14. Vyas, L. & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*. 4(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>.
15. Weiner, B. (1976). An Attributional Approach for Educational Psychology. *Review of Research in Education*. 1976;4(1):179-209. <https://doi.org/10.3102/0091732X004001179>.

## 7. ELVÁRÁSOK A SZAKMÁJÁT, FOGLALKOZÁSOKAT TÖMÖRÍTŐ SZAKMAI SZERVEZETEKTŐL, KAMARÁKTÓL (LÁNCZ GÁBOR – FÓTHY NOÉMI – KERÉKGYÁRTÓ GÁBOR – HEGEDÜS HENRIK)

*„A legnagyobb dolog ezen a világon nem annyira az, hogy hol vagyunk, hanem az, hogy milyen irányba haladunk.”*

*Johann Wolfgang von Goethe<sup>8</sup>*

### 7.1. ELVÁRÁSOK

Számos bizonyíték támasztja alá, hogy a COVID-19 jelentős fennakadást okozott a vállalatok üzleti tranzakcióiban, a kormányok egészségügyi, monetáris és fiskális politikájában, valamint az emberek munkáját, az oktatást és a tanulási lehetőségeket illetően (Ivanov, 2020).

A jelenlegi viharos, változékony és bizonytalan gazdasági, pénzügyi helyzet az egész világon hangsúlyozza az agilitás fontosságát. Bár az elmúlt időszakban a COVID-19 pandémia alakította át jelentős mértékben az emberek életét, akadnak arra utaló jelek, hogy az ilyen események a jövőben egyre gyakoribbá válnak. A felkészültség a kompetenciák fejlesztésén keresztül elengedhetetlen a változékony környezetben. Az agilis szervezetek fellendülésre számíthatnak, míg a felkészületlen vállalkozásokra szomorú jövő várhat. Az üzleti szektortól és a kockázat vagy bizonytalanság mértékétől függetlenül a szervezeteknek folyamatosan fejleszteniük kell kompetenciáikat (Dinesh, 2020).

A jelenlegi pandémia egy a számos olyan esemény közül, mely nagyfokú bizonytalanságot okozott világszerte. A megoldást kereső szervezetekre egyre inkább jellemző az innovatív gazdasági tevékenység (Teece et al., 2016).

A jelen fejezet azon elvárásokkal foglalkozik, amelyeket a vállalkozások a szakmai szervezetekkel és kamarákkal szemben támasztanak. A 36. és 37. táblázat mutatja be, mennyire tartják fontosnak a megkérdezett vállalkozások vezetői az egyes kamarák és szakmai szervezetek által kínált lehetőségeket.

A 37. táblázat összesítve taglalja a kérdésekre adott válaszokat. Az első kérdés, amelyre választ kerestünk, hogy mennyire tartják fontosnak a vállalkozások, hogy javuljon a szakmai szervezetek és kamarák által, a szakmunkások és szakemberek számára nyújtott képzések színvonala. A vállalati fejlesztés ma minden eddiginél fontosabb kérdés. A gyökeres változások ideje egyben a hiedelmek, attitűdök újraértékelésének és a szükséges kompetenciák újradefiniálásának szükségességét jelenti (Nielsen et al., 2017). Országos szinten egy nemzet humánerőforrás-fejlesztési (HRD) politikája és humánerőforrás-képzési programjai a munkaerő termelékenységének katalizátoraiá válnak (Man, 2020). A pandémia a tanulás és fejlődés területét is újradefiniálta a szervezetekben (Raheja, 2021). Világossá vált, hogy az új technológia kulcsfontosságú a válság elleni küzdelemben, mert soha nem látott mértékben alapozza meg és segíti elő a kommunikációt, a távmunkát, illetve az online tanulási lehetőségeket (Fake & Dabbagh, 2020). A válaszadók 51,1%-a egyetértett, míg 48,9%-a nem értett egyet azzal, hogy elvárják a szakmai szervezetektől és kamaráktól azt, hogy a szakemberek képzésének színvonala javuljon.

<sup>8</sup> Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832) német író, költő, grafikus, művészettörténész, jogász és politikus. A német irodalom egyik klasszikusa.

A kis- és középvállalkozások és a közbeszerzések közötti kapcsolat fokozatosan aktuális kérdéssé válik tudományos és szakpolitikai körökben egyaránt. Ez annak köszönhető, hogy a kkv-k potenciálisan hozzájárulhatnak az ország gazdasági fejlődéséhez, az életszínvonal javításához a munkahelyteremtésen, valamint az áruk és szolgáltatások nyújtására gyakorolt hatásaikon keresztül (Etuk *et al.*, 2014; Ensari & Karabay, 2014). A kis- és középvállalkozásokat a legtöbb iparágban az innováció motorjának tekintik (Madrid-Guijarro *et al.*, 2014), és a kormány számára előnyös lehet, ha együttműködik velük a közszolgáltatásokkal kapcsolatos összetett kihívások kezelésében. Továbbá a kis- és középvállalkozások bevonásával az állami szervezetek növelhetik a beszállítói sokféleséget, és elősegíthetik az innovatív megoldások kialakítását és térnyerését a beszerzések terén (Simionescu & Bica, 2014). A kis- és középvállalkozások ugyanakkor megcélozhatják a közsféra piacait, a kereslet stabilitása és a kiszámítható bevételi források érdekében (Medina-Arnaiz, 2010).

A kutatás következő részében arra a kérdésre válaszoltak a szervezetek képviselői, hogy elvárják-e, hogy javuljanak a pályázati részvételi lehetőségeik. A válaszadók 47,4%-a szeretné, hogy könnyebben pályázhassanak támogatásokra, ugyanakkor 52,6%-uk nem tartja ezt fontosnak. Az állami szektor által a kkv-k számára kínált lehetőségek fenntarthatatlanok lehetnek, mivel a szervezeteket a költségvetési megszorítások miatt korlátozott pénzügyi források hátráltatják (Citroni *et al.*, 2019).

Abban a kérdésben, hogy a vállalkozások elvárják-e a szakmai szervezetektől és kamaráktól, hogy új termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak, a válaszadók 76,2%-a nem ért egyet. Tehát a vállalkozások több, mint kétharmada nem támaszt ilyen elvárásokat.

A vállalatokon és cégeken belüli üzleti és finanszírozási döntésekben való részvétel a polgári szerepvállalás egyik lehetséges útja a gazdaságban. Az elmúlt évtizedek során számos területen elmozdulást tapasztaltunk a kizárólag technokratikus formákra támaszkodó politikai döntéshozattól olyan irányokba, amelyek ragaszkodnak a nyilvánosság tagjaival folytatott konzultáció, mérlegelés és elkötelezettség szélesebb formáihoz. Ezek túlmutatnak a képviselői demokrácia hagyományos elképzelésein és a politikai folyamatok során a polgárok részvételét célzó elgondolásokra irányulnak (Fisher 2003). A részvételen alapuló és átlátható politikai döntéshozatal új formáinak keresése több területen vezetett új megközelítésekhez és innovációkhoz, mely gyakran nem csak helyi, hanem nemzeti szinten is megfigyelhető (Newell, 2010; Paloniemi *et al.*, 2015). Ezért fontos megvizsgálni, mennyire várják el a vállalkozások, hogy nagyobb befolyással rendelkezessenek a gazdasági kormányzásban. A válaszadó szervezetek mindössze 17,2%-a ért egyet azzal, hogy szükséges nagyobb beleszóláshoz jutni a gazdasági kérdésekben, míg nagy többségük, 82,8%-uk nem ért egyet vele.

37. táblázat: Elvárások egyetértés szerinti sorrendben

Elvárások a szakmai szervezetektől és kamaráktól	Egyetért (%)	Nem ért egyet (%)	Összesen (%)
Javuljon a szakmunkások, szakemberek képzésének színvonala	51,1	48,9	100
Javuljanak a pályázati részvételünk lehetőségei	47,4	52,6	100
Számos új terméket/szolgáltatást kínáljanak	23,8	76,2	100
Nagyobb beleszólást kapjunk a gazdasági kormányzásba	17,2	82,8	100

A 38. táblázat bemutatja a szakmai szervezetekkel szemben támasztott elvárásokat regionális bontásban. Ez a csoportosítás azért szükséges, mert az egyes régiók eltérő válasza világosabb képet adhatnak arról, hol lehet szükség ilyen jellegű fejlesztésekre. A válaszadók egy része úgy döntött, hogy nem jelöli meg azt a régiót, ahol a vállalkozása működik, az ő válaszaiknak arányait a táblázat végén összesítettük. Azzal a kérdéskörrel, hogy a szakmai szervezeteknek új termékeket és szolgáltatásokat kellene kínálniuk, a közép-magyarországi régió

válaszadói értettek egyet legnagyobb arányban (26,5%) míg az észak-magyarországi régió tekinti a legkevésbé fontosnak, ahol a megkérdezettek 86,8%-a adta azt a választ, hogy nem ért egyet azzal, hogy lenne ilyen elvárása a szakmai szervezetek irányába. A képzés színvonalának javítását az összesítés alapján a nyilatkozó vállalkozások vezetőinek 51,1%-a várja el a szakmai szervezetektől. Ugyanakkor a dél-dunántúli és az észak-magyarországi régióban megkérdezett szervezetek több, mint 66%-a támaszt ilyen elvárásokat a szakmai szervezetekkel szemben. Az észak-alföldi régió válaszadói értenek egyet legkevésbé azzal, hogy szükség lenne a képzések színvonalának javítására (52,5%). A pályázatokon való részvétel lehetőségének javítását a dél-alföldi régió nyilatkozó szervezetei várják el leginkább a szakmai szervezetektől (68,4%). Hasonlóképpen a megkérdezett dél-dunántúli válaszadók 66,3%-a szintén fontosnak tartaná az ilyen lehetőségeket. Ugyanakkor a közép-magyarországi régióban működő vállalkozások 58,6%-a számára kevésbé fontosak a pályázati részvételi lehetőségek.

A kormány gazdasági döntéseibe való beleszólás igénye a legnagyobb arányban a Dél-Alföldön működő szervezetek vezetőiben fogalmazódott meg (26,6%), ami a régióban működő vállalkozások több mint egynegyedét jelenti. A legkevésbé az észak-magyarországi régióban tevékenykedő vállalkozások tartják fontosnak ezt a lehetőséget, mindössze a válaszadók 9,4%-a támaszt ilyen elvárásokat a szakmai szervezetekkel szemben.

38. táblázat: Regionális elvárások a szakmai szervezetekkel szemben

Régiók	Új termékek / szolgáltatások		Képzés színvonala		Pályázati részvétel		Beleszólás a kormányzásba	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	26,5%	73,5%	49,1%	50,9%	41,4%	58,6%	17,3%	82,7%
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	24,3%	75,7%	51,4%	48,6%	49,5%	50,5%	13,1%	86,9%
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	18,5%	81,5%	51,9%	48,1%	59,3%	40,7%	14,8%	85,2%
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	18,1%	81,9%	66,3%	33,7%	66,3%	33,7%	14,5%	85,5%
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	13,2%	86,8%	66,0%	34,0%	47,2%	52,8%	9,4%	90,6%
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	22,5%	77,5%	47,5%	52,5%	52,5%	47,5%	21,3%	78,8%
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád-Csanád megye)	17,7%	82,3%	48,1%	51,9%	68,4%	31,6%	26,6%	73,4%
Nem nyilatkozik	21,4%	78,6%	42,9%	57,1%	35,7%	64,3%	21,4%	78,6%
Összesen	23,8%	76,2%	51,1%	48,9%	47,4%	52,6%	17,2%	82,8%

## 7.2. FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

1. Citroni, G., Lippi, A. & Profeti, S. (2019). *In the shadow of austerity: Italian local public services and the politics of budget cuts*, Local Public Services in Times of Austerity across Mediterranean Europe, Palgrave Macmillan, Cham, 115-140. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-76225-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76225-8_6)
2. Dinesh, B. (2020). The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility, *Information Systems Management*, 37(4), 361-365. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1821843>
3. Ensari, M. Ş. & Karabay, M. (2014). *What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets?* *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 150. 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.030>
4. Etuk, R., Etuk, G. M. & Baghebo. (2014). Small And Medium Scale Enterprises (SMEs) And Nigeria's Economic Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5. 656-662. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n7p656>.
5. Fake, H. & Dabbagh, N. (2020). Personalized Learning Within Online Workforce Learning Environments: Exploring Implementations, Obstacles, Opportunities, and Perspectives of Workforce Leaders. *Technology, Knowledge and Learning*. 25(4), 789–809 <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09441-x>.
6. Fischer, F. (2003). *Reframing Public Policy*, New York: Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/019924264X.001.0001>
7. Ivanov, D. (2020). *Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic*. *Ann Oper Res*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>
8. Madrid-Guijarro, A., Garcia-Perez-de-Lema, D. & Van Auken, H. (2016). Financing constraints and SME innovation during economic crises, *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 29(1), 84-106. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2015-0067>.
9. Man, M. M. K. (2020). Human resource development requirements in industrial revolution 4.0. In Turkmenglu, M.A. and Cicek, B. (Eds), *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, Emerald Publishing Limited, 129-139. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201011>.
10. Medina-Arnaiz, R. (2010). Integrating gender equality in public procurement: the Spanish case, *Journal of Public Procurement*, 10(4), pp. 540-563. <https://doi.org/10.1108/JOPP-10-04-2010-B003>.
11. Newell, P. & Tussie, D. (2006). Civil Society Participation in Trade Policy-Making in Latin America: Reflections and Lessons. *IDS Working Paper 267*, Brighton: IDS ISBN 1 85864 616 2
12. Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: a systematic review and metaanalysis, *Work and Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>.
13. Paloniemi, R. et al. (2015). Public Participation and Environmental Justice in Biodiversity Governance in Finland, Greece, Poland and the UK, *Environmental Policy and Governance*, 25(5), 330–342.
14. Raheja, R. (2021): L&D trends that will define the segment in 2021, *People Matters Digital Magazine*, [www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/ld-trends-that-willdefine-the-segment-in-2021-28092](http://www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/ld-trends-that-willdefine-the-segment-in-2021-28092) (Letöltve: 2022.01.09.).
15. Simionescu, S. & Bica, E. (2014). Controversies and comparisons of definition for small and medium-sized enterprises at level of European Union. *Journal of Advanced Research in Management*, 5. 74-81.
16. Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>

## 8. VÁLASZADÓK (KUNOS ISTVÁN – METSZŐSY GABRIELLA – BARCZIOVÁ ANIKÓ)

*„Az egyetlen módja annak, hogy sikereket érjünk el,  
ha előtte kudarokat szenvedünk el.”*

*Sergey Brin<sup>9</sup>*

A szervezetektől kapott válaszokat kielemezve első lépésként az úgynevezett vállalati demográfia jellemzőit dolgoztuk fel, ahol a válaszadók személyéhez kapcsolódó demográfiai rész kevésbé széleskörű, mint az előbb említett. Információgyűjtésünk a vállalati pozícióra, a válaszadó nemére és a szervezetenél töltött időre terjedt ki.

### 8.1. JELLEMZŐK

A kutatás során kvalitatív kutatási módszert használtunk, kérdőívet szerkesztettünk, mely segítségével megkérdeztük számos magyarországi szervezet vezetőjét személyes tapasztalataikról az aktuális gazdasági krízisről és az abból való kilábalásról. Különösen nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy az milyen módon valósult meg, valamint milyen hatásokkal számolnak a vállalat menedzselését és gazdálkodását tekintve.

A 39. táblázat a válaszadókat az aktuális pozíciójuk alapján csoportosítva ábrázolja. A legnagyobb létszámú csoportot az alkalmazottak képezték. A válaszadók 33,6%-a vallotta azt, hogy alkalmazottként tevékenykedik egy vállalatban. Őket követik a tulajdonosok, konkrétan a válaszadók 29%-a. A harmadik legnépesebb csoportot a középvezetők alkotják (16,7%), majd őket követik a felsővezetők (10,9%), és az első számú vezetők (6,7%).

A 21. században tendencia a vállalati transzparencia. Nyilatkozóink jelentős része nem tulajdonos vagy felsővezető, mégis megalapozott véleményt alkotott a szervezet gazdálkodásáról. A belső transzparencia következménye, hogy nem csak a legfelső irányító pozíciókat elfoglalók vannak tisztában a működés elemeivel, hanem az alacsonyabb szinten tevékenykedő munkavállalók is. A külső átláthatóság azt jelenti, hogy a szervezetek külső érintettjei is sok mindent látnak a vállalati folyamatokból, a pénzügyi helyzetből. Ennek következménye lehet, hogy a vállalat nevében nyilatkozók kénytelenek jobban ragaszkodni a valós helyzethez (Győri, 2007).

A kilábalás kommunikációját valószínűleg ugyanazok a személyek vagy szervezetek végzik, akik a válságkommunikációért is felelősek. A válság egy olyan előre nem látható esemény, amely ellehetetleníti az érintettek elvárásait, jelentősen befolyásolja a szervezet teljesítményét és negatív következményekkel jár. Általában véve a válságkommunikáció olyan üzenetek összessége, mely a válság kezelésére jött létre. Ide sorolhatjuk a vállalat nehezebb helyzetével kapcsolatos kommunikációt és a kutatási kérdőívek kitöltését is (Coombs, 2009).

<sup>9</sup> Orosz származású amerikai üzletember, a Google egyik alapító társtulajdonosa.



39. táblázat: Válaszadók pozíciója

Válaszadó pozíciója	Összesen (%)
Tulajdonos	29,0
Első számú vezető	6,7
Felsővezető	10,9
Középvezető	16,7
Alkalmazott	33,6
Egyéb	3,2
Összesen	100,0

A válaszadókat a nemük alapján is megvizsgáltuk és kategorizáltuk (40. táblázat). A megkérdezettek 49,4%-a nő, míg 48,2%-uk férfi és 2,5% nem adta meg nemi identitását.

A 21. században a nemek közötti különbség egyre csökken (HR Portál, 2007). A tradicionális nemi szerepek közti megkülönböztetés elhalványul, és egyes pozíciók, melyeket a múltban csak férfiak töltöttek be, manapság nők körében is elfogadottak és megengedettek (például: informatikus, buszsofőr).

40. táblázat: Válaszadó neme

Neme	Összesen (%)
Férfi	48,2
Nő	49,4
Nem adta meg	2,5
Összesen	100,0

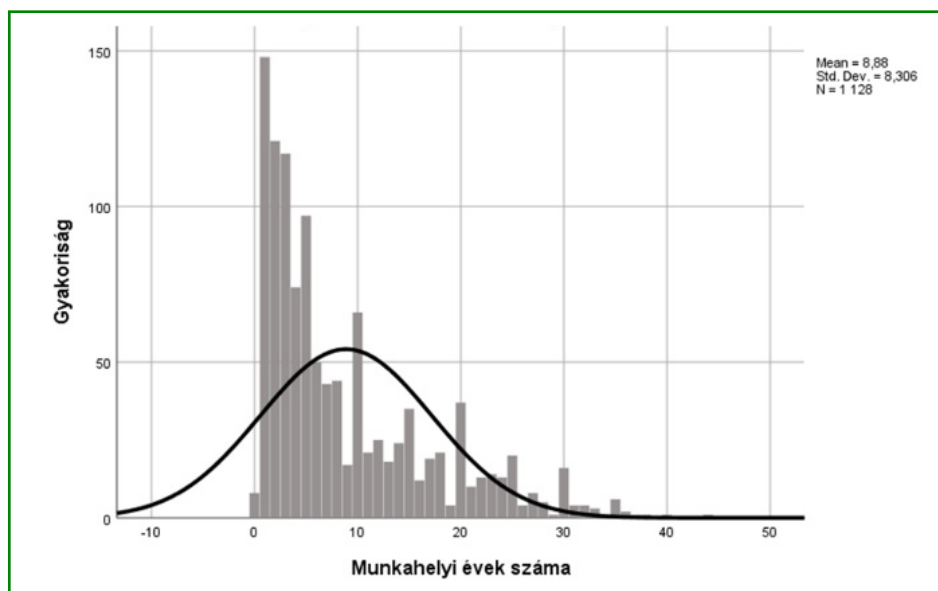
A 41. táblázat bemutatja a válaszadókat a vizsgált szervezeteknél eltöltött szolgálati éveik alapján. A válaszadók 18,7 %-a a vállalatnál legalább 1,1–3 évet töltött el, 18,4% pedig 5,1–10 évet. Továbbá a megkérdezettek 14%-a vallotta úgy, hogy 3,1–5 éve tevékenykedik aktívan a vállalatnál. Őket követték azok, akik 1 évnél kevesebbet töltöttek el a szervezetnél, konkrétan a válaszadók 11,6%-a. A megkérdezettek 10,3%-a töltött el 10,1–20 évet a szervezet alkalmazásában, míg 10,7% 20 évnél hosszabb ideje áll munkaviszonyban. Végül, de nem utolsósorban a válaszadók 7,9%-a dolgozik a szervezetnél 15,1–20 éve.

41. táblázat: Válaszadó szolgálati éveik a vizsgált szervezeteknél

Szolgálati évek	Összesen (%)
0–1	11,6
1,1–3	18,7
3,1–5	14,0
5,1–10	18,4
10,1–15	10,3
15,1–20	7,9
20 év fölött	10,7
Nem nyilatkozott	8,4
Összesen	100,0

Rendkívül érdekes számunkra, hogy azon egyének gyakorisági szintje a legmagasabb, akik 3 évet vagy kevesebbet töltöttek el a vállalatnál. Őket követik azok, akik 5, 10 vagy 20 évet dolgoztak az adott szervezetnél. Ez arra utal, hogy legnagyobb gyakoriságban az alkalmazottak 3 év után pozícióváltást igényelnek, személyes és szakmai jólétük, fejlődésük érdekében. Sharma (2017) publikációjában megfogalmazta, hogy mekkora időközönként lenne ideális munkahelyet változtatni. Véleménye szerint 3-5 évente ajánlott a munkahely váltás, mivel ezen időszak elteltével a karrierbeli növekedési folyamat gyorsasága lelassul, a munkavállaló teljesítménye csökkenhet, mivel a teljesítés utáni vágya is csökken. Elmondhatjuk, hogy a motiváció és az elszántság mindkét fél részéről jelentősen csökken.

3. ábra: A nyilatkozók adott munkahelyen eltöltött éveinek a száma



Továbbá, rendkívül érdekes és fontos megemlíteni a generációk közötti különbségeket is. Egy vállalat és a HR szakemberek számára elengedhetetlen a generációs jellegzetességek figyelembevétele. Ugyanazon generációba azok az egyének tartoznak, akik „hasonló jellemzőkkel rendelkeznek, mint például az életkor, születési év, születési hely stb. Ezeknek az egyéneknek hasonlóak az érzéseik, a személyiségük, az elképzeléseik és a viselkedésük. Olyan emberek alkotta csoportról beszélünk, akik valamilyen közös jellemzővel rendelkeznek, például azonos évben születtek, így minden generáció hasonló alapértékekkel rendelkezik, munkához való hozzáállásuk nagyon eltérő (Eletter *et al.*, 2017; Usmani *et al.*, 2019).

Érdemes áttekinteni a generációs kategóriákat. X generációként emlegetjük az 1960-1980-as évek között született egyéneket. Y generációba tartoznak azok, akik 1980–2000 között születtek. Őket követi a Z generáció. Smola és Sutton (2002) szerint az X generáció szeret csapatban dolgozni, az egyéni munkát kevésbé preferálja. Az Y generációba tartozó alkalmazottak ritkábban váltanak munkahelyet, mint a Z generáció, számukra fontos a biztonság érzése. Ebből következik, hogy lojálisabbak azon szervezethez, melynél aktív tevékenységüket végzik (Index, 2017). Ezek ellentétben a Z generáció a személyes fejlődést és az önálló munkát részesíti előnyben. Individuális egyénként vannak jelen a munkaerőpiacon, nem függenek társaiktól és a vállalattól. Kevésbé lojálisak, gyakrabban váltanak munkahelyet, és gyorsabban alkalmazkodnak az új, váratlan helyzetekhez (Renjen, 2021).

## 8.2. FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

1. Coombs, W. T. (2009). Crisis Communication. *The International Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc1>. (Letöltve: 2022.01.10.)
2. Deloitte (2020). *Understanding Generation Z in the workplace. New employee engagement tactics for changing demographics*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>. (Letöltve: 2022.01.15.)
3. Eletter, S., Sulieman, M. & Al Naji, L. (2017). Generational diversity and work values. *Journal of Hotel and Business Management*, 6(1), 1-5.
4. Györi, Zs. (2007). *Vállalati felelősség – fogyasztói felelősség. A vállalat társadalmi felelősségvállalása (CSR), mint közös felelősség*. [https://greendependent.org/konferencia/2007\\_Kotet\\_vegleges\\_dec20.pdf#page=7](https://greendependent.org/konferencia/2007_Kotet_vegleges_dec20.pdf#page=7). (Letöltve: 2022.01.10.)
5. HRPortal.hu (2007). *Humánérték és pályáiv – a Human Value International Kft. Tanulmánya*. <https://www.hrportal.hu/c/humanertek-es-palyaiv-a-human-value-international-kft-tanulmanya-20080520.html>. (Letöltve: 2022.01.15.)
6. Index (2017). *Túl lojális a munkáltatóhoz, ezért kevesebbet keres az Y-generáció*. [https://index.hu/gazdasag/2017/02/23/tul\\_lojalis\\_a\\_munkaltatohoz\\_ezert\\_kevesebbet\\_keres\\_az\\_y-generacio/](https://index.hu/gazdasag/2017/02/23/tul_lojalis_a_munkaltatohoz_ezert_kevesebbet_keres_az_y-generacio/). (Letöltve: 2022.01.15.)
7. Renjen (2021). A message from leadership. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report/global-report-letter-from-global-ceo-chair.html>. (Letöltve: 2022.02.11.)
8. Sharma, A (2017). *How Often Should I Switch Jobs?* <https://www.fool.com/careers/2017/08/31/how-often-should-i-switch-jobs.aspx#:~:text=Now%20for%20a%20rule%20of,jobs%20every%203%2D5%20years>. (Letöltve: 2022.01.15.)
9. Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
10. Usmani, S., Asif, M. H., Mahmood, M. Z., Khan, M. Y., & Burhan, M. (2019). Generation X and Y: Impact of Work Attitudes and Work Values on Employee Performance. *Journal of Management and Research*, 6(2), 51-84. <https://doi.org/10.29145/jmr/62/060203>.

## 9. MELLÉKLET

*Ahhoz, hogy sikeresek legyünk az üzleti életben, szíveden kell viselni üzleti tevékenységed sorsát, és a vállalkozásodnak a szíved mélyén kell lennie.”*

*Thomas J. Watson, Sr<sup>10</sup>*

### 9.1. RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK

A felmérésünk során 858 szervezet (vállalat és intézmény) járult hozzá nevének közléséhez.

Sor-szám	Szervezet neve
1	220 Home Mashine Outlet Bt.
2	2Pál Pet Kft.
3	4iG Nyrt.
4	A Care Kft.
5	Á la Maison Breakfast and Brunch
6	A Sütiző Kft.
7	Á table
8	A1 Endoszkópos Centrum Kft.
9	A8 Palace Hotel Zrt.
10	Abacus Medicine Hungary Kft.
11	Abacusán Stúdió Nonprofit Kft.
12	Abszolút Abakusz Bt.
13	Accell Hunland Kft.
14	Accent Hotel Management Kft.
15	Accuratus Könyvelés
16	Ács Kornél Kft.
17	Advantage Consulting Kft.
18	AGC Glass Hungary Kft.
19	Agócs János- őstermelő
20	Agora-Tex Kft.
21	Agrária Mezőgazdasági Zrt.
22	AgResearch Crop Service Kft.
23	Agria-Film Kft.
24	Agrogreen Trading Kft.
25	Agropoint Kft.
26	AGROTEC Magyarország Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
27	Akadémia Fitnesz
28	Alap-Geo Kft.
29	Albetti Kft.
30	Alcoa Shared Services Hungary Kft.
31	ALDI Magyarország Élelmiszer Bt.
32	Alfa Kft.
33	Alfa-Textil Kft.
34	Alföld Travel Sport Kft.
35	Aliena Kiadó
36	Alienline Kft.
37	Alkotás-Tüzép Kft.
38	Állatmenhely Ny.Alapítvány Cegléd
39	Allianz Hungária Biztosító Zrt.
40	ALTEO Energiaszolgáltató Nyrt.
41	Amishaus Kft.
42	AmRest Vendéglátó Kft.
43	Andocsi Kossuth Kft.
44	Andred Kft.
45	Antares Hungary Bútoripari Kft.
46	Apollo Ambulance Service Kft.
47	Aptiv Connection Systems H. Kft.
48	Aqua Hotel Kistelek Kft.
49	AQUA Webáruház
50	Aquaticum Debrecen Kft.
51	Aquaworld Hotel és Élményf. Zrt.
52	ArcelorMittal Distribution H. Kft.

<sup>10</sup> Thomas J. Watson (1874–1956) az IBM első elnöke volt. Tiszteletére az IBM róla nevezte el legújabb szuperszámítógépét, a *Watson*-t.

Sor-szám	Szervezet neve
53	ARTS BAR Kft.
54	ARTudásmenedzsment Kft.
55	Ascon Consulting Kft.
56	Ász Könyvelő Iroda Kft.
57	Aszmann Bútor '97 Kft
58	Atádi Henili Kft.
59	atlatszo.hu Közhasznú Np. Kft.
60	Atomix Kft.
61	Audit Doktor Kft.
62	Auto Securit Zrt.
63	Autóflex-Knott Kft.
64	Autoliv Kft.
65	Automotive Hungary Kft.
66	Avalon Care Services Kft
67	Avis Budget Group
68	Avon Cosmetics Hungary Kft.
69	Aznap Kft.
70	B Pont Kft.
71	B+N Referencia Zrt.
72	Bacsaszelet Ételtár és Étterem
73	Bács-Kiskun megyei Kh.
74	Bács-Kiskun M. Önkormányzat
75	Bácsmotor Kft.
76	Bakainé Vajdovich Judit e.v.
77	Baker Hughes Hungary Kft.
78	Bakony Gaszt Zrt.
79	Baráth és Baráth Bt.
80	Barber Life
81	Barcsi Polgármesteri hivatal
82	Bársony és "Handicap" Alapítvány
83	Baukó Trans Kft.
84	Bayer Construct Zrt.
85	Be Social Kft.
86	Beautylex Kft.
87	Bebó 2010 Kft.
88	Beck Erika e.v. (Böllérikum)
89	BÉKÁS Nagykereskedelmi Kft.
90	Békástó Panzió
91	Bencze Harmony Kft
92	Bencsics Konténer Kft.
93	Beremend Nagyközség Önkorm.

Sor-szám	Szervezet neve
51	Béres Gyógyszergyár
95	Bericap Záródástechnikai Bt.
96	Besser Hungária Kft.
97	Best 100 üzlet
98	Best-Tool Kft.
99	Bethesda Gyermekkórház
100	Bikácsi Agrár Kft.
101	Binder Cable Assemblies Bt.
102	Biopoint Kft.
103	BIS Hungary Kft.
104	Biztos Kész Kft.
105	BJB System Kft.
106	BL Nonprofit Kft.
107	Blachere Illumination Hungary Kft.
108	BlackRock Hungary
109	Blee Hungary Zrt.
110	Bocskai István Református O.K.
111	Bodovics Árpád István e.v.
112	Borbényi Márk e.v.
113	Borealis L.A.T. Hungary Kft.
114	Bosch Kft.
115	Böhm Bau General Kft.
116	BPW Hungária Kft.
117	Brabus Kft.
118	Brandt Virág Kft.
119	Brightor Kft.
120	BRW Bútorház
121	Budapest Bank Zrt.
122	Erzsébetvárosi Polgármesteri Hiv.
123	Budapest Főváros Kormányhivatala
124	Budapest Főváros Levéltára
125	Bp Gyógyfürdői és Hévízei Zrt.
126	Budapesti Fejlesztési Központ Zrt.
127	Bp Kereskedelmi és Iparkamara
128	Budapesti Sportszövetségek Uniója
129	Budapesti Történeti Múzeum
130	Bumchun Precision Hungary Kft.
131	Burger King Kaposvár
132	Bushmanfield Kft.
133	Büntetés-végrehajtás O. P.
134	C.S.G. Control & Audit Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
135	CabTec Kft.
136	Car-Éra Kft.
137	Cargill Magyarország Zrt.
138	Car-Kovi 2009 Kft.
139	CCC Hungary Shoes Kft.
140	Celanese Hungary Kft.
141	CerTrust Kft.
142	Ceva-Phylaxia Zrt.
143	Cherry Presszo
144	Chez Dodo
145	Chili-Trade Kft.
146	Chinoin ZRT- Sanofi Business C.
147	Cib Bank Zrt.
148	CintiTech Fluid Automotive H. Kft.
149	Citibank - Hungary
150	Civil sarok -egyéni vállalkozás
151	Clinexpert Kft.
152	CMA Egyesület
153	Codeiron Kft.
154	Coding Sans – Sw. Development
155	Company School Bt.
156	CompMarket Hungary Zrt.
157	Consee Systeme Kft.
158	Constexpert Kft.
159	Continental Automotive H. Kft.
160	CoolTour Kft.
161	Coopervision Kft.
162	Corvin Center Suites
163	Corvina Party Service
164	Coventry House Kft.
165	Coveris Flexibles Pirtó Kft.
166	Creaton South-East Europe Kft.
167	Criterion Biztonságtechnikai Zrt.
168	Cushman & Wakefield
169	Czuczor Gergely Katolikus Ált. Isk.
170	CS. Á -GABÁN" Ingatlan Kft.
171	Csabai Zoltán e.v.
172	Csák Sped Kft.
173	Csáktornyai Kandalló e.v.
174	CSOMIÉP Kft.
175	CSÓME Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
176	Csubák Családi Pincészet
177	Da Vinci Tehetséggondozó Ált. Isk.
178	Danube Truck Magyarország Kft.
179	Danubius Zrt.
180	Deák-Trió Sped Kft.
181	Debreceni Egyetem Klinikai Kp.
182	Debreceni Vízmű Zrt.
183	Dekor Steinmetz Kft.
184	Delivery Hero Hungary Kft.
185	Deloitte Kft.
186	DELTA - TECH Mérnöki Iroda Kft.
187	Desigual - Mágint Pannónia Kft.
188	Deufol Hungary Kft.
189	Deutsche Telekom IT S. H. Kft.
190	DGA Gépgyártó és Aut. Kft.
191	Diageo Zrt.
192	Diego Óbuda Kft.
193	Digi Kft.
194	Díjbeszedő Holding Zrt.
195	Diós Camping
196	DITÁLL 2002 Kft.
197	Douglas Parfümerie Kft.
198	DPD Hungária Kft.
199	Dr. Magyar és Magyar Bt.
200	D-T Közmű Kft.
201	Duna Pest Rezidenciák A-B Th.
202	Duna-Dráva Cement Kft.
203	Dunamenti CSZ Kft.
204	Dunántúli Regionális Vízmű Zrt.
205	DUNASTYR Polisztirolgyártó Zrt.
206	Dutrade Zrt.
207	DXN Europe Kft.
208	Easy Wash System
209	Eckerle Industrie Kft.
210	EDIM design
211	Edu-Vision Kft.
212	Egis Gyógyszergyár Zrt.
213	Electro Construct Kft.
214	ELTEC Holding Zrt.
215	Éltető Balaton-felvidékért Egyesület
216	Énekes Rigó Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
217	Energetika 2020 Kft.
218	Energia Ablak Kft.
219	EPAM Systems
220	Equinet Kft.
221	E-Ram Kft.
222	Ergoline Sashalom Szolárium
223	Erka Padló Kft.
224	Ermar Kft.
225	ESH Embedded Systems H. Kft.
226	Eufund Consultants Kft.
227	euJobs HR-Group
228	Euro Consult Bt.
229	EuroBond Kft.
230	EUROPÉER
231	Évi és Szinya Bt.
232	ExtraEnergia Kft.
233	Exxon Automobil Kft.
234	F.G. Rákó Kft.
235	Fábián Gergely Márk e.v.
236	FAG Magyarország Ipari Kft.
237	Fantázia Kft.
238	Fáskerti és Társa 2001 Kft.
239	Fémforgtech Kft.
240	Fenimore Print & Copy Kft.
241	Fenster-bau Kft.
242	Ferenc Brigitta e.v.
243	Ferenc Dávid e.v.
244	Ferling Kft.
245	Fer-Vill Kft.
246	Film & Mini Pets Bt.
247	Film Art Stúdió Kft.
248	Finess Szolnok Kft.
249	Finders Consulting Kft.
250	Fitos Zsolt e.v.
251	Fitting-ker Kft.
252	Flabeg Kft.
253	Flame Spray Hungary Kft.
254	Flavon Group Kft.
255	Flisom Hungary Kft.
256	Female Management Network
257	Focus-Dental Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
258	Fodor Péter e.v.
259	Food Box
260	Foodpanda
261	For Use Cigar Bt.
262	Fort-Bau Therm Kft.
263	FORT-BAU Zrt.
264	Főkönyvguru Könyvelőiroda Kft.
265	Fővárosi B.V. Intézet
266	Vámosmikolai Idősek Otthona
267	Fremina Kft.
268	Frigotech Hűtőtechnika Kft.
269	Fusetech Kft.
270	Fusion Befektetési Zrt.
271	G ROBY GOLD KFT.
272	GAALEON Kft.
273	Gaaleon-Ing Bt.
274	Gábor Dénes Főiskola
275	Galacon Építő és Mérnöki Kft
276	GalaxSmithKline Kft.
277	Gallai és Társa Bt.
278	Garantiqa Hitelgarancia Zrt.
279	Gárdosné Váczai Boglárka e.v.
280	GAS-CAR Kft.
281	General Electric
282	Generali Biztosító Zrt.
283	GÉRINGER Kft.
284	Gerlóczy Kávéház Vendéglátó Kft.
285	GÉSZ Kft.
286	GFP Hungaria Kft.
287	Gi-Ga Farm Kft.
288	GIGKEL Kft.
289	GKI Gazdaságkutató Zrt.
290	Grand Terra 2000 Kft.
291	GrandCar2014 Kft.
292	Grandis Kft.
293	Green Bau Kft.
294	Green Connect Hungary Kft.
295	GROBELOX Kft.
296	Groupama Biztosító Zrt
297	Grundfos Shared Services Kft.
298	GSH Consult Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
299	GUDI TRADE Kft.
300	Güntner-Tata Hűtőtechnikai Kft.
301	GVB Grabarics Vasbeton
302	Gyermelyi Zrt.
303	Gyuró Ilona Non Profit Kft.
304	H+P+P Pusztai Trader Kft.
305	H1 Systems Kft.
306	Hairport szalon
307	Hajdú-Bihar Megyei Kh.
308	Hajdú-Coop
309	HajniKisbolt
310	Hankook Tire Magyarország Kft.
311	Hans Pausch
312	Happy Domoxi Bt.
313	Harangozó Tamás e.v.
314	Harasta Gyógytorna
315	Harman/Becker Automotive S. Kft.
316	Hartung Martin Huba e.v.
317	Használt Bútor Műszaki Bizományi
318	HASZNOSKERT Kft.
319	Hauser Magyarország Kft.
320	Havivár Kft.
321	Hays Hungary
322	HD Jobs Kft.
323	Hegyi Zoltán Rókusné e.v.
324	Helit Kft.
325	Herczeg Design Kft.
326	HG-Autoservice Kft.
327	HI-LEX Hungary Kft.
328	HILTI HUNGÁRIA KFT.
329	Hiraken Kft.
330	Hóbár Kft.
331	Szentesi Zsoldos Ferenc Technikum
332	Ho-Máhr Trans Kft.
333	Home and Car Invest Kft.
334	Home Collection Kft.
335	HopTop Sörföző Kft.
336	Hornyák Tímea e.v.
337	Horváth Alexandra e.v.
338	Horváth Kitti e.v.
339	Hotel Nemzeti Budapest

Sor-szám	Szervezet neve
340	Hotelstart Kft.
341	HSA Recruitment Kft.
342	HuBakers-Trade Kft.
343	Humán Centrum Kft.
344	Család-És Gyermejjóléti Szolgálat
345	Humán Stratégia Kft.
346	Humánia HRS Group Zrt
347	Hungarian Flavours Kft.
348	HUNGUEST Hotels Zrt.
349	Hügli Food Élelmiszeripari Kft.
350	I. T. Magyar Cinema Kft.
351	Ibis Budapest Heroes Square
352	IBM Magyarország Kft.
353	IBUSZ Sportiroda
354	Ija Software Studio
355	ILDI SHOP
356	Imre Ügyvédi Iroda
357	Indotek Befektetési Zrt.
358	Infineon Technologies Cegléd Kft.
359	INFOPROT Kft.
360	Ing-Rat Bt.
361	Innodox Technologies Zrt.
362	InPers Human Kft.
363	Integrál Tréning Központ Kft.
364	Intrum ASC Kft.
365	Intrum Zrt.
366	Ipoly Erdő Zrt.
367	Ipsen Pharma Kft.
368	Iregi Itató Kft
369	ISA-RED Kft.
370	iSi Automotive Hungary Kft.
371	JAKO Fémárúgyár Kft.
372	Jánosik Facility Kft.
373	Jelzőőr Kft.
374	Jenci-Hús Kft.
375	Jézus Szíve Társaság Idősek Otthona
376	JF CNC SZERVIZ Kft.
377	J-H Klíma
378	Jobb Jövőért Egyesület
379	Jobsgarden Kft.
380	Jógazdász Kft.



Sor-szám	Szervezet neve
381	JÓ-MI TRANS KFT
382	JÓTEVŐ Alapítvány
383	Juhász Andrea e.v.
384	Kabát Henriett e.v.
385	Kabin sörkert
386	Kákos Kft.
387	Kalibra Kontó Kft.
388	Kalocsai Fűszerpaprika Zrt.
389	Kámon-Hús Kft.
390	Kanor Works Kft.
391	Kápolnai Kft.
392	Kapos Atlas Kft.
393	KAPOS HOLDING Zrt.
394	Karmacsí Róbert e.v.
395	Karneol Apartmanház Kft.
396	Kárpáti Csaba e.v.
397	Kátai-konténer Kft.
398	Katona József Színház
399	Kazamata-Bau Kft.
400	KB 2001 Kft.
401	KELEMEN ÉS TÁRSA Kft.
402	Kelet-Trans 2000 Kft
403	Kéménytechnika 2000 Bt.
404	Kenézy Gyula Kórház
405	Kenyeres Zoltán e.v.
406	Készenlét Zrt.
407	Key Price Kft.
408	KEZES-LÁBAS JÁSZÓHÁZ
409	Khalil Fatima e.v.
410	Kicsi kerék Kft.
411	Kienbaum Executive C. Kft.
412	Kimikra - Ikos Kft.
413	Kis István e.v.
414	Kisegyházi Attila Bt.
415	Kiskőrösi EGYMI
416	Kisokos Média Kft.
417	Kiss László e.v.
418	Kit-Bet Kft.
419	KITE Zrt.
420	Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft.
421	KOCSOLAI MGT SZ

Sor-szám	Szervezet neve
422	Kofax-Recognita Zrt.
423	KOJAN fémker Kft.
424	Kolibri szépségszalon
425	Komthermal Kft.
426	Koncsik Tamás e.v.
427	KOPERTA HUNGARY Kft.
428	Korax Gépgyár Kft.
429	Korm. Inf. Fejlesztési Ügynökség
430	Kortárspros Kft.
431	Korzika Pizzéria
432	Kovacs Engineering Hungary Kft.
433	Kovács Gábor Művészeti Alapítvány
434	Kovács István e.v.
435	Kovács Szerelvény Kft.
436	Kovács&Bodor Kft.
437	KÖNIG Kft.
438	KönyvelésNet Kft.
439	Könyvmolyképző Kiadó Kft.
440	Könyv-Tár 2000 Kft.
441	Krea-Man Bt.
442	KU-PA Üvegipari Kft.
443	Kühne+Nagel Kft.
444	L&E Bt.
445	L. G. METÁL Szolgáltató Kft.
446	L.V.R.K.C. Kft.
447	La Pizza Nostra
448	Lady és Gréti manufaktúra
449	Lakics Gépgyártó Kft.
450	Lala Hungary Kft.
451	LÁ-MA Patika Dekor Kft.
452	LANET-R Bt.
453	Láng Kft.
454	Láng Krisztina e.v.
455	Laterex Építő Zrt.
456	Lavet Gyógyszeripari Kft.
457	Lecsó&Csülök Kft.
458	Ledcontrol
459	Lenár-Jagd Kft.
460	Lengyelne Szalai Judit e.v.
461	Lenner-Mächler Optika Kft.
462	Létavértes SC 97

Sor-szám	Szervezet neve
463	LEX Perfect Kft.
464	Lexmark Hungary Kft.
465	Libri Könyvkereskedelmi Kft.
466	Lidl Magyarország Bt.
467	Lilakó Bánya Kft.
468	Lili-Fitness Kft.
469	Liliom Kontír Könyvelő Kft.
470	Liliputi Babywearing Kft.
471	Livita-Dorta Kft.
472	LUBOPLASZ TRADE Bt.
473	Lufthansa Technik Budapest
474	LUK Logistik Kft.
475	LUMENTRON ELECTRONIC Kft.
476	Lux Hungária Kereskedelmi Kft.
477	L-Winart Bt.
478	Mágint Pannónia Kft.
479	Magneoton Zrt.
480	Magnet Faktor Zrt.
481	MagNet Magyar Bank Zrt.
482	Magyar Állami Operaház
483	Magyar Honvédség
484	Magyar Honvédség Anyagellátó
485	Magyar Közút Nonprofit Zrt.
486	Magyar Műszaki és K. Múzeum
487	Magyar Posta Zrt.
488	Magyar Tájékon Kiadó Kft.
489	Magyar Takarékszöv. Bank Zrt.
490	Magyar Telekom Nyrt.
491	Magyari Tamásné e.v.
492	Main Assets Kft.
493	Malom Kft.
494	Market Építő Zrt.
495	Marosy Kata e.v.
496	MASINO ZACI Kft.
497	Master Good Kft.
498	Mátra-Phone Kft.
499	Máv Vagon Kft.
500	MÁV Zrt.
501	MÁV Zrt. Debreceni T.I.
502	MÁV-Start Zrt.
503	MAZS Alapítvány

Sor-szám	Szervezet neve
504	MB ELIT LUXURY Kft.
505	Magyar Diáksport Szövetség
506	Meat Versus Natural Kft.
507	Medical Crew
508	Mediconcept Kft.
509	Mediumskate18 Kft.
510	MÉÉG Kft.
511	Mega-Papír 2004 Kft.
512	Meló-Diák Iskolaszövetkezet
513	MENDE HÚS Kft.
514	Méra Szolgáltató Bt.
515	MERKBAU Zrt.
516	Métisz Nyelvi Központ Kft.
517	MetLife Magyarország
518	Metro-Conto Kft.
519	MEZ Crafts Hungary Kft.
520	M-G Car Autókereskedés
521	MILK-SERVIS N.H.S.
522	Mind-Diák Szövetkezet
523	Mini Magic Bt.
524	MINIFORM Kft.
525	Miskolc Holding Zrt.
526	Mitsuba Autom. S. of E. Kft.
527	Mix-L Kft.
528	MKB Bank Zrt.
529	Mócz és Tsa Kft.
530	MOL Nyrt.
531	Molnár Zoltán e.v.
532	MOLTEAM Kft
534	Mona szalon
535	Morgan Stanley Magyarország Kft.
536	Motor Impex Kft.
537	Movie Props Kft.
538	Mr Zsola Kft.
539	Multimpex Europa Zrt.
540	Műterem kávézó
541	MVD-SZIG Kft.
542	MVM csoport
543	MVM Ügyfélkapcsolati Kft.
544	Nádasdy Invest Kft.
545	NAGÉV Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
546	Nagy A Dohány Bt.
547	Nagy Eszter e.v.
548	Nagy Lidia e.v.
549	National Instruments Hungary Kft.
550	NBE-Milling Kft.
551	NÉBIH
552	NEFAG Zrt.
553	Németh Autóközlekedési Kft.
554	Nemzeti Adó- és Vámhivatal
555	Nemzeti Emlékezet Bizottságának H.
556	Nemzeti Infokom. Szolg. Zrt.
557	Nemzeti Művelődési Intézet
558	Neptun Filter Kft.
559	Nestlé Hungária Kft.
560	Nexon Kft.
561	Noispot Innovations Kft.
562	Nokia Softwares and Solutions Kft.
563	Nordconn International Kft.
564	NORMBENZ Kft.
565	NORMBENZ Magyarország Kft.
566	Norta Kft.
567	Nyírfacukor Kft.
568	Nyírpapír Kft.
569	NYUSZ-MUSZ Kft.
570	Obi Hungary Retail Kft.
571	Óbudai Autójavító Kft.
572	oKosáron Bt.
574	Ólevendula Bt.
575	OMG Drone Kft.
576	OMUA HUNGÁRIA Kft.
577	OnLiveIT Kft.
578	OOT Kft.
579	Opera Pub
580	Optotel Kft. Hotel Stáció
581	OPUS TIGÁZ Zrt.
582	Opus-Stone Bt.
583	Orbico Hungary Kft.
584	Origo System Consulting Kft.
585	Orsó Renátó e.v.
586	Országos Pedagógiai K. és Múzeum
587	OTP Bank

Sor-szám	Szervezet neve
588	Owel Kft.
589	Ozeki Systems Kft.
590	OZZY 95 Bt.
591	Öten Kft.
592	Padama-Smoke Bt.
593	Padló-Generál Bt.
594	Paks II. Zrt.
595	Pamutház Kft.
596	Pannon Takarító Kft.
597	Pannonia Coop Üzletház Kft.
598	Pannónia Nyugdíjpénztár
599	Pannonjob Kft.
600	Papp Annamária e.v.
601	Paprika Vendéglő
602	Pécsi Agroker Kft.
603	Péklány Boltja Kft
604	Pensum Group Nyrt.
605	Penta Általános Építőipari Kft.
606	Penny Market Kft.
607	Petissimo Kft.
608	Pfizer Kft.
609	PI-ER Technical Kft.
610	Piktor Kft.
611	Pizza Forte Kft.
612	Plantship
613	Polip 2001 Kft.
614	Polmark Consulting Kft.
615	Póni és Kuci Kft.
616	POP Group reklámügynökség Kft.
617	POST2ME Kft.
618	Post2me Kft.
619	Pömax Kft.
620	Praesidium DUÓ Kft.
621	PRAKTIKER Kft.
622	PREMET Kft.
623	Presing Vendégváró Kft.
624	Presonate Zrt.
625	Printek Kft.
626	Pro Mikológia Alapítvány
627	Profi Ajtó-Ablak Kft.
628	Profil-Copy 2002 Kft

Sor-szám	Szervezet neve
629	Progress Consult Kft.
630	Progress Étteremhálózat Kft.
631	Prohuman 2004 Kft.
632	Prolan Zrt.
633	Pure Energy Kft.
634	Purecon Plus Kft.
635	Püspökladány Önkormányzata
636	PVŐ Városgondnoksága és K.
637	PwC Könyvvizsgáló Kft.
638	PwC Magyarország Kft.
639	Quant Service Hungary Kft.
640	R&R Cukrászat Kft.
641	Raibow Kft.
642	Raiffeisen Bank Zrt.
643	RAMTECH Kereskedelmi Kft.
644	Randstad Hungary
645	Rédei és Karli Bt.
646	Rédei Kertimag Zrt.
647	Rehab Force Kft.
648	RELAX 2000 Kft.
649	Rendszerinformatika Zrt.
650	Residence GPE Kft.
651	Rév gázipari Kft.
652	Rezon Ingatlan Kft.
653	Richter Gedeon Nyrt.
654	Ripassa Kft.
655	Ripca Kft.
656	RMC Motor Kft
657	Robert Bosch Kft.
658	Rona Könyvelő Bt.
659	Rosenberger Mo. Kft.
660	Royal Hús Kereskedőház Kft.
661	Rudolf ház Kft.
662	Rumplerné Szedlaccsek Mária e.v.
663	Safe Job Solutions Kft.
664	Ságvári Önkormányzati Hivatal
665	Salgglas Üvegipari Zrt.
666	Salt Pay Hungary Kft.
667	Samsung Sdi Magyarország Zrt.
668	Sanatmetal Kft.
669	Sanofi - Aventis Zrt.

Sor-szám	Szervezet neve
670	Saray Szőnyegház Kft.
671	Sass és Társa Kft.
672	Sástó Hotel
673	SBS Kft.
674	Schaeffler Kft.
675	Segments sales and marketing
676	Semmelrock Stein+Design Kft.
677	Semmelweis Egyetem
678	ShoesBau Hungary Kft.
679	ShopRenter.hu Kft.
680	SIIX Hungary Kft.
681	Silcon Dreams Kft.
682	Simon Magdolna e.v.
683	Skiz Prime Projekt Kft.
684	Smart E-Ház Kft.
685	SMR Automotive Mirror T. H. Bt.
686	SOIVK Vagyonkezelő Kft.
687	Solar-Trader.Kft.
688	Sollerter Kft.
689	Solva Property Management Kft.
690	SOLVO Biotechnológiai Zrt.
691	Sóstói Szivárvány Idősek Otthona
692	Soulware Zrt.
693	Spar Magyarország Kft.
694	Spekula Kft.
695	Spicc-Fruit Kft.
696	Starschema Kft.
697	StartupubDrink Kft.
698	Steiner Kft.
699	Strigonium Invest Kft.
700	Studio Moderna
701	STÜHMER Kft.
702	Stylfa Bt.
703	Subrosa Info Kft.
704	SUEZ Water & Process T.H. Ltd.
705	SWIETELSKY Magyarország Kft.
706	Swiss Post Solutions GmbH, H.
707	Sybell Informatika Kft.
708	Systematic Team Kft.
709	SZABÓ FAMILIA Kft.
710	Szabó Fanni e.v.

Sor-szám	Szervezet neve
711	Szabó Gábor e.v.
712	Nyírbátori Járási Hivatal
713	Ped. Szaksz. Kiszárdai Tagintézmény
714	Szalai-Busz Kft.
715	Szám-adó Kft.
716	Szanyi Gergő e.v.
717	Szapporta Kft.
718	Százhalombattai Bölcsőde
719	SZBO Kft.
720	Szegedi Pszichológiai Központ
721	Szent Anna Katolikus Óvoda
722	Szent Erzsébet R. Kat. Ált. Iskola
723	Szent-Györgyi Albert Agóra
724	Szenzor Rendszerház Kft.
725	SZÉPHŐ Zrt.
726	Szépség Egészség Center Bt.
727	Széptető Kft.
728	Szerencsejáték Zrt.
729	Szinapszis Kft.
730	Szinga Sport Kft.
731	Szkíta 2003 Kft.
732	Szlavkovszky Livia e.v.
733	Szofi Házak Ingatlanfejlesztő Kft.
734	Szombathelyi Tankerületi Központ
735	Sztehlo Gábor Ev.Szeretetotthon
736	SZURO-TRADE Kft.
737	Tak-Ács Szerkezetépítő Kft.
738	Tanácsadó Infó Bt.
739	Tapolcai Közétkeztető Kft.
740	Tarcsai Zsolt Tamás e.v.
741	Tata Consultancy Services Ltd.
742	TDK Hungary Components Kft.
743	Techno-Tel Kft.
744	Tejtermék Értékesítő és Gasztró Kft.
745	Tenderauditor Kft.
746	Tepertő Kft.
747	Tesco Business Services & T.
748	Tesco Global Zrt. Komló
749	Testar Kft.
750	ThyssenKrupp Autom. S. GmbH
751	ThyssenKrupp Lift Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
752	Tiger Tools Kft.
753	Tiha-Fa Kft.
754	Timandi17 Kft.
755	Tip-coop Kft.
756	Tireman Kft.
757	TIS Hungary Kft.
758	Tisza Trapéz Kft.
759	Tiszalöki B. V. Intézet
760	Tízpróba Magyarország Kft.
761	T-Komfort Kft.
762	Toldi - Szátok Kft.
763	Tomvas Trade Kft.
764	Top Bróker Kft.
765	Tornai Pincészet Kft.
766	Tornyai János M. és K. m. Központ
767	Tóth Lilla e.v.
768	Tóth-Trans'89 Kft.
769	Török 1969 Kft.
770	Török Andrea e.v.
771	Training No1 Bt.
772	Transaquincum Bt.
773	Transmatic Kft.
774	Tratex Bt.
775	Trivium Aluminium Pack. H. Kft.
776	Tromf Controll Kft.
777	Tuba-hús Kft.
778	Tubeshop Kft.
779	Túrkevei Városgondnokság
780	Tüskörhegy Otthon
781	Tűzkerék Kft.
782	UBM Csoport
783	UBM-Szeleste Zrt.
784	Újfehértói Ref. Ált. Isk. és Óvoda
785	Underground Gym
786	Unilub Kft.
787	UNION VIG Biztosító
788	Uniship Kft.
789	Uniszig Épületszigetelő Kft.
790	Univer-Product Zrt.
791	Unix autó Kft.
792	UTC Overseas Logisztikai Kft.

Sor-szám	Szervezet neve
793	Utód-Agro Kft.
794	V and V Construct Kft.
795	Va-Ga Kft.
796	Valeo Auto-Electric Hungary Kft.
797	Vall Kerámia Kft.
798	Vámosgép Kft.
799	Varga Szárnyas Kft
800	Varga Technik Kft.
801	Vargyas Petfood Kft.
802	Vári és Társa Bt.
803	Varjas Tímea e.v.
804	Várkapitányság Nonprofit Zrt.
805	Vásárliget Kft.
806	Vati Farm Kft.
807	VBV-PACKETS Kft.
808	Védőnői Szolgálat
809	Veres családi gazdaság és őstermelő
810	Veres Dániel e.v.
811	Viastruktúra Kft.
812	Viczákné Kft.
813	Vikom-Ker Kft.
814	Villeroy & Boch Magyarország Kft.
815	Vinnai Vadászati Kft.
816	Vinozza Pizzéria
817	Virág Imre e.v.
818	Virt24 Informatikai Kft
819	Vis Verum Kft.
820	Vita Stilo Hungary Kft.
821	Vitacool Prémium Kft.
822	VM-PACK Csomagolótechnikai Kft.
823	Vollux Management Kft.
824	Voxinfo Kft.
825	Völgység Lakásszerviz

Sor-szám	Szervezet neve
826	Vörös és Fekete 2005 Kft.
827	VÖRÖS Ipari És Kereskedelmi Kft.
828	VTT Hungary Kft.
829	Waffle Dog Hungary Kft.
830	Wallis Autókölcsonzó Kft.
831	We love beef Kft.
832	Wein&Speiz Fogadó
833	Weinhaus Kft.
834	WernerCo Hungary Kft.
835	WHC Személyzeti Szolgáltató Kft.
836	Wilo Magyarország Kft.
837	Wimon Kft.
838	Wise Tree Kft.
839	WIZZ Air Hun. Légitársasági Kft.
840	Wolf Land Market Kft.
841	Wolf-THERM Kft.
842	Wolt Magyarország Kft.
843	Woodservice Team Kft.
844	Work Force Kft.
845	WTCS IMPORT Bt.
846	XXL TeherService Kft.
847	Y Generáció Iskolaszövetkezet
848	Yageo Europe Kft.
849	Yanfeng Automotive I. S. H. Kft.
850	Y-collective Kft.
851	Youth Business Group Egyesület
852	Zádor-hús Kft.
853	ZIEHL-ABEGG Kft.
854	Zimek pálinka Kft.
855	Zollner Elektronik Kft.
856	Zollner Szolgáltató és Gyártó Kft.
857	Zöldhorgász Apartmanház
858	Zöldhorgász Vendégház



