

DIPLOMADOLGOZAT

Zsigri Zsuzsanna Mariann

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

**A HR TERÜLET TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉS
SZERVEZETI POZÍCIÓJÁNAK ALAKULÁSA ÉS A
MUNKAVÁLLALÓI ATTITŰD VÁLTOZÁS A
COVID-19 PANDÉMIA HATÁSÁRA**

Belső konzulens:

Dr. Horváth Zoltán

egyetemi docens

**Belső konzulens
tanszéke:**

Mezőgazdasági és
Élelmiszeripari Vállalati
Gazdaságtan Tanszék

Készítette:

Zsigri Zsuzsanna Mariann

Gödöllő

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	2
2. A HRM kialakulásának és fejlődésének legfontosabb állomásai	6
2.1 A HR szervezeten belül betöltött szerepének fejlődése és stratégiai orientációja.....	11
3. A koronavírus járvány megjelenésének kapcsán felmerülő legfontosabb kihívások	17
3.1 Magyarországi trendek, fókuszban a „Korona HR” kutatás által feltárt eredményekkel	18
3.1.1 Home office – hazai aspektusok.....	28
4. A munka világának változása és a HR terület jövőjére vonatkozó megállapítások és predikciók	32
4.1 A HR funkció változása a pandémia tükrében	32
4.2 A munka világának változása és a munkavállalói tudatosság erősödése	36
4.2.1 „A nagy felismerés”	36
4.2.2 A munkavállalói jóllét előtérbe kerülése.....	40
4.2.3 A munkáltatókkal és a munkával szembeni elvárások.....	42
5. Saját vizsgálat	45
5.1 Kutatási célok és kérdések.....	45
5.2 A vizsgálati módszerek, a minta és a vizsgálat körülményeinek bemutatása	45
5.3 Az eredmények bemutatása	47
5.3.1 A HR tevékenységének és szervezeten belüli szerepének változása a Covid-19- pandémia tükrében – eredmények az 1. sz. kérdőív alapján	47
5.3.2 Munkavállalói értékrend és attitűd változása a koronavírus és a járványügyi korlátozások hatására – eredmények a 2. sz. kérdőív alapján	56
5.3.3 További eredmények és összefüggések.....	67
5.4 Következtetések és javaslatok	71
6. Összefoglalás	75
7. Irodalomjegyzék:	77

1. Bevezetés és célkitűzések

A munka világának és az emberek munkához való viszonyának átalakulása már a koronavírus megjelenése előtti években is érzékelhető volt. Ennek az átalakulásnak az okai főleg az információs társadalom kialakulása, az egyre gyorsuló technológiai fejlődés, a gazdasági verseny egyre szorosabbá és turbulensebbé válása, az újabb generációk térhódítása, valamint az emberi értékek és életvitel változásai voltak. Ebben a folyamatban a szervezetek számára kulcsfontosságú a versenyelőny, amelyet folyamatosan fent igyekeznek tartani a legújabb technológiák alkalmazásával és a munkaerővel történő hatékony gazdálkodással. 2019 végén - 2020 elején, a koronavírus megjelenésével és globális elterjedésével ezeknek a változásoknak - főleg a digitalizációnak, az otthoni-, vagy távmunkavégzésnek, valamint a munkaszervezés rugalmasságának - kényszerből kellett megvalósulniuk, felgyorsulniuk amellet, hogy a vállalatok számára a biztonság megteremtése volt az első számú prioritás mind egészségügyi, mind gazdasági szempontból. A válságkezelésben és az új működési formára való kényszerátállásban kulcsfontosságú volt, hogy a szervezetek mennyire voltak felkészülve ezekre a változásokra, illetve mennyire gyorsan és hatékonyan tudtak reagálni ezekre. A szervezetek mellett természetesen igaz volt ez egyéni szinten a munkavállalókra és a vezetői rétegre is, valamint különösen igaz volt funkcionális szinten a managementre és az emberi erőforrás gazdálkodás területére. A pandémia okozta helyzetben a vállalatoknak nemhogy a versenyelőny fenntartásáért, de sokszor a túlélésért kellett küzdeniük egy szinte pillanatok alatt változó, folyamatosan bizonytalan gazdasági és társadalmi környezetben. Egy ilyen környezetben nem csak tervezni volt nehéz, de a jelenlegi stratégiák átírására is szükség volt - a folyamatos bizonytalanság olyan stratégiákat igényelt, amelyek tartalmazzák az újratervezés opcióját. Előtérbe került a válságkezelés, a változásmenedzsment, melyek közül az előbbire eddig leginkább csak elméleti forráskönyv alapján tudtak felkészülni a szervezetek különböző szintjei.

A világ legutoljára több mint 100 évvel ezelőtt, a spanyolnátha idején tapasztalhatta meg egy pandémia egészségügyi, társadalmi, gazdasági, politikai hatásait, amik globális szinten hoztak gyökeres változásokat. (Poór et al., 2021) A globálissá fokozódó koronavírus járvány folyamatos, kritikus egészségügyi, társadalmi és gazdasági kockázatot jelentett, a vírus megfékezése miatti drasztikus intézkedések miatt teljes ágazatok és ellátási láncok bénultak le, számos vállalat teljesítménye csökkent, drasztikus visszaesés jelentkezett a foglalkoztatásban és az alkalmazásban álló emberek munkavégzése is korlátok közé szorult a szociális interakciókkal együtt. (Gyurián et al., 2023)

A HR-t, mint funkcionális területet különösen érzékenyen érintik a gazdasági és társadalmi hatások, változások. (Poór et al., 2018) A koronavírus esetében mindkét hatás egyszerre érvényesült és eddig még sosem látott forgatókönyv szerint vette ki (nem csak) a HR vezetők kezéből az irányítást, vágta ketté a meglévő stratégiákat és kényszerítette őket sokszor szemléletváltásra és ismétlődő újratervezésre. Azoknál a vállalatoknál, ahol működik kifejezetten HR funkció, illetve apparátus, az központi szerepet játszott többek között a válságkezelésben, ezen belül a kommunikációban, a munkaszervezésben, a távmunka megszervezésében, biztonságos munkakörülmények megteremtésében, a különböző szintű szabályok bevezetésében és betartatásában, a munkahelyi légkör és a hatékony munkavégzés fenntartásában, valamint a koronavírushoz kötődő adminisztrációban is. (Poór et al., 2020/a) A vírus kirobbanása után bő két évvel a globális társadalom többé-kevésbé visszatért a „normális” élethez, ugyanakkor a vírus fenyegetésével, a folyamatos bizonytalansággal és kényszer szülte megoldásokkal terhelt időszak sok területen mély nyomokat hagyott – sok esetben HR-es aspektusból is. Fontos megjegyezni, hogy számos olyan, mélyebben „gyökerező” trend hatását erősítette fel a világjárvány (akár pozitív, akár negatív szempontból), amelyeket a kutatások sokszor nem választanak el a világjárvány direkt hatásaitól és vannak olyan új, a pandémiával megjelenő hatások is, amelyek tovább erősítenek bizonyos trendeket (Sass et al., 2022) – ugyanez igaz a munkaerőpiacra és a HR területre is. Ugyanakkor sok helyen maradtak fent ebből az időszakból származó megoldások, ideiglenesnek gondolt átalakítások, folyamatok, valamint berögződések. Felmerülhet a kérdés, hogy lesznek-e ugyanolyanok a HR-es tevékenységek, ideértve a kommunikációtól kezdve a stratégiaalkotásig valamennyi tevékenységet, amilyenek a koronavírus megjelenése előtt voltak. Ebbe belegondolva a hiszterézis fogalma jutott eszembe. A hiszterézis görög eredetű szó, melynek eredeti jelentése „az, ami később jön”. Maga a hiszterézis közgazdaságtani fogalma egy fizikai jelenség felfedezéséből ered, melynek keretében James Alfred Ewing 1881-ben felfedezte, hogy egy kezdetben semleges fémbe akkor is megmarad a mágneses behatás, miután pozitív vagy negatív töltést adtak neki, majd megszüntették ezt a hatást. A mágnesesség után fizikai, matematikai alapokat kapott, amelyek elvezettek a közgazdaságtudományi elméletekig. A hiszterézis fogalmát körbejárva; *„általában olyan hatásokat értünk alatta, melyek azután is fennmaradnak, hogy a kiváltó okuk megszűnt”* (Cross, 1993 idézi Váry, 2018) Váry Miklós tanulmányának összefoglalásában rámutat, hogy *„Hiszterézisről akkor beszélünk, ha egy dinamikus rendszert érő átmeneti sokk permanens hatást gyakorol a rendszer hosszú távú egyensúlyára”* (Váry, 2018)

A téma számomra a személyes vonatkozás miatt is nagyon fontos, mivel pont a járvány kitörésének kezdetén fejeztem be alapszakos tanulmányaimat és kezdtem dolgozni HR területen egy nagyvállalatnál, ahol azt tapasztaltam, hogy az új gyakorlatok felülírják az elméleti szinten elsajátított tudást, mára pedig már sok akkor tanult dolog elképzelhetetlen és számos akkor még elképzelhetetlennek tűnő dolog lett normális – alig 3 év leforgása alatt. Ezeket a változásokat munkavállalói és HR oldalról is érzékelttem, a dolgozatban ezért mind a két nézőpontot szeretném körüljárni.

A dolgozat keretében arra keresem a válaszokat, hogy a koronavírus járvány globális elterjedésének és ez emiatt bekövetkezett események és változások, hatására hogyan változhatott a HR terület, annak pozíciója és megítélése a szervezeten belül, illetve a funkció szerepe stratégiai szinten, valamint, hogy melyek azok az értékek, módszerek, amelyek olyan mértékben átalakultak, hogy elengedhetetlen lesz a figyelembevételük a HR stratégiák megalkotásánál a jövőre vonatkozóan. Ezeknek a kérdéseknek mentén alkottam meg hipotéziseimet, melyek a következők:

H1: A koronavírus globális elterjedésének és az ennek következtében alkalmazott válságkezelési módszereknek és stratégiáknak köszönhetően erősödött a HR szervezeten belüli, stratégiai pozíciója.

H2: A HR terület hagyományos tevékenységi köre megváltozott vagy átalakulóban van a pandémia időszaka alatt végrehajtott válságkezelő intézkedések és megoldások hatására.

H3: A munkavállalók életében a munka és a karrier szerepe háttérbe szorult a magánéleti és személyes célokkal szemben a pandémia két évében tapasztalt események hatására - függetlenül attól, hogy távmunkában dolgoztak-e.

Szakedolgozatom első fejezetében először röviden összefoglalom az emberi erőforrás gazdálkodás (HRM) területének fejlődési szakaszait, valamint azokat a gazdasági és társadalmi hatásokat, amelyek eddig a legnagyobb hatással voltak a területre és irányt mutattak a különböző trendek érvényesüléséhez nemzetközi és magyarországi viszonylatban. Ezután a második fejezetben visszatekintek a koronavírus kitörése előtti évek legmeghatározóbb HRM trendjeire és kilátásaira hazai és nemzetközi viszonylatban. A harmadik fejezetben főleg a „KoronaHR” kutatás tapasztalatai, valamint egyéb releváns cikkek és tanulmányok alapján felvázolom azokat a tevékenységeket, amelyek a leginkább érintettek voltak a HRM keretein belül, majd a negyedik fejezetben összegyűjtök néhány kulcsfontosságú értékrendbeli változást, melyek nagy hatással voltak (és vannak) a munka világára napjainkban, ezután a terület

szakértői alapján felvázolok egy elképzelt képet a munka világának és a HRM területének jövőjéről.

A szakdolgozat második része, a saját kutatás (ötödik fejezet) két részből áll. Az egyik a munkavállalók munkához való viszonyát vizsgálja, illetve azt, hogy az utóbbi évek eseményeinek hatására hogyan változott munkavállalók életében a munka szerepe. Egy másik kérdőív keretében kifejezetten a HR szakmában dolgozók osztották meg véleményüket a koronavírus járvány HR területre mért hatásával kapcsolatban. A kérdőívek kérdéseit a 3. melléklet tartalmazza. A kérdőíves felmérés eredményeit MS Excel és SPSS programokkal értékeltem ki. A primer kutatás eredményeit ezután összevetem a szekunder kutatás eredményeivel és ezek alapján fogalmazok meg következtetéseket és javaslatokat.

2. A HRM kialakulásának és fejlődésének legfontosabb állomásai

Az elmúlt bő egy évszázadban hosszú utat járt be az emberi erőforrás menedzsment (EEM/HRM), mint tudományterület, ezalatt pedig számtalan gazdasági, társadalmi hatás alakította. A trendek és kulcsfontosságú területek folyamatos változásban vannak, amely változások folyamatosan irányt adnak a terület további fejlődésének. A HRM fejlődésének áttekintése több aspektusból történhet. Fontos szempont itt, hogy a terület fejlődését nagyban befolyásolja a földrajzi elhelyezkedés, mivel különböző fejlettségű területeken különböző gazdasági és társadalmi hatások érvényesültek. (Tóthné, 2016) A következőkben röviden összefoglalom a HRM eddigi fejlődéstörténetének néhány aspektusát Poór József (2006), Tóthné Sikora Gizella (2016), valamint Karoliny Mártonné (2019) munkái alapján, ennek keretében pedig igyekszem kitérni a nemzetközi és hazai fejlődéstörténetre is.

A mai értelemben vett HR funkció fejlődését a gazdasági és társadalmi átalakulások, valamint a management irányzatok elméleti alapjainak mentén különböző szerzők jól vizualizálható módon osztottak fejlődési szakaszokra. Az angolszász fejlődésminták alapján főként Michael Armstrong (1991), periodizálása terjedt el, aki az 1800-as évek végétől indítja a különböző szakaszok meghatározását. Ezt „Pro-Personnel” korszaknak nevezi, mellyel arra utal, hogy ekkoriban még nem volt önálló funkció a személyzeti munka. Az európai szakirodalomban a francia Jean-Marie Peretti (1990) elméletei terjedtek el, amelyek alapján a személyügyi terület fejlődése 5 szakaszra osztható. (Tóthné, 2016) Ezt foglalja össze az 1. sz. táblázat.

1. táblázat: A személyügyi terület fejlődése Peretti alapján.

(Forrás: saját szerkesztés Tóthné, 2016 alapján)

Időszak és neve	A feladatkör tartalma
Personnel Administration (PA) 1940-1960	Munkaügyi, munkajogi adminisztráció elvégzése Ügyintézői szerep
Personnel Management (PM) 1960-1970	A munkabér jelentős költségtényező, így hatékony gazdálkodást igényel
Human Resources Management (HRM) 1970-1980	Az emberi erőforrással való gazdálkodás komplex, rendszer szintű megközelítése A munkaügyi és jóléti tevékenységek, rendszerek integrációja
Strategic Human Resources Management (SHRM) 1980-1990	Az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberi erőforrás gazdálkodás (HRM) pedig a vállalatvezetés stratégiai területévé válik (SHRM). Funkciója a szervezeti célok és a munkavállalók céljainak, képességeinek összehangolása, a munkaügyi kapcsolatok hatékony kezelése
International Human Resources Management (IHRM) 1990-2000	A munkaerő szabad áramlása, a globalizáció és a nemzetközi, multinacionális vállalatok elterjedésének eredményeképpen az emberi erőforrás gazdálkodás nemzetközivé válását és nemzetközi kontextusban való gondolkodás és szervezés igényét hozza magával.

A HRM fejlődését nem csak érdekes, de elengedhetetlen a földrajzi elhelyezkedéssel párhuzamosan abban a kontextusban vizsgálni, hogy hogyan hatottak rá a különböző területek gazdasági, politikai, jogi, társadalmi eseményei, fejlődési tendenciái. Ezeket foglalta össze Dr. Poór József, a „*HR mozgásban*”, illetve a „*Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*” című könyvében, illetve Dr. Karoliny Mártonné-val közösen szerkesztett „*Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*” című munkájában, amely források alapján a következő összefoglalót készítettem:

Amerika

Több szakértő is egyetért abban, hogy a mai HRM gyökerei az USA-ból származnak, és a terület fejlődését meghatározó elméletek és kutatások onnan terjedtek el, majd fejlődtek tovább a többi régióban. (Poór, 2006)

A HRM szakmának sokáig meghatározó elméleti alapja volt az 1940-es évek tudományos vezetése, amely kialakulásához az vezetett, hogy a vállalatoknál megnőtt az igény a hatékonyság javítására. Az irányzat képviselői többek között F. W. Taylor, Gilberth és Gantt voltak, a terület fejlődését pedig évtizedekre meghatározta. Ebben a koncepcióban a munkavállalók („homo oeconomicus”) a management instrukciói alapján dolgoznak, a bérükkel arányos teljesítményben. A világválság után az emberi viszonyok tana, Elton Mayo, majd Kurt Lewin munkássága a munkavállalói csoportokra és csoportmunka egyes aspektusainak figyelembevételét hangsúlyozta. Ekkoriban a személyzeti apparátus jobbra adminisztratív feladatokat látott el és stratégiai orientáció nélkül működött, a fenti elméletek gyakorlati megvalósítása a management feladata volt. A személyügyi feladatkör bővülésének létjogosultságára később Brucker (1989) mutatott rá. (Poór, 2006)

Az amerikai HRM-ben ezután két irányzat alakult ki, amelyeket Michigan és a Harvard modellként említ a szakirodalom. Az úgynevezett Michigani/„kemény” modell (1984), amely Fombrun nevéhez köthető, a taylori tudományos iskolával párhuzamosan logikus és egyirányú kapcsolatot feltételez a vállalati és a HRM stratégia között. (Poór, 2006) Ebben a modellben főként a tulajdonosok és befektetők érdekei vannak fókuszban, ehhez kapcsolódnak a HRM célok is. (Karoliny, 2017) A HRM tevékenység négy fontos alrendszerre bontva jelenik meg: kiválasztás, értékelés, ösztönzés, fejlesztés. (Poór, 2006)

A Harvard modellben, amely Beer és szerzőtársai munkája alapján jött létre (1984) a HRM rendszerek és irányelvek kialakítása során komplex tényezőrendszer figyelembevétele szükséges. (Poór, 2006) Ez abban is megnyilvánul, hogy a Michigan modellel ellentétben az

érintettek széles körének igényeit figyelembe veszi, beleértve a munkavállalókat és munkacsoportokat, a szakszervezeteket is, illetve az egyéni fókuszot kitágítva a különböző interakciókat, társadalmi nézőpontot helyezi előtérbe. (Karoliny, 2019) Ez a modell a munkavállalói elkötelezettségre és a dolgozók bevonására épít, valamint, hogy a kölcsönösségen keresztül olyan légkör és kultúra alakítható ki, amelynek hatására a munkavállalók teljesítménye, ezáltal pedig a vállalati teljesítmény is megnő – ez a modell így ún. „soft” tényezőket vesz figyelembe (Poór, 2006).

Ezekben a modellekben már megjelenik az a nézőpont, amely a munkavállalókat nem költségtényezőként, hanem konkrétan tőkeként, erőforrásként kezeli, amely értéket képvisel és versenyelőnyt biztosíthat a vállalatok számára, ezért elkezdődik az üzleti és a HRM stratégia egymáshoz illesztése, integrációja. (Karoliny, 2019)

Az amerikai HRM fejlődéstörténetében is nagy szerepe van az amerikai menedzsment tudományok motivációval kapcsolatos szemléletváltásaihoz, ahol először a gazdaságilag alárendelt ember anyagi motivációját, később a munkával kapcsolatos elégedetlenségből kitörni kívánó ember motivációját, majd a megújulást igénylő ember motivációját tartották szem előtt. (Poór, 2016)

Az amerikai HRM fejlődését nagyban befolyásolták a gazdasági-társadalmi tényezők, mint például a sajátos, liberális jogi és gazdasági környezet, a nagyobb vállalkozói szabadság és a szakszervezetek korlátozottsága. Miután a domináns nagyvállalatok egyeduralma megtört, fokozatosan megjelentek a kiszervezési megoldások, az önfoglalkoztatás és a jellemzően kisebb vállalati méret (500 fő alatt), illetve a hagyományos, hierarchikus szervezeti modellek mellett teret nyertek a hálózatos és kapcsolatokon alapuló szerveződések. (Poór, 2006)

Napjainkra az emberi erőforrással való gazdálkodás az amerikai vállalatok körében stratégiai területté vált, a hagyományos személyzeti feladatok (adminisztráció, bérszámfejtés, stb.) fokozatosan kiszerveződnek és a stratégiai jelentőségű feladatok maradnak a vállalaton belül. A HRM fő feladatává az vált, hogy megfelelően kialakítsa és stabilizálja a vállalat struktúráját, amely hozzájárulhat a vállalat eredményességéhez, illetve kiszolgálja a munkavállalók és a vonalbeli vezetők igényeit. (Poór, 2016)

Ázsia – Japán

Az ázsiai régióra jellemző, hogy sokáig a világ többi részétől elzártan fejlődött, illetve, hogy a rendkívül magas népesség miatt a gazdasági és társadalmi folyamatokra nagy hatással volt a területi- és élelmiszerszűkösség. (Poór, 2016)

Az ázsiai régió országai közül kiemelkedik a Japán HRM, amely az amerikai HRM-mel ellentétben nem munkaerőpiac, hanem emberi tőke alapú megközelítésben működik. A japán vállalatoknál az emberi erőforrás menedzselésének kiemelt szerepe van, azonban alapvetően mégsem különül el, mint külön szakma, illetve szakterület - a HRM tevékenységeket itt a menedzserek hatáskörébe helyezik, az ő feladatuk a terület magasszintű ismerete. (Poór, 2006)

A japán vállalati kultúra ismertetője a kiváló csapatmunka, a csoportos döntéshozatali folyamat és felelősség, valamint a vállalat által kifejezetten elismert és honorált szenioritás és az erős munkavállalói lojalitás intézménye. Ezekhez számos történelmi esemény és földrajzi adottság hozzájárult, például, hogy Japán alapvetően természeti erőforrásokban szegény, illetve, hogy a munkaerőhiány hatására sok esetben csapatokban dolgoztak az emberek. Az ezek által kialakult értékrend nagyban hozzásegítette Japánt például a háború utáni gyors talpra álláshoz is. (Poór, 2006)

A japán munkaügyi rendszerekben sokáig fontos szerepet töltött be az erős szakszervezetiség és szenioritás fontossága mellett a nyugdíjas korig tartó foglalkoztatás, ám ez az elmúlt évtizedekben sokat csorbult a diszkriminatív jellege miatt és a gazdasági hatások kényszerei nyomán. (Poór, 2016)

A japán vállalatok jellegzetessége volt, hogy a nemzetköziesedéssel párhuzamosan igyekeznek saját vállalati kultúrájukat fenntartani a külföldi leányvállalataiknál is, ám ez a kultúra, ahogy az emberi erőforrás menedzselésének gyakorlata is sokat változott – a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektettek a teljesítményalapú ösztönzésre, a delegálásra, illetve a toleranciára, valamint a teljesítmény alapú előléptetési rendszerre is. (Poór, 2006)

Nyugat- és Kelet-Európa

Mivel az európai országok között a mai napig is jelentős kulturális, gazdasági és politikai különbségek vannak, a szakirodalmak célszerűnek tartják az európai országok kategorizálását a különböző HRM gyakorlatok fejlődésének terén is, ezért az európai HRM gyakorlatok alatt legtöbb esetben kifejezetten a nyugat-európai tendenciákat értjük – itt is fontos azonban megjegyezni, hogy ezen belül is számos különböző gyakorlat létezik (Poór, 2006)

A **nyugat-európai** és az amerikai HRM gyakorlatok fejlődéstörténetét leginkább az különbözteti meg egymástól, hogy az amerikai szabad versennyel szemben, az európai munkaerőpiac dinamikája erősen szabályozott, illetve, hogy jobban alá van rendelve az Európai Unió szabályozásoknak. Az Európai HRM a centralizáltsággal szemben jobban elfogadja a módszertanbeli különbségeket, amelyek nemzeti/kulturális különbségekből erednek, az amerikai HRM célja azonban elsősorban az univerzális megoldások kidolgozása. Az amerikai HRM stratégiákkal kapcsolatban hamar elfogadottá vált, hogy a vállalati stratégiákkal párhuzamosan hozzájárulnak a vállalat eredményességéhez és céljainak megvalósításához, Európában azonban sokáig főleg az adminisztratív, illetve érdekegyeztető szerep érvényesült. A multinacionális cégek megjelenésével azonban az európai gyakorlatok lassan elkezdtek követni az amerikai (és japán) „best practise” megoldásokat, a kétezres évekre pedig elkezdett erősödni maga a HR funkció is. Napjainkban már egyre nagyobb rugalmasság és stratégiai integráció jellemzi a területet. (Poór, 2006)

Mivel a **kelet-európai** országokban a rendszerváltás előtt a (mai értelemben vett) HRM funkciók szinte teljeskörűen állami irányítás alatt álltak, a terület fejlődése pedig egyre inkább lemaradásban volt a „nyugathoz” és Amerikához képest. (Poór, 2006) A rendszerváltás után, a nemzetközi vállalatok térhódításával a munkaerőpiac is átalakult – főleg a bérstruktúra (Poór, 2006). Csak ekkor vezették be a munkakör alapú, illetve a teljesítmény alapú bérezést. (Poór, 2016)

A nemzetközi vállalatok megjelenésével egyre nagyobb szerepet kapott a HR, ezek a leányvállalatok pedig sikeresebbnek bizonyultak a helyi vállalatoknál. (Poór, 2016)

Magyarország

A rendszerváltás utáni Magyarország tekintetében szintén torz kép uralkodott a munkaerőpiacon: látszólag teljes foglalkoztatottság, fusizás, feketegazdaság, saját tulajdon birtoklására való törekvés. A munkavállalók többsége nem kötődött munkaadójához és nem is igazán tisztelte feletteseit. A teljesítménnyel szemben nagyobb értéket képviselt a (főleg politikai) lojalitás, az emberi erőforrás menedzselésének társadalmilag kiterjesztett célja pedig az ipari termelékenység növelése volt, a személyzeti osztályok adminisztratív feladatokat láttak el, a vállalati kommunikáció pedig döntően egyirányú (top-down) volt. (Poór, 2006) A szakszervezetek kezdetben inkább a pártnak igyekeztek megfelelni a munkavállalók érdekeinek képviselője helyett (Poór, 2016)

A munkaerőpiac dinamikáját később megváltoztatták a Munka Törvénykönyvének bevezetése, az Európai Unióhoz való csatlakozás érdekében tett intézkedések. A hazai politikai és gazdasági rendszer, valamint a jogi és társadalmi aspektusok drasztikus változásai a vállalatok számára is változásokat tettek elkerülhetetlenné. A hazai HRM gyakorlatok kialakulásának üteme felgyorsult és elkezdett gyors ütemben felzárkózni az amerikai fejlődéstörténet mentén. Előtérbe került a szakma stratégiai jellege, illetve a szervezetfejlesztési törekvések nyomán kialakult a HR terület belső tanácsadói szerepe. (Poór, 2006)

2.1 A HR szervezeten belül betöltött szerepének fejlődése és stratégiai orientációja

A területen végzett kutatások már az 1980-as években rámutattak arra, hogy az egyre bővülő személyügyi tevékenységeknek egyre nagyobb prioritással kell rendelkezniük annak érdekében, hogy a funkció alkalmazkodni tudjon a különböző területek operatív és vonalbeli vezetőinek igényeihez. (Molander, 1989 idézi Matiscsákné, 2016) Ezzel párhuzamosan az emberi erőforrás területért felelős vezetőkkel szembeni követelmények is minden újonnan megjelenő funkcióval együtt bővültek és egyre komplexebbek lettek a hagyományos funkciók megmaradása mellett. Egyre világosabbá vált, hogy a HR vezetők ezeknek az elvárásoknak és igényeknek csak egy stratégiai szinten betöltött szerepkörben tudnak igazán eleget tenni. (Matiscsákné, 2016)

Az ezredforduló utáni bő első évtizedben számos környezeti, gazdasági és munkaerőpiaci kihívás, értékrendi változás és globalizációs hatás alakította a HRM területét. A szervezetek működésével kapcsolatban kulcsfontosságú lett a rugalmasság és a hatékonyság, így ez az emberi erőforrással kapcsolatban is elvárassá vált. Megjelent az igény egy olyan paradigmaváltásra, amely az egyre gyorsabb ütemben fejlődő technológiákhoz és gazdasághoz alkalmazkodni képes vállalati dinamikát és munkaerőt igényelt. Előtérbe került az alkalmazkodóképesség fontossága, illetve egyre fontosabbá vált a rugalmasság – mind a munkavállalókkal, mind a munkavégzéssel szemben. (Senett, 1998 idézi Matiscsákné, 2016) Boxall-Purcell (2011) szerzők szerint a vállalatok versenyelőnyre tehetnek szert azáltal, ha az emberi erőforrásaik megfelelő menedzselése révén speciális képességeket tudhatnak magukénak. A szerzőpáros szerint ennek a két formája a *humán tőke*, illetve a *társas/közösségi tőke*. A humán tőke előnyt jelenthet, amennyiben a vállalat olyan munkavállalókat foglalkoztat, akik a versenytársak munkavállalóinál magasabb szintű fizikai, szakmai, érzelmi képességekkel rendelkeznek és ehhez mértén teljesítenek. A közösségi tőke előnyéhez tartoznak a különböző szervezeti viszonyok, és folyamatok, mint például a kapcsolatrendszer, a problémamegoldás

módja, a csapatmunka minősége, a szabályrendszerek és a szervezeti kultúra is, amelyek komplexitásuk és egyediségük miatt nehezen másolhatók. Emiatt a szervezetek egy része már nem csupán a magas költségigényt, de már a megtérülés lehetőségét is látja az emberi erőforrások menedzselése során. (Karoliny, 2019) Mivel ezekben a folyamatokban kulcsfontosságú a HRM tevékenysége, az emberi erőforrás menedzsment üzleti jellegű feladatként értelmezhető, amely támogatja a vállalati célok megvalósítását a munkavállalók elkötelezettségében, tudásában, képességeikben rejlő lehetőségek kiaknázásával. (Chovan, 2020) A HR vezetőkön és az általuk irányított területen tehát a vállalatok sikere múlhat. Ez tágabb értelemben magában foglalja a megfelelő munkaszervezést, a munkavállalók elégedettségét, a megfelelő munkahelyi légkört és kultúrát, a motivációs tényezőket, amelyek mind hatással vannak a vállalatok piaci sikerére – így az egyre turbulensebbé váló gazdasági környezetben az emberi erőforrás és annak menedzselése egyre meghatározóbbá válik. (Matiscsákné, 2016)

A 2010-es évek második felében számos nemzetközi és hazai tanulmány született, amelyek megerősítették a HR stratégiai pozíciójának érvényességét és alátámasztották azt az álláspontot, hogy a HR terület tevékenysége és sikeressége közvetlen hatással van a vállalat üzleti sikerére, így a szakemberek a HR stratégiai döntésekbe való bevonását szorgalmazták (Poór et al., 2018). Ebben a tendenciában különbség mutatkozik azonban a vállalati méret alapján. A kisebb vállalatoknál, amelyeknek jellemzően nincs elég erőforrásuk ahhoz, hogy egy nagyvállalathoz hasonló HR apparátust és HR rendszereket működtessenek - a vállalatvezetés szkeptikusabban áll a HR terület stratégiai befolyásához és a vállalati teljesítményhez való hozzájárulásához, így sokkal kevésbé jellemző a HR szakemberek bevonása a felsővezetés döntési folyamataiba. (Poór et al., 2018)

A HR, mint funkció stratégiai értékfejlődését bizonyító tanulmányok ellenére azonban HR szakemberek és vezetők számos esetben még a mai napig küzdenek azért, hogy több oldalról is bebizonyítsák, hogyan tudja támogatni az üzleti stratégiát a HR stratégia és milyen módon járulhat hozzá a vállalatok eredményességének növeléséhez a különböző HR rendszerek megfelelő működtetése. (Poór et al., 2018) Poór József és szerzőtársai a „HR gyakorlata” c. könyvük fenti kutatásokat taglaló részének összefoglalójában kifejtik, hogy bár látható, hogy a világ minden tájáról születtek a HR funkció szervezeten belüli pozíciójával, illetve a témakör különböző aspektusaival foglalkozó kutatások, tanulmányok és értekezések, ez csak a kérdéskör fontosságának alátámasztásához elég. (Poór et al., 2018)

A HR trendek globális értékelésének érdekében készített nemzetközi Cranet kutatás¹ eredményei rámutatnak a HR terület pozíciójának fejlődésére, illetve a különböző régiók közötti különbségekre.

A Cranet kutatás keretében azon válaszadó vállalatok aránya, ahol működik külön HR részleg vagy tevékenykedik önálló HR-es, 2004-2005, illetve 2014-2016 között globálisan 90% fölött volt. A 2008-2010 közötti időszakban - amely évekre a gazdasági világválság első éveit tehetők - ez az arány globálisan csak 83,7% volt. Ez alátámasztja, hogy a HR szervezet jelenlétére a szervezeti méreten túl jelentős hatással van az adott gazdasági helyzet. (Poór et al., 2018). Ez a hatás különösen a Közép-Kelet Európai (KKE) régióra volt érvényes, A régióon belül Magyarország esetében a magánszférában a korábbi 100%-ról a válság első éveiben 54,7%-ra esett vissza az arány, majd a 2014-2016 közötti időszakra csupán 78,7%-ra javult az eredmény, amivel a hazai eredmények elmaradtak a nemzetközi arányoktól.

Az emberi erőforrás menedzsment szervezeti megítélésének egyik legfontosabb mércéje, hogy hol helyezkedik el a HR részleg, illetve a HR vezető a szervezeti hierarchiában. A Cranet eredményei alapján globálisan már 2004-2005 között is 50% felett volt azon vállalatok aránya, ahol a HR tevékenységért felelős vezető tagja a felsővezetői körnek, később pedig ez az arány már 60% fölött volt. A régiók szerinti megoszlás eredményei alapján a KKE régió (benne Magyarország) eredményei elmaradnak a nem KKE régióban mért arányoktól.

A felmérés mindhárom periódusában elmondható, hogy globálisan körülbelül 90% azon szervezetek aránya, ahol a HR vezetőt bevonják a stratégiaalkotásba, megközelítőleg a válaszadók felénél pedig már a folyamat legelejétől. Ezekben az arányokban a KKE régió esetében a válság következtében némi visszaesés látszott, ami azt követően sem tudott visszaállni. Magyarország esetében azonban ezzel ellentétben valamilyen szintű javulás látható, ugyan a felmérés harmadik fázisára erősen lecsökken azon szervezetek aránya, ahol a HR vezetőt a kezdetektől fogva bevonják a stratégiaalkotásba és inkább a későbbi fázisoktól való bevonás érvényesül jobban, a bevonás ténye maga azonban szerencsére nem változik.

Fontos szempont továbbá, hogy az adott szervezet rendelkezik-e HR stratégiával. A globális eredmények tekintetében 2004-2005 között a válaszadók több mint fele rendelkezett ilyennel,

¹ 2004-2005, 2008-2010 és 2014-2016 közötti mintavételekkel, szempontrendszer alapján, legalább 100 főt foglalkoztató vállalatok bevonásával gyűjtött adatok alapján vizsgálja a HR részlegek szervezeti belüli pozícióját, mozgásterét és trendjeit nemzetközileg. (Poór et al., 2018)

ami a válság idejére kismértékben lecsökkent, ezt a csökkenést azonban a KKE régió eredményeinek köszönhető, ahol erős visszaesés volt tapasztalható. A 2014-2016-os időszakra a nem KKE régió eredményei 70% fölé emelkedtek, a KKE régióé pedig alig 61% fölé – Magyarország esetében 55,1% volt ez az arány.

A kutatás utolsó fázisának eredményei alapján elmondható, hogy a KKE régió (beleértve Magyarországot is) a 100 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezeteknek kb. 20%-a működik HR szakember szakmai irányítása nélkül, míg a többi felmérésben résztvevő országban ez az arány csak 6%, illetve jellemzően bővebb HR részleggel is rendelkezik és a felsővezetésben, illetve a vállalati stratégia megalkotásában és a döntéshozatali folyamatokban is nagyobb arányban vesznek részt.

A fenti eredményekből is látszik, hogy az emberi erőforrás menedzsment területet és annak keretében zajló munkát számos külső tényező befolyásolja. Ilyen külső befolyásoló tényezők például a gazdasági, demográfiai, munkaerőpiaci és foglalkoztatási helyzet, a munkajogi (és egyéb jogszabályi) környezet, a nemzeti kultúra és az uralkodó menedzsmentfelfogások, amely tényezőkhez a területnek folyamatosan alkalmazkodnia kell a hatékony és eredményes működés fenntartása érdekében. (Poór et al., 2018) Poór József és szerzőtársai vizsgálata alapján 2005 és 2018 között az 5 legfontosabb tényező, amelyek globálisan hatással voltak a HR terület fejlődésére és orientációjára, a gazdasági fejlettség, a gazdasági növekedés, a munkaerőpiac, a HR és a nemzeti kultúra viszonya, valamint a területet érintő legújabb trendek (Poór et al., 2018)

A fenti tényezők együtthatásainak köszönhetően kialakult trendeken keresztül, a HRM stratégia üzleti jellege is egyre inkább kidomborodóban volt az elmúlt évtizedben. Ezt több hatás is erősítette, például a 2010-es évektől egyre növekvő globális munkaerőhiány, az egyre erősödő globalizáció, illetve az egyre magasabb arányú fluktuáció, amelyek egyre komolyabb kihívást okoztak a vállalatok számára – gazdasági és munkaszervezési szempontból is. Ebben a környezetben nemcsak a versenyelőnyük, de a versenyképességük is veszélyeztetve van, így a munkaerő biztosításának érdekében előtérbe kerültek a munkavállalók bevonását és megtartását célzó intézkedések és ezek megerősített kommunikációja. (Kozák, 2019) Ezeknek az intézkedéseknek átfogó megtervezéséből, bevezetéséből, összehangolásából és kommunikációjából alakult ki a munkáltatói márkaépítési („employer branding”) stratégia, amely kidolgozásában és végrehajtásában a mai napig kulcsfontosságú szerep jut a HR területnek. (Figuska-Matuska, 2013)

A Deloitte Globális Human Capital Trends felmérése alapján 2019-ben a vállalatoknak az emberi erőforrások terén a legnagyobb nehézséget még mindig a megfelelően képzett munkaerő megtalálása és megtartása jelentette, a HR gyakorlatok fókuszában pedig a folyamatos tanulás, a munkavállalói élmény fejlesztése, a vezetői kultúra fejlesztése állt - a szervezetek felkészültsége azonban ezeken a területeken jóval el volt maradva az egyes trendek fontosságától. (Deloitte, 2019)

A toborzás és munkaerőbiztosítás, illetve a munkaerő megtartásának érdekében a munkáltatók nem hagyhatják figyelmen kívül a munkavállalók egyre változó igényeit, illetve az egyre inkább érvényesülő generációs különbségeket sem. A munkavállalói attitűdök tekintetében már 2018 és 2019 között számos felmérés fókuszába került a rugalmasság, valamint ezzel kapcsolatban a munka-magánélet egyensúlya (work-life balance). A Randstad 2019-es felmérése szerint a munkavállalók igényeit tekintve a 2015-2019 közötti időszakban globálisan nőtt azok aránya, akik a munkahelyválasztásnál fontosnak tartják a munka-magánélet egyensúlyát és a rugalmas munkaidőbeosztás lehetőségét, emellett pedig valamennyire csökkentek például a munkahely stabilitására és a juttatásokra vonatkozó elvárások. Érdekes és fontos különbség a generációkra bontott eredményeket is vizsgálva, hogy az Y és Z generáció esetében sokkal fontosabb ez a szempont - az X és Baby-boomers generáció esetében továbbra is fontosabb ennél a munkahely stabilitása. A 2019-es felmérés eredményei szerint, a legtöbb munkavállaló úgy érzi, hogy a munka-magánélet egyensúly javítására vonatkozó intézkedéseket a munkáltatóik nem tartották meghatározóan fontosnak, pedig a válaszadók közel fele megfontolná a tervezett munkahelyváltást, ha aktuális munkáltatója nagyobb figyelmet fordítana erre. Magyarországot tekintve a munka-magánélet egyensúlya csak a juttatások, a kellemes munkahelyi légkör és a munkahely stabilitása után volt a 4. legfontosabb szempont, csupán 1%-kal előzve meg a munkahely pénzügyi stabilitását. (Randstad, 2019)

A fenti folyamatok alátámasztják, hogy mennyire fontos a humán és a vállalati stratégia harmonizációja, ugyanakkor ez nincs összhangban azzal, hogy a HR területnek sok helyen még a világválság kitörése előtti években is „harcolnia” kellett pozíciójáért.

Ennek oka többek között lehet a felsővezetéssel való korlátozott együttműködés, a HR stratégiai szerepkörének erősödését pedig számos tényező akadályozhatja, például a felsővezetés szemléletmódjának korlátoltsága az emberi tényező terén, a HR szemléletmódjának korlátozottsága a főbb trendek és az innováció terén, a HR-rel kapcsolatos elvárások

tisztázatlansága, a HR-ben rejlő potenciál figyelmen kívül hagyása a felsővezetés vagy a HR oldaláról, vagy egyszerűen a vállalati stratégia hiánya. (Timár, 2020)

3. A koronavírus járvány megjelenésének kapcsán felmerülő legfontosabb kihívások

A munkaerőpiac és a munkavégzés dinamikájába – és a HR trendek és fókuszpontok alakulásába - 2019 végén / 2020 elején váratlanul avatkozott bele a koronavírus-járvány minden egészségügyi, társadalmi és gazdasági hatásával együtt. Ebben a fejezetben bemutatom a világjárvány hatására előtérbe kerülő legfontosabb feladatokat, nemzetközi, valamint hazai keretek között, fókuszban a HR terület tevékenységével. A nemzetközi trendeket különböző internetes források alapján foglalom össze, a hazai eredményeket pedig a 2020-2021-ben a Dr. Poór József által vezetett „KoronaHR” kutatás keretében megbízott kutatócsoport által készített tanulmány, valamint egyéb szakirodalmak és cikkek alapján.

Globális szinten elmondható, hogy a pandémia alatt a vállalatvezetéssel együtt a HR terület is „válságüzemmódban” működött a 2020-as évben, melynek középpontjában a vállalatok fennmaradását támogató szervezeti stratégiák kialakítása mellett a munkavállalók biztonságának megteremtése, az egészségügyi és mentális támogatás, valamint az otthonról történő munkavégzésre való átállás állt. (Harbert, 2021) Ebben a küzdelemben kiemelt szerepkör jutott a HR-nek, ugyanis a legtöbb helyen a terület felelősségi körébe tartozott az új egészségvédelmi és munkaszervezési szabályok érvényesítése és betartatása, illetve a szabályozás helyi szintű szigorítása vagy mérséklése - később pedig az oltottság kérdéskörének kezelése. (Newman et al., 2023)

A HR területnek kezelnie kellett azokat a munkaerőpiaci kilengéseket is, amelyeket az egyes ágazatok tevékenységének befagyasztása okozott, például a turizmus vagy a vendéglátás terén, ahol sokszor tömeges elbocsátásokra volt szükség. Az egészségvédelmi intézkedések, amelyek hatásaira sokszor nem lehetett felkészülni, globálisan eldeformálták a munkaerő keresleti és kínálati piacát. (Newman et al., 2023)

Az egyik legnagyobb globális kihívás az otthoni munkavégzés megfelelő támogatása volt akár technológiai és szabályozási szempontból, akár a munkavállalók támogatása szempontjából. A dolgozók ugyanis egyszerre küzdöttek a technikai kihívásokkal, a munka és magánélet összemosódásával, vagy éppen az elszigeteltséggel. (Newman et al., 2023) A HR területnek a munkavállalói jóllét fenntartása keretében az az újdonsült felelőssége is felmerült, hogy a szabályok kialakítása mellett felhívja a dolgozók figyelmét az otthonról végzett munka

kihívásaira és negatív hatásaira, illetve segítsen nekik abban, hogy sikeresen küzdjék le ezeket. (Kropp, 2021, idézi Harbert, 2021)

Arra, hogy munkavállalók jólléte (well-being) mennyire fontos terület, már a koronavírus járvány kitörése előtt is rájöttek a szervezetek és a vezetők, a járvány okozta helyzet azonban hirtelen kulcsfontosságúvá tette. A szervezeteknek a hatékony működés érdekében prioritásként kellett kezelniük a munkavállalók egészségének védelmét, ahogy azt is, hogy hogyan küzdenek meg a stresszel. (Deloitte, 2021.) Ez a HR szakemberek részéről proaktív, segítőkész hozzáállást tett szükségessé, melynek keretében sok helyen igyekeztek fejleszteni munkavállalók fizikai és mentális egészséggel kapcsolatos készségeit. (Bryan, 2021, idézi Harbert, 2021) A mentális egészséggel való további fókuszált foglalkozás ugyanakkor nem csak krízishelyzet esetén fontos kiemelten, hanem a jövőben is segítheti a munkavállalókat produktivitásuk megőrzésében és fejlesztésében, valamint a kiégés megelőzésében. (Kalina, 2020)

Magyarországon is a globális trendeknek megfelelően alakult a HR terület tevékenységének fókusza, illetve a vállalatvezetéssel és dolgozókkal való együttműködése. A helyzet kezelése hazánkban is nagy kihívást jelentett, amihez hozzájárult az is, hogy a legkritikusabb és legjobban érintett területeken – digitalizáció, otthoni munkavégzés, munkavállalói wellbeing – a hazai munkakultúrában némi lemaradás tapasztalható. Ennek a lemaradásnak a kényszerből történő kompenzálása sok erőforrást igényelt, amit a következő összefoglaló is igazol.

3.1 Magyarországi trendek, fókuszban a „Korona HR” kutatás által feltárt eredményekkel

Az országos „KoronaHR” projekt kutatócsapatának célja az volt, hogy valós képet kapjunk arról, hogyan kezelték a vállalatok és a HR apparátus a koronavírus egyes hullámainak, időszakainak kihívásait, milyen emberi erőforrásokkal kapcsolatos megoldásokkal reagáltak ezekre, illetve milyen eszköztárat alakítottak ki és milyen tanulságokat vontak le. (Balogh et al., 2020) Mivel a járvány hatásai a különböző ágazatokon és szegmenseken belül, a vállalati tevékenységtől függően eltérőképpen érvényesültek, más és más válságkezelési megoldásokat és foratókönyvet alkalmaztak az egyes vállalatok. (Sass et al., 2022, Jenei-Módosné, 2021) A következő összefoglalót a legfőbb irányvonalak mentén készítettem.

A kutatócsoport összefoglalója szerint „*a HR hosszú távú sikerességét alapvetően az határozza meg, hogy miként tud reagálni a mai válság indukálta változásokra.*” (Poór et al., 2021, 57.p.)

A felmérésben ezért több oldalról is körbejárták a HR területet és tevékenységet ért hatásokat, a legfontosabb kihívásokat, megoldásokat, gyakorlatokat és felvetéseket.

A kutatás három fázisból állt, amely fázisok által vizsgált időszakok egybeestek a koronavírus első három hullámával:

- 1. fázis: 2020.06.12-2020.07.31 – 508 válaszadó
- 2. fázis: 2020.08.01. – 2020.11.15. – 1014 válaszadó
- 3. fázis: 2021.03.01 – 2021.04.20 – 288 válaszadó

A válaszadók megoszlása a kutatás különböző fázisaiban a 2. sz. táblázat szerint alakult:

2. táblázat: A válaszadó szervezetek jellemzői.

(Forrás: saját szerkesztés Poór et al., 2021 alapján)

Szervezeti- illetve tulajdoni forma			
	1. fázis	2. fázis	3. fázis
Állami, önkormányzati	11,6%	22,3%	19,8%
Hazai magán	58,7%	46,9%	51,7%
Külföldi vagy vegyes	26,6%	27,6%	24,0%
Nonprofit szervezet	3,1%	3,2%	4,6%
Alkalmazotti létszám			
0-49 fő	53,6%	42,1%	53,3%
50-500 fő	28,8%	30,4%	26,6%
501 fő feletti	17,6%	27,6%	20,2%
HR osztály létezése			
	1. fázis	2. fázis	3. fázis
Van	46,2%	50,9%	46,4%
Nincs	53,8%	45,1%	50,6%
Nem derült ki	0%	0%	3,0%

Látható, hogy a kutatásban résztvevő szervezetek többsége a versenyszférában tevékenykedik és körülbelül 50%-uk rendelkezik HR osztállyal. Az ágazati megoszlást tekintve a kutatásban a legnagyobb arányban a számviteli / gazdálkodási / építészeti / mérnöki / tudományos kutatási / tanácsadási / egyéb admin. és szolgáltatói, nagy- és kiskereskedelemi, turizmus-vendéglátási és az oktatási szektorból képviselték magukat. (Poór et al., 2021)

Válságkezelés

Ahogy globális szinten, úgy Magyarországon is igaz volt, hogy létszámleépítés jellemzően azoknál a vállalatoknál következett be, amelyek fő tevékenységüket kénytelenek voltak ideiglenesen beszüntetni, például a szállodai, éttermi, egyéb vendéglátói, illetve személyszállítási szolgáltatást nyújtók. A felmérés eredményeiből kiderült, hogy itthon a vállalkozások többsége a létszámgazdálkodás terén csak végső megoldásként kezelte a létszámleépítést, először létszámstopot vezettek be (Fázisonként a megkérdezettek kb. 40, 30, majd 25%-a élt ezzel a módszerrel), illetve elsősorban a kölcsönzött munkaerőtől „váltak meg”. (Poór et al., 2021) A szolgáltatások és a munkaerőpiac kényszer-átalakulását lekövetve, ezzel

párhuzamosan az első két fázis eredményei alapján létszámnövekedés volt tapasztalható a komissiózás/csomagolás/raktározás területén, illetve az informatikus, futár, illetve mérnök munkakörök esetében. (Poór et al., 2020/a, 2020/b) A Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) adatai szerint a legnagyobb létszámcsökkenés a feldolgozóipar, a szállítmányozás-raktározás, illetve a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatokban volt tapasztalható, ezzel szemben a csökkenő foglalkoztatottság ellenére nagyobb mértékű létszámnövekedés jelentkezett a pénzügyi szolgáltatások, a tudományos és műszaki tevékenység, illetve az információ és kommunikáció területén dolgozók körében. (KSH, 2020)

Azért is mindent megtettek a vállalatok, hogy a munkabérek csökkentését elkerüljék, így először bérbefagyasztást alkalmaztak, vagy a béren kívüli juttatások csökkentésével/elmaradásával éltek, kritikusabb helyzetben pedig fizetés nélküli szabadságot rendeltek el a munkavállalók számára, illetve a bérrel arányosan csökkentették a munkaidőt. (Poór et al., 2021)

A leggyakoribb válságkezelő intézkedések közül a kutatás három fázisa során a válaszadók legalább kis mértékben jellemzőnek tartott intézkedéseit figyelembe véve a „*Jellemző válságkezelő intézkedések*” rangsorának alakulását a 3. sz. táblázat foglalja össze. A félkövérrel kiemelt intézkedések a leginkább „nagymértékben jellemző” intézkedések voltak:

3. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések a kutatás három fázisa alatt.
(Forrás: saját szerkesztés Poór et al., 2021 alapján)

1. fázis	2. fázis	3. fázis
- szervezeti hatékonyság növelése - általános költségcsökkentés - beszerzések, kiadások elhalasztása - stratégia átdolgozása	- szervezeti hatékonyság növelése - stratégia átdolgozása - általános költségcsökkentés - megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése	- szervezeti hatékonyság növelése - stratégia átdolgozása - általános költségcsökkentés - megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése

Az első fázisban a válaszadók 86%-a úgy nyilatkozott, hogy HR területen is szükség van válságkezelő intézkedésekre. (Poór et al., 2020/a) Ez az arány a második fázisban 61,9% volt. (Poór et al., 2020/b) A HR terület válságkezelő intézkedéseit szintén mindhárom fázis kapcsán rangsorolták a válaszadók prioritásai alapján. A legalább közepes- és nagymértékben „*Jellemző HR válságkezelő intézkedések*” rangsorát a 4. sz. táblázat foglalja össze. A félkövérrel kiemelt intézkedések a leginkább „nagymértékben jellemző” intézkedések voltak.

4. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések a kutatás három fázisa alatt.
(Forrás: saját szerkesztés Poór et al., 2021 alapján)

1. fázis	2. fázis	3. fázis
- otthoni munka engedélyezés/elrendelés - új munka- és egészségvédelmi intézkedések - mv-k szociális problémáinak segítése - utánpótlási/helyettesítési tervek ki-/átdolgozása	- új munka- és egészségvédelmi intézkedések - otthoni munka engedélyezés/elrendelés - utánpótlási/helyettesítési tervek ki-/átdolgozása - mv-k szociális problémáinak segítése	- új munka- és egészségvédelmi intézkedések - otthoni munka engedélyezés/elrendelés - utánpótlási/helyettesítési tervek ki-/átdolgozása - mv-k szociális problémáinak segítése

Tóth és szerzőtársai (2021) szerint az, hogy a fenti intézkedések között a fontossági sorrendben először harmadik, majd negyedik helyen állt a munkavállalók szociális problémáinak kezelése, egyféle paradigmaváltást jelent a hazai emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok terén, mivel korábban a válságkezelés keretében elsősorban a költségcsökkentés, illetve a létszámleépítés volt az elsődleges reakció – ennek hátterében állhat a HR terület aktív bevonódása a válságkezelésbe. (Tóth et al., 2021)

A HR szakembereknek a járvány időszaka alatt, a válságkezelés keretében emellett olyan helyzeteket kellett kezelniük és olyan döntéseket kellett meghozniuk, amelyekre eddig nem volt példa, illetve sokszor túlmutatott az adott szakterületen – jó példa erre, az egészségügyi témák, és a fertőzőesetek egészségügyi szempontból történő kezelése. (Tóth, 2021, idézi Veres, 2021) Sokszor a HR területre hárult a tesztelések és a kontaktkutatás folyamatának megszervezése és lebonyolítása, a munkahelyük elvesztésétől tartó munkavállalók érzelmi támogatása, amely kihívások kezeléséhez vezetői oldalról elengedhetetlen volt a kreativitás, a rugalmasság és a nyitottság. (Poór et al., 2020/b) A Randstad felmérésének hazánkra vonatkozó eredményei szerint a válaszadó magyar munkavállalók 68%-a érezte azt, hogy a pandémia alatt a munkáltatójától érzelmi és mentális támogatást kap. (Randstad, 2021/a)

A HR terület etéren végzett munkájával tehát nagymértékben elősegíthette a munkáltatók pozitív megítélését és a munkavállalók elkötelezettségének és bizalmának növekedését munkaadójuk irányába.

Az operatív feladatok megvalósítása mellett továbbá olyan új kérdéskörökkel is foglalkozniuk kellett a HR szakembereknek, mint például, hogy hogyan motiválják a munkavállalókat az otthoni munkavégzés során, mit jelent a munka eredményessége és hogyan mérhető, illetve ellenőrizhető, mit jelent jó vezetőnek lenni válság idején. (Poór et al., 2021)

Mivel a HR legfontosabb intézkedései az egészségvédelemmel kapcsolatosak voltak, ennek egyik konkrét eszköze az otthoni munkavégzés elrendelése volt, a vírus terjedésének megfékezése érdekében. Ez a kutatás alapján az első hullám legfontosabb válságkezelő intézkedése volt. (Poór et al., 2021)

Az otthoni munkavégzésre való átállás kérdésköre már a koronavírus megjelenése előtt is egyre népszerűbb téma volt, a válság beköszöntével azonban leginkább kényszerből kellett változtatni a hagyományos munkavégzésen. Az átállásban sokat segíthetett, ha a vállalatoknak volt már erre kidolgozott rendszere, illetve adottak voltak a feltételek erre, Magyarországon azonban a koronavírus megjelenése előtt mondhatni „gyerekcipőben” járt az otthonról végzett munka. Egy 2019-es, az Európai Unió tagállamai körében végzett felmérés szerint a 27 tagállam közül hazánkban volt az ötödik legalacsonyabb aránya az alkalmanként vagy folyamatosan távmunkában dolgozóknak. Ezzel az eredménnyel Magyarország még a legtöbb KKE régiós országtól is elmaradt Bulgáriát és Romániát kivéve. (European Commission, 2020)

A „KoronaHR” kutatás 3. fázisában is vizsgálták az otthoni munkavégzés gyakoriságát. A kutatás eredményei alapján egyértelműen növekedett azon munkavállalók aránya, akik a pandémia alatt otthoni munkavégzésre tértek át, azonban a legtöbben arra számítottak, hogy amint visszaáll a „normális” élet, az emberek nagy része vissza fog térni az irodai munkavégzéshez – ezek az arányok az 5. sz. táblázatban láthatók.

5. táblázat: Otthoni munkavégzés a pandémia előtt, alatt és után.
(Forrás: Poór et al., 2021)

	Senki	1-25 %	26-50 %	50% fölött
Dolgozott a pandémia előtt otthoni munkavégzésben	55,1%	30,4%	8,0%	6,5%
Dolgozik most a pandémia alatt otthoni munkavégzésben	28,1%	24,0%	12,9%	35,0%
Véleménye szerint a pandémia megszűnése után a munkavállalók hány százaléka fog otthoni munkavégzésben dolgozni	46,8%	24,7%	14,8%	13,7%

Egyéb kutatások a HR válságkezelő intézkedések közé sorolják továbbá a belső- és külső kommunikáció fejlesztését és új kommunikációs csatornák kiépítését is, amely sokszor a vállalatok működőképességének feltételét jelentette, hiszen a HR területnek, a munkavállalók jólétének szolgáltatásban kellett gondoskodnia a megfelelő tájékoztatásról. A válságkezelés keretében a kommunikáció kiterjedt a válságkezelő intézkedésekre, az esetleges leépítésekre és átszervezésekre, illetve a dolgozók motiválására a krízishelyzetben. (Szederkényi et al., 2020)

A HR legfontosabb feladatai

A pandémia nyomán kialakult helyzetben a HR-re kettős feladat hárult – támogatnia kellett a munkavállalókat a hirtelen megváltozott környezethez való alkalmazkodásban, illetve a vezetőket az új feltételek és egy biztonságos, ám hatékony munkakörnyezet létrehozásában. (Poór et al., 2021) A kutatásban megvizsgálták, hogy a válaszadók a különböző fázisok tapasztalatai alapján melyeket tartják a legnagyobb kihívásoknak a HR területén” – az eredményeket a 6. sz. táblázatban foglaltam össze.

6. táblázat: „A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén”
(Forrás: saját szerkesztés Poór et al., 2021 alapján)

1. fázis	2. és 3. fázis (megegyező eredmények)
- hatékony belső komm., tájékoztatás és kapcsolattartás - létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása - HO, távmunka bevezetése/működtetése - egészségvédelem, higiéniai előírások betartása - motiváltság, elkötelezettség fenntartása	- létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása - hatékony belső komm., tájékoztatás és kapcsolattartás - motiváltság, elkötelezettség fenntartása - HO, távmunka bevezetése/működtetése - egészségvédelem, higiéniai előírások betartása

A létszámgazdálkodás kiemelt helyen szerepelt a legfontosabb kihívások között a munkaerőpiaci kilengések okán, illetve folyamatos fókuszot igényelt az egészségvédelem, amely a higiéniai előírásokon kívül magában foglalta a mentális egészséggel való foglalkozást is. (Poór et al., 2020/b)

A kommunikáció szerepe már a válságkezelési lépések között is felmerült. A válságkezelési funkción kívül a kommunikáció és a kapcsolattartás a HR terület legfontosabb kihívásainak aspektusában összefügg továbbá az otthoni munkavégzés bevezetésével is, illetve mivel a járvány terjedésével párhuzamosan rendkívül gyorsan történtek az események, kulcsfontosságú volt, hogy minden érintett a lehető leggyorsabban hiteles információhoz jusson annak érdekében, hogy megfelelően reagálhasson a változásokra. (Poór et al., 2021)

A kutatásban külön kitértek arra, hogy melyek lehetnek azok a HR tevékenységek, amelyek „2020/21-ben várhatóan fokozódó szerepet betöltő HR funkciók” – az eredmények a 7. sz. táblázatban láthatók.

7. táblázat: „2020/21-ben várhatóan fokozódó szerepet betöltő HR funkciók”
(Forrás: Poór et al., 2021)

1. fázis	2. fázis	3. fázis
- Toborzás-kiválasztás, fejedelmek, létszámtervezés és -biztosítás - Belső kommunikáció - Megtartás, motiváció, ösztönzés, elkötelezettség	- Toborzás-kiválasztás, fejedelmek, létszámtervezés és -biztosítás - Adminisztráció, munkajog, munkaügy - Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség	- Toborzás-kiválasztás, fejedelmek, létszámtervezés és -biztosítás - Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás - Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség

A kutatás második fázisában a válaszadók többsége kihangsúlyozta a HR digitalizáció térnyerését különböző területek kapcsán, mint például az oktatás, toborzás és kommunikáció. A kutatócsoport összefoglalója ezeket a funkciókat az „e-HR funkció” néven tette gyűjtőfogalomná azzal, hogy ez lehet a jövő alakulásának fő irányvonala. Az eredményekből ezen kívül arra lehet következtetni, hogy mind a szervezetek, mind a HR terület fontos változások előtt állnak, melyek fő csapásiránya a rugalmasság és a digitalizáció lesznek. A rugalmasság magában foglalja, hogy teret nyernek az olyan atipikus munkavégzési formák, amelyek csak kis arányban voltak jellemzőek, mint például a távmunka, vagy az online képzések. Ehhez azonban az eddiginél sokkal magasabb fokú szervezeti bizalom szükséges, amely szükségessé teheti egy egészen új vezetői kultúra kialakítását is. (Poór et al., 2020/b)

A kutatás keretében a HR tevékenységek és apparátus hatékonyságával kapcsolatban is szerepeltek kérdések, az azokra adott válaszokból pedig kitűnik, hogy a HR feladatokat ellátókkal szembeni elvárások is változtak - annak ellenére is, hogy a válaszadó szervezetek kb. egyharmadánál (fázisonként 36,8%, 30,5%, 35,8%) nem működik külön HR osztály.

Azok a vállalatok, ahol működik HR osztály, ott többségében nőttek a hatékonysággal kapcsolatos elvárások, illetve a HR tevékenységi körébe tartozó feladatok, melyről a válaszadók a 8. sz. táblázatban feltüntetett arányban nyilatkoztak.

8. táblázat: A HR tevékenységével kapcsolatos elvárások és a feladatok mennyiségének alakulása.
(Forrás: saját szerkesztés Poór et al., 2021 alapján)

	1. fázis	2. fázis	3. fázis
Nöttek a HR tevékenységek hatékonyságával kapcsolatos elvárások	33,2%	29%	32,7
<i>*HR osztállyal rendelkező vállalatok válaszai alapján</i>	52%	42%	
Nem változtak a HR tevékenységek hatékonyságával kapcsolatos elvárások	27,2%	39%	29,2
<i>*HR osztállyal rendelkező vállalatok válaszai alapján</i>	43%	56%	
HR-es feladatok mennyisége nőtt	61,2%	52,1%	54%
HR-es feladatok mennyisége nem változott	33,1%	44%	43%

A megnövekedett feladatmennyiséget indokolja, hogy általában a HR területre hárult a különböző szabályok bevezetése és betartatása, a munkaidő-gazdálkodás és -beosztás, a helyettesítés megszervezése, illetve sok helyen a digitális folyamatok megszervezése is. (Poór et al., 2021)

Az emberi erőforrások menedzselésének stratégiai jelentősége kapcsán a válaszadó szervezetek 81%-a szerint az emberi erőforrások menedzselése stratégiai jelentőségű feladat, ez a második fázisban összesen 73,3%, a harmadikban 72,6% volt (közepes vagy nagy mértékben jellemző). Ezen a kérdéskörön belül pedig mindhárom fázisban egyaránt gondolta úgy a válaszadók több mint fele, hogy a „szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik” a történetek hatására. (Poór et al., 2021)

Lehetőségek, fejlesztendő területek a jövőre nézve

A pandémia során kialakult helyzetek sokszor azonban új lehetőségeket fedtek fel, amelyekkel a járványhelyzet lecsengése után is érdemes foglalkozni, esetleg később üzleti döntések, irányvonalak alapját adhatják - a kutatás első fázisában a válaszadók több mint negyede értett teljesen egyet ezzel. Ez az arány a második fázisban lecsökkent, de a harmadikban újra megerősödött ez a szemléletmód. (Poór et al., 2021) A lehetőségek közé tartozik például a home office munkavégzés során az ingázás, illetve az irodai és adminisztrációs költségek nagymértékű redukálhatósága, valamint a digitalizáció fókuszált fejlesztése. (Poór et al., 2021) Az így nyílt lehetőségek nyomán pedig maga a HR terület is számos lehetőséget kapott tevékenységének fejlesztésére, bővítésére és korszerűsítésére. (Gonda, 2022)

A pandémia a HR területen is indokoltá tette egyes HR tevékenységek erősítésének, újragondolásának lehetőségét is. „A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek” a válaszadók rangsora a 9. sz. táblázatban feltüntetett módon alakult.

9. táblázat: „A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek”
(Forrás: Poór et al., 2021)

1. fázis	2. fázis	3. fázis
- belső kommunikáció - atipikus munkavégzés/HO - munkavédelem, egészségmegőrzés - létszámtervezés, utódlásterv - munkakör-elemzés és -tervezés	- belső kommunikáció - munkavédelem, egészségmegőrzés - atipikus munkavégzés/HO - munkakör-elemzés és -tervezés - létszámtervezés, utódlásterv	- belső kommunikáció - atipikus munkavégzés/HO - munkavédelem, egészségmegőrzés - munkakör-elemzés és -tervezés - létszámtervezés, utódlásterv

Az eddig még sosem tapasztalt, hirtelen előállt helyzet kirajzolta azokat a HR funkciókat is, amelyek hosszabb távon is fejlődést igényelnek. A 10. sz. táblázat tartalmazza „A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatokat” a válaszadók rangsora szerint, fázisonként.

10. táblázat: „A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok”

(Forrás: Poór et al., 2021)

1. fázis	2. fázis	3. fázis
- belső kommunikáció - adminisztráció - képzés - bérezési/ösztönzési gyakorlat	- belső kommunikáció - bérezési/ösztönzési gyakorlat - képzés - foglalkoztatás	- belső kommunikáció - képzés - adminisztráció - utánpótlástervezés

A koronavírus járvány és az annak következtében kialakult válsággal való megbirkózásban mind a magánéletben, mind a munkahelyen szükség volt bizonyos új készségek, kompetenciák erősítésére vagy elsajátítására. Főként igaz ez az ún. „soft skill”-ek közé sorolható kompetenciacsoportokra, mint például a rugalmasság, reziliencia, stresszkezelés, érzelmi intelligencia és különböző szociális készségek. Ezen kívül szintén igaz ez a távmunka bevezetése okán felmerült informatikai megoldásokhoz kapcsolódó készségekre. Erre a HR területen dolgozóknak is érdemben kellett reagálniuk és segíteni a munkavállalókat a készségcsoportok erősítésében, mivel ezen múlhatott a megváltozott munkakörülményekhez való alkalmazkodás és a hatékonyság fenntartása is. (Poór et al., 2021) A „KoronaHR” kutatásban a válaszadók szerint a 11. sz. táblázatban összefoglalt kompetenciacsoportok jelentősége nőtt a leginkább (sorrendben).

11. táblázat: „A pandémia kapcsán jelentősebbé vált kompetenciacsoportok”

(Forrás: Poór et al., 2021)

1. fázis	2. fázis	3. fázis
- digitális kompetenciák / IT ismeretek / online technológia - kommunikáció / asszertivitás / konfliktuskezelés - empátia / EQ / szociális készségek - együttműködés / csapatmunka - rugalmasság / gyors alkalmazkodás	- kommunikáció / asszertivitás / konfliktuskezelés - rugalmasság / gyors alkalmazkodás - empátia / EQ / szociális készségek - digitális kompetenciák / IT ismeretek / online technológia - együttműködés / csapatmunka	- rugalmasság / gyors alkalmazkodás, nyitottság - kommunikáció / asszertivitás / konfliktuskezelés - digitális kompetenciák / IT ismeretek / online technológia - empátia / EQ / szociális készségek - önállóság, felelősségvállalás

A home office keretében történő munkavégzés miatt természetesen felértékelődtek a digitális kompetenciák, a rugalmasság és az új helyzetekhez való gyors alkalmazkodás képessége. Láthatóan ez a kezdeti nehézségek leküzdése után valamilyen szinten veszített kiemelt pozíciójából, a társas kapcsolatok és dinamikák átalakulásának hatására pedig felértékelődtek a szociális kompetenciák. (Poór et al., 2021) Ezzel párhuzamosan a munkavállalóknak az

együttműködésen kívül az önállóság területén is fejlődniük kellett, mivel az otthoni munkavégzés egyszerre jelentette a megváltozott formában megvalósuló (online) együttműködéshez való alkalmazkodást, valamint az önálló munkavégzés felelősségét is. (Poór et al., 2020/b)

Egy Pirohov-Tóth és Kiss szerzőpáros által készített kutatás rávilágított arra, hogy az otthoni munkavégzés elterjedésének köszönhetően a munkáltatók által egyre több ehhez kapcsolódó kompetencia vált fokozottan fontossá a toborzás-kiválasztás terén is – többek között az önálló munkavégzés, a megbízhatóság, és a munkabírás/terhelhetőség – amik hosszú távon szükségessé teszik az oktatási rendszer reformját is. (Kiss-Pirohov-Tóth, 2022)

Vezetői oldalról szintén szükség volt bizonyos kompetenciák erősítésére a gyors és egymást követő változásokra való reagálás mellett. A „KoronaHR” kutatócsoport szerint a kialakult helyzetben a szervezet hatékonyságának megőrzésében és a kilábalásban kulcsszerepe volt a vezetők által tanúsított magatartásnak, többek között a határozott kiállásnak, a vezetői feladatok hatékony megosztásában, a hatékony kommunikációban, a technológiai háttér biztosításának megszervezésében, a munkavállalók érzelmi stabilitásának fenntartásában, a megfontolt üzleti döntések meghozatalában illetve a szervezet ellenállóképességének megerősítésében - a HR pedig érdemben támogathatja ebben a vezetői kört. (Poór et al., 2020/b)

A kutatócsoport szakértői kiemelik, hogy a fenti kompetenciák fejlesztése a pandémiás helyzeten kívül is kulcsfontosságú annak érdekében, hogy a munkavállalók lépést tartsanak a technológiával, ne avuljon el a tudásuk és ne éri őket teljesen felkészületlenül az esetlegesen bekövetkező változások vagy válságok. (Poór et al., 2020/b)

A „KoronaHR” kutatás tapasztalatai alapján a pandémia okozta helyzet által a válságkezelés mellett egy tanulási folyamat is el tudott indulni, melynek egyik fókuszpontja a humán tőke és annak sérülékenysége volt. Ezért az intézkedések fókuszába került az emberek védelme, motivációjuk, produktivitásuk, elkötelezettségük, rugalmasságának fenntartása, illetve és növelése, fejlesztése. A védekező, illetve korlátozó intézkedések miatt megváltozott munkakörülmények, nevezetesen a társadalmi távolságtartás és az otthoni munkavégzés rendszerének kialakítása okán a munkavállalók az önállóság, a vezetők pedig a bizalom erősítésére, illetve valamennyien az informatikai készségek esetleges fejlesztésére voltak rákényszerülve.

Mindezen változások kényszerúsége mellett, a hibrid munkavégzési forma, az online kommunikáció, a folyamatok digitalizációja kifejezetten olyan intézkedések, amelyeket a

jövőre nézve is érdemes lehet megtartani. A megváltozott környezet eredményes működéséhez és a munkavállalói jóllét elősegítéséhez és fenntartásához azonban a munkavállalóknak továbbra is nagy szükségük van a HR terület támogatására. (Kömüves et al., 2022)

A pandémia hatásai és kihívásai előtérbe helyezték a HR stratégiai szerepét is, mivel az eddigi válságoktól eltérően ez esetben az emberek pénzügyi helyzetének védelmén kívül szükség volt fizikai és mentális egészségük megőrzésére is, ami nem csak munkavállalói, de gazdasági érdek is volt a cégek működése szempontjából. A felsővezetésnek minden eddiginél hangsúlyosabban kellett szembesülnie azzal, hogy az emberi erőforrás mennyire törékeny, illetve, hogy minden egyes ember, munkavállaló érző lény, akinek számos félelemmel és stresszel kell megbirkóznia a világjárvány okozta bizonytalanság következtében - ami természetesen hatással van a munkavégzésükre is -, a helyzet menedzseléséhez pedig elengedhetetlen a HR szemléletmódja és eszköztára. (Timár, 2020)

A szervezetek számára elengedhetetlen tehát, hogy a jövőben tovább növeljék általános alkalmazkodóképességüket, annak érdekében, hogy sikeresen kezeljenek egy esetlegesen bekövetkező, a koronavírus járványhoz hasonló krízist - ebben a folyamatban pedig szintén kulcsfontosságú szerepe van a HR-nek és a szervezetfejlesztési tevékenységének. (Kópházi, 2020)

3.1.1 Home office – hazai aspektusok

Ahogy a bevezetésben is említésre került, a koronavírus járvány hatására bizonyos munkaerőpiaci trendek felerősödtek vagy új megvilágításba kerülhettek – így van ez a home office intézményével is.

Magyarországon a koronavírus járvány megjelenése előtt 1-2 évvel a munkáltatók még rendkívül óvatosak voltak a home office bevezetése kapcsán és számos esetben ugyan megpróbálkoztak vele, nagyjából egy éven belül vissza is tértek a „hagyományos” munkavégzéshez. A közép-kelet-európai régió a home office terén elmaradottnak számított, melynek okai a vállalati kultúrában, a megfelelő technikai háttér, kompetenciák, vagy vállalati szabályozás hiányában, valamint a transzparencia csorbulásától való félelemben gyökereztek. (Bánosi, 2018)

Magyarországon az otthonról dolgozók aránya 2020. májusában volt a legmagasabb, akkor a foglalkoztatottak 17%-át érintette. Ez az arány később a járvány enyhülésével, illetve súlyosbodásával párhuzamosan csökkent, illetve nőtt. A home office alkalmazását befolyásolta

a szervezeti méret és a fő tevékenység, illetve területi különbségek is voltak – a legnagyobb arányban Pest megyében alkalmazták. (KSH, 2021)

A home office bevezetése következtében azonban ambivalens helyzet alakult ki, mivel a biztonsági szempont érvényesülése mellett számos nehézség is felmerült. A hatékonysággal kapcsolatos felmérések eredményei ezért sokszor ellentmondásosak. A HR Fest és az Ernst & Young felmérése alapján a hazai cégeknél nem csorbult a hatékonyság, sőt sok esetben még nőtt is, így a munkáltatók nyitottabbá váltak a home office lehetőségének kiterjesztésére a jövőre nézve. (EY, 2020). Az otthonról végzett munka hatékonyságát azonban számos tényező befolyásolhatja, például a bizalom szerepe, a felek hozzáállása, az érdekek és a felelősség egyéni vagy közösségi jellege és mértéke, illetve számos személyes kompetencia is, például az időmenedzsment vagy az önállóság. (Venczel-Szakó et al., 2021)

A Juhász - Szabó szerzőpáros (2021) kutatása alapján a home office kapcsán megjelenő kihívások Magyarországon a nemzetközi eredményekkel egybeestek.

12. táblázat: „Az otthoni munkavégzés legfontosabb kihívásai”
(Forrás: Juhász-Szabó, 2021)

Nemzetközi kutatások	
Xerox [2020] - Egyesült Államok, Kanada, Egyesült Királyság, Németország, Franciaország	Informatikai kérdések, csapattagok közötti kommunikáció, összpontosítás fenntartása
Statista [2020] - Dánia	Személyes kapcsolatok hiánya, gyerekek gondozása, a közvetlen irányítás hiánya
Statista [2020] - Egyesült Királyság	Meghosszabbodott munkaidő, a munka és a magánélet konfliktusai
Statista [2020] - Világszinten	Együttműködési nehézségek, elmagányosodás, folyamatos online jelenlét
Magyar kutatások	
HRFEST [2020]	Összpontosítás, a munka és a magánélet szétválasztása, a testi és lelki egészség megőrzése
Kazainé [2020]	A kapcsolattartás hiánya, a visszajelzések hiánya, a munkaidő és az otthoni feladatok elkülönítése
Bakonyi-Kiss-Dobronyi [2020]	Stressz, a hatékonyság csökkenése, párhuzamosan dolgozni és a családdal, házastárssal, gyermekekkel foglalkozni
Haromkírályfi.hu [2020]	Magány, informatikai problémák, túl sok online kommunikáció, monotonitás

A kutatás keretében azonosított nehézségek a home office kapcsán főként a személyes kapcsolatok nélkülözése, informatikai nehézségek, koncentrációs problémák, illetve a munkahelyi és magánéleti feladatok elválasztása voltak. A kutatás során a szerzők kiemelik, hogy ezek a nehézségek a home office bevezetésének korai szakaszában érvényesültek fokozottan, később a negatív hatások csökkentek. (Juhász-Szabó, 2021)

Egy külföldi tulajdonú autóipari és elektronikai leányvállalatokat a pandémiás helyzet kapcsán vizsgáló kutatás eredményei alapján a munkavállalók a munkafolyamatok lelassulását és a lojalitás csorbulását emelték ki, mint a home office negatív hatásait, ugyanakkor az is igaz volt, hogy a munkavállalók igénye a kényszerintézkedések után megnőtt a home office lehetőségének fenntartására, még a fenti negatívumok ellenére is, erre pedig a munkáltatók is nyitottak voltak. (kivéve például a kínai és japán vállalatok esetében, ahol ez kevésbé volt jellemző). (Sass et al., 2022)

Egy 2021 tavaszán készült, otthoni munkavégzéssel kapcsolatos kutatás alapján, amelyben a válaszadók 93%-a részben vagy egészben áttért az otthoni munkavégzésre, a válaszadók többségének (79%) ez nem járt a munkakör jellemzőinek megváltoztatásával, 17%-uk pedig a legnagyobb változást a munkaidő eltolódása terén érzékelte. A válaszadók az otthoni munkavégzés előnyei között leginkább a nyugodt fókuszidőt és az önállóságot tartották. A szakmai szempontú hátrányok a válaszadók szerint leginkább azok voltak, hogy úgy érezték elvárják tőlük a folyamatos rendelkezésre állást, illetve sokszor nehézséget okozott a feladatok prioritizálása. Az eddigi tapasztalataik alapján a válaszadók 60%-a heti 1-2 napot dolgozna szívesen otthonról, teljes egészében otthonról pedig 14%-uk. (Gyurián et al., 2021)

A Randstad 2021 február-március között végzett globális felmérése alapján a legnagyobb kihívást a magyar munkavállalóknak a munka és magánélet egyensúlyának fenntartása okozta (48% számolt be erről, ami messze meghaladja a globális átlagot). A felmérés eredményei kissé ellentmondónak érződhetnek abból a szempontból, hogy a magyar munkavállalók csupán egyötödének jelentett nehézséget otthonról dolgozni, de az irodába való visszatéréssel kapcsolatos vélemények más irányba mutatnak: a válaszadók 80%-a rögtön visszamenne az irodába, azonban csak 10%-uk dolgozna kizárólag onnan. (Randstad, 2021/d) Természetesen nem minden munkavállaló tudott otthonról dolgozni, a Randstad 2021 év eleji felmérése alapján a válaszadóknak csupán 37%-ának végezhető otthonról a munkája. A felmérés szerint a nem otthonról dolgozó munkavállalók 71%-a viselt maszkot, 37%-uk félt a megfertőződéstől, kb. 30%-uk pedig fokozott stressznek élte meg saját maga, illetve szerettei megfertőződésének kockázatát. (Randstad, 2021/d)

A Randstad „HR Trends Survey” 2021-es évre vonatkozó felmérésének eredményeiből kiderül, hogy) a válaszadó cégek 69%-a hibrid modellt vezetett be a munkavállalók védelmének érdekében, 2022-re pedig ezeknek a cégeknek csupán 11%-a tervezi, hogy heti 1 nap vagy annál kevesebb home office lehetőséget biztosítson. A felmérésből azonban az is kiderül, hogy a

vállalatok körében a távmunkával kapcsolatos legnagyobb kihívásokat az új munkavállalók betanítása (62%), a csapatok vezető által történő koordinációja (61%), az otthonról és az irodából dolgozó kollégák munkájának összehangolása (55%), valamint a vállalt iránti elköteleződés fenntartása (51%) jelenti. (Randstad, 2022)

4. A munka világának változása és a HR terület jövőjére vonatkozó megállapítások és predikciók

4.1 A HR funkció változása a pandémia tükrében

Nemzetközi és hazai szinten is számos, a pandémia hatásait HR szemszögből vizsgáló tanulmány, publikáció és cikk állítja, hogy a HR szervezeti pozíciója megerősödött a válságkezelésben betöltött szerepének hatására. (Cognizant, 2020, KPMG 2020, Deloitte, 2021, Harbert, 2021, Timár, 2020) A pandémia alatt a munkaerővel kapcsolatos kérdések kritikus üzleti területté is váltak, amit döntően a HR területnek kellett kezelnie, ezzel eltávolodva hagyományos szerepeitől, az alkalmazkodás és munka rugalmas újraszervezése került a fókuszba. Ezzel a terület sikeresen megerősítette pozícióját és képes lehet arra, hogy a munkavállalók menedzselésén túlmutatva közreműködjön velük a munka új világának és kultúrájának megteremtésében, amely hozzájárulhat a vállalatok további sikereihez. (Deloitte, 2021)

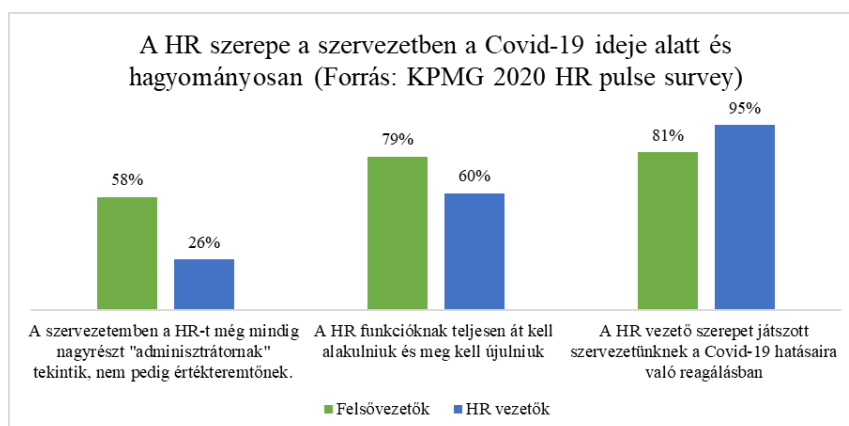
Már a járvány globálissá válásakor sejteni lehetett, hogy a pandémia következtében végbemenő gyors és gyökeres változásokkal a járvány lecsengése után is érdemben és elhúzódóan foglalkoznia kell a HR-nek, ami túlmutat majd a munkavállalók egészségügyi és pénzügyi biztonságának megteremtésén. Főként igaz ez a távmunka intézményének alkalmazására és a vállalati kultúra megváltozása okozta trendekre. (Kalina, 2020)

A Cognizant „21 HR Jobs of the future” összefoglalójában kiemelésre kerül, hogy a pandémia elterjedése okozta változások üteme egyre fokozza a HR tevékenységének fontosságát a jövőben, melynek keretében a munkavégzés átalakulásának folyamatát is koordinálniuk kell, a munkavállalók többsége pedig szintén a HR támogatását várja ezen a téren. (Cognizant, 2020)

A KPMG 2020-as felmérése² szerint a legtöbb felsővezető és HR vezető egyetért abban, hogy a HR terület kiemelkedő szerepet töltött be a pandémiára való reagálásban, azonban nagyrésztük abban is egyetért, hogy a HR területnek további átalakulásra van szüksége ahhoz, hogy sikeresen kezelje a jövő kihívásait is. Fontos eredmény, hogy a válaszadó felsővezetők 58%-a ugyanakkor a HR területet még mindig inkább adminisztratív jellegűnek tekinti a szervezeten belül. (KPMG, 2020)

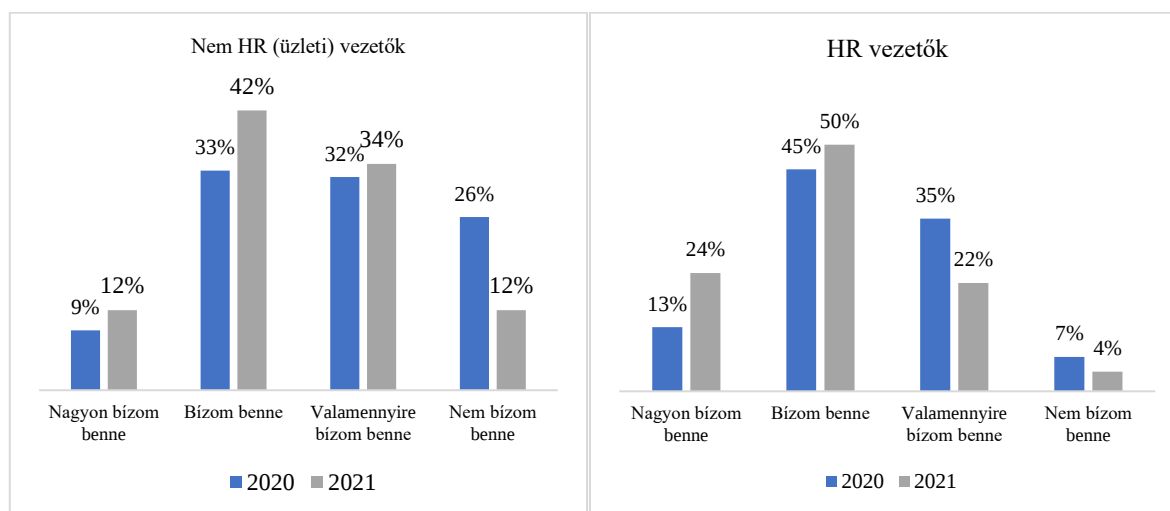
² KPMG 2020: 1288 HR vezető részvételével, 59 ország/terület, 2020 július-augusztus

1. ábra: A HR szerepe a szervezetben a Covid-19 ideje alatt és hagyományosan
(Forrás: KPMG, 2020)



A 2021-es Deloitte Global Human Capital Trends felmérés³ keretében üzleti és HR vezetőket kérdeztek arról, hogy mennyire bíznak abban, hogy a HR terület sikeresen kezeli majd a munka és a szervezetek jövőbeni átalakulását. Az eredmények alapján közel megduplázódott azon HR vezetők száma, akik a leginkább bíznak ebben, illetve az üzleti vezetők körében nagyobb mértékben csökkent azok aránya, akik kevésbé bíztak a terület sikerességében. (Deloitte, 2021)

2. ábra: A HR szerepe és befolyása alapján a COVID-19 vilájárvány során, mennyire bízik abban, hogy a HR képes lesz a következő három-három évben szükséges változásokkal megbirkózni.
(Forrás: Deloitte, 2021)



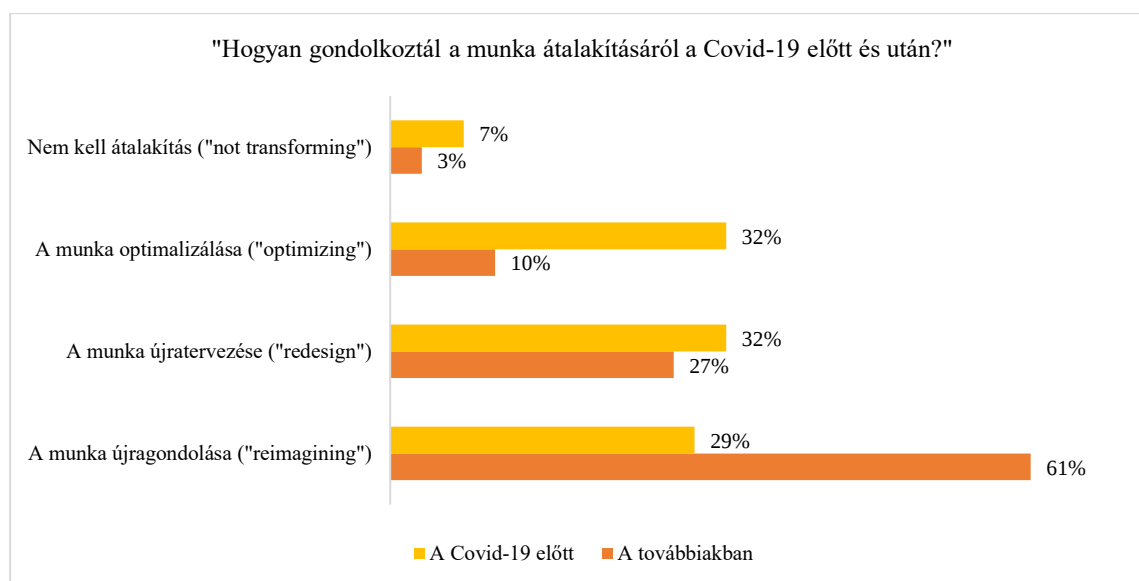
Ezek az eredmények a HR terület erőteljes átalakulását és fejlődését vetítik előre, azonban a felmérés azt is kimutatta, hogy azok a területek, amelyek a koronavírus idején, a válságkezelés során a HR tevékenységek fókuszában álltak (munka- és egészségvédelem, belső

³ Kb. 6000 válaszadó (ebből 3630 felsővezető), 99 ország

kommunikáció, illetve a munkavállalói jóllét megteremtése), tulajdonképpen a HR terület hagyományos tevékenységei közé tartoznak. Felmerül hát a kérdés, hogy hogyan tudja majd kihasználni a terület ezt a magas szintű bizalommal megerősített pozíciót és olyan nézőpontot képviselni, amely elősegíti a munkavégzés reformációját. (Deloitte, 2021)

A HR terület az alapvető tevékenységi körének megtartása mellett, mégis új szemléletmódokat kiterjesztve segíthet, hogy a szervezet reziliensebb legyen, hogy a munkavállalók nagyobb önállósággal rendelkezzenek és ezáltal eredményesebb legyen a vállalat. A Deloitte szakértői szerint ehhez nem a HR szervezet átalakítása vagy a stratégiai pozíciójának további erősítése van elsősorban szükség, hanem egy olyan fajta felhatalmazásra, amely által a HR szükség szerint újragondolhatja és újraszervezheti a vállalati munkát, amely hozzájárulhat a vállalat rugalmasságának, rezilienciájának és innovációs készségének fejlődéséhez. A felmérésben megkérdezett üzleti és HR vezetők több mint fele, 61%-a hasonló irányt jelölne ki a következő évekre (a pandémia előtt ez az arány csak 29% volt). (Deloitte, 2021) A következő ábrán⁴ az eredmény részletei láthatók:

3. ábra: A vezetők a munka optimalizálásáról a munka újragondolására helyezik át a hangsúlyt (Forrás: Deloitte, 2021)



A HR terület felelősségi körébe nagy valószínűséggel továbbra is bele fognak tartozni a hagyományos tevékenységek, például a teljesítménymenedzsment, a hatékonyság növelése és

⁴ munka optimalizálása = ugyanannak a munkának a folytatása, csak hatékonyabban, munka újratervezése = ugyanazon eredmények elérése új technológiai és munkaszervezési megoldásokkal, munkaújragondolása = új vagy másféle eredmények elérése új technológiai és munkaszervezési megoldások által.

a vállalati célok elérésének támogatása, de ezzel párhuzamosan a területnek törekednie kell arra, hogy minden eddigénél jobban megértsék a munkavállalók kihívásait mind a munka, mind a magánélet terén, ami nagyban hozzájárulhat az előző célok megvalósításához – ebben pedig kulcsfontosságú a felsővezetők és a HR terület együttműködése. (Kropp, 2021, idézi Harbert, 2021)

Nagyon fontossá vált továbbá a képzések témaköre is. Egyrészt, mivel a pandémia következtében átrendeződött a munkaerőpiac, számos helyen szükségessé vált a munkavállalók átképzése, másrészt pedig az elmúlt években már egyre gyorsabban fejlődő digitalizációnak hatalmas lökést adott a pandémia miatti kényszerhelyzet, sok esetben pedig a munkavállalóknak is szükségük lehet támogatásra ezen a téren. A Randstad 2021-es felmérése szerint főleg a 18-35 év közötti munkavállalók érzik szükségesnek a képzéseket ahhoz, hogy lépést tartsanak a változásokkal a pandémia után (a válaszadók aránya itt 70% fölött volt globálisan), ám a felmérés érdekessége, hogy minél idősebb korosztályt vizsgál a felmérés, annál kevesebb arányban érzik ennek szükségességét, pedig a digitalizáció szempontjából főleg számukra releváns az új technológia elsajátításának szükségessége. (Randstad, 2021/b)

A munkavállalók képzése terén, főleg a fiatal munkavállaló körében, rendkívül fontossá vált a különböző soft skilllek (hatékony kommunikáció, összefüggések felismerése, inspirálási készség, önbizalom, kíváncsiság, stb.), fejlesztése, (Senkowska, 2021, idézi Karácsony, 2021) valamint a tartósan hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen mentális egészség fenntartása érdekében tanulható készségek, így előtérbe kerültek az ehhez kapcsolódó fejlesztési tervek is. Ezzel együtt egyre inkább megjelent az igény a pszichológiai vagy „wellbeing” témájú tréningek, illetve tanácsadás nyújtására, amiért szintén a HR felel, ennek nyomán pedig előtérbe kerülhet a coaching és a mentoring terület. (Dick, 2021, idézi Karácsony, 2021)

Ahhoz tehát, hogy a HR terület sikerrel vegye a jövő kihívásait, ki kell lépnie a „reaktív” szerepből és proaktív személetmóddal felkészülnie, illetve felkészíteni a szervezetet és a munkavállalókat a jövő változásaira. (KPMG, 2020)

A HR szakemberekkel szemben támasztott elvárások is átalakultak az elmúlt idő rossz, illetve jó tapasztalatai, megoldásai alapján. A HR területen dolgozóknak általánosságban sokkal agilisabbá kellett válniuk az elmúlt időszakban, annak érdekében, hogy alkalmazkodjanak a különböző újfajta munkaszervezési megoldásokhoz, valamint kulcsfontosságú volt, hogy a válságkezelésben való részvétel alatt bizalmat és biztonságot közvetítsenek a munkavállalók felé. Az emberek menedzselésében az elmúlt időszak eseményeinek hatására kulcsstényszerzővé

vált az empátia, a munkavállalók és teamek igényeinek felismerése vezetőként és HR szakemberként egyaránt. (Dick, 2021, idézi Karácsony, 2021) A HR vezetők szerepe is egyre fontosabbá, felelősségük egyre nagyobbá válik a szervezeteken belül és a felsővezetés részéről is jobban elismertté vált a munkájuk. Részükről így elengedhetetlen a stratégiai szemlélet, a hosszútávú gondolkodás, illetve a kreativitás is, mivel továbbra is a legnagyobb kihívások közé tartozik a munkavállalók bevonása, megtartása és elkötelezése. (Bus-Pinczés, 2023, idézi Karácsony, 2023)

A megtartási stratégia elemeit is érdemes más szemszögből nézni azon kívül, hogy a munkavállalóknak kiemelt fontosságú a bérezés, nem lehet elhanyagolni azt, hogy mit nyújt a munkaadó a munkavállalói számára a megélhetésen túl. Korábban még vonzó juttatási elemnek számító céges laptop, céges telefon már alapelvárássá váltak, illetve a távmunka elterjedése miatt, a munkavégzés alapvető feltételévé. Mivel a munkavállalóknak egyre fontosabb, hogy munkáltatójuk érdemi figyelmet fordítson az alkalmazottak teljes körű jóllétére, ez egy „well-being stratégia” kidolgozását teheti szükségessé a szervezeti sajátosságoktól függően, amely hatására a munkavállalók nem csak nem lesznek elégedetlenek, de motiválttá és elkötelezetté válnak. (Varsányi, 2023/a) A HR tevékenységek közül valószínűleg egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a munkavállalói élmény javítására is, amely a világjárvány során átéltek óta új jelentésekkel bír a munkavállalók szemszögéből. Ha ezt a területet elhanyagolják a munkáltatók a jövőben, hiába tudnak versenyképes fizetést nyújtani, az nem fogja kielégíteni a munkavállalók igényeit. A munkavállalói élmény egyik alapja a rugalmasság biztosítása a munkaadó részéről, illetve a munkavállalók az eddigieknél szigorúbban vizsgálják, milyen értékrendet képvisel a munkáltató a fejlődés, az elfogadás, a méltányosság, a bizalom, a hitelesség és a jólét terén és mennyire tudja magát elképzelni ennek a rendszernek a részeként. (Willin-Tóth, 2023)

4.2 A munka világának változása és a munkavállalói tudatosság erősödése

4.2.1 „A nagy felismerés”

A szakértők a „*Great Resignation*” nevet adták az Amerikában 2021 második felében elinduló, évtizedek óta nem látott felmondási hullámnak. A jelenség okairól megoszlanak a vélemények és értekezések. A témával foglalkozó legtöbb cikkben és tanulmányban megjelenik a koronavírus, mint kiváltó ok, bár egyes szakértők szerint ez csak annyiban igaz, hogy a pandémia első egy évének bizonytalansága miatt az emberek inkább a biztonság reményében

visszahúzódtak és kivártak, így amit most felmondási hullámnak érzékelünk, az csak a korábbi tendencia folytatása. (Fuller-Kerr, 2022) Egy másik kutatás szerint főleg az alacsony fizetés, az előrelépési lehetőségek hiánya, valamint a tisztelet és megbecsültség hiánya miatt döntött így az adott időszakban felmondó munkavállalók nagy része, ám a leggyakoribb felmondási okok közül az 5. helyen áll (45%) azok aránya, akik több rugalmasságra vágytak. (Parker-Horowitz, 2022). Az SHRM felmérése szerint a leggyakoribb okok közé tartozik a jobb kompenzációs csomagok keresése is, ami egyfajta „dominó-effektust” is kivált a munkahelyeken – a vállalatnál maradó kollégák nagy része ugyanis elgondolkozik a váltáson a közvetlen kollégái döntéseinek hatására. (Miller, 2021)

Az amerikaihoz hasonlóan globálisan is érzékelhetők ilyen felmondási hullámok. Az átlagos fluktuáció hazánkban is egyre emelkedik, amely szintén több tényező együtthatásának az eredménye – sokan itthon is kivártak a járvány ideje alatt, a koronavírus első időszakában a szervezeteknek nem sikerült hatékonyan kezelni az otthoni munkavégzésre való átállást, illetve meglazultak a szervezeten belüli, illetve a főnök-beosztotti viszonyok. (Molontay 2022, idézi Kiss, 2022)

Egy 2020-as ausztrál munkavállalókat kérdező felmérés eredményei szerint háromból egy ausztrál munkavállaló szeretne munkahelyet váltani a Covid után, hárommillió munkavállaló pedig pályamódosításon is gondolkodik. Hasonló felmérések készültek Angliában és Belgiumban is, melyek eredményi alapján arra lehet következtetni, hogy sokan ártértékelték a karrierjüket és a prioritásokat a munka-magánélet egyensúly elve mentén. A munkavállalói értékrend átalakulását tekintve hosszútávon ez pozitív hozadéka is lehet a pandémiának a számos negatív hatás mellett. (Diemar, 2020)

Jos Akkermans és szerzőtársai szerint a pandémia „karrier-sokként” hatott egyes munkavállalókra. Karrier-sokk alatt az a folyamat értendő, amelynek során egy külső esemény hatására tudatos gondolkodási, elemzési folyamat indul el a karriercélokkal kapcsolatban. Egy ilyen karrier-sokk bekövetkezése nagyban függ a külső tényező intenzitásától, illetve személyes tényezőktől is, mivel mindenki más és más ingerküszöbvel rendelkezik, illetve, hogy hol tart a szakmai és személyes terveinek megvalósításában. A pandémia kapcsán természetesen befolyásoló tényező, hogy adott munkavállaló milyen, mennyire „sújtott” ágazatban dolgozott a pandémia megjelenésekor. A tanulmányban kifejtik, hogy a karrier-sokkok kezelésében, legyen az pozitív vagy negatív, kulcsfontosságúak az egyének kompetenciái is, például a

reziliencia, kapcsolatteremtő képesség vagy a tanulási készségek és attitűdök. (Akkermans et al., 2020)

A Randstad által 2021 szeptembere és augusztusa között végzett globális felmérésének⁵ adatai arra utalnak, hogy a számos ország munkaerőpiacát érintő felmondási hullámok mögött reálisan állhat az, hogy a munkavállalók a pandémia alatt átértékelték személyes és szakmai céljaikat. Ez a jelenség - a „*nagy felismerés*” – habár nem feltétlen az egyetlen kiváltó ok, mindenképpen a pandémia egyik fontos utóhatása. A felmérésben résztvevők nemtől, életkortól és végzettségtől függetlenül valamennyien azt nyilatkozták, hogy a történetek hatására önállóbbá és tudatosabbá váltak, amely a munkafeltételek újraértelmezését teszi szükségessé a munkáltatókkal. Azok a munkáltatók, akik tisztában vannak ezzel és nyitottabbak az új kompromisszumokra, sikeresebbek lehetnek a tehetségek megtalálásában és megtartásában, illetve a pandémia utáni felépülésben. (Randstad, 2021/b)

A pandémiás helyzet következtében átéltek - a szociális interakciók, a munkavégzés, és az általános szabályok és előírások megváltozása, a bizonytalanság és a félelem, a karantén és elszigeteltség – gyökeresen megváltoztatták az emberek szokásait és szemléletmódját. Az emberek világszerte kiestek a megszokott rutinból, szembenéztek egy új, akár halálos kimenetelű, ismeretlen fenyegetettséggel. Olyan tényezők kezdtek el hiányozni az életükből, amik eddig természetesek voltak, például a napi találkozás a családtagokkal, barátokkal. Ez sokakat arra készítetett, hogy átértékeljék a saját értékrendjüket, sőt sokak olyan egzisztenciális kérdésekkel foglalkoztak, hogy mi az életük célja, értelme és mi teszi őket boldoggá. A Randstad felmérésének keretében globálisan a megkérdezettek 67%-át a pandémia hatásai arra ösztönözték, hogy változtassanak az életükben a munka-magánélet viszonyának terén, illetve 76%-uk szeretne a jövőben nagyobb rugalmasságot a munkájuk és karrierjük kapcsán. A magyarországi válaszadók esetében ez 55% illetve 76% volt.⁶ Globálisan 70% fölött volt azok aránya, akik céltudatosabbak lettek szakmai, illetve személyes céljaikat illetően. Ennek az eredménynek az is érdekessége, hogy nem volt különbség a nemek közötti megoszlásban. Magyarországon ez a személyes célok esetében 70%, a szakmai célok esetében 67%.⁷ (Randstad, 2021/b)

⁵ Felmérés: 34 ország, több mint 27.000 munkavállaló

⁶ A magyar adatok forrása a Randstad Workmonitor 2021 H2 magyar nyelvű kiadásának összefoglalója, amelyet a szerkesztők külön kiegészítettek a Magyarországra vonatkozó adatokkal

A magyar munkavállalók körében is érzékelhető a jelenség; a felmérés keretében a magyar munkavállalók 80%-a nyilatkozott úgy, hogy átértékelte a munka szerepét az életében, illetve 67%-uk számára váltak tisztábbá a karriercéljai. Ugyanakkor, a felmérés eredményei alapján, ugyan minden felmért munkaerőpiacon a bérezés és juttatási csomag a legfontosabb szempont a munkavállalók karrierdöntései során, a magyar munkavállalók mégis kiugróan vezetnek a listában (84%-kal az 58%-os átlaghoz). Ez az erős tendencia várhatóan nem fog változni, de érdemes figyelembe venni, hogy a munkavállalók számára is jobban körvonalazódtak az igényeik, érdemes nagy hangsúlyt fektetni a teljes juttatási csomagra és annak kommunikációjára munkáltatóként. (Randstad, 2021/e)

4. ábra: A "nagy felismerés" jelenség Magyarországon
(Forrás: Randstad, 2021/c)



A munkavállalók az elmúlt két év eseményeinek (a munkavégzés új módszerei, korlátozott szociális interakciók, egzisztenciális bizonytalanság) hatására arra is rádőbbsentek, hogy a munkahelyen és a magánéletben elért sikerek kulcsa a boldogság – nem pedig fordítva – és ezt a munkáltatókkal szemben is ki szeretnék fejezni. Különösen igaz ez az Y és Z generációhoz tartozó munkavállalókra, akik minden eddiginél tudatosabbak ezen kívül a mentális egészségük fenntartása terén is. (Randstad, 2022)

A fiatal munkavállalók 56%-a felmondana, ha úgy éreznék, a munkájuk akadályozza őket abban, hogy élvezzék az életet – derül ki a Randstad 2022-es Workmonitor felmérésből⁸. (Randstad, 2022) Ez az arány a 18-24 év közötti munkavállalók körében jelentkezett, azonban a felmérés keretében megkérdezett 55-67 éves munkavállalók 38%-a is ezen az állásponton van. A fiatal generáció 41%-a, míg az idősebb generáció 25%-a pedig már meg is tette ezt

⁸ Felmérés: 34 ország, országonként legalább 500 fő 18-67 éves munkavállaló, 2022 február-március

legalább egyszer. A Randstad Workmonitor 2023 felmérés⁹ eredményei szerint a fenti arányok tovább nőttek az álláskeresés terén pedig „a válaszadók 61%-a (az előző évi 58%-hoz képest) nem fogadna el olyan állást, ami hátrányosan hatna a munka-magánélet egyensúlyára” (Randstad, 2023/a, 16.p.)

A munkaerőpiacon jelenlévő legfiatalabb generáció azonban amellett, hogy rendkívül igénylik a rugalmasságot, valamint a rugalmasság egyik legfőbb megvalósulási formáját, a home office-t, hiányosságokról is tanúskodik az elmúlt időszak változása miatt. A Gartner tanácsadó cég felmérésének keretében a Z generációs résztvevők közel fele arról számolt be, hogy a pandémia megnehezítette a tanulási, illetve karriercéljaik elérését, illetve a távoktatás miatt hiányosságokat tapasztalnak a munkaerőpiacra való belépéshez szükséges készségek (tárgyalás, kapcsolatépítés, magabiztosság, személyes környezetben való munkavégzéshez szükséges szociális készségek, figyelem) elsajátításában. (McRae et al., 2022)

A fiatal generáció azonban ettől függetlenül egyre tudatosabb abban, hogy inkább a munkáját igazítsa ahhoz az életformához, amire be szeretne rendelkezni, hogy a munka „ne gátolja” céljainak megélésében. Ha a fiatal munkavállalók igényeit szeretné nézni a munkáltató, nem mulaszthatja el, hogy kifejezi ennek tiszteletben tartását. (Mészáros 2023, idézi Varsányi 2023/b)

A pandémiás válságot átfedésben követte az orosz-ukrán konfliktus kibontakozása, miközben a gazdaság még az előző bő két év eseményeit sem „heverte ki”. Ugyan a bizonytalanság állandóvá vált és egyre csak fokozódik, a munkavállalók azonban továbbra is kitartanak amellett, hogy a munkát szeretnék az életükhöz igazítani, ennek keretében pedig olyan munkát és munkáltatót szeretnének, ahol ezt meg tudják élni. Ez is mutatja, hogy a munkához való hozzáállás világszerte visszafordíthatatlanul megváltozott (Randstad, 2023/a)

4.2.2 A munkavállalói jóllét előtérbe kerülése

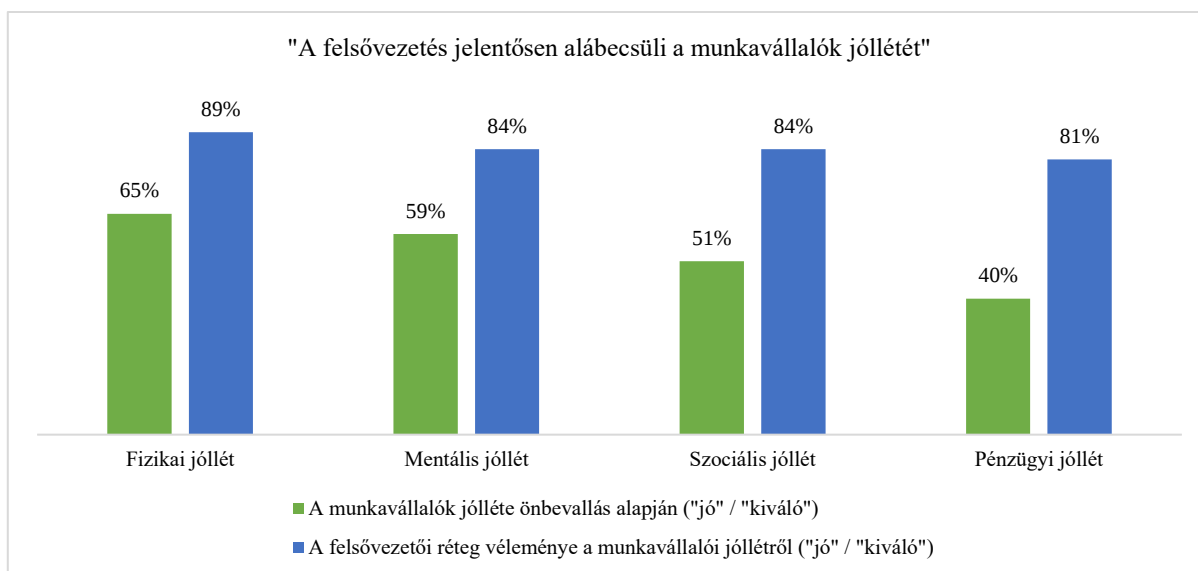
A pandémia kihívásai által a munkavállalók fizikai biztonsága mellett a mentális biztonságuk is fókuszba került. A munkavállalók oldaláról ez határozottabban megfogalmazott igényeket jelent munkáltatójukkal kapcsolatban, a munkáltatók részéről pedig egy olyan paradigmaváltást igényel, amellyel sokat tehetnek a munkavállalók megtartásáért, bevonásáért és a vállalatban belüli hatékony munkavégzésért. A Deloitte és a Workplace Intelligence közös kutatásából¹⁰

⁹ Felmérés: 34 ország, legalább 500 fő 18-67 éves munkavállaló, 2022 október

¹⁰ 2100 munkavállaló és felsővezető bevonásával, USA, UK, Kanada, Ausztrália

kiderül, hogy a felsővezetők körében is jelen van a mentális jóllétük priorizálása és 70%-uk nyilatkozta, hogy megfontolja a váltást egy olyan munkahelyért, ahol többet tud tenni ezért. Ezzel szemben azonban, a felmérés eredményei alapján a felsővezetők hajlamosak túlbecsülni, hogyan is érzik magukat a munkavállalók. (Hatfield et al., 2022)

5. ábra: A felsővezetői réteg álláspontja a munkavállalói jóllét kapcsán
(Forrás: Hatfield et al., 2022)



Ez nem az egyetlen terület, ahol ellentmondás mutatkozik a munkavállalók és a felsővezetés elképzelései között: a válaszadó munkavállalóknak csupán 47%-a nyilatkozta azt, hogy szerinte a felsővezetők megértik, milyen nehézségekkel járt számukra a pandémia, a felsővezetők 90%-a úgy érzi azonban, hogy tisztában van ezzel. Hasonlóan ellentmondásosak az arányok a pandémia során hozott döntések megítélésében. A jelenre vonatkozóan pedig, a munkavállalóknak csupán 56%-a nyilatkozta, hogy a vállalatvezetők törődnének a munkavállalók jóllétével, ezzel ellentétben, a felsővezetőknek 91%-a gondolja úgy, hogy a munkavállalók elégedettek ezzel. Abban azonban egyetért a két csoport (munkavállalók 75%, felsővezetők 89%), hogy a jóllét most elsődleges prioritást élvez számukra és a karrierjük előrehaladásánál is fontosabb. (Hatfield et al., 2022)

Szerencsére a felmérésben megkérdezett felsővezetők 96%-a felelősnek érzi magát a munkavállalók jólléte szempontjából – ez persze nem feltétlen jelent proaktív hozzájárulást, pedig a munkavállalók egészségének megőrzése magában foglalja a mentális egészség irányába tett intézkedéseket is. Fontos továbbá a nyílt kommunikáció a témával kapcsolatban, illetve a támogató légkör és vállalati kultúra megszilárdítása is, valamint, hogy a munkavállalók és a

felsővezetők tisztázzák, mit jelent számukra a jóllét. Mivel ezek megvalósítása szemléletváltást és nagy támogatottságot igényel, előnyös lehet a felsővezetők képzése, illetve szakmai támogatás ezen a téren – amit a tudatos vezetők a felmérés alapján igényelnének is a helyzet kezeléséhez. (Hatfield et al., 2022)

4.2.3 A munkáltatókkal és a munkával szembeni elvárások

Három évvel a pandémia betörése után, a vírusról már alig beszélünk a mindennapokban, a home office, a távmunka és a hibrid munkavégzés azonban állandó témává, trenddé és irányvá vált.

A hibrid munkavégzés elterjedésével az otthoni munkavégzés privilégiumból és vonzó juttatási elemből elvárássá vált, lassan pedig „a >fehérgalléros< vagy >kékgalléros< besorolást felválthatja a >hibrid< vagy >nem hibrid< besorolás.” (Hobsbawn, 2022)

A mára már népszerű munkaerőpiaci fogalommá váló „hibrid” munkavégzés kettős feladatot ad a munkáltatóknak és a HR-eseknek a vállalati kultúra terén: Egyszerre kell biztosítaniuk a rugalmasságot és a munka-magánélet egyensúlyának biztosítását, de mindent meg kell tenniük a kellemes munkahelyi légkör megteremtése és fenntartása érdekében is, hogy megnyerjék és megtartsák munkavállalóikat. (Randstad, 2023/b) Ezzel együtt az irodák szerepe és funkciója is átalakulóban van, illetve új értelmet nyer a munkahelyi élmény is, amely fejlesztésével a munkaadók javíthatják az irodai környezetben végzett munkához való hozzáállást a hibrid modellek esetén. (Nagy, 2022)

Vannak azonban munkavállalói csoportok, amelyek számára jóval nehezebb az ilyen fajta rugalmasság biztosítása - ez szintén kreatív szemléletmódot és megoldásokat igényel. Ez vonatkozik többek között a „frontvonalban” dolgozókra - például az egészségügyben, termelésben, jellemzően 2 vagy 3 műszakban, illetve megszakítás nélküli tevékenység keretében dolgozók számára. Mivel a távmunka végzés a személyes jelenlétet igénylő tevékenységek miatt nem lehetséges, a munkáltatók más módon biztosíthatnak rugalmasságot ezen munkavállalók számára. A Gartner tanácsadó cég 2022-es felmérése alapján a frontvonalban dolgozókat foglalkoztató munkaadók 58%-a fektetett be ezért a munkavállalói élmény fejlesztésébe a felmérést megelőző egy évben. (McRae et al., 2022)

A munka-magánélet egyensúlya tehát nem jelentheti és nem is jelenti kifejezetten a távmunka engedélyezését, sokkal inkább egy olyan szemléletmódot és juttatási csomagot, amely kifejezi

a munkavállalók jóllétével kapcsolatos elkötelezettséget és proaktív tevékenységet a juttatások, a rugalmasság és valamennyi intézkedés terén. (Randstad, 2023/c)

A hibrid munkavégzésre vonatkozó trendek hazánkban is érvényesültek. A HR Network szakmai egyesület vezetői egy interjú keretében megerősítették, hogy a HR-esek jelenleg a „hibrid” modellt tartják a legjobb megoldásnak, heti 1-2 nap otthoni munkavégzés lehetőségével, ami követi a nemzetközi trendeket is, a munkavállalók számára pedig mára valóban elvárássá vált, hogy a munkaidő egy részében otthonról dolgozhassanak. (Bus-Pinczés, Karácsony, 2023)

Jelen szekunder kutatás lezárásának időszakára esik azonban, hogy a szakértők egy újabb fordulatról beszélnek a szakmai fórumokon, ami a 2023-as évben érhet be. 2023 tavaszán a Szilícium-völgyi tech-cégek, köztük a Google, az Amazon és a Meta körében is felmerültek olyan akciótervek, amelyek célja, hogy szigorítsák a munkahelyi jelenlésre vonatkozó szabályozást. Ez természetesen kiváltotta a munkavállalók felháborodását, akik az elmúlt években erre a munkavégzésre rendezkedtek be és hozzászoktak a rugalmassághoz, most pedig csorbulni érzik ezt a bizalmat köztük és munkáltatójuk között – ennek ellenére egyre több vállalat motiválja (vagy kényszeríti) a munkavállalókat az irodába való visszatérésre. (Thorbecke, 2023) Az előző globális nagyvállalatok mellett például a Disney és a Starbucks is hasonló álláspontra jutott 2023 második felére és a motivációról inkább a szabályozás felé léptek. Az irodai jelenlét hiánya kapcsán az említett szervezetek egyre negatívabban élik meg a munkahelyi közösségek nehezebb kialakulását, a kreativitás visszaszorulását, a személyes jelenlét hozzáadott értékének hiányát, a munkavállalók azonban gyakran nehezen engednek az elmúlt években megszokott kényelemből. (Antal, 2023)

Az utóbbi időben tehát a munkavállalók és a munkáltatók nézőpontjai újra kezdenek eltávolodni egymástól a távmunkával és a hibrid munkavégzéssel kapcsolatban. A munkáltatók a világjárvány idején sokat tehettek azért, hogy fejlesszék a lojalitás és a bizalom kultúráját a szervezetekben, amennyiben megfelelően és átláthatóan kommunikáltak, ez a kultúra azonban sokat csorbulhat, amennyiben nem lesz konszenzus a munkavégzés dinamikájával kapcsolatban. A jövőben ezért a munkáltatók érdeke is lesz, hogy bevonják munkavállalóikat egy új szabályrendszer kialakításába és közösen kísérletezzék ki a mindkét fél számára megfelelő kereteket. (Willin-Tóth, 2023)

A HR stratégiák iránya tehát továbbra is változóban van, miközben egyre élesebb a különbség a munkavállalói igények és a vállalatok elképzelései között. Fontosnak tartom azonban

kiemelni, hogy a vállalatok ezek alapján felismerték, hogy mennyire sokat jelentenek a teljesítményük, eredményességük szempontjából is az olyan „soft” tényezők, mint a jó munkahelyi kapcsolatok, a közösség építő, motiváló és alkotó ereje és a vállalati kultúra – ez pedig jó alap lehet a kompromisszumok létrejöttére a munkáltatók és munkavállalók között, a HR közvetítésével, illetve a HR szintén fontos szerepet játszhat ezeknek a hozzáadott értékeknek a kiaknázásában is.

5. Saját vizsgálat

5.1 Kutatási célok és kérdések

Jelen primer kutatás célja annak feltárása, hogy Covid-19 pandémia eseményeinek hatására (beleértve az egészségügyi, gazdasági és társadalmi tényezőket) milyen változások mentek végbe egyrészt a munkavállalók munkával és karrierrel kapcsolatos értékrendjében és hozzáállásában, másrészt pedig a HR szakterület tevékenységi körében és a terület munkájának megítélésében, illetve pozícionálásában.

Ezek a változások figyelembevétele fontos szempont a HR stratégiák kialakításában és megvalósításában, így a HR szakterületen elengedhetetlen a figyelembevételük.

A kutatás főbb irányvonalait a következő hipotézisek adták:

H1: A koronavírus globális elterjedésének és az ennek következtében alkalmazott válságkezelési módszereknek és stratégiáknak köszönhetően erősödött a HR szervezeten belüli, stratégiai pozíciója.

H2: A HR terület hagyományos tevékenységi köre megváltozott vagy átalakulóban van a pandémia időszaka alatt végrehajtott válságkezelő intézkedések és megoldások hatására.

H3: A munkavállalók életében a munka és a karrier szerepe háttérbe szorult a magánéleti és személyes célokkal szemben a pandémia két évében tapasztalt események hatására - függetlenül attól, hogy távmunkában dolgoztak-e.

5.2 A vizsgálati módszerek, a minta és a vizsgálat körülményeinek bemutatása

A kutatás során a téma társadalomtudományi jellege miatt az adatgyűjtésre kérdőíves felmérést alkalmaztam, amely keretében kvantitatív és kvalitatív adatokat gyűjtöttem. A HR szakterületre vonatkozó (1. kérdőív) és munkavállalói oldallal kapcsolatos adatgyűjtést (2. kérdőív) elválasztottam egymástól, ezért két külön kérdőívet készítettem, amelyek kérdéseit a 3. sz. melléklet tartalmazza. A kérdőíveket a Google Forms platform segítségével készítettem. A kérdések jellemzőit a 13. sz. táblázatban foglaltam össze.

13. táblázat: A kérdőívek kérdéseinek jellemzői
(Forrás: saját szerkesztés Boncz, 2015 alapján)

Kérdés száma	Kérdés formája	Kérdés típusa	Válaszadás formája	Mérési szint	Eredmények vizualizálása / vizsgálati módszer
1. kérdőív: A HR tevékenységének és szervezetén belüli szerepének változása a Covid-19-pandémia tükrében.					
1.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	táblázat / diagram
2.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	táblázat / diagram
3.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	táblázat / diagram
4.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
5.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
6.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
7.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
8.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
9.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
10.	nyitott, opcionális	kiegészítő	szöveges	ordinális	táblázat
11.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
12.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
13.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
14.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
15.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / diagram
16.	többválaszos zárt	fő kérdés	szelektív	ordinális	táblázat / diagram
2. kérdőív: Munkavállalói értékrend és attitűd változása a koronavírus és a járványügyi korlátozások hatására					
1.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	diagram
2.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	diagram
3.	egyválaszos zárt	kiegészítő	dichotóm	nominális	szöveges
4.	egyválaszos zárt	kiegészítő	Likert-skála	ordinális	táblázat
5.	egyválaszos zárt	kiegészítő	Likert-skála	ordinális	táblázat
6.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / Khi-négyzet próba
7.	egyválaszos zárt	kiegészítő	dichotóm	nominális	szöveges
8.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	diagram / Khi-négyzet próba
9.	egyválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	nominális	diagram
10.	egyválaszos zárt	fő kérdés	dichotóm	nominális	diagram / Khi-négyzet próba
11.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / Khi-négyzet próba
12.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / Khi-négyzet próba
13.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / Khi-négyzet próba
14.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / Khi-négyzet próba
15.	egyválaszos zárt	fő kérdés	Likert-skála	ordinális	táblázat / Khi-négyzet próba
16.	többválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	ordinális	diagram
17.	többválaszos zárt	kiegészítő	szelektív	ordinális	diagram

A mintába való bekerüléshez nem véletlenszerű mintavételi formát választottam: a munkavállalói attitűd vizsgálatára vonatkozó kérdőív esetében az egyszerűen elérhető alanyok

módszerét és a hólabda módszert alkalmaztam, azaz saját ismeretségi körömben osztottam meg a kérdőíveket, azzal a felkéréssel, hogy a megkeresettek szintén továbbítsák azt, általuk választott alanyok számára. A HR tevékenységére vonatkozó kérdőív esetében a szakértői kiválasztás módszerét alkalmaztam, melynek során saját szakmai ismeretségi körömben, illetve a „LinkedIn” szakmai közösségi portálom kerestem fel olyan szakértőket, akik releváns tapasztalattal rendelkeznek vagy rendelkezhetnek. (Boncz, 2015) A kérdőíves felmérést 2023.10.01. és 2023.10.30. között végeztem. Az 1. sz. kérdőív esetében az alapsokaság alacsonyabb számú, kizárólag HR szakembereket tartalmaz, ebben az esetben 24 elemszámú minta alapján készítem a kiértékelést. A 2. sz. kérdőív alapsokasága tágabb, a munkavállalói réteg – itt 116 fős elemszám állt rendelkezésemre a kiértékelésnél. A vizsgálat eredményeinek kiértékelését MS Excel program, IBM SPSS program és a Google Forms felület segítségével végeztem.

A vizsgálat során torzítás valószínűsíthető az alábbi körülményekből eredően:

- minta elemeinek korlátozottsága (1. és 2. kérdőív)
- iparági sajátosságok (1. és 2. kérdőív)
- releváns tapasztalat és szakmai rálátás (1. kérdőív)
- életkorból és munkavállalói életpályából fakadó sajátosságok (2. kérdőív)

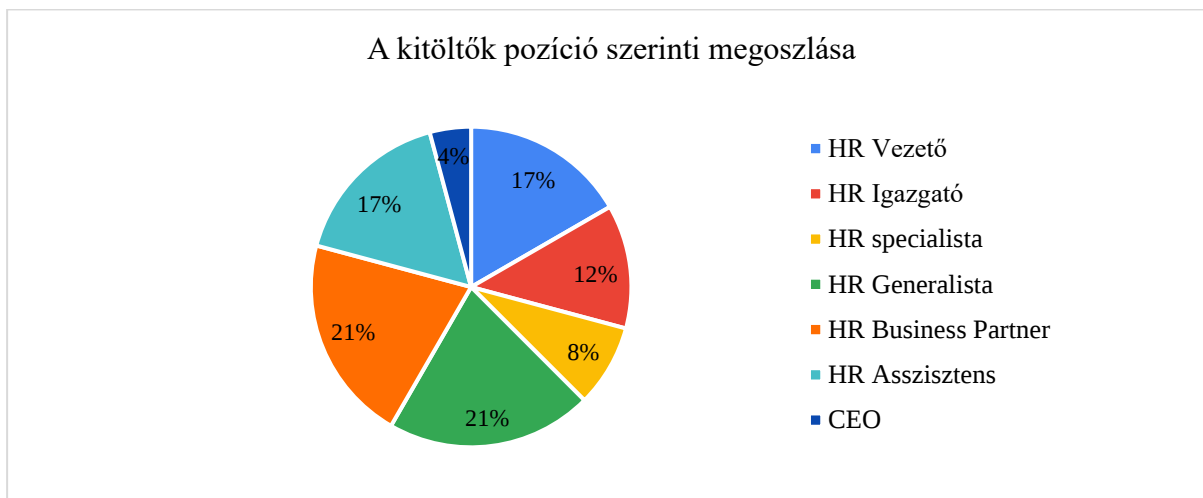
Az alkalmazott módszerek, a mintavétel korlátozottsága és a vizsgálat körülményei alapján a vizsgálat nem reprezentatív a munkavállalói populációra nézve.

5.3 Az eredmények bemutatása

5.3.1 A HR tevékenységének és szervezeten belüli szerepének változása a Covid-19-pandémia tükrében – eredmények az 1. sz. kérdőív alapján

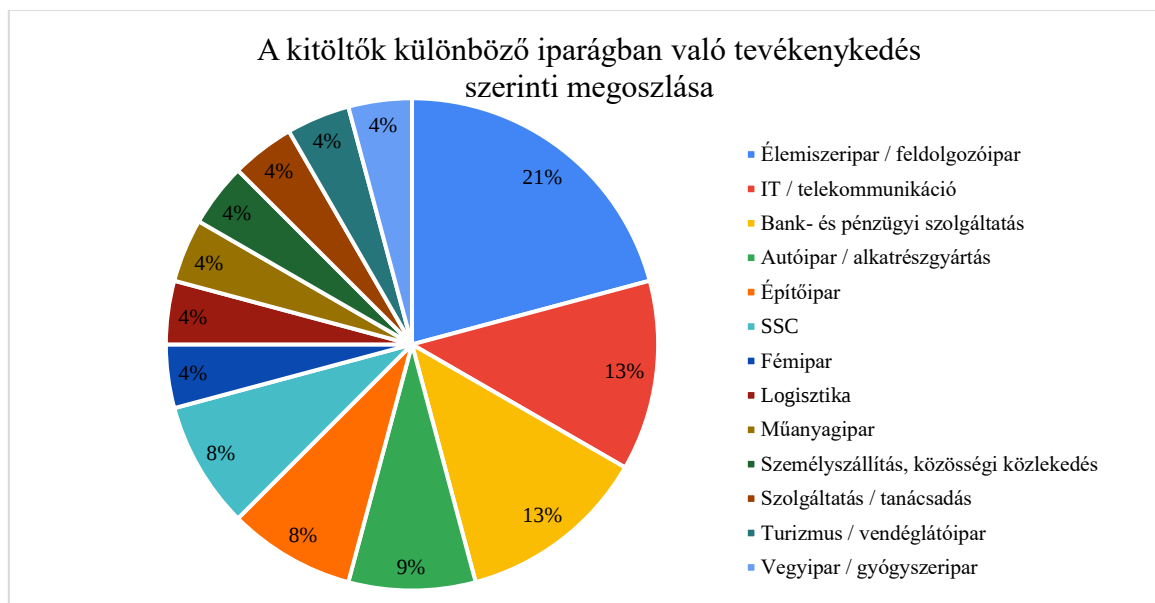
A kérdőívet 24 HR területen dolgozó szakember töltötte ki, ebből 3 HR Igazgató, 4 HR vezető, 2 HR Specialista, 5 HR Generalista, 5 HR Business Partner, 4 HR Assisztens és 1 CEO. A kitöltők a 2020 márciusa és 2022 márciusa között dolgoztak ezekben a pozíciókban.

6. ábra: A kitöltők pozíció szerinti megoszlása.
(Forrás: saját felmérés)



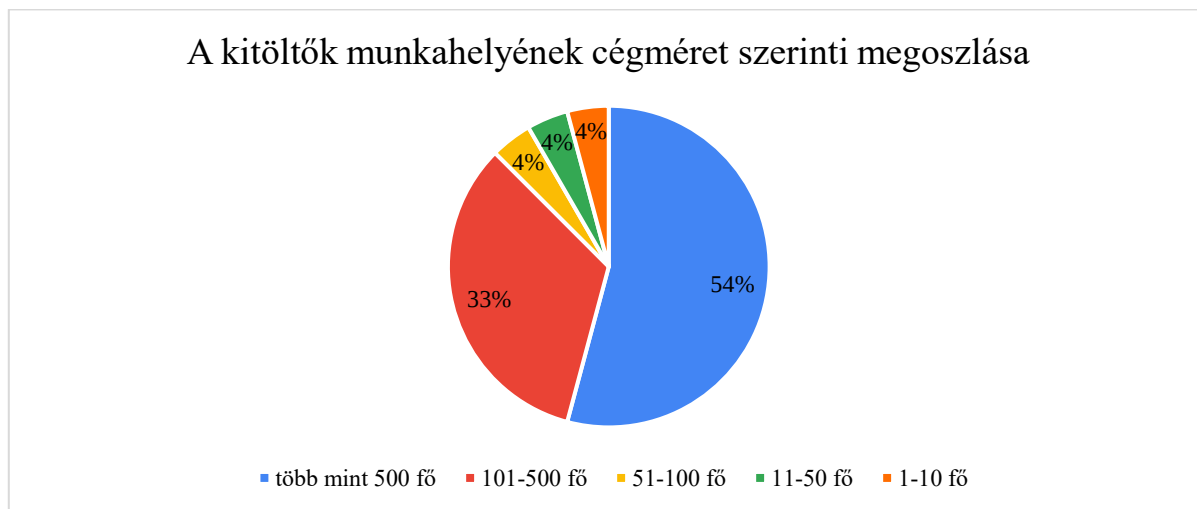
A kitöltők főként az élelmiszer- és feldolgozó iparban (5 fő), a bank és pénzügyi szolgáltatások területén (3 fő), az IT/telekommunikáció (3 fő) területén, építőipari területen (2 fő), az autó- és alkatrészgyártás területén (2 fő), megosztott szolgáltatási központban (2 fő), illetve a fémiparban (1 fő), a műanyagiparban (1 fő), a közösségi közlekedés területén (1 fő), szolgáltatási és tanácsadási területen (1 fő), illetve a vegyi-és gyógyszeriparban (1) dolgoztak 2020 márciusa és 2022 márciusa között.

7. ábra: A kitöltők különböző iparágban való tevékenység szerinti megoszlása
(Forrás: saját felmérés)



A kitöltők által képviselt vállalatok méretét tekintve 54%-ban (13) 500 főnél több, 33%-ban (8) 101-500 fő, illetve 4%-ban (1) 100-51 fő, 4%-ban (1) 11-50 fő és 4%-ban (1) 1-10 fő munkavállalót foglalkoztató vállalatok voltak.

8. ábra: A kitöltők munkahelyének cégméret szerinti megoszlása
(Forrás: saját felmérés)



A kérdőív keretében arra kértem a kitöltőket, hogy amennyiben lehetséges, vonatkoztassanak el a saját munkahelyükön érvényes helyzettől és saját, tágabb látószögű meglátásait, tapasztalatait is osszák meg a kitöltésnél. A következő kérdéseknél 6 fokú Likert-skálán vizsgáltam a szakemberek véleményét, ahol az 1-es érték az „*egyáltalán nem értek egyet*”, a 6-os érték pedig a „*teljes mértékben egyetértek*” választ jelentette.

A kérdőív első szakasza a pandémia időszakára, a második szakasza a pandémia következményei képpen kialakult jelenlegi állapotra vonatkozó állításokat tartalmazott. A 14. sz. táblázatban összefoglalom ezek eredményeit és az eredmények megoszlását. Aláhúzással emeltem ki a középértéknél elhelyezkedő és annál alacsonyabb eredményeket.

14. táblázat: Az 1. sz. kérdőív eredményei 1.
(Forrás: saját felmérés)

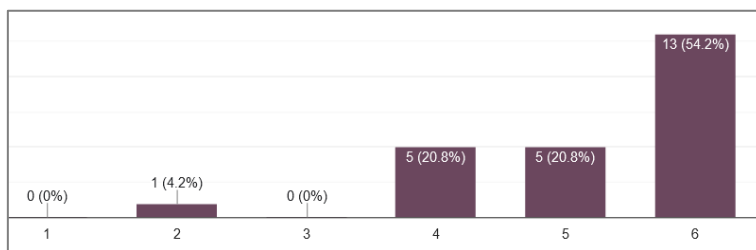
Állítás	Eredmények átlaga	Inkább nem ért egyet (1-3 érték)	Inkább egyetért (4-6 érték)
A pandémia idejére vonatkozó állítások			
A pandémia idején a HR kulcsszerepet játszott a válságkezelésben	5,21	4% - 1 fő	96% - 23 fő
A pandémia idején nőtt a HR terület feladatainak mennyisége	5,38	4% - 1 fő	96% - 23 fő
A pandémia idején a munkavállalók számítottak a HR segítségére és támogatására.	5,38	4% - 1 fő	96% - 23 fő
A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.	5,17	12,5% - 3 fő	87,5% - 21 fő
A pandémia idején a felsővezetés a korábbinál nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében.	4,08	25% - 6 fő	75% - 18 fő
A pandémia kihívásai rámutattak a HR funkciók fejlesztendő területeire.	4,06	21% - 5 fő	79% - 19 fő

Jelenlegi állapotra vonatkozó állítások			
A munkavállalók nagyobb bizalommal keresik meg a HR területen dolgozó kollégákat, mint a pandémia előtt.	3,33	46% - 11 fő	54% - 13 fő
A felsővezetés nagyobb bizalommal fordul a HR-hez, mint a pandémia előtt.	3,50	37,5% - 9 fő	62,5% - 15 fő
A felsővezetés magasabb szinten vonja be a HR területet a döntéshozatalba és a stratégiaalkotásba, mint a pandémia előtt.	3,50	42% - 10 fő	58% - 14 fő
A koronavírus időszakában történtek hatására a munkavállalók értékrendje láthatóan megváltozott.	4,88	17% - 4 fő	83% - 20 fő
A pandémia időszakában történt események a munkavégzés kultúrájának újragondolását teszik szükségessé.	5,25	8% - 2 fő	92% - 22 fő

A következő ábrákon részletesen is látható, hogy a kérdőívet kitöltő szakemberek közül hányan és milyen mértékben értettek vagy nem értettek egyet az általam megadott állításokkal.

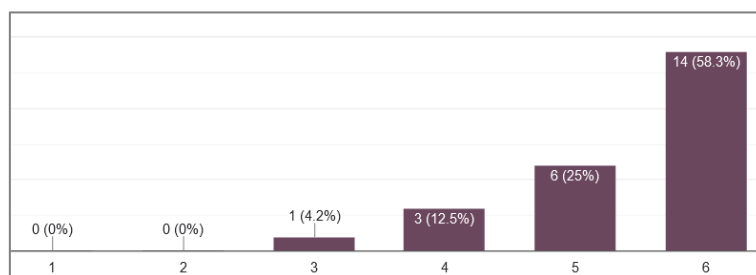
A kérdőívet kitöltő szakemberek nagy többsége, 96%-a (24-ből 23 fő) inkább egyetértett, ebből több, mint 54%-uk teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, hogy „**A pandémia idején a HR kulcsszerepet játszott a válságkezelésben**” Az eredmények átlaga **5,21**.

9. ábra: "A pandémia idején a HR kulcsszerepet játszott a válságkezelésben"
(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



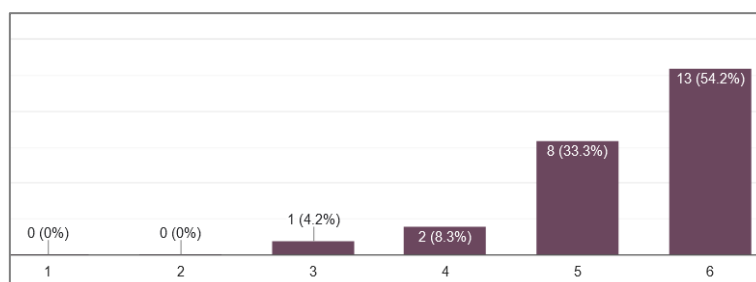
A kérdőívet kitöltő szakemberek szintén 96%-a inkább egyetértett, ebből több mint 58%-uk teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, hogy „**A pandémia idején nőtt a HR terület feladatainak mennyisége**” Az eredmények átlaga **5,38**.

10. ábra: „A pandémia idején nőtt a HR terület feladatainak mennyisége”
(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



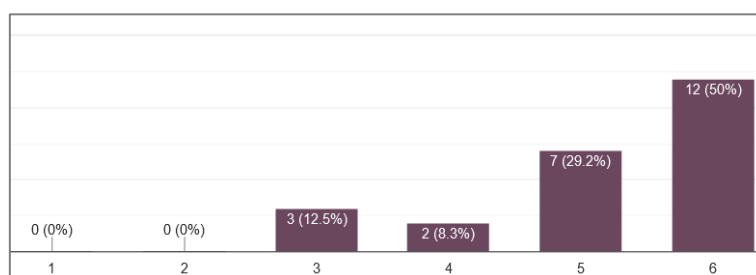
A kérdőívet kitöltők 96%-a inkább egyetértett, ebből több mint 54%-uk teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, hogy „**A pandémia idején a munkavállalók számítottak a HR segítségére és támogatására.**” Az eredmények átlaga **5,38**.

11. ábra: „A pandémia idején a munkavállalók számítottak a HR segítségére és támogatására”
(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



A kérdőívet kitöltők 87,5%-a inkább egyetértett, 50%-uk pedig teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, hogy „**A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.**” Az eredmények átlaga **5,17**.

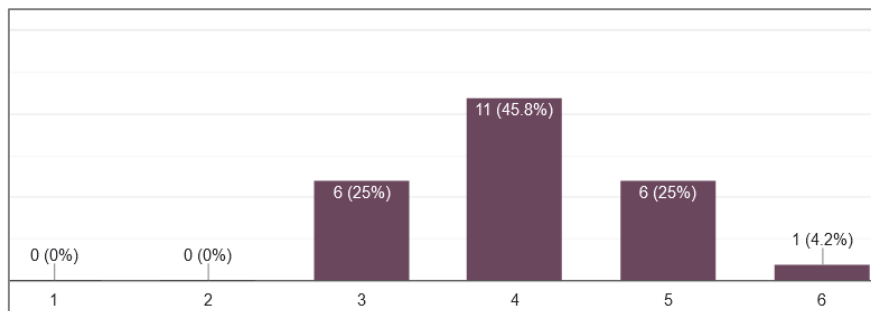
12. ábra: „A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.” (Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



A kérdőívet kitöltő szakértők 75%-a értett inkább egyet azzal az állítással, hogy „**A pandémia idején a felsővezetés a korábbinál nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében.**” Az eredmények átlaga **4,08**.

13. ábra: „A pandémia idején a felsővezetés a korábbinál nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében.”

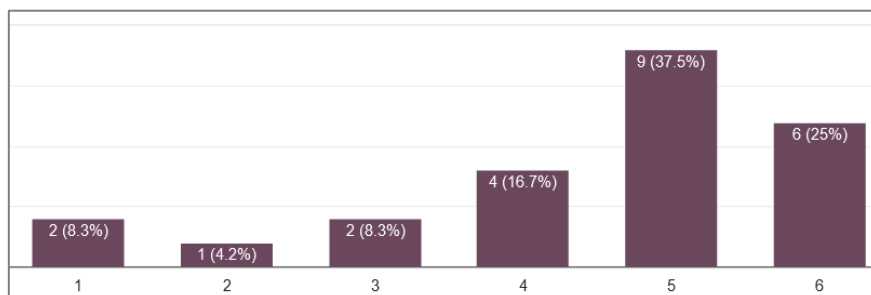
(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



A kérdőívet kitöltő szakemberek 79%-a inkább egyetértett azzal az állítással, hogy „**A pandémia kihívásai rámutattak a HR funkciók fejlesztendő területeire.**” Itt érdemesnek tartom megemlíteni, hogy mind a három HR szakemberből, aki ennél a kérdésnél 1-es és 2-es értéket jelölt, kettő az „IT / telekommunikáció” területén, egy pedig „Bank- és pénzügyi szolgáltatások” területén tevékenykedett a pandémia időszakában, valamennyien 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatnál, így ez összefüggésben állhat a megjelölt vállalatok technológiai fejlettségével.

14. ábra: „A pandémia kihívásai rámutattak a HR funkciók fejlesztendő területeire.”

(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



Az előző kérdéshez kapcsolódóan egy nyitott kérdést is feltettem, amelyben arra kértem a kitöltőket, hogy nevezzenek meg fejlesztendő területeket. A válaszok között, fejlesztendő területként több helyen is szerepel a digitalizáció (ide tartozhat az elektronikus aláírás is), az atipikus munkavégzési formák (főleg home office és annak szabályozása), illetve a kommunikáció. A válaszokat és a válaszadók által megadott, kiindulásként értelmezhető jellemzőket a 15. sz. táblázat tartalmazza.

15. táblázat: A HR tevékenységének fejlesztendő területei.
(Forrás: saját felmérés)

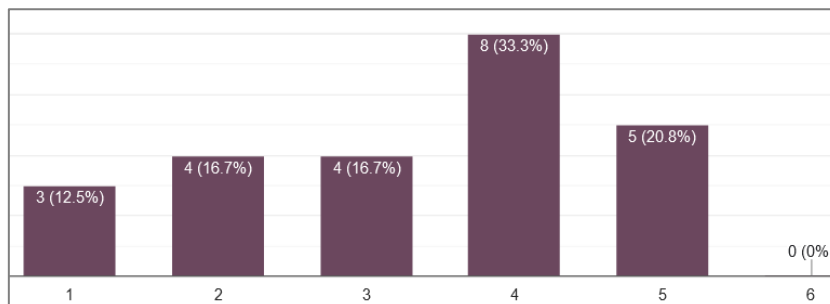
Válasz fejlesztendő terület(ek) megnevezése	Kitöltő pozíciója a vizsgált időszakban	Kitöltő által képviselt cég mérete a vizsgált időszakban	Kitöltő által képviselt iparág a vizsgált időszakban
„Kommunikáció, munkajogi ismeretek”	HR Igazgató	több mint 500 fő	Logisztika
„Online interjúk, online képzések”	HR Business Partner	101-500 fő	Élelmiszeripar / feldolgozóipar
„Javadalmazás”	HR Specialista	több mint 500 fő	Bank- és pénzügyi szolgáltatás
„Digitalizáció, atipikus munkavégzési módok bevezetése”	HR Generalista	101-500 fő	Turizmus / vendéglátóipar
„Digitalizáció, szervezeti kommunikáció”	HR Vezető	több mint 500 fő	Személyszállítás, közösségi közlekedés
„Rugalmas munkavégzési feltételek, WLB nagyobb hangsúly”	HR Generalista	101-500 fő	Építőipar
„Belső kommunikáció, rugalmas munkaidő beosztás, helyettesítés, utódlás”	HR Business Partner	51-100 fő	Autóipar / alkatrészgyártás
„Elektronikus ügyintézési felületek, bejelentő/jegykezelő rendszerek, elektronikus aláírás”	HR Vezető	több mint 500 fő	Fémipar
„Home office policy hiányosságai, történeti kivételezések, adminisztrációs feladatok hiányai (pl számítógép leltár az IT-nál nagyon hiányos volt), a munkajog papíralapú elvárásai stb.”	HR Business Partner	több mint 500 fő	SSC

A következő kérdés keretében a HR terület és HR tevékenység megítélésével kapcsolatos változásokat szerettem volna feltárni a járvány időszakában történtek tükrében. Itt szintén 6 fokú Likert-skálán vizsgáltam a szakemberek véleményét, ahol az 1-es érték az „*egyáltalán nem értek egyet*”, a 6-os érték pedig a „*teljes mértékben egyetértek*” választ jelentette. Az alábbi ábrákon látható, hogy a kérdőívet kitöltő szakemberek közül hányan és milyen mértékben értettek vagy nem értettek egyet az általam megadott állításokkal.

A kérdőívet kitöltő szakértők 54%-a (24-ből 13 fő) inkább egyetért azzal az állítással, hogy „**A munkavállalók nagyobb bizalommal keresik meg a HR területen dolgozó kollégákat, mint a pandémia előtt.**” Az eredmények átlaga itt **3,33** volt, ami a középérték alatt helyezkedik el.

15. ábra: „A munkavállalók nagyobb bizalommal keresik meg a HR területen dolgozó kollégákat, mint a pandémia előtt.”

(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)

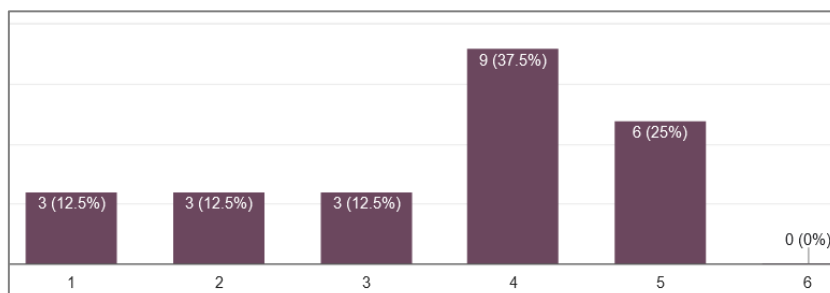


A kérdőívet kitöltő szakemberek 62,5%-a inkább egyetért azzal az állítással, hogy „**A felsővezetés nagyobb bizalommal fordul a HR-hez, mint a pandémia előtt**”. Az eredmények átlaga ezesetben **3,5** volt, ami a középértéket jelenti.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy azok a szakértők, akik ezesetben 5-ös értéket adtak meg, jellemzően 5 és 6 közötti értékeket jelöltek meg annál az állításnál, hogy „*A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.*” Érdekes ellentét azonban, hogy akik ezzel az állítással egyáltalán nem értettek egyet (1-es érték), az utóbb említett állítással mind a hárman teljesen egyetértettek.

16. ábra: „A felsővezetés nagyobb bizalommal fordul a HR-hez, mint a pandémia előtt”

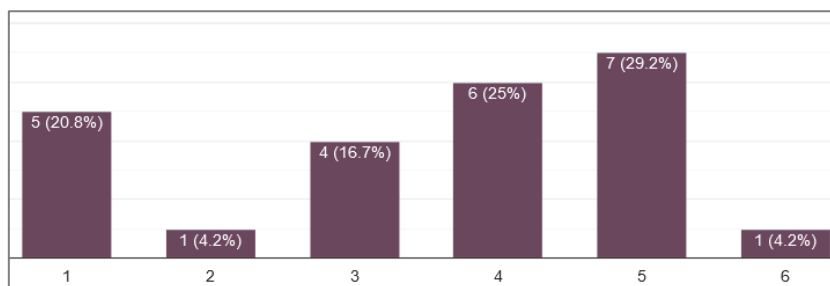
(Forrás: a vizsgálat eredményei / Google Forms)



A következő állítás az előzőnél mélyebb szintű és mérhetőbb együttműködést feltételez a HR és a felsővezetés között. „**A felsővezetés magasabb szinten vonja be a HR területet a döntéshozatalba és a stratégiaalkotásba, mint a pandémia előtt.**” állítással a kérdőívet kitöltő szakértők 58%-a értett inkább egyet, a válaszok átlaga szintén a középértéken, **3,5**-nél helyezkedik el.

17. ábra: „A felsővezetés magasabb szinten vonja be a HR területet a döntéshozatalba és a stratégiaalkotásba”

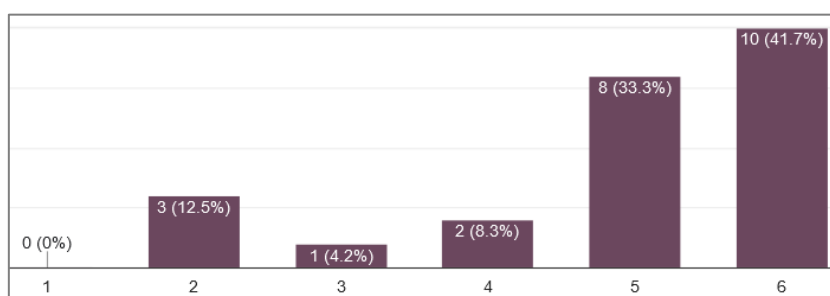
(Forrás: vizsgálat eredményei / Google Forms)



Azzal az állítással, hogy „**A koronavírus időszakában történtek hatására a munkavállalók értékrendje láthatóan megváltozott.**” a kérdőívet kitöltő szakértők 58%-a értett inkább egyet, itt az eredmények átlaga **4,88** volt.

18. ábra: "A koronavírus időszakában történtek hatására a munkavállalók értékrendje láthatóan megváltozott."

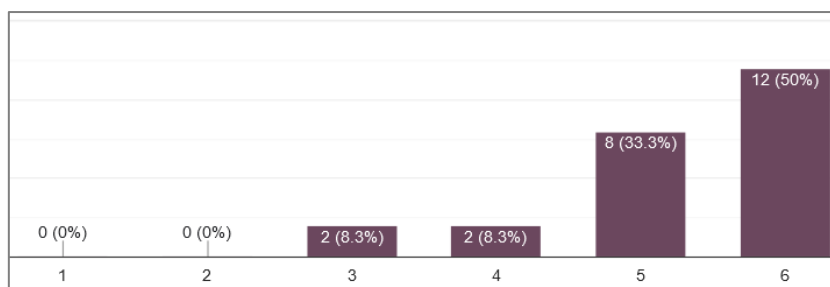
(Forrás: a vizsgálat eredményei / Google Forms)



A kérdőívet kitöltő szakértők 92%-a szerint „**A pandémia időszakában történt események a munkavégzés kultúrájának újragondolását teszik szükségessé.**” Itt az eredmények átlaga **5,25** volt.

19. ábra: „A pandémia időszakában történt események a munkavégzés kultúrájának újragondolását teszik szükségessé.”

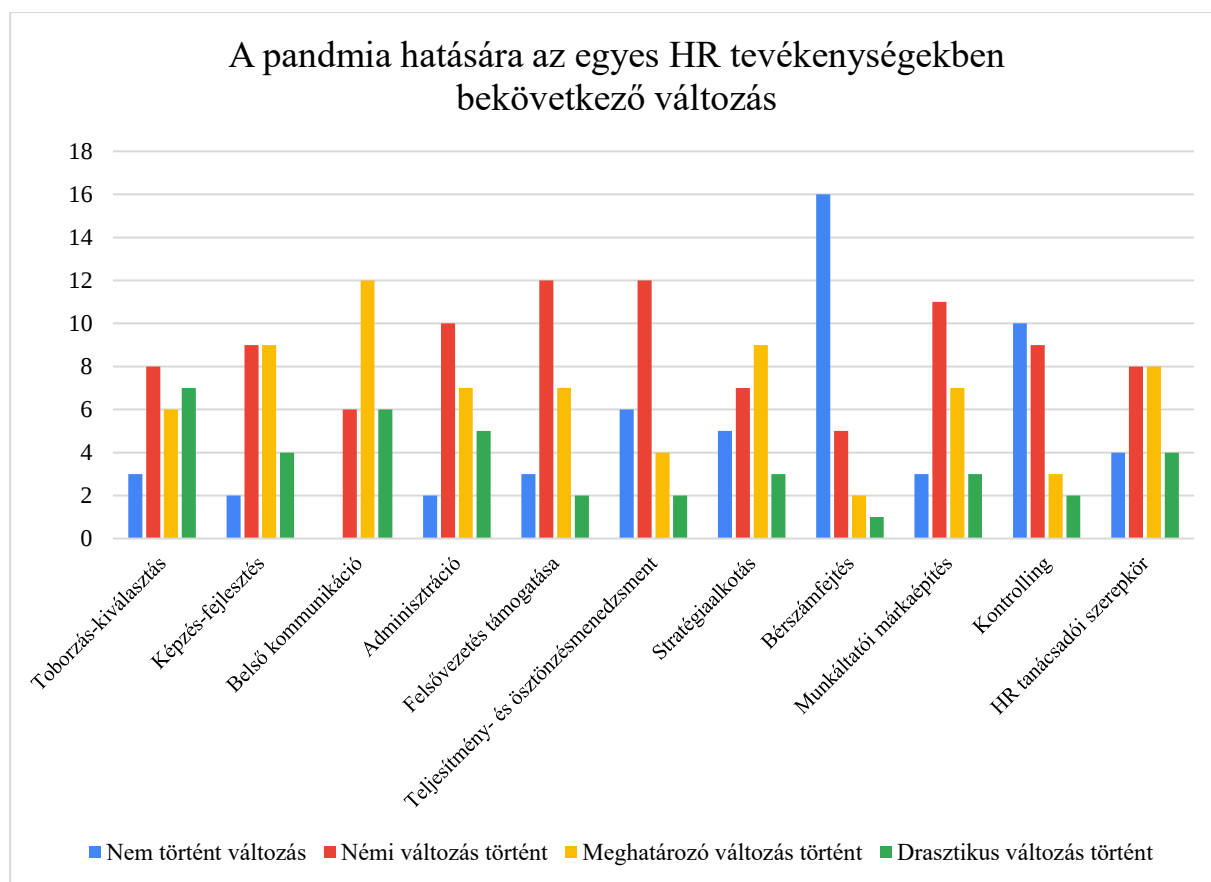
(Forrás: a vizsgálat eredményei / Google Forms)



A kérdőív utolsó pontjaként arról kérdeztem a HR szakértőket, hogy véleményünk szerint **mekkora változás történt a megadott HR funkciók terén a pandémia hatására.**

Az eredmények alapján a legkisebb mértékű változás a bérszámfejtés és a HR kontrolling területén történt. Azok a területek, ahol a legnagyobb mértékű (meghatározó, illetve drasztikus) változás történt, sorrendben a belső kommunikáció, a toborzás-kiválasztás és a képzés fejlesztés, valamint az adminisztráció, a stratégiaalkotás és a HR tanácsadói szerepkör. Ezek közül a leginkább drasztikus változás a toborzás és kiválasztás, a belső kommunikáció, valamint az adminisztráció területén történt. A válaszokat az alábbi diagram tartalmazza:

20. ábra: A pandémia hatására az egyes HR tevékenységekben bekövetkező változás.
(Forrás: saját felmérés)



5.3.2 Munkavállalói értékrend és attitűd változása a koronavírus és a járványügyi korlátozások hatására – eredmények a 2. sz. kérdőív alapján

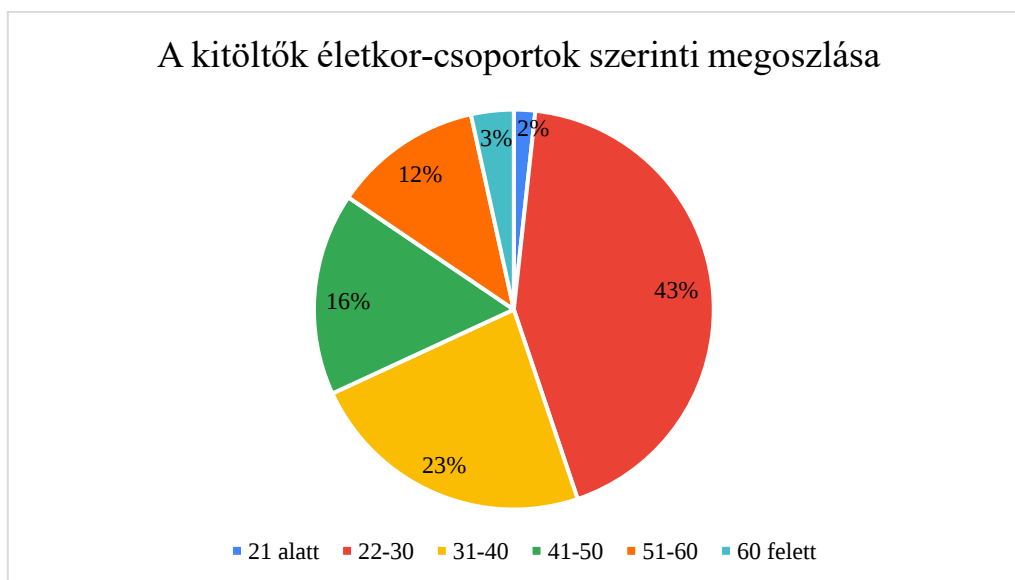
A 2. sz. kérdőívet összesen 116 személy töltötte ki. A kérdőív első szakaszában a kitöltők egyes jellemzőire kérdeztem rá a további következtetések levonása érdekében. A kitöltők nem szerinti megoszlása a következők szerint alakult: 63%-uk nő, illetve 37%-uk férfi.

21. ábra: A válaszadók megoszlása nemek szerint
(Forrás: saját felmérés)



A kitöltők életkor szerinti megoszlását az alábbi diagram tartalmazza. A kitöltők között legnagyobb arányban a 22-30 éves korú munkavállalók vettek részt, ami az egyszerűen elérhető alanyok módszerének alkalmazásából adódik.

22. ábra: A kitöltők életkor-csoportok szerinti megoszlása
(Forrás: saját felmérés)

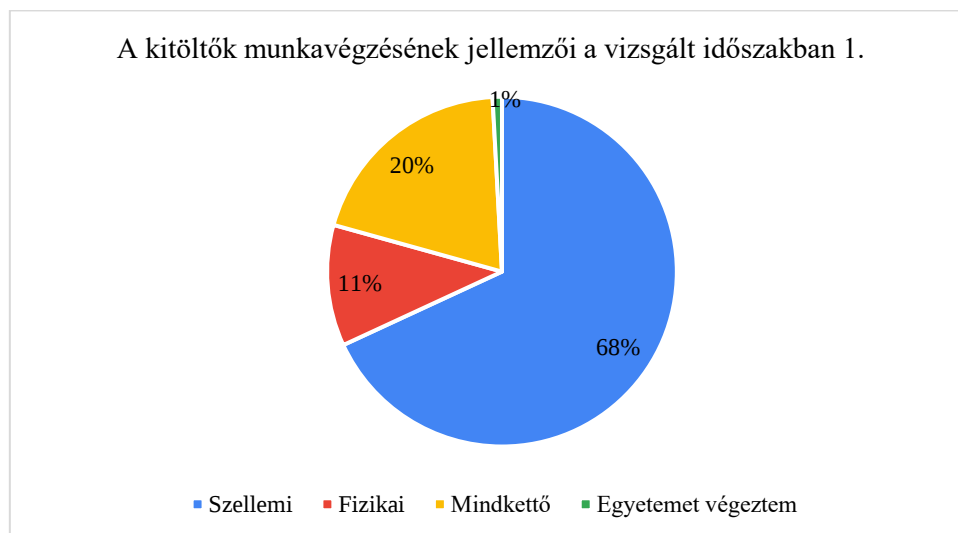


A kitöltők 97%-ának (113 fő) volt aktív (3 hónapnál nem hosszabb megszakítással) munkaviszonya 2020 márciusa és 2022 márciusa között. A kitöltők 9,5%-a (11 fő) veszítette el az állását a pandémia időszakában a koronavírus és a járványügyi korlátozások miatt.

A kitöltők vizsgált időszakban történt munkavégzését a fizikai/szellemi dimenzión, illetve iparági felosztásban vizsgáltam. Az alábbi két diagram e jellemzők mentén történő megoszlást ábrázolja:

23. ábra: A kitöltők munkavégzésének jellemzői a vizsgált időszakban 1.

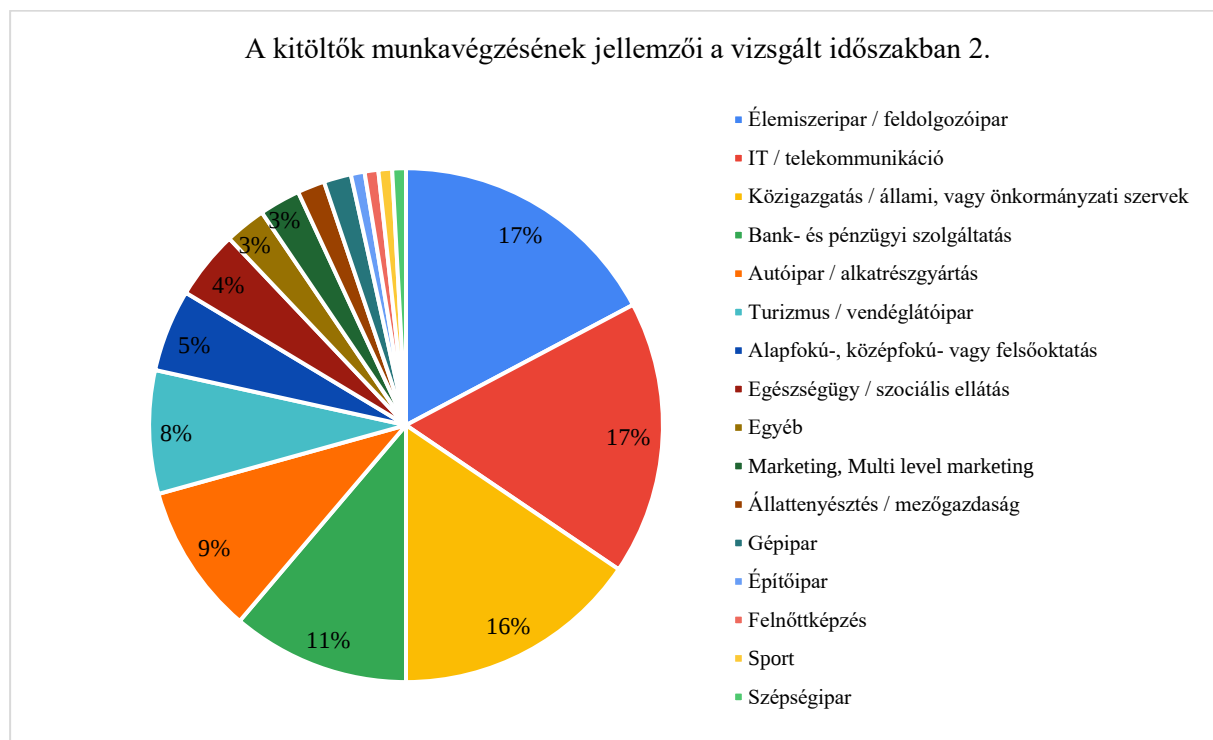
(Forrás: saját felmérés)



A kitöltők az utóbbi időintervallumban az alábbi iparágakban dolgoztak:

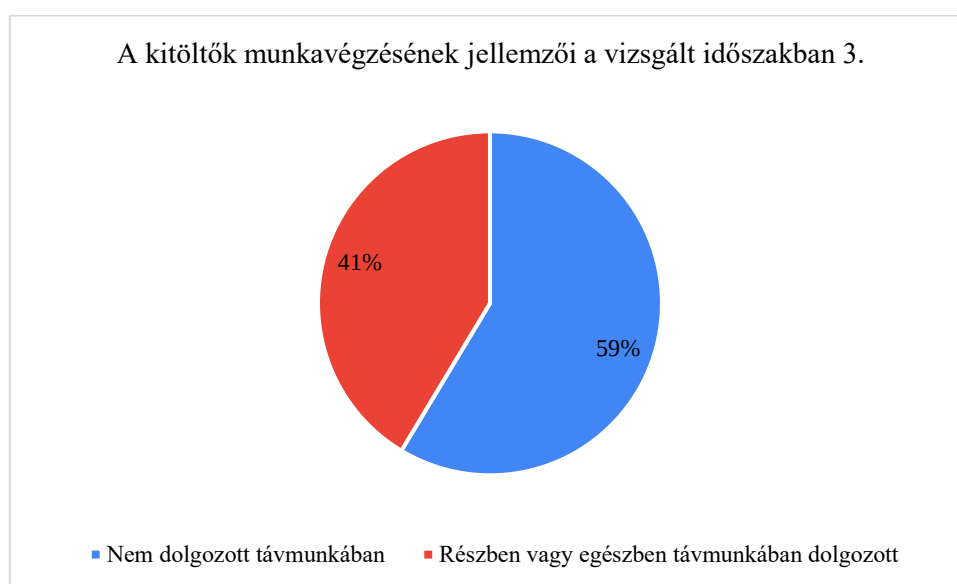
24. ábra: A kitöltők munkavégzésének jellemzői a vizsgált időszakban 2.

(Forrás: saját felmérés)



A kitöltők 41%-a (48 fő) dolgozott a pandémia alatt részben, vagy egészben távmunkában. Ezek az eredmények nagymértékben függhetnek a fenti megoszlás alapján feltárt iparági sajátosságoktól. Például a kitöltők közül a „Turizmus / vendéglátóipar” és az „Állattenyésztés és mezőgazdaság” iparágban dolgozók közül senkinek sem, továbbá a „Közigazgatás / állami / önkormányzati szerv”-nél dolgozók közül 83%-uknak nem volt erre lehetősége. Ezzel ellentétben az „Alapfokú-, közép fokú- vagy felsőoktatás” területén dolgozók körében mindenre igaz volt ez az állítás, ahogy az „IT / telekommunikáció” területén dolgozók 85%-ra is.

25. ábra: A kitöltők munkavégzésének jellemzői a vizsgált időszakban 2.
(Forrás: saját felmérés)



A következő kérdések keretében a kitöltők pandémiával kapcsolatos érzelmi reakcióit szerettem volna feltárni. A következő kérdéseknél 6 fokú Likert-skálán vizsgáltam a véleményüket, ahol az 1-es érték az „*egyáltalán nem értek egyet*”, a 6-os érték pedig a „*teljes mértékben egyetértek*” választ jelentette. A 16. sz. táblázatban összefoglaltam a kérdőívet kitöltők hányan és milyen mértékben értettek vagy nem értettek egyet az általam megadott állításokkal.

16. táblázat: A 2. sz. kérdőív eredményei és további vizsgált változók.
(Forrás: saját felmérés)

Állítás	Eredmények átlaga	Inkább nem ért egyet (1-3 érték)	Inkább egyért (4-6 érték)	Tényező rövidítése
A pandémia idejére vonatkozó állítások				
A koronavírus időszakában, a korlátozások miatt le kellett mondanom számomra fontos dolgokról (személyes találkozások, hobbi, sporttevékenység, utazás, stb.)	4,50	18 % - 21 fő	82% - 95 fő	k.1
A koronavírus időszakában, a járványügyi korlátozások vagy a megfertőződéstől való félelem miatt korlátozottan éreztem lehetőségeimet és a szabadságomat és úgy éreztem, lemaradok a számomra fontos dolgokról.	3,86	32% - 43 fő	68% - 73 fő	k.2
A koronavírus és a járványügyi korlátozások időszaka alatt megélt érzések és tapasztalatok arra késztettek, hogy átértékeljem, mi mennyire fontos az életemben.	3,59	41% - 47 fő	59% - 69 fő	k.3
Jelenlegi állapotra vonatkozó állítások				
A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására változott a munka szerepe az életemben.	<u>2,91</u>	66% - 76 fő	34% - 40 fő	k.4
A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására nagyobb figyelmet fordítok a személyes céljaimra, mint a karriercéljaimra.	<u>3,28</u>	58% - 67 fő	42% - 49 fő	k.5
A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására több figyelmet fordítok a munka-magánélet egyensúlyára az életemben.	<u>3,31</u>	52% - 60 fő	48% - 56 fő	k.6
A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására megváltoztak a karriercéljaim.	<u>2,74</u>	70% - 81 fő	30% - 35 fő	k.7
A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására tudatosabbá váltam a munkahelyválasztás terén.	<u>3,21</u>	53% - 62 fő	47% - 54 fő	k.8
További vizsgált változók				
Kérdés	Válaszlehetőségek	Tényező rövidítése		
Kérlek, add meg az életkorod.	- 21 alatt - 22-30 - 31-40 - 41-50 - 51-60 - 60 felett	V-Korcsoport		
Milyen munkát végeztél többnyire 2020. márciusa és 2022. márciusa között?	- Fizikai - Szellemi - Mindkettő - Egyéb	M.2		
A koronavírus időszaka alatt részben vagy egészben távmunkában dolgoztam / kellett dolgoznom.	- Igaz - Hamis	M.HO		

A munkavállalói attitűdök összefüggéseinek vizsgálatához Khi-négyzet próbát és kereszttábla elemzést alkalmaztam, amit az SPSS programban valósítottam meg. Azért ezt a módszert választottam, mivel a hipotézisem alapján a pandémia idejében megélt érzések, a munkával kapcsolatos attitűdök, illetve a távmunkában való munkavégzés összefüggéseit vizsgálom, ez a módszer pedig kifejezettem kettő vagy több változó közötti szignifikáns kapcsolat kimutatására alkalmas. A következőkben bemutatom a kapott eredményeket.

A pandémia időszakában megélt érzelmek vizsgálatának keretében a megélt érzések intenzitását veszem alapul, amelyet 6 fokozatú Likert-skálán jelöltek a kitöltők. Ezeket az érzelmeket ahhoz kötöm, hogy mennyire érezték magukat a kitöltők korlátozottnak és mennyire érezték azt, hogy lemaradnak a számukra fontos dolgokról. A munkával kapcsolatos attitűd változásait érzelmi dimenzió keresztül vizsgálom, amelyeket a kérdőív kérdésein keresztül konkretizáltam (munka szerepe, személyes célok karriercélokkal szembeni előnyben részesítése, munka-magánélet egyensúlyára való tudatos odafigyelés, karriercélok megváltozása, tudatosság a munkahelyválasztás terén).

Pandémia idején megélt érzelmek és a munkával kapcsolatos attitűdök változásának összefüggései – korlátozottság érzése

Először a k.2 kérdésekre adott válaszokat (...*korlátozottnak éreztem lehetőségeimet és a szabadságomat és úgy éreztem, lemaradok a számomra fontos dolgokról.*) hasonlítottam össze a k.4-k.8 (munkához kapcsolódó attitűdök változása) kérdésekre adott válaszokkal.

Az első esetben, amikor a korlátozottság érzését a munka szerepének változásával (k.4) hasonlítottam össze, a Khi-négyzet próba alapján a szignifikancia érték a szignifikancia szint alatt helyezkedett el, hozzávetőlegesen 0,028 értéket mutatott.

26. ábra: Khi-négyzet próba - k.2*k.4 (Forrás: SPSS, saját felmérés)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,182 ^a	25	,028
Likelihood Ratio	42,927	25	,014
Linear-by-Linear Association	12,816	1	<,001
N of Valid Cases	116		

a. 31 cells (86,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Ezt az eredményt azonban befolyásolja, hogy a kitöltők átlagosan nagyon alacsony értékeket jelöltek meg a Likert-skálán, egyéb tényezőktől függetlenül sem volt jellemző az, hogy megváltozott volna a munka szerepe az életükben.

27. ábra: Keresztábra elemzés k.2*k.4
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

			k.4						
			1	2	3	4	5	6	Total
k.2	1	Count	11	1	3	1	0	0	16
		% within k.2	68,8%	6,3%	18,8%	6,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	2	Count	6	3	1	2	1	2	15
		% within k.2	40,0%	20,0%	6,7%	13,3%	6,7%	13,3%	100,0%
	3	Count	4	3	3	1	1	0	12
		% within k.2	33,3%	25,0%	25,0%	8,3%	8,3%	0,0%	100,0%
	4	Count	5	5	6	2	6	1	25
		% within k.2	20,0%	20,0%	24,0%	8,0%	24,0%	4,0%	100,0%
	5	Count	2	6	1	3	5	5	22
		% within k.2	9,1%	27,3%	4,5%	13,6%	22,7%	22,7%	100,0%
	6	Count	4	6	6	2	7	1	26
		% within k.2	15,4%	23,1%	23,1%	7,7%	26,9%	3,8%	100,0%
Total	Count	32	24	20	11	20	9	116	
	% within k.2	27,6%	20,7%	17,2%	9,5%	17,2%	7,8%	100,0%	

A többi munkával kapcsolatos attitűd változása esetében (k.5-k.8) a kapott szignifikancia érték alapján nagyobb mértékű összefüggés mutatható ki.

28. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.5-8
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

<u>k.2 * k.5</u>				<u>k.2 * k.6</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	79,230 ^a	25	<,001	Pearson Chi-Square	80,711 ^a	25	<,001
Likelihood Ratio	83,646	25	<,001	Likelihood Ratio	85,653	25	<,001
Linear-by-Linear Association	19,112	1	<,001	Linear-by-Linear Association	14,703	1	<,001
N of Valid Cases	116			N of Valid Cases	116		
a. 33 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.				a. 34 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,45.			

<u>k.2 * k.7</u>				<u>k.2 * k.8</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	67,724 ^a	25	<,001	Pearson Chi-Square	56,380 ^a	25	<,001
Likelihood Ratio	75,879	25	<,001	Likelihood Ratio	65,177	25	<,001
Linear-by-Linear Association	16,809	1	<,001	Linear-by-Linear Association	32,752	1	<,001
N of Valid Cases	116			N of Valid Cases	116		
a. 30 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.				a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.			

A k.2 és k.5 kérdések összefüggéseinek vizsgálatából kitűnik, hogy azokra, akik inkább korlátozottan érezték magukat a pandémia idején, nagyobb arányban fordítanak ennek hatására több figyelmet a személyes céljaikra, mint a karriercéljaikra, illetve ez az állítás fordítva is igaz.

29. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.5
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

			k.5						
			1	2	3	4	5	6	Total
k.2	1	Count	9	0	0	3	3	1	16
		% within k.2	56,3%	0,0%	0,0%	18,8%	18,8%	6,3%	100,0%
	2	Count	3	6	4	2	0	0	15
		% within k.2	20,0%	40,0%	26,7%	13,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	3	Count	3	2	3	3	0	1	12
		% within k.2	25,0%	16,7%	25,0%	25,0%	0,0%	8,3%	100,0%
	4	Count	5	2	8	4	6	0	25
		% within k.2	20,0%	8,0%	32,0%	16,0%	24,0%	0,0%	100,0%
	5	Count	1	4	10	3	3	1	22
		% within k.2	4,5%	18,2%	45,5%	13,6%	13,6%	4,5%	100,0%
	6	Count	0	4	3	6	1	12	26
		% within k.2	0,0%	15,4%	11,5%	23,1%	3,8%	46,2%	100,0%
Total	Count	21	18	28	21	13	15	116	
	% within k.2	18,1%	15,5%	24,1%	18,1%	11,2%	12,9%	100,0%	

A pandémia időszakában megélt korlátozottság érzése (k.2) pozitívan függ össze továbbá a munka-magánélet egyensúlyára fordított figyelemmel is. (k.6) Ez az összefüggés a keresztábla elemzés alapján különösen a pozitív vagy negatív irányban mért szélsőséges értékeknél meghatározó.

30. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.6
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

			k.6						
			1	2	3	4	5	6	Total
k.2	1	Count	9	0	0	0	6	1	16
		% within k.2	56,3%	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	6,3%	100,0%
	2	Count	3	9	0	1	2	0	15
		% within k.2	20,0%	60,0%	0,0%	6,7%	13,3%	0,0%	100,0%
	3	Count	5	2	1	4	0	0	12
		% within k.2	41,7%	16,7%	8,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	4	Count	3	3	5	9	5	0	25
		% within k.2	12,0%	12,0%	20,0%	36,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	5	Count	1	5	6	2	4	4	22
		% within k.2	4,5%	22,7%	27,3%	9,1%	18,2%	18,2%	100,0%
	6	Count	3	2	3	5	4	9	26
		% within k.2	11,5%	7,7%	11,5%	19,2%	15,4%	34,6%	100,0%
Total	Count	24	21	15	21	21	14	116	
	% within k.2	20,7%	18,1%	12,9%	18,1%	18,1%	12,1%	100,0%	

A pandémia időszakában megélt korlátozottság (k.2) és a karriercélok megváltozása (k.7) is pozitív összefüggésben áll egymással, amit a keresztábla elemzés alapján szintén a szélsőségesebb értékek igazolnak.

31. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.7
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

			k.7						
			1	2	3	4	5	6	Total
k.2	1	Count	10	2	0	3	0	1	16
		% within k.2	62,5%	12,5%	0,0%	18,8%	0,0%	6,3%	100,0%
	2	Count	5	5	3	0	0	2	15
		% within k.2	33,3%	33,3%	20,0%	0,0%	0,0%	13,3%	100,0%
	3	Count	10	2	0	0	0	0	12
		% within k.2	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	4	Count	10	2	7	4	1	1	25
		% within k.2	40,0%	8,0%	28,0%	16,0%	4,0%	4,0%	100,0%
	5	Count	4	6	5	0	2	5	22
		% within k.2	18,2%	27,3%	22,7%	0,0%	9,1%	22,7%	100,0%
	6	Count	4	6	0	1	7	8	26
		% within k.2	15,4%	23,1%	0,0%	3,8%	26,9%	30,8%	100,0%
Total	Count	43	23	15	8	10	17	116	
	% within k.2	37,1%	19,8%	12,9%	6,9%	8,6%	14,7%	100,0%	

A pandémia időszakában megélt korlátozottság (k.2) továbbá, szintén pozitívan függ össze a munkahelyválasztás terén megnövekedő tudatossággal (k.8) a vizsgált minta tekintetében, ami az alábbi keresztábra elemzés eredményeiből is látható.

32. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.8
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

			k.8						
			1	2	3	4	5	6	Total
k.2	1	Count	9	5	0	1	0	1	16
		% within k.2	56,3%	31,3%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%	100,0%
	2	Count	6	3	1	4	1	0	15
		% within k.2	40,0%	20,0%	6,7%	26,7%	6,7%	0,0%	100,0%
	3	Count	4	3	1	4	0	0	12
		% within k.2	33,3%	25,0%	8,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	4	Count	5	3	7	6	3	1	25
		% within k.2	20,0%	12,0%	28,0%	24,0%	12,0%	4,0%	100,0%
	5	Count	4	3	4	1	5	5	22
		% within k.2	18,2%	13,6%	18,2%	4,5%	22,7%	22,7%	100,0%
	6	Count	1	1	2	7	7	8	26
		% within k.2	3,8%	3,8%	7,7%	26,9%	26,9%	30,8%	100,0%
Total	Count	29	18	15	23	16	15	116	
	% within k.2	25,0%	15,5%	12,9%	19,8%	13,8%	12,9%	100,0%	

Pandémia idején megélt érzelmek és a munkával kapcsolatos attitűdök változásának összefüggései – fontossági sorrend átértékelése

A vizsgálat következő lépéseként a k.3 kérdésre adott válaszokat (a *megélt érzések és tapasztalatok arra készítettek, hogy átértékeljem, mi mennyire fontos az életemben*) is összehasonlítottam a k.4-8. kérdésekre adott válaszokkal. Itt szeretném kiemelni azt operacionalizációs döntést, hogy az élet területeinek, azok fontosságának átértékelése már eleve magában hordozhatja a munkával kapcsolatos szempontok átértékelését is, kevésbé általános irányú indikátor, mint a korlátozottság érzése, így ezesetben csak az összefüggések vizsgálatának eredményét fejtem ki. A Khi-négyzet próbák itt mind az öt esetben 0.001-nél kevesebb értékű eredményt adtak, így megállapítható a szignifikáns összefüggés.

33. ábra: Khi-négyzet próbák eredményei k.3*k.4-8
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

<u>k.3 * k.4</u>				<u>k.3 * k.5</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	76,201 ^a	25	<,001	Pearson Chi-Square	133,491 ^a	25	<,001
Likelihood Ratio	86,969	25	<,001	Likelihood Ratio	133,090	25	<,001
Linear-by-Linear Association	11,379	1	<,001	Linear-by-Linear Association	39,312	1	<,001
N of Valid Cases	116			N of Valid Cases	116		
a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.				a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.			
<u>k.3 * k.6</u>				<u>k.3 * k.7</u>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	108,325 ^a	25	<,001	Pearson Chi-Square	60,431 ^a	25	<,001
Likelihood Ratio	106,400	25	<,001	Likelihood Ratio	68,354	25	<,001
Linear-by-Linear Association	36,218	1	<,001	Linear-by-Linear Association	10,045	1	,002
N of Valid Cases	116			N of Valid Cases	116		
a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.				a. 28 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.			
<u>k.3 * k.8</u>							
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)				
Pearson Chi-Square	69,414 ^a	25	<,001				
Likelihood Ratio	71,638	25	<,001				
Linear-by-Linear Association	18,755	1	<,001				
N of Valid Cases	116						
a. 33 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,81.							

Pandémia idején végzett távmunka és a munkával kapcsolatos attitűdök változásainak összefüggései

Végül, a munka szerepéhez, a személyes- és karriercélokhoz, a munka-magánélet egyensúlyához és a munkahelyválasztáshoz kapcsolódó attitűdváltozásokat (k.4-k.8 kérdések alapján) vizsgáltam annak tekintetében, hogy összefüggtek-e azzal, hogy a pandémia időszakában az alanyok részben vagy egészben távmunkában dolgoztak-e.

Az első vizsgált esetben (távmunkában való munkavégzés – munka szerepének változása a munkavállaló életében, M.HO*k.4) A Khi-négyzet próba eredményeképpen a p-érték 0,004 volt, ami azt jelenti, hogy a két tényező között szignifikáns összefüggés van.

34. ábra: Khi-négyzet próba M.HO*k.4
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,327 ^a	5	,004
Likelihood Ratio	18,472	5	,002
Linear-by-Linear Association	6,771	1	,009
N of Valid Cases	116		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,72.

A kereszttábla elemzés eredményeképpen elmondható, hogy akik egyáltalán nem dolgoztak távmunkában a pandémia alatt, nagyobb arányban (39%) nyilatkozták, hogy egyáltalán nem változott a munka szerepe az életükben, illetve, ez fordítva is igaz; akik dolgoztak távmunkában a pandémia alatt, nagyobb aránnyal értettek egyet teljes mértékben azzal, hogy változott a munka szerepe az életükben.

Itt fontosnak tartom megjegyezni, hogy a 6 fokú Likert-skála nagyobb szórást eredményez, így nagyobb mintán végzett vagy más koncepciójú Likert-skálán történő elemzés pontosabb eredményre vezethet.

35. ábra: Kereszttábla elemzés M.HO*k.4
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

			k.4						
			1	2	3	4	5	6	Total
M.HO	Igaz	Count	5	14	8	6	8	7	48
		% within M.HO	10,4%	29,2%	16,7%	12,5%	16,7%	14,6%	100,0%
	Hamis	Count	27	10	12	5	12	2	68
		% within M.HO	39,7%	14,7%	17,6%	7,4%	17,6%	2,9%	100,0%
Total	Count	32	24	20	11	20	9	116	
	% within M.HO	27,6%	20,7%	17,2%	9,5%	17,2%	7,8%	100,0%	

A többi vizsgált esetben a Khi-négyzet próbák eredményében a p-érték minden esetben a szignifikancia szint felett helyezkedett el, így elmondható, hogy nem mutatható ki összefüggés a távmunkában való munkavégzés és a következő tényezők között:

- k.5 – személyes célok előtérbe kerülése
- k.6 – munka-magánélet egyensúlyára való nagyobb odafigyelés
- k.7 – karriercélok változása
- k.8 – nagyobb tudatosság a munkahelyválasztás terén

36. ábra: Khi-négyzet próbák eredménye M.HO*k.5-8
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

M.HO*k.5				M.HO*k.6			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,520 ^a	5	,356	Pearson Chi-Square	4,647 ^a	5	,460
Likelihood Ratio	5,562	5	,351	Likelihood Ratio	4,596	5	,467
Linear-by-Linear Association	,244	1	,621	Linear-by-Linear Association	,757	1	,384
N of Valid Cases	116			N of Valid Cases	116		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,38.				a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.			

M.HO*k.7				M.HO*k.8			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,109 ^a	5	,403	Pearson Chi-Square	3,328 ^a	5	,650
Likelihood Ratio	5,151	5	,398	Likelihood Ratio	3,418	5	,636
Linear-by-Linear Association	2,501	1	,114	Linear-by-Linear Association	,180	1	,671
N of Valid Cases	116			N of Valid Cases	116		
a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,31.				a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,21.			

5.3.3 További eredmények és összefüggések

A fenti összefüggéseken felül vizsgáltam továbbá a **nemek szerinti eltérést** annak kapcsán, hogy melyik nem élet meg intenzívebben a pandémia időszakában a korlátozottság értést és érezte úgy, hogy lemarad a számára fontos dolgokról (k.2). A Khi-négyzet próba eredménye alapján ez esetben szignifikáns összefüggés mutatható ki ($p < 0,001$). A keresztábra elemzés eredményei alapján a nők intenzívebben élték meg ezeket az érzéseket, azonban ez főleg a szélsőséges értékekben mutatkozik meg (1-es és 6-os érték jelölése)

37. ábra: Khi-négyzet próba és keresztábra elemzés a nemek és a pandémia időszakában megélt érzések közötti összefüggéshez (V.Nem*k.2)
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

		k.2							
		1	2	3	4	5	6	Total	
V.Nem	Férfi	Count	11	4	5	10	12	1	43
		% within V.Nem	25,6%	9,3%	11,6%	23,3%	27,9%	2,3%	100,0%
	Nő	Count	5	11	7	15	10	25	73
		% within V.Nem	6,8%	15,1%	9,6%	20,5%	13,7%	34,2%	100,0%
Total		Count	16	15	12	25	22	26	116
		% within V.Nem	13,8%	12,9%	10,3%	21,6%	19,0%	22,4%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,963 ^a	5	<,001
Likelihood Ratio	26,946	5	<,001
Linear-by-Linear Association	8,500	1	,004
N of Valid Cases	116		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,45.

Ehhez hasonlóan vizsgáltam a **nemek szerinti eltéréseket a munkához való hozzáállás egyes dimenzióiban** is (k.4-k.8 kérdések.) Az elvégzett Khi-négyzet próbák csak két esetben mutattak szignifikáns összefüggést:

1. a személyes célok előnyben részesítése (k.5) amely esetben szintén a szélső értékek nemek szerinti megoszlásának köszönhető a magas szignifikancia érték, ez alapján a nők nagyobb arányban részesítik előnyben inkább személyes céljaikat

38. ábra: Khi-négyzet próba és kereszttábla elemzés a nemek és a pandémia időszakában megélt érzések közötti összefüggéshez (V.Nem*k.5)
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

Crosstab									
			1	2	3	4	5	6	Total
V.Nem	Férfi	Count	15	4	11	6	7	0	43
		% within V.Nem	34,9%	9,3%	25,6%	14,0%	16,3%	0,0%	100,0%
Nő	Count	6	14	17	15	6	15		73
		% within V.Nem	8,2%	19,2%	23,3%	20,5%	8,2%	20,5%	100,0%
Total		Count	21	18	28	21	13	15	116
		% within V.Nem	18,1%	15,5%	24,1%	18,1%	11,2%	12,9%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,442 ^a	5	< ,001
Likelihood Ratio	28,173	5	< ,001
Linear-by-Linear Association	9,438	1	,002
N of Valid Cases	116		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.

2. a másik eset pedig a karriercélok megváltozása volt (k.7). Ebben az esetben szintén a szélsőséges értékek (1-2 és 5-6) alapozza meg az összefüggéseket, azonban a kereszttábla elemzés alapján látható, hogy az ettől eltérő értékek kapcsán ambivalencia tapasztalható.

39. ábra: Khi-négyzet próba és kereszttábla elemzés a nemek és a pandémia időszakában megélt érzések közötti összefüggéshez (V.Nem*k.7)
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

Crosstab									
			1	2	3	4	5	6	Total
V.Nem	Férfi	Count	20	4	7	7	1	4	43
		% within V.Nem	46,5%	9,3%	16,3%	16,3%	2,3%	9,3%	100,0%
Nő	Count	23	19	8	1	9	13		73
		% within V.Nem	31,5%	26,0%	11,0%	1,4%	12,3%	17,8%	100,0%
Total		Count	43	23	15	8	10	17	116
		% within V.Nem	37,1%	19,8%	12,9%	6,9%	8,6%	14,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,252 ^a	5	,002
Likelihood Ratio	20,500	5	,001
Linear-by-Linear Association	1,545	1	,214
N of Valid Cases	116		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

A hipotézisekhez kapcsolódó összefüggések vizsgálatán kívül vizsgáltam továbbá, hogy az általam elemzett minta alapján, volt-e eltérés a **szellemi, illetve fizikai munkát végző emberek** attitűdjében annak terén, valamennyi munkával kapcsolatos attitűd tekintetében (k.4-k.8) Az ezek alapján elvégzett Khi-négyzet próbák eredményei alapján egyik konkrét attitűd esetében sem figyelhető meg szignifikancia.

Vizsgáltam továbbá a **korcsoportokra** vonatkozó eltéréseket annak terén, hogy összefüggésben állnak-e a személyes célok előnyben részesítésével (k.5). A Khi-négyzet próba eredményei alapján a különböző korcsoportok tekintetében sem mutatható ki szignifikáns összefüggés.

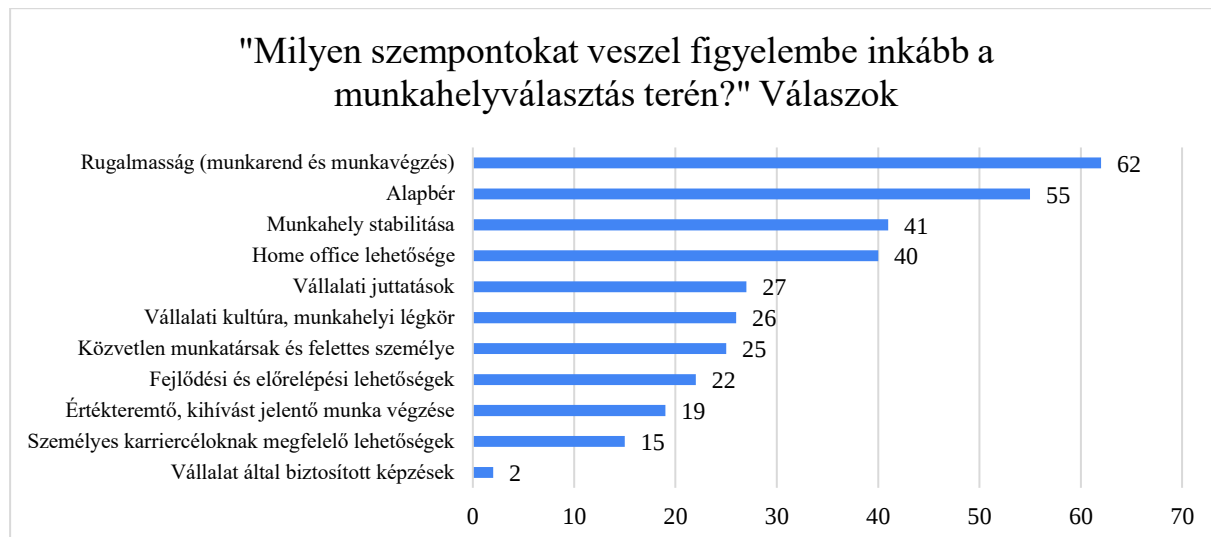
40. ábra: Khi-négyzet próba a korcsoportok és a munkához kapcsolódó attitűdök vizsgálatára (V.Korcsoport*k.5)
(Forrás: SPSS, saját felmérés)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,612 ^a	25	,015
Likelihood Ratio	38,037	25	,046
Linear-by-Linear Association	,255	1	,613
N of Valid Cases	116		
a. 29 cells (80,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.			

A munkavállalókra vonatkozó kérdőív két utolsó, opcionális kérdése az volt, hogy amennyiben a válaszadók úgy érzik, tudatosabbá váltak a munkahelyválasztás terén a pandémia időszakában történtek hatására, jelöljenek meg olyan területeket, amelyeket inkább figyelembe vesznek, illetve kevésbé vesznek figyelembe álláskeresésnél, mint a pandémia előtt. A válaszokat az alábbi két diagramban foglaltam össze.

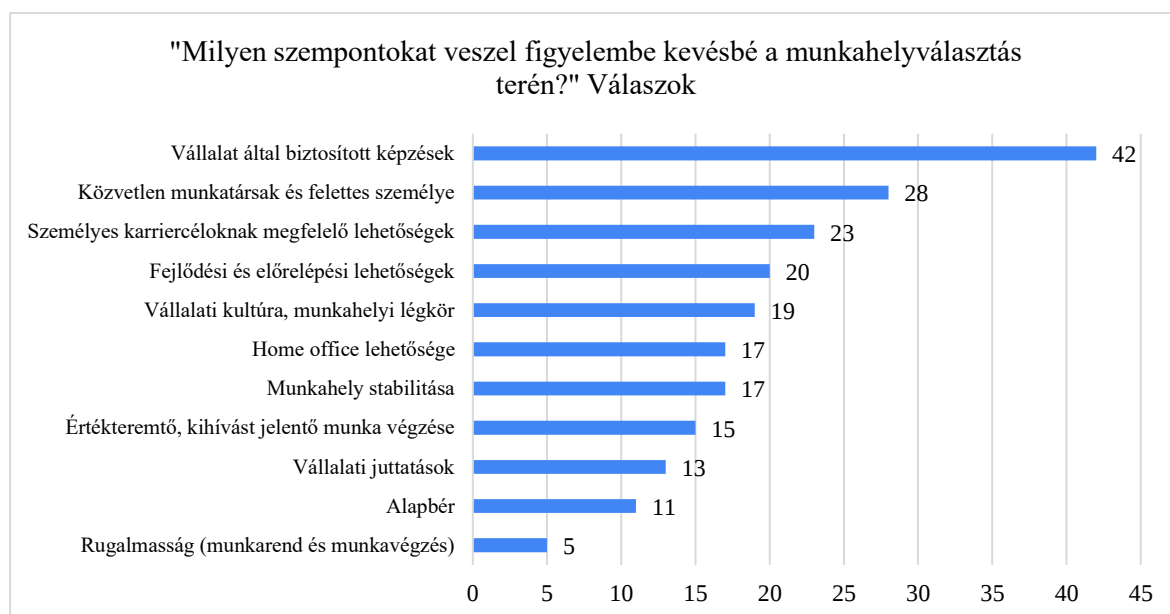
Az eredmények azt mutatják, hogy a legfontosabb szempontok közé tartozik a rugalmasság, az alapbér, a munkahely stabilitása és a home office lehetőség.

41. ábra: A munkahelyválasztási szempontok változásai 1.
(Forrás: saját felmérés)



Illetve, a válaszadók szerint veszítettek fontosságukból a vállalat által biztosított képzések, a közvetlen munkatársak és felettes személye, a személyes karriercéloknak megfelelő lehetőségek, illetve a fejlődési és előrelépési lehetőségek.

42. ábra: A munkahelyválasztási szempontok változásai 2.
(Forrás: saját felmérés)



5.4 Következtetések és javaslatok

Hipotézisvizsgálat - H1: A koronavírus globális elterjedésének és az ennek következtében alkalmazott válságkezelési módszereknek és stratégiáknak köszönhetően erősödött a HR szervezeten belüli, stratégiai pozíciója.

Az első számú hipotézis a primer kutatás eredményei alapján **nem igazolható**. A hipotézist a kérdőíves kutatásban résztvevő HR szakemberek alábbi négy kérdésre adott válaszai alapján cáfolom meg, amelyekből nem vonható le egyértelműen a következtetés, hogy a HR terület szervezeti pozíciója erősödött volna.

17. táblázat: Az 1. sz. kérdőív eredményei 1. (részlet)
(Forrás: saját felmérés)

Állítás	Eredmények átlaga	Inkább nem ért egyet (1-3 érték)	Inkább egyetért (4-6 érték)
A pandémia idejére vonatkozó állítások			
A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.	5,17	12,5% - 3 fő	87,5% - 21 fő
A pandémia idején a felsővezetés a korábbinál nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében.	4,08	25% - 6 fő	75% - 18 fő
Jelenlegi állapotra vonatkozó állítások			
A felsővezetés nagyobb bizalommal fordul a HR-hez, mint a pandémia előtt.	3,50	37,5% - 9 fő	62,5% - 15 fő
A felsővezetés magasabb szinten vonja be a HR területet a döntéshozatalba és a stratégiaalkotásba, mint a pandémia előtt.	3,50	42% - 10 fő	58% - 14 fő

Az eredmények alapján, annak ellenére, hogy a szakemberek szerint a felsővezetés számított a HR terület segítségére és javaslataira a válságkezelésben és nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében, az eredmények alapján ezt hosszabb távon nem feltétlenül változtatta meg a felsővezetés és a HR terület együttműködését se a bizalmi viszony, sem a stratégiák terén történő együttműködés és közös döntéshozás területén.

Ezzel ellentétben ugyanakkor a dolgozat keretében végzett szekunder kutatás eredményei (elsősorban szakértői vélemények) alapján a HR terület szervezeti pozíciójában erősödés tapasztalható. (Cognizant, 2020, KPMG 2020, Deloitte, 2021, Harbert, 2021, Timár, 2020)

A kérdést a munkavállalói oldalról is megvizsgáltam. A kérdőívet kitöltő szakemberek tapasztalatai szerint a pandémia időszakában a munkavállalók számítottak a HR segítségére és

támogatására, azonban többségében nem értenek egyet azzal, hogy a munkavállalók nagyobb bizalommal fordulnának a HR-hez most, mint a pandémia előtt. Ez arra enged következtetni, hogy a pandémia időszakában a munkavállalók és a HR között megerősödött bizalmi kapcsolat és függőség, nem eredményezett szorosabb, mélyebb együttműködést a két fél között – hasonlóan a HR és a felsővezetés kapcsolatának változatlanosságához.

18. táblázat: Az 1. sz. kérdőív eredményei 1. (részlet)
(Forrás: saját felmérés)

Állítás	Eredmények átlaga	Inkább nem ért egyet (1-3 érték)	Inkább egyértért (4-6 érték)
A pandémia idejére vonatkozó állítások			
A pandémia idején a munkavállalók számítottak a HR segítségére és támogatására.	5,38	4% - 1 fő	96% - 23 fő
Jelenlegi állapotra vonatkozó állítások			
A munkavállalók nagyobb bizalommal keresik meg a HR területen dolgozó kollégákat, mint a pandémia előtt.	3,33	46% - 11 fő	54% - 13 fő

A fenti eltérés okai véleményem szerint a téma szubjektivitásából, illetve a minta korlátozott méretéből, eredhetnek, illetve további befolyásoló tényezők lehetnek az iparági sajátosságok, a vállalati méret és a HR terület szervezeten belüli pozíciójának pandémia előtti státusza.

Hipotézisvizsgálat - H2: A HR terület hagyományos tevékenységi köre megváltozott vagy átalakulóban van a pandémia időszaka alatt végrehajtott válságkezelő intézkedések és megoldások hatására.

A kérdőívet kitöltő szakértők a HR funkciókon belül a pandémia hatására történt legkisebb mértékű változás a bérszámfejtés és a HR kontrolling területén tapasztalták, a legnagyobb mértékű változást pedig a belső kommunikáció és az adminisztráció területén, illetve az összevont (meghatározó és drasztikus változás) értékelés alapján ezeken kívül meghatározó változást tapasztaltak a toborzás-kiválasztás, a képzés-fejlesztés, a stratégiaalkotás és a HR tanácsadói szerepkör terén. Az alapfunkciókban bekövetkező változások önmagukban **nem igazolják a fenti hipotézist.**

Ugyanakkor, a szekunder kutatás keretében készített forráselemzés alapján arra a következtetésre jutottam, hogy ugyan a HR hagyományos tevékenységi körének elemei többnyire változatlanok maradnak (Deloitte, 2021, Kropp, 2021 idézi Harbert, 2021), ezek tartalma azonban változhat az aktuális trendeknek megfelelően többek között:

- az adminisztráció és egyéb funkciók területén a digitális megoldások megerősödése (Poór et al., 2020/b)
- a munkaszervezés, a szervezeti dinamika és vállalati kultúra menedzselésének terén (Bus-Pinczés, 2023 idézi Karácsony, 2023)
- a HR tanácsadói szerepkörön belül a munkavállalók támogatásának terén (Cognizant, 2020, Dick, 2021, idézi Karácsony, 2021, Hatfield et al., 2022)
- a képzés-fejlesztés terén (Randstad, 2021/b, Senkowska, 2021, idézi Karácsony, 2021)
- munkaerőbiztosítás, megtartási politika és munkáltatói márkaépítés terén (Willin-Tóth, 2023, Varsányi, 2023/a, Randstad, 2023/c)

A HR terület tevékenységére vonatkozó kérdőív keretében feltett nyitott, opcionális kérdésekre kapott válaszokat (a HR terület fejlesztendő területei) szeretném összevetni a szakirodalmi részben hivatkozott „KoronaHR” (Poór et al., 2021) kutatás eredményeivel. Az utóbbi keretében a „A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok” (10. táblázat) között szintén kiemelt helyen szerepelt a *belső kommunikáció* (mindhárom fázisban első helyen), az *adminisztráció* (első fázisban második, harmadik fázisban harmadik helyen). Az utóbbi eredmények között azonban mindhárom fázis esetében szerepelt továbbá a *képzések területe*, amely az általam végzett vizsgálat eredményei között nem jelent meg.

Hipotézisvizsgálat – H3: A munkavállalók életében a munka és a karrier szerepe háttérbe szorult a magánéleti és személyes célokkal szemben a pandémia két évében tapasztalt események hatására - függetlenül attól, hogy távmunkában dolgoztak-e.

A saját vizsgálat eredményei **igazolják ezt a hipotézist**, mivel a kérdőíves vizsgálat eredményeinek elemzése kimutatta, hogy a pandémia időszakában megélt érzések összefüggnek a munka szerepéhez, a személyes- és karriercélokhöz, a munka-magánélet egyensúlyához és a munkahelyválasztáshoz kapcsolódó attitűdváltozásokkal, azonban nem függenek össze a távmunkában való munkavégzés tényével.

Az eredmények összefüggnek az 1. sz. kérdőív keretében kapott válaszokkal is - a HR területre vonatkozó kérdőív keretében arról is kérdeztem a szakembereket, hogy mennyire értenek egyet azzal, hogy a munkavállalók értékrendje láthatóan megváltozott. A válaszok alapján, a fenti eredményekkel párhuzamosan, a HR területen dolgozók is tisztában vannak ezzel az iránnyal - habár itt konkrétumokra nem kérdeztem rá. (Eredmények átlaga 4,88/6)

Az eredmények összefüggenek továbbá szekunder kutatás, a 4.2.1. „A nagy felismerés” fejezetében összefoglaltakkal, miszerint a munkavállalók munka és karrier terén való elképzeléseikre, igényeikre, preferenciáikra és hozzáállásukra hatással voltak a pandémia időszakában megélt érzelmek. (Akkermans et al., 2020, Randstad, 2021/b)

A primer és szekunder kutatás eredményei alapján a HR stratégiák kidolgozásánál és megvalósításánál elengedhetetlen az alábbi két tényező figyelembevétele:

1. Az egyes tevékenységeket érintő változások, amelyekre a pandémia kényszermegoldásai, illetve a munkavállalói igények mutattak rá, ideértve:
 - a. HR területet támogató szoftverek, illetve digitális és online megoldások használata a gyorsabb és hatékonyabb folyamatokhoz, illetve a digitális megoldásokhoz kapcsolódó képzések biztosítása
 - b. munkavállalói jóllét és munkavállalói élmény fejlesztése a munkavállalók hatékonysága és elkötelezettsége érdekében, ehhez kapcsolódóan a munkavállalói igények időről időre történő felmérése és konkrét akciótervek készítése, illetve munkáltatói márkaépítési stratégia megerősítése
 - c. új munkaszervezési módszerek, például atipikus munkavégzési formák kereteinek kidolgozása, amely összhangban van a vállalati célokkal és a vállalati kultúrával, illetve a munkavállalók igényeivel. Itt érdemes lehet az atipikus munkavégzési formák fejlődésének gátló tényezőit (hard és soft) is megvizsgálni, mivel ezek vállalatonként eltérőek lehetnek (technológiai fejletlenség, munkák jellege, vállalati kultúra, bizalmatlanság, stb.) és ezek mentén keresni konszenzusos megoldásokat.
2. A munkavállalók attitűdjeinek változása, amely alapján a megtartásukhoz és motiválásukhoz az eddigiektől eltérő módszerekre lesz szükség.
 - a. munkavállalói jóllét és munkavállalói élmény fejlesztése a munkavállalók hatékonysága és elkötelezettsége érdekében, ennek keretében munkavállalók figyelmének felhívása a témakör fontosságára, esetleg képzések biztosítása
 - b. toborzási és megtartási módszerek fejlesztése, a munkavállalói érdek-központú stratégiák kihangsúlyozása és következetes megvalósítása
 - c. munkáltatói márkaépítés, illetve belső és külső kommunikáció megerősítése

6. Összefoglalás

A dolgozatom keretében végzett szekunder és primer kutatás célja annak feltárása volt, hogy milyen hatással volt a Covid-19 világjárvány a HR terület tevékenységére és szervezeti pozíciójára, illetve a munkavállalók munkával kapcsolatos hozzáállására. Ezeknek a hatásoknak a feltárását és hosszú távon történő figyelembevételét elengedhetetlennek tartom a HR stratégiák és rendszerek kidolgozásakor, illetve a felsővezetéssel és a munkavállalókkal történő együttműködés terén a jövőre nézve.

A dolgozat elején az emberi erőforrás menedzsment elmúlt egy évszázados fejlődéstörténetén végighaladva látható, hogyan lett egyre árnyaltabb és komplexebb a területen folyó tevékenység, amit a globalizáció hatására az elmúlt évtizedekben számos trend alakított és újabb nézőpontokkal bővülve, a gazdasági és társadalmi eseményekhez igazodva született mindig újra, más és más fókusszal a különböző területi, kulturális és gazdasági sajátosságok mentén.

Mivel az emberi erőforrás menedzsment terület munkáját nagymértékben befolyásolják a gazdasági és társadalmi hatások és változások, a koronavírus-járvány körülbelül két évének eseményei egy újabb „újjászületést” tettek szükségessé a szakterület számára, melynek keretében leginkább kényszermegoldásokat kellett alkalmazni a válság kezelése érdekében.

A szekunder kutatás alapján a HR területet érintő válságintézkedések főleg az otthoni munkavégzés elrendelése, a munkaszervezés és az üzletmenet ezáltal biztosítása, a munkaerőpiaci kilengések kezelése, a digitalizáció, a munkavállalók egészségügyi és mentális támogatása voltak.

A nemzetközi és hazai felmérésekből, illetve a primer kutatás eredményeiből is kitűnik, hogy a szervezeteken belül a járványhelyzet kezelésében kulcsszerepe volt a HR szakembereknek, melynek során sokszor a hagyományos szerepkörükből kilépve kellett megerősíteni többek között a kommunikációt, újraszervezni a munkavégzés kereteit, kezelni a gazdasági folyamatok hatásait, illetve folyamatosan megoldani a munkavállalók egészségügyi és mentális támogatását. Ennek az eredményes megvalósításához szükség volt a HR folyamatok újragondolására, a felsővezetéssel való szoros együttműködésre, illetve a HR szakemberek munkájában kiemelt szerepe volt az empátiának, rezilienciának és a vezetői készségeknek.

Fontosnak tartottam a dolgozat keretében vizsgálni olyan folyamatokat is, amelyek hatása kevésbé egyértelműen, kézzelfoghatóan érzékelhető és inkább hosszabb távon jelentkeznek. Abból indultam ki, hogy a járvány elterjedése olyan társadalmi szituációkat eredményezett, amelyek érzelmileg rendkívül megterhelőek voltak a társadalom tagjai számára, mind a magánéletben, mind munkavállalóként – és megterhelőek voltak a szervezetek számára is.

A szekunder kutatás keretében a „nagy felismerés” jelenség néven említett hatást jártam körül és ezt szerettem volna megvizsgálni a primer kutatás keretében is. A jelenség mögött az áll, hogy az emberek a pandémia időszakában tapasztalt intenzív stressz, bizonytalanság és félelem hatására átértékelték az életük egyes területeit, beleértve a munka szerepét is az életükben. A szekunder és a primer kutatás is alátámasztja, hogy a pandémia időszakában tapasztaltak hatással voltak a munkavállalók értékrendjére és a munkához, illetve karrierhez való hozzáállásukra: Elsősorban főként nagyobb rugalmasságra vágynak, illetve inkább a munkát igazítanák az életükhöz, minthogy az életüket szervezzék a munkájuk köré - erre pedig a pandémia időszakából fennmaradt hibrid munkavégzés és egyéb rugalmasságot biztosító megoldások fennmaradása lehetőséget is adnak.

A pandémia nehézségei óta egyre több munkavégzési forma létezik párhuzamosan a munkaerőpiacon, sok helyen még mindig érvényben van a hibrid munkavégzés, amelynek már nincs köze a vírus terjedésének megakadályozásához. A különböző modellek hatékonyságával kapcsolatban megoszlanak a tapasztalatok és a vélemények, illetve nagymértékben függ is a munka jellegétől és egyéb személyes tényezőktől. Ettől függetlenül az utóbbi években kiemelt juttatásból elvárásá nőtte ki magát a távmunka lehetőségének biztosítása a munkavállalók részéről. Ez nem csak magas bizalmi szintet jelent, de csak bizonyos vállalati kultúrák kontextusában működhet hatékonyan.

2023 második felében egyre erősödni látszik a tendencia az irodai napok számának növelésére, illetve a rugalmas keretek szigorítására a munkáltatók részéről, amely sok helyen a munkavállalók ellenállásába ütközik. Pozitív szemléletmódbeli változásra utal azonban az, hogy ennek oka sok helyen már nem feltétlenül a kezdeti bizalmatlanság, hanem a közösségi tőke kiaknázására való törekvés. Véleményem szerint a mindkét fél számára megfelelő konszenzus a jövőben azonban csak a munkáltatók és a munkavállalók szoros együttműködéséből születhet, amely tárgyalási folyamatban a HR területnek mindkét oldal képviselőjében érdemi feladata és felelőssége van.

7. Irodalomjegyzék:

Szakirodalmak (könyv, tanulmány, folyóirat, cikk)

Akkermans J. – Richardson J. – Kraimer L. M. (2020): The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. Journal of Vocational Behaviour CXIX:103434

Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/341241156_The_Covid-19_crisis_as_a_career_shock_Implications_for_careers_and_vocational_behavior A letöltés ideje: 2023.10.23.

Balogh G. – Király Zs. – Kópházi A. – Kun A. I. – Poór J. (2020): A magyarországi országos KoronaHR Kutatási Projekt céljai, módszerei és első tapasztalatai. Új Munkaügyi Szemle. I/4:2-7

Boncz. I (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, 2015.

Elérhető: https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf A letöltés ideje: 2023.10.27.

Chovan B. (2019): Munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében. Doktori (PhD) értekezés. Szent István Egyetem, 2019 Elérhető: https://archive2020.szie.hu/sites/default/files/Chovan_Brigitta_ertekezes.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Figurska I. – Matuska E. (2013): Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics. Vol. VIII. 2013/2. 35-51 p. (Elérhető: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf)

Gyurián N. – Gyurián N. N. – Koczmann K. (2021): Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. 2021/1. 47-65 p.

Gyurián N. – Jenei Sz. – Módosné Szalai Sz. – Balog K. C. – Caha Z. - Poór J. (2023) Alkalmazotti magatartás a pandémiából való kilábalás és az orosz-ukrán konfliktus kezdetén. In 14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings. 81–94. p.

Jenei Sz. - Módosné Szalai Sz. (2021): A koronavírus járvány hatásai a humánerőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban. Új munkaügyi szemle. II/2:53-64.

Juhász P. – Szabó Á. (2021): A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján. Közgazdasági Szemle. Különszám. LXVIII:126–153

Kaina P. (2020): Change Management: COVID-19 and Beyond. Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. XXIII/1:37-40

Elérhető: <https://www.jhrm.eu/section-essaychange-management-covid-19-and-beyond/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Karoliny M. (2019): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M. – Poór J. (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Elérhető: <https://doi.org/10.55413/9789632959078> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_6_p2/#YOV1682_6_p2 A letöltés ideje: 2023. 01. 14.

Kozák A. (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. Magyar Tudomány 180. évf. 9. szám. 1376-1385 p.

(Elérhető: http://epa.niif.hu/00600/00691/00192/pdf/EPA00691_mtud_2019_09_1376-1385.pdf)

Kópházi A. (2020): A covid szervezetekre gyakorolt hatásának hr aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei. In: XVI. Soproni Pénzügyi Napok, Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, dózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia, Konferenciakötet. Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Sopron 98-103 p.

Elérhető: http://publicatio.uni-sopron.hu/1972/1/SPN_2020_Konfkozl-98-104-Kophazi_Andrea.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Kőműves Zs. S. – Dajnoki K. – Pató Gáborné Szűcs B. - Poór J. – Szabó K. - Szabó-Szentgróti G. – Szabó Sz. (szerk.) (2022): Kilábalás – Újranyitás – Növekedés. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789635940615>

Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/m1018kun_42_p10/#m1018kun_42_p10

A letöltés ideje: 2023. 09. 17.

Newman A. – Ferrer J. – Andersen M. – Zhang Y. (2023): Human Resources Management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? The International Journal of Human Resource Management, XXXIV/15:2857-2875

Elérhető: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2023.2229100> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Pirohov-Tóth B. – Kiss Zs. (2022): A Covid-19 vírus munkavállalói kompetenciákra gyakorolt hatása. Új Munkaügyi Szemle III. évf. 2022. 2. szám 13-24. p. (Elérhető: <http://real.mtak.hu/154518/1/1.pdf>)

Poór J. (2006): HR mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, MMPC Bt., 2006

Poór J. (2016): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, Wolters Kluwer Kft.. (Digitális kiadás)

Elérhető: https://mersz.hu/hivatkozas/wk87_24_p1/#wk87_24_p1 A letöltés ideje: 2023.10.23.

Poór J. - Karoliny M. - Kovács I. - Illés B. Cs. (2018): A HR gyakorlata. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.

Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. – Szabó Sz. (2020/a). Koronavírus válság – Kihívások és HR válaszok – Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése). Gödöllő, Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ

Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. – Szabó Sz. (2020/b). Covid-19 - Koronavírus válság – Második fázis - Kihívások és HR válaszok – Magyarország 2020 (augusztus-november). Gödöllő, Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ

Poór J. – Dajnoki K. – Jarjabka Á. – Pató G. Sz. 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

Randstad (2019): Employer Brand Research.

Randstad (2021/a): Employer Brand Research – Country Report Hungary

Randstad (2021/b): Randstad workmonitor 2021 second edition

Randstad (2021/c): Randstad randstad workmonitor 2021 H2 - a munkaerő átalakulása a “nagy felismerés” fényében.

Randstad Hungary (2022): Randstad HR Trends kutatás 2022

Randstad (2023/a): Randstad Workmonitor 2023

Sass M. – Gál Z. – S. Gubik A. – Szunomár Á. – Túry G. (2022): „A koronavírus-járvány kezelése a külföldi tulajdonú magyarországi vállalatoknál. Közgazdasági Szemle. LXIX:758-780.

Szederkényi É. - Kiss-Márton A. - Ambrus N. (2020): HR reflexiók a pandémiás helyzetkezelés tükrében – az első hullám tanulságai. Tudásmenedzsment 21. évf. 1-2. szám 40-49. p.
(Elérhető: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/3673/3411>)

Tóth A. – Kálmán B. G. – Poór J. (2021): A COVID–19-pandémia okozta válság hatása az üzleti vállalkozások vezetőire empirikus kutatások tükrében. Közgazdász Fórum XXIV/145:51-72.
(Elérhető: http://real.mtak.hu/159413/1/ilovepdf_merged%20%281%29.pdf)

Tóthné S. G. (2016): 1. fejezet: Az emberi erőforrás elméleti alapjai és fejlődése In: Matiscsákné Lizák M. (szerk.) (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Kft.
Elérhető: <https://doi.org/10.55413/9789632956176>
Letöltés ideje: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_3_p2/#wk44_3_p2 (2022. 11. 12.)

Váry M. (2018): A hiszterézis közgazdasági jelentőségéről posztkeynesi szemléletben. Közgazdasági Szemle, LXV:1006–1047

Venczel-Szakó T. – Balogh G. – Borgulya I. (2021): Távmunka, home office: hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezeti intern kommunikációját? Vezetéstudomány / Budapest Management Review. LII. évf. 2. szám. 73-86 p.

Elérhető: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6302/1/VT_2021n2a7.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Egyéb irodalmak (internetes honlapok, adatbázisok)

Antal J. (2023): Leáldozott a home office-nak? Elérhető: <https://behaviour.hu/lealdozott-a-home-office-nak/> A letöltés ideje: 2023.10.27.

Barna E. (2023): A HR aktuális kihívásai. Elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/a-hr-aktualis-kihivasai-20230210.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Bánosi E. (2018): A Home Office nem cél, hanem eszköz egy nagyobb eredmény eléréséhez. Elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/a-home-office-nem-cel--hanem-eszkoz-egy-nagyobb-eredmeny-eleresehez-20180927.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Cognizant (2020): 21 HR Jobs of the future.

Elérhető: https://www.cognizant.com/en_us/insights/documents/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Deloitte (2019): Deloitte Global Human Capital Trends

Elérhető: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Deloitte (2021) Deloitte Global Human Capital Trends

Elérhető: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Diemar E. (2020): Is COVID-19 making people rethink their careers?

Elérhető: <https://www.hrmonline.com.au/covid-19/is-covid-19-making-people-rethink-their-careers/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Ernst & Young (2020): Bevált a távmunka a hazai cégeknél.

Elérhető: https://www.ey.com/hu_hu/news/2020-press-release/6/bevalt-a-tavmunka-a-hazai-cegeknel A letöltés ideje: 2023.10.23.

European Commission (2020): Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Elérhető: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf A letöltés ideje: 2023.10.23.

Fuller J. – Kerr W. (2022): The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic. Elérhető: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Gonda. Gy. (2022): HR Covid után – A jövő már itt van! I. rész.

Elérhető: <https://azuzlet.hu/hr-covid-utan-a-jovo-mar-itt-van-i-resz/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Harbert T. (2021): The pandemic Has Expanded the Role of HR. Elérhető:

<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Hatfield S. – Fisher J. – Silvegate H. P. (2022): The C-suite's role in wellbeing. Elérhető:

<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Hobsbawm J. (2022): Work remote, get paid less? The battle dividing offices will define the future of work. Elérhető:

<https://www.theguardian.com/money/2022/apr/12/remote-work-return-to-office-what-is-the-future-of-work> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Karácsony Z. (2021): A humán élmény mindent visz - a munka világa a Covid után.

Elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/a-human-elmany-mindent-visz-a-munka-vilaga-a-covid-utan-20210602.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Karácsony Z. (2023): Magasabb polcra került a HR - interjú Bus Katalinnal és Pinczés Balázssal, a HR Network Egyesület vezetőivel.

Elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/magasabb-palcra-kerult-a-hr-interju-bus-katalinnal-es-pinczes-balazzsal-a-hr-network-egyesulet-vezetoivel-20230612.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Kiss H. (2022): A nagy felmondási hullám mindenkit elér. Elérhető: <https://behaviour.hu/a-nagy-felmondasi-hullam-mindenkit-elér/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

KSH (2020): Munkaerőpiaci folyamatok 2020.

Elérhető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf204/index.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

KSH (2021): Felértékelődött a távmunka a Covid 19 árnyékában.

Elérhető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

KMPG (2020): The future of HR in the New Reality.

Elérhető: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/the-future-of-hr-in-the-new-reality.pdf> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Miller S. (2021): Employers Respond to Great Resignation by Raising Pay, Improving Benefits.

Elérhető: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/employers-respond-to-resignation-tsunami-by-raising-pay-improving-benefits.aspx> A letöltés ideje: 2023.10.23.

McRae E. – Aykens P. (2022): 9 Future os Work Trends for 2023. Elérhető: <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Nagy K. (2022): A munkavállalók új vívmánya a rugalmas távmunka. Elérhető: <https://magyarnemzet.hu/gazdasag/2022/05/a-munkavallalok-uj-vivmanya-a-rugalmas-tavmunka>

Parker K. – Horowitz J. M. (2022): Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Elérhető: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Randstad (2021/d): A munka és a magánélet egyensúlya továbbra is a legnagyobb kihívás Elérhető: <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/a-munka-es-a-maganelet-egyensulya-tovabbra-is-a-legnagyobb-kihivas/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Randstad (2021/e): soha nem látott mozgás a munkaerőpiacon - Randstad Workmonitor 2021 második kiadás. Elérhető: <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/soha-nem-latott-mozgas-a-munkaeropiacon-randstad-workmonitor-2021/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Randstad (2023/b): a Samsung, a BT és a Mercedes-Benz a legvonzóbb hazai munkaadók 2023-ban. Elérhető: https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-samsung-a-bt-es-a-mercedes-benz-a-legvonzobb-hazai-munkaadok-2023/?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Tudja+meg%2C+milyen+szempontok+alapi%C3%A1n+keresnek+%C3%A1ll%C3%A1st+a+magyar+munkav%C3%A1llal%C3%B3k&utm_campaign=REBR+23+country+report+download&vgo_ee=Q2xr%2FD1cHDflvAuSotD66pC3NPS0ilAiT2%2Fr6ub%2FjkFBbGW8s8lq68m%3A9Z362HtK9XxaU%2BPDCug30oOf%2F01MXV%2F%2F A letöltés ideje: 2023.10.23.

Randstad (2023/c): hogyan tarthatja meg legjobb dolgozóit? a kulcs a munka-magánélet egyensúlya. Elérhető: https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/hogyan-tarthatja-meg-legjobb-dolgozoit-a-kulcs-a-munka/?utm_source=postbeyond&utm_medium=referral&utm_campaign=20230720-contentB2B-&utm_content=REBR A letöltés ideje: 2023.10.23.

Thorbecke C. (2023): Silicon Valley escalates the battle over returning to the office. Elérhető: <https://edition.cnn.com/2023/06/10/tech/silicon-valley-return-to-office-tensions/index.html> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Timár K. (2020): A HR stratégiai szerepkörben: hol tartunk most, és mik a következő lépések? Elérhető: <https://behaviour.hu/a-hr-strategiai-szerepkorben-hol-tartunk-most-es-mik-a-kovetkezo-lepesek/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Varsányi Zs. (2023/a): Attól, hogy egy cég jól fizet, még nem lesz szerethető munkahely.
Elérhető: https://www.profession.hu/hrfeed/attol-hogy-egy-ceg-jol-fizet-meg-nem-lesz-szeretheto-munkahely/?utm_source=facebook&utm_medium=cpc&utm_campaign=Hrfeed&utm_content=Ad0503_%E2%80%9EA%20%C3%B3l%20%C3%A9g%20%C3%B3l%20fizet%20-%20Copy&fbclid=IwAR0beM7J-fmR3BZcIFWp6pSWfEEmZ99QJDQVcRIu4IOnTy7Ytl77zTA4iS8
A letöltés ideje: 2023.10.23.

Varsányi Zs. (2023/b): Már nem azért élünk, hogy dolgozzunk, hanem azért dolgozunk, hogy éljünk? Elérhető: <https://www.profession.hu/hrfeed/mar-nem-azert-elunk-hogy-dolgozzunk-hanem-azert-dolgozunk-hogy-eljunk/> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Veres D. (2021): Könnyebb vagy nehezebb lesz a munkavállalók élete a koronavírus után?
Portfolio Longform: A járványnak pozitív következményei is lehetnek
Elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20211210/konnyebb-vagy-nehezebb-lesz-a-munkavallalok-elete-a-koronavirus-utan-515090> A letöltés ideje: 2023.10.23.

Willin-Tóth K. (2023): A jó fizetés már nem elég az embereknek: a feje tetejére áll a világ?
Elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230419/a-jo-fizetes-mar-nem-eleg-az-embereknek-a-feje-tetejere-all-a-vilag-609490> A letöltés ideje: 2023.10.23.

1. sz. melléklet: ábrák jegyzéke

1. ábra: A HR szerepe a szervezetben a Covid-19 ideje alatt és hagyományosan	33
2. ábra: A HR szerepe és befolyása alapján a COVID-19 világjárvány során, mennyire bízunk abban, hogy a HR képes lesz a következő három-három évben szükséges változásokkal megbirkózni.....	33
3. ábra: A vezetők a munka optimalizálásáról a munka újragondolására helyezik át a hangsúlyt	34
4. ábra: A "nagy felismerés" jelenség Magyarországon	39
5. ábra: A felsővezetői réteg álláspontja a munkavállalói jóllét kapcsán	41
6. ábra: A kitöltők pozíció szerinti megoszlása.	48
7. ábra: A kitöltők különböző iparágban való tevékenykedés szerinti megoszlása.....	48
8. ábra: A kitöltők munkahelyének cégméret szerinti megoszlása	49
9. ábra: "A pandémia idején a HR kulcsszerepet játszott a válságkezelésben"	50
10. ábra: „A pandémia idején nőtt a HR terület feladatainak mennyisége”	51
11. ábra: „A pandémia idején a munkavállalók számítottak a HR segítségére és támogatására”	51
12. ábra: „A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.”.....	51
13. ábra: „A pandémia idején a felsővezetés a korábbinál nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében.”	52
14. ábra: „A pandémia kihívásai rámutattak a HR funkciók fejlesztendő területeire.”	52
15. ábra: „A munkavállalók nagyobb bizalommal keresik meg a HR területen dolgozó kollégákat, mint a pandémia előtt.”	54
16. ábra: „A felsővezetés nagyobb bizalommal fordul a HR-hez, mint a pandémia előtt” ..	54
17. ábra: „A felsővezetés magasabb szinten vonja be a HR területet a döntéshozatalba és a stratégiaalkotásba”	55
18. ábra: "A koronavírus időszakában történtek hatására a munkavállalók értékrendje láthatóan megváltozott."	55
19. ábra: „A pandémia időszakában történt események a munkavégzés kultúrájának újragondolását teszik szükségessé.”	55
20. ábra: A pandémia hatására az egyes HR tevékenységekben bekövetkező változás	56
21. ábra: A válaszadók megoszlása nemek szerint	57
22. ábra: A kitöltők életkor-csoportok szerinti megoszlása	57
23. ábra: A kitöltők munkavégzésének jellemzői a vizsgált időszakban 1.	58
24. ábra: A kitöltők munkavégzésének jellemzői a vizsgált időszakban 2.	58
25. ábra: A kitöltők munkavégzésének jellemzői a vizsgált időszakban 2.	59
26. ábra: Khi-négyzet próba - k.2*k.4	61
27. ábra: Keresztábra elemzés k.2*k.4.....	62
28. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.5-8	62
29. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.5	63
30. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.6	63
31. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.7.....	64
32. ábra: Khi-négyzet próba k.2*k.8	64
33. ábra: Khi-négyzet próbák eredményei k.3*k.4-8.....	65
34. ábra: Khi-négyzet próba M.HO*k.4	66

35. ábra: Keresztábra elemzés M.HO*k.4	66
36. ábra: Khi-négyszet próbák eredménye M.HO*k.5-8	67
37. ábra: Khi-négyszet próba és keresztábra elemzés a nemek és a pandémia időszakában megélt érzések közötti összefüggéshez (V.Nem*k.2).....	67
38. ábra: Khi-négyszet próba és keresztábra elemzés a nemek és a pandémia időszakában megélt érzések közötti összefüggéshez (V.Nem*k.5).....	68
39. ábra: Khi-négyszet próba és keresztábra elemzés a nemek és a pandémia időszakában megélt érzések közötti összefüggéshez (V.Nem*k.7).....	68
40. ábra: Khi-négyszet próba a korcsoportok és a munkához kapcsolódó attitűdök vizsgálatára (V.Korcsoport*k.5)	69
41. ábra: A munkahelyválasztási szempontok változásai 1.	70
42. ábra: A munkahelyválasztási szempontok változásai 2.	70

2. sz. melléklet: táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A személyügyi terület fejlődése Peretti alapján.	6
2. táblázat: A válaszadó szervezetek jellemzői.....	19
3. táblázat: Jellemző válságkezelő intézkedések a kutatás három fázisa alatt.....	20
4. táblázat: Jellemző HR válságkezelő intézkedések a kutatás három fázisa alatt.	21
5. táblázat: Otthoni munkavégzés a pandémia előtt, alatt és után.	22
6. táblázat: „A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén”	23
7. táblázat: „2020/21-ben várhatóan fokozódó szerepet betöltő HR funkciók”	24
8. táblázat: A HR tevékenységével kapcsolatos elvárások és a feladatok mennyiségének alakulása.....	24
9. táblázat: „A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek”	25
10. táblázat: „A koronavírus járvány miatt átalakítást igénylő HR gyakorlatok”	26
11. táblázat: „A pandémia kapcsán jelentősebbé vált kompetenciacsoportok”	26
12. táblázat: „Az otthoni munkavégzés legfontosabb kihívásai”	29
13. táblázat: A kérdőívek kérdéseinek jellemzői	46
14. táblázat: Az 1. sz. kérdőív eredményei 1.	49
15. táblázat: A HR tevékenységének fejlesztendő területei.....	53
16. táblázat: A 2. sz. kérdőív eredményei és további vizsgált változók.	60
17. táblázat: Az 1. sz. kérdőív eredményei 1. (részlet).....	71
18. táblázat: Az 1. sz. kérdőív eredményei 1. (részlet).....	72

3. sz. melléklet – a kérdőívek kérdései

HR szakemberekre vonatkozó kérdőív – 1. sz. kérdőív

A kérdőívben elsősorban a szakmai véleményed megosztására kérlek, így amennyiben lehet, vonatkoztass el az saját munkahelyeden érvényes helyzettől és vedd figyelembe valamennyi szakmai tapasztalatod és meglátásod.

1. Kérlek add meg, milyen pozícióban dolgoztál 2020 márciusa és 2022 márciusa között.

1. HR Igazgató
2. HR Vezető
3. HR Generalista
4. HR Specialista
5. HR Business Partner
6. HR Asszisztens
7. Other:

2. Kérlek add meg, milyen iparágban dolgoztál a fenti pozícióban.

8. Autóipar / alkatrészgyártás
9. Bank- és pénzügyi szolgáltatás
10. Élelmiszeripar / feldolgozóipar
11. Turizmus / vendéglátóipar
12. Egészségügy / szociális ellátás
13. IT / telekommunikáció
14. Közigazgatás / állami, vagy önkormányzati szervek
15. Vegyipar / gyógyszeripar
16. Alapfokú-, középfokú- vagy felsőoktatás
17. Építőipar
18. Other:

3. Kérlek add meg, hogy mekkora (milyen munkavállalói létszámú) vállalatnál dolgoztál a fenti pozícióban.

- 1-10 fő
- 11-50 fő
- 51-100 fő
- 101-500 fő
- több mint 500 fő

Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal?

A válaszadásnál kérlek vedd figyelembe, hogy az állítások kifejezetten a pandémia időszakára és az ezzel összefüggő eseményekre vonatkoznak.

(1=egyáltalán nem értek egyet, 6= teljes mértékben egyetértek)

4. A pandémia idején a HR kulcsszerepet játszott a válságkezelésben

5. A pandémia idején nőtt a HR terület feladatainak mennyisége
6. A pandémia idején a munkavállalók számítottak a HR segítségére és támogatására.
7. A pandémia idején a felsővezetés számított a HR segítségére és javaslataira a válságkezelés tekintetében.
8. A pandémia idején a felsővezetés a korábbinál nagyobb felhatalmazást adott a HR területnek a krízis kezelésében.
9. A pandémia kihívásai rámutattak a HR funkciók fejlesztendő területeire.
10. Ha inkább egyetértesz a fenti állítással, kérlek sorolj fel 1-2 fejlesztendő területet. (nem kötelező)

Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal?

A válaszadásnál kérlek vedd figyelembe, hogy az állítások kifejezetten a pandémia időszaka előtti és a jelenlegi helyzetet hasonlítják össze - nem vonatkoznak a pandémia és a válságkezelés időszakára.

(1=egyáltalán nem értek egyet, 6= teljes mértékben egyetértek)

11. A munkavállalók nagyobb bizalommal keresik meg a HR területen dolgozó kollégákat, mint a pandémia előtt.
12. A felsővezetés nagyobb bizalommal fordul a HR-hez, mint a pandémia előtt.
13. A felsővezetés magasabb szinten vonja be a HR területet a döntéshozatalba és a stratégiaalkotásba, mint a pandémia előtt.
14. A koronavírus időszakában történtek hatására a munkavállalók értékrendje láthatóan megváltozott.
15. A pandémia időszakában történt események a munkavégzés kultúrájának újragondolását teszik szükségessé.

16. Kérlek jelöld, hogy tapasztalataid alapján milyen mértékű változás történt az alábbi HR tevékenységekben / funkciókban a pandémia alatti válságkezelés hatására a koronavírus megjelenése előtti időkhöz képest?

- Nem történt változás
- Némi változás történt
- Meghatározó változás történt
- Drasztikus változás történt

Területek:

- Toborzás-kiválasztás
- Képzés-fejlesztés
- Belső kommunikáció
- Adminisztráció
- Felsővezetés támogatása
- Teljesítmény- és ösztönzésmenedzsment

- Stratégiaalkotás
- Bérszámfejtés
- Munkáltatói márkaépítés
- HR Kontrolling
- HR tanácsadói szerepkör
- Toborzás-kiválasztás
- Képzés-fejlesztés
- Belső kommunikáció
- Adminisztráció
- Felsővezetés támogatása
- Teljesítmény- és ösztönzésmenedzsment
- Stratégiaalkotás
- Bérszámfejtés
- Munkáltatói márkaépítés
- HR Kontrolling
- HR tanácsadói szerepkör

Munkavállalókra vonatkozó kérdőív – 2. sz. kérdőív

1. Kérlek, add meg a nemed:

- Nő
- Férfi
- Nem kívánom megadni

2. Kérlek, add meg az életkorod:

- 21 alatt
- 22-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 felett

3. Volt aktív munkaviszonyod 2020 és 2022 között (legfeljebb 3 hónap megszakítás nélkül)?

- Igen
- Nem
- Egyéb:

Kérlek, idézd fel a koronavírus-járvány globális elterjedésének és az emiatt bevezetett járványügyi korlátozások időszakában (2020. március - 2022. március között) megélt tapasztalataid és érzéseid és válaszolj az alábbi kérdésekre.

Mennyire igazak rád az alábbi állítások?

(1=egyáltalán nem igaz rám, 6= teljes mértékben igaz rám)

4. A koronavírus időszakában, a korlátozások miatt le kellett mondanom számomra fontos dolgokról (személyes találkozások, hobbi, sporttevékenység, utazás, stb.).

5. A koronavírus időszakában, a járványügyi korlátozások vagy a megfertőződéstől való félelem miatt korlátozottan éreztem lehetőségeimet és a szabadságomat és úgy éreztem, lemaradok a számomra fontos dolgokról.

6. A koronavírus és a járványügyi korlátozások időszaka alatt megélt érzések és tapasztalatok arra késztettek, hogy átértékeljem, mi mennyire fontos az életemben.

Kérlek, válaszolj a koronavírus időszakában megélt tapasztalataid alapján az alábbi, munkaviszonyhoz kapcsolódó kérdésekre!

7. A koronavírus és a járványügyi korlátozások miatt elveszítettem az állásom.

- Igaz
- Hamis

8. Milyen munkát végeztél többnyire 2020. márciusa és 2022. márciusa között? *

- Fizikai
- Szellemi
- Mindkettő
- Egyéb:

9. Milyen iparágban dolgoztál főként 2020. márciusa és 2022. márciusa között?

- Autóipar / alkatrészgyártás
- Bank- és pénzügyi szolgáltatás
- Élelmiszeripar / feldolgozóipar
- Turizmus / vendéglátóipar
- Egészségügy / szociális ellátás
- IT / telekommunikáció
- Közigazgatás / állami, vagy önkormányzati szervek
- Vegyipar / gyógyszeripar
- Alapfokú-, középfokú- vagy felsőoktatás
- Építőipar
- Egyéb:

10. A koronavírus időszaka alatt részben vagy egészben távmunkában dolgoztam / kellett dolgoznom.

- Igaz
- Hamis

Mennyire igazak rád az alábbi állítások?

(1=egyáltalán nem igaz rám, 6= teljes mértékben igaz rám)

11. A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására változott a munka szerepe az életemben.

12. A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására nagyobb figyelmet fordítok a személyes céljaimra, mint a karriercéljaimra.

13. A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására több figyelmet fordítok a munkamagánélet egyensúlyára az életemben.

14. A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására megváltoztak a karriercéljaim.

15. A koronavírus időszakában tapasztaltak hatására tudatosabbá váltam a munkahelyválasztás terén.

16. Ha az előző állítás inkább igaz rád, kérlek jelöld meg, **milyen szempontokat veszel figyelembe inkább** a munkahelyválasztás terén. (legalább 1, legfeljebb 5 szempont megjelölése lehetséges)

- Alapbér
- Rugalmasság (munkarend és munkavégzés)
- Munkahely stabilitása
- Vállalati juttatások
- Értékteremtő, kihívást jelentő munka végzése
- Közvetlen munkatársak és felettes személye
- Vállalati kultúra, munkahelyi légkör
- Fejlődési és előrelépési lehetőségek
- Vállalat által biztosított képzések
- Személyes karriercéloknak megfelelő lehetőségek
- Home office lehetősége

17. Ha az előző állítás inkább igaz rád, kérlek jelöld meg, milyen szempontokat veszel figyelembe **kevésbé** a munkahelyválasztás terén. (legalább 1, legfeljebb 5 szempont megjelölése lehetséges)

- Alapbér
- Rugalmasság (munkarend és munkavégzés)
- Munkahely stabilitása
- Vállalati juttatások
- Értékteremtő, kihívást jelentő munka végzése
- Közvetlen munkatársak és felettes személye
- Vállalati kultúra, munkahelyi légkör
- Fejlődési és előrelépési lehetőségek
- Vállalat által biztosított képzések
- Személyes karriercéloknak megfelelő lehetőségek
- Home office lehetősége

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

A HR terület tevékenységének és szervezeti pozíciójának alakulása és a munkavállalói attitűd változása a Covid-19 pandémia hatására.

Zsigri Zsuzsanna Mariann

Vezetés és szervezés MSc / Emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztés / levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Horváth Zoltán, egyetemi docens, MATE, Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

A dolgozatom keretében végzett szekunder és primer kutatás célja annak feltárása volt, hogy milyen hatással volt a Covid-19 világjárvány a HR terület tevékenységére és szervezeti pozíciójára, illetve a munkavállalók munkával kapcsolatos hozzáállására. Ezeknek a hatásoknak a feltárását és hosszú távon történő figyelembevételét elengedhetetlennek tartom a HR stratégiák és rendszerek kidolgozásakor, illetve a felsővezetéssel és a munkavállalókkal történő együttműködés terén a jövőre nézve.

A szekunder kutatás keretében visszatekintettem az emberi erőforrás menedzsment elmúlt egy évszázados fejlődéstörténetére, illetve a pandémia előtti legfontosabb trendekre, majd ezt követően a pandémia időszakában történt eseményeket vizsgáltam a HR terület tevékenységének fókuszával. A szekunder kutatás alapján a HR területet érintő válságintézkedések főleg az otthoni munkavégzés elrendelése, a munkaszervezés és az üzletmenet ezáltal biztosítása, a munkaerőpiaci kilengések kezelése, a digitalizáció, a munkavállalók egészségügyi és mentális támogatása voltak.

Fontosnak tartottam a dolgozat keretében vizsgálni olyan folyamatokat is, amelyek hatása kevésbé egyértelműen, kézzelfoghatóan érzékelhető és inkább hosszabb távon jelentkeznek. Abból indultam ki, hogy a járvány elterjedése olyan társadalmi szituációkat eredményezett, amelyek érzelmileg rendkívül megterhelőek voltak.

A szekunder kutatás keretében a „nagy felismerés” jelenség néven említett hatást jártam körül és ezt szerettem volna megvizsgálni a primer kutatás keretében is. A jelenség mögött az áll, hogy az emberek a pandémia időszakában tapasztalt intenzív stressz, bizonytalanság és félelem hatására ártértékelték az életük egyes területeit, beleértve a munka szerepét is az életükben. A

szekunder és a primer kutatás is alátámasztja, hogy a pandémia időszakában tapasztaltak hatással voltak a munkavállalók értékrendjére és a munkához, illetve karrierhez való hozzáállásukra: Elsősorban főként nagyobb rugalmasságra vágnak, illetve inkább a munkát igazítanák az életükhöz, minthogy az életüket szervezzék a munkájuk köré - erre pedig a pandémia időszakából fennmaradt rugalmas munkavégzési formák lehetőséget is adnak.

A pandémia nehézségei óta egyre több munkavégzési forma létezik párhuzamosan a munkaerőpiacon, sok helyen még mindig érvényben van a hibrid munkavégzés, amelynek már nincs köze a vírus terjedésének megakadályozásához. A különböző modellek hatékonyságával kapcsolatban megoszlanak a tapasztalatok és a vélemények, illetve nagymértékben függ is a munka jellegétől és egyéb személyes tényezőktől. Ettől függetlenül az utóbbi években vonzó juttatásból elvárassá nőtte ki magát a távmunka lehetősége, illetve egyéb rugalmas munkavégzési keretek biztosítása a munkavállalók részéről. Ez nem csak magas bizalmi szintet jelent, de csak bizonyos vállalati kultúrák kontextusában működhet hatékonyan.

2023 második felében egyre erősödni látszik a rugalmas keretek szigorítása a munkáltatók részéről, amely sok helyen a munkavállalók ellenállásába ütközik. Pozitív szemléletmódbeli változásra utal azonban az, hogy ennek oka sok helyen már nem feltétlenül a kezdeti bizalmatlanság, hanem a közösségi tőke kiaknázására való törekvés. Véleményem szerint a mindkét fél számára megfelelő konszenzus a jövőben azonban csak a munkáltatók és a munkavállalók szoros együttműködéséből születhet, amely tárgyalási folyamatban a HR területnek mindkét oldal képviselőjeként érdemi feladata és felelőssége van.

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Zsigri Zsuzsanna Mariann
A Hallgató Neptun kódja:	HIWFJC
A dolgozat címe:	A HR terület tevékenységének és szervezeti pozíciójának alakulása és a munkavállalói attitűd változása a Covid-19 pandémia hatására
A megjelenés éve:	2023
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2023 november 6.


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Zsigri Zsuzsanna Mariann (hallgató Neptun azonosítója: HIWFJC) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gödöllő, 2023. november 05.

belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.