

# **OTDK-dolgozat**

**2023**

**BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET**



**A COVID-19 JÁRVÁNY ALATT BEVEZETETT VÁLLALATI HRM  
INTÉZKEDÉSEK ÉS AZOK MUNKAVÁLLALÓKRA,  
MUNKAVÉGZÉSRE GYAKOROLT HATÁSAI**

**ORGANIZATIONAL HRM ACTIONS AND THEIR EFFECTS ON  
EMPLOYEES AND WORK DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

**Süle Ákos**

Konzulens: Bácsi Katalin

Kézirat lezárása: 2023. január 10.

# Tartalom

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                                               | 1  |
| Módszertan .....                                                             | 2  |
| Adatgyűjtés, a szisztematikus irodalmi áttekintés keresési stratégiája ..... | 4  |
| Eredmények.....                                                              | 7  |
| I. Leíró elemzés – szisztematikus irodalmi áttekintés.....                   | 7  |
| II. Tartalomelemzés – szisztematikus irodalmi áttekintés.....                | 10 |
| II.1. Otthoni munkavégzés .....                                              | 12 |
| II.2. Munkaviszonyok változása .....                                         | 16 |
| II.3. Tevékenységek online térbe kerülése.....                               | 17 |
| III. Leíró elemzés - kérdőívelemzés .....                                    | 19 |
| IV. Tartalomelemzés - kérdőívelemzés .....                                   | 24 |
| IV.1. HRM intézkedések.....                                                  | 25 |
| IV.2. Hatások .....                                                          | 32 |
| Az irodalmi áttekintés és kérdőívelemzés összehasonlítása .....              | 37 |
| Limitációk és ajánlások jövőbeli kutatásokhoz.....                           | 39 |
| Összefoglalás.....                                                           | 40 |
| Hivatkozásjegyzék .....                                                      | 43 |

## Táblázatjegyzék

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. táblázat: A szisztematikus irodalomkutatás lépései .....                                                                                        | 2  |
| 2. táblázat: A kiválasztás kritériumai .....                                                                                                       | 6  |
| 3. táblázat: Az elemzésbe beemelt cikkek szerzője, megjelenésének dátuma, címe, kritérium szerinti kategóriája .....                               | 7  |
| 4. táblázat: Az elemzésbe beemelt cikkek földrajzi fókusz, vizsgált vállalatok mérete, iparága, alkalmazott megközelítése.....                     | 9  |
| 5. táblázat: A beemelt cikkekben említett Covid-19 kapcsán bevezetett vállalati intézkedések .....                                                 | 10 |
| 6. táblázat: A beemelt cikkekben említett Covid-19 kapcsán bevezetett vállalati intézkedések munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásai..... | 11 |
| 7. táblázat: A kérdőívek kérdései .....                                                                                                            | 20 |
| 8. táblázat: A kérdőívekben szereplő vállalatok ágazati eloszlása .....                                                                            | 21 |
| 9. táblázat: HRM intézkedések elemzése vállalatméret szerint .....                                                                                 | 30 |
| 10. táblázat: HRM intézkedések elemzése ágazat szerint .....                                                                                       | 31 |
| 11. táblázat: Hatások elemzése vállalatméret szerint .....                                                                                         | 36 |
| 12. táblázat: Hatások elemzése ágazat szerint.....                                                                                                 | 36 |

## Ábrajegyzék

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra: Az induktív tartalomelemzés lépései.....                              | 3  |
| 2. ábra: A folyóiratcikkek kiválasztásának PRISMA folyamatábrája.....          | 5  |
| 3. ábra: A 2021-es őszi kérdőívben szereplő cégek munkavállalóinak száma.....  | 22 |
| 4. ábra: 500 munkavállalónál kevesebbet foglalkoztató cégek .....              | 22 |
| 5. ábra: A 2021-es őszi kérdőívben szereplő cégek árbevétele (millió Ft) ..... | 23 |
| 6. ábra: 2020-as árbevétel az első 6 vállalat kivételével (millió Ft).....     | 24 |
| 7. ábra: HRM intézkedések a 2021-es tavaszi kérdőívben.....                    | 25 |
| 8. ábra: HRM intézkedések a 2021-es őszi kérdőívben .....                      | 26 |
| 9. ábra: Hatások a 2021-es tavaszi kérdőívben .....                            | 32 |
| 10. ábra: Hatások a 2021-es őszi kérdőívben .....                              | 33 |

## Bevezetés

A 2019 őszén kirobbant Covid-19 (köznapin néven koronavírus) járvány teljes mértékben átforgalmazta életvitelünket és a környezetet, amiben élünk. Gazdasági és munkaerőpiaci hatásait tekintve nagyobb mértékű hatásai voltak, mint a 2008-as gazdasági világjárvásnak. 2020-ban az összes ledolgozott órák mennyisége 9%-kal csökkent 2019 utolsó negyedéhez képest, ami ekvivalens 250 millió teljes munkaidőjű állás elvesztésével. Ez a szám négyszer nagyobb, mint amit a 2008-as válság alatt tapasztalhattunk meg. A legjobban az USA-t érte ez a hatás, ahol 13,7%-kal esett a ledolgozott munkaórák mennyisége, más régiókban 7,7 és 9,2% között mozgott ez az érték (ILO, 2021).

Ami megkülönbözteti ezt a krízist az előző válságoktól, hogy ez egy egészségügyi válság, aminek középpontjában az emberek és az ő fizikai, illetve mentális egészségük áll. Ezért van az emberi erőforrás menedzsmentnek és menedzsereknek kiemelt szerepe a járvány gazdasági hatásainak kezelésében (Collings et al., 2021). A megszokott munkakörnyezet és munkavégzési formák gyökeresen átalakultak, az Emberi Erőforrás Menedzsment (HRM) eszköztára kibővült, feladatai nagy mértékben megnövekedtek. Teljesen más értelmet nyert és megnövekedett munkamennyiséget hoztak magával olyan alapvető HRM gyakorlatok, mint a munkavállalókkal való kapcsolattartás, a dolgozók és a vezetők közti közvetítés vagy a foglalkoztatottakat érintő adminisztráció. A HR részlegek feladatai között nagyobb hangsúlyt kapott a dolgozók fizikai és mentális jóllétének, illetve teljesítményük és munkavégzéshez való hozzáállásuk fenntartása (Maddox-Daines, 2021). A járvány hatására a munkavégzésben bekövetkezett radikális változások nagy lehetőséget is tartogatnak magukban. Ezeknek a tanulságoknak a levonásához azonban fontos, hogy minél teljesebb és realisztikusabb képet kapjunk arról, hogy a munkáltatók hogyan kezelték ezt az időszakot és ennek milyen hatásai voltak.

A tanulmány célja, hogy felmérje, a járvány okozta rendkívül változó környezetben vállalati szinten milyen HRM intézkedéseket vezettek be annak érdekében, hogy menedzseljék a krízishelyzetet és ezek az intézkedések hogyan befolyásolták a munkavállalókat és munkavégzésüket. Annak érdekében, hogy minél teljesebb képet kapjak ezekről a tényezőkről, az elméleti irodalmi áttekintés mellett kérdőívelemzést is alkalmazok azért, hogy minél több nézőpontból és oldalról meg tudjam vizsgálni a tényezőket.

## Módszertan

Kutatásom során az irodalomelemzéshez szisztematikus irodalmi áttekintést végzek. Ennek alkalmazásának alapjául Pistrui és Harmat (2022) cikkét használtam fel. A szisztematikus irodalmi áttekintés szisztematikus, explicit, átfogó” (Pistrui & Harmat idézi Fink 2005, p.3; p17), valamint a megismételhetőséget biztosító irodalomkutatási módszer, amelynek célja a kutatók, az akadémikusok és a gyakorlati szakemberek írásainak azonosítása, értékelése, valamint szintetizálása (Pistrui & Harmat idézi Okoli & Schabram, 2010 p4.)

A szisztematikus irodalmi áttekintés szigorú lépésekből áll, ezek betartása biztosítja azt, hogy az elemzés bármikor a jövőben megismételhető lesz. A szükséges lépések összegzése az 1. ábrán látható:

1. táblázat: A szisztematikus irodalomkutatás lépései

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| 1. A kutatási cél meghatározása                      |
| 2. A kutatási protokoll leírása                      |
| 3. A keresési stratégia részletes bemutatása         |
| 4. A kiválasztás kritériumainak bemutatása           |
| 5. A kiválasztott tanulmányok minőségének értékelése |
| 6. A kiválasztott cikkek elemzése                    |
| 7. Az áttekintés megírása                            |

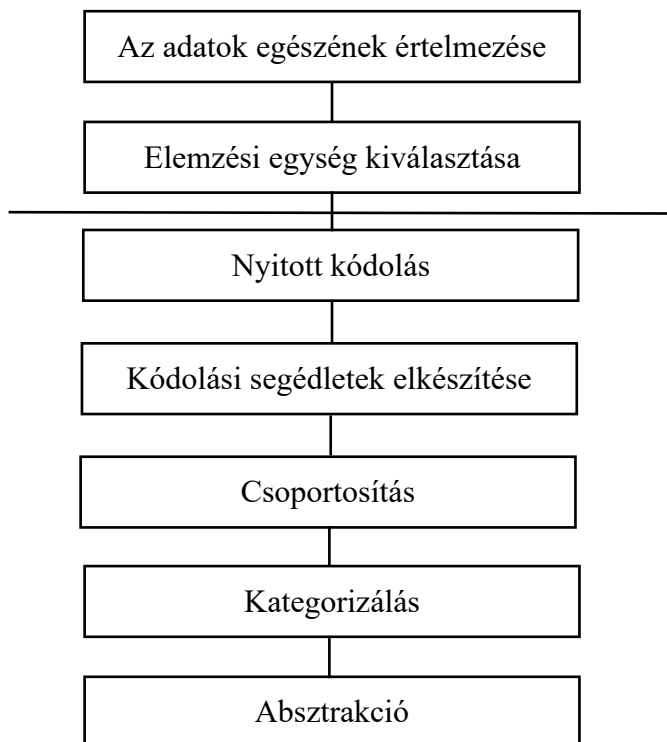
*Forrás: saját szerkesztés Pistrui & Harmat (2022) Okoli & Schabram (2010, p.4.) alapján*

A kérdőív elemzéséhez deduktív és induktív tartalomelemzést használtam Elo és Kyngäs (2008) leírása alapján. A tartalomelemzés során valós következtetéseket vonunk le a rendelkezésünkre álló adatokból azzal a céllal, hogy a tényeket és megfigyeléseinket reprezentáljunk, útmutatást adjunk további kutatásokhoz, akciókhoz (Elo & Kyngäs, 2008 idézi Krippendorff, 1980). Az elemzés során a rendelkezésünkre álló adatokat kategóriákba soroljuk, így elkészítve egy könnyen áttekinthető összefoglaló ábrát, ami segítségével könnyebben lehet értelmezni az információkat (Elo & Kyngäs, 2008).

A tartalomelemzésnek két megközelítése van, a deduktív és az induktív. A deduktív elemzés során előre megalkotott kategóriákba soroljuk az adatokat, míg az induktív elemzésnél az adatok alapján alkotunk kategóriákat (Elo & Kyngäs, 2008). Kutatásom során mindkettőt használtam. Mivel számomra a HRM intézkedések és azok hatásai voltak fontosak, ezért ebbe a két kategóriába csoportosítottam a vállalatok válaszait, tehát alapvetően egy deduktív

megközelítésből indultam ki. Ezután az adatok áttekinthetőségének érdekében az induktív tartalomelemzés módszertanával alkottam kategóriákat. A módszertan lépéseit az 1. ábra mutatja be.

1. ábra: Az induktív tartalomelemzés lépései



*Forrás: saját szerkesztés Elo & Kyngäs, 2008 alapján*

A folyamat első két lépése tartozik az előkészítési fázisba tartozik. Először a rendelkezésünkre álló adatokat értelmezni kell, utána kiválasztani, hogy mi lesz az elemzésünk alapvető egysége. Ez lehet egy szó, betű vagy mondat is, érdemes olyan egységet választani, ami nem túl hosszú és nem túl rövid, mert az nehézkes értelmezéshez, illetve fragmentációhoz vezethet (Elo & Kyngäs, 2008). Graneheim és Lundman (2004) szerint a legideálisabb elemzési egység egész interjúk vagy olyan egységek, amik elég nagyok ahhoz, hogy egészben lehessen őket vizsgálni, de adnak egy kontextust az értelmezéshez.

Ezután következnek az induktív tartalomelemzés lépései. A nyitott kódolás és a kódolási segédletek elkészítése azt jelenti, hogy a rendelkezésünkre álló adatokat alaposan elolvassuk többször és felmerülő gondolatainkat feljegyezzük olvasás közben, majd ezeket a megjegyzéseket külön (munka)lapon összegyűjtjük. Ezután az adatokat csoportokba rendezzük, az egyes csoportokat nagyobb kategóriákba csoportosítjuk, az absztrakció során pedig nevekké látjuk el őket (Elo & Kyngäs, 2008).

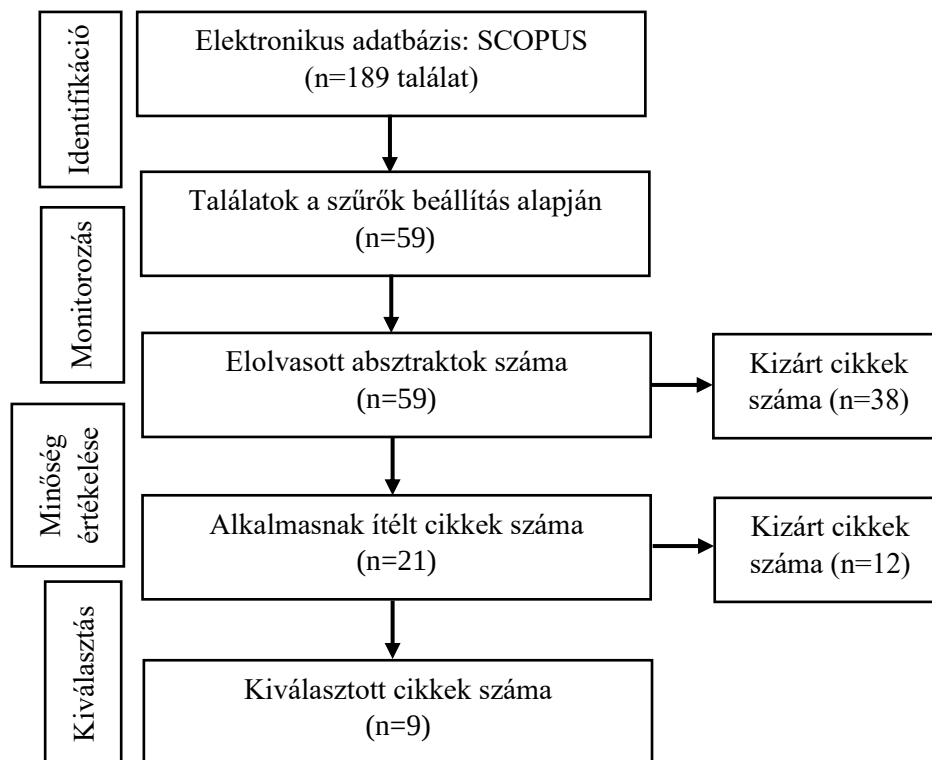
## Adatgyűjtés, a szisztematikus irodalmi áttekintés keresési stratégiája

A kutatási cél a Covid-19 járvány hatására bevezetett vállalati HR intézkedések és azok munkavállalókra, illetve munkavégzésre gyakorolt hatásainak összegzése. Vállalati HR intézkedés alatt minden olyan vállalati szintű munkaügyi rendelkezést értek, amit a koronavírus járványra reagálva iktattak be. A munkavállalókra és munkavégzésre gyakorolt hatások az intézkedések miatt bekövetkezett változások a dolgozók hivatalos és magánéletében. Olyan hatásokat vizsgálok, amik már bekövetkeztek, nem azokat, amik a jövőben bekövetkezhetnek.

Annak érdekében, hogy ehhez kapcsolódó cikkeket keressek, a Scopus adatbázisban kerestem rá először a „HRM” és „Covid” kulcsszavakra, később ezt bővítettem ki a „HR\*” és „Covid” keresőszavakra. Ennek az volt a célja, hogy a HR és a HRM kifejezést használó cikkek is megjelenjenek.

A HRM az emberi erőforrás menedzsment, mint tudományágat jelenti, azaz az alkalmazását olyan különböző szervezeten belüli funkcióknak és tevékenységeknek, amelyek célja, hogy hatékonyan és eredményesen kezelje adott szervezet munkavállalóit annak érdekében, hogy a szervezet elérje céljait. Ebbe beletartozik a kulcs érintettek igényeinek kielégítése és a természeti környezethez való pozitív hozzájárulás (Opatha, 2021, p.31.). A HR pedig azokat az embereket, azt a részleget, akik alkalmazzák, használják az emberi erőforrás menedzsment eszköztárát (Kenton, 2020). Tehát a HRM inkább az elméletet jelképezi, míg a HR a gyakorlati végrehajtást. A keresésbe azért került bele mindkét kifejezés, mert korábbi HRM-mel kapcsolatos cikkek olvasásánál úgy éreztem, hogy az akademikusok nem tesznek jelentős különbséget a kettő kifejezés között, mindkettőt egyaránt használják cikkeikben, és alapvetően nincs tartalmi különbség azokban a tanulmányokban, amelyek a „HR” vagy a „HRM” kifejezést használják. A keresőszavak bővítése folyamán már jelentős mennyiségű találat jelent meg. Az itt megjelent cikkek azonban témájukat tekintve nagyon szétágazóak voltak, ezért hozzáadtam még az „organization” szót a kereséshez, hogy vállalati fókuszú cikkek jelenjenek meg. A kiválasztás folyamata a 2. ábrán látható.

2. ábra: A folyóiratcikkek kiválasztásának PRISMA folyamatábrája



*Forrás: saját szerkesztés Pistrui & Harmat (2022), Gallagher, Kadokura, Eckert, Mounier-Jack & Ross (2016, p. 4) alapján*

A kiinduló keresés 2022. január 29-én történt a fent megadott keresőszavakkal, így az adatbázis 189 cikket talált. Ezután alkalmaztam különböző szűrőket, mivel számomra csak az angol nyelvű, akadémiai cikkek voltak relevánsak. Dátum szerinti szűrés nem volt szükséges, mivel a „Covid” keresőszó limitálta a találatokat 2020-2022-es időtartamra, ami számomra megfelelő volt. Tudományterületek szerint a Business Management and Accounting, Social Sciences és Psychology szűrőket alkalmaztam. A Social Sciences és Psychology területeket inkább a HRM intézkedések munkavállalókra gyakorolt hatásainak szempontjából gondoltam relevánsnak, míg a Business Management and Accounting-ot a különböző intézkedések megtalálása miatt. Így a találatok száma lecsökkent 59-re. Ezután következett a kiválasztási kritériumok alkalmazása, az absztraktok elolvasása után. A kritériumok a 2. táblázatban olvashatók:

2. táblázat: A kiválasztás kritériumai

| Kritérium                  | Kritérium leírása                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szorosan kapcsolódik (SZK) | A cikk fő fókusza a vállalati HRM intézkedések és azok munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásai        |
| Részben kapcsolódik (RK)   | A cikk részleges fókusza a vállalati HRM intézkedések és azok munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásai |
| Nem kapcsolódik (NK)       | A cikknek nem fókusza a vállalati HRM intézkedések és azok munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásai    |

*Forrás: saját szerkesztés Pistrui & Harmat (2022) Liao et al. (2017, p. 3611) alapján*

A kritériumok alkalmazása során szorosán kapcsolódó (SZK) cikkek közé tartoztak azok a tanulmányok, melyeknek fő fókusza volt a vállalati HRM intézkedések és azok hatásai. Ezeknél a cikkeknel a kutatási kérdés az intézkedésekre és hatásaikra fókuszál. A részben kapcsolódó (RK) cikkek fókusza nem az intézkedések és azok hatása volt, azonban az adott kutatási kérdésük tárgyalásához meg kellett vizsgálniuk őket behatóbban, ezért a tanulmány hosszabban érintette őket. A nem kapcsolódó (NK) cikkek azok voltak, amik fókuszában nem álltak a vállalati intézkedések, illetve hatások és kutatási kérdésük tárgyalásához nem is volt szükséges számukra azok mélyebb kifejtése. A „vagy” szó, mint logikai operátor egyik esetben sem került alkalmazásra, mert ha egy cikk megemlített valamilyen intézkedést akkor – még ha csak pár szóban is – de érintette annak hatását. Ebből kifolyólag a kritériumok meghatározásakor kizárólag az „és” szót alkalmaztam.

Az absztraktok olvasása során a kritériumok alapján az 59 cikkből 38 cikk került kizárásra, így maradt 21. Ebben a szakaszban szinte minden olyan cikk beválogatásra került, ami úgy tűnt, hogy tartalmazhatja az intézkedések és hatások részletesebb kifejtését, még ha azok nem is szerepelnek a kutatás középpontjában. A tanulmányok alaposabb átolvasása után újabb szűrés következett a kritériumok alkalmazásával, így kizárásra került további 12 cikk, így végül 9 darab maradt. A kizárt cikkek vagy egyáltalán nem, vagy csak bevezetőjükben, pár szóban említették meg a Covid-19 járvány alatt hozott vállalati intézkedéseket és azok hatását. A szisztematikus irodalmi áttekintés eredményeként használt cikkek mellett olyan tanulmányok kerültek beemelésre a kutatásba, melyeket a kiválasztott cikkek szerzői is megemlítettek. Ennek célja az volt, hogy eredeti kontextusában tudjam látni a hivatkozott gondolatmenetet, vagy kutatási eredményt.

## Eredmények

### I. Leíró elemzés – szisztematikus irodalmi áttekintés

Ebben a részben kerül bemutatásra a szisztematikus irodalmi áttekintés során vizsgált cikkek leíró elemzése. Az elemzés során felhasznált cikkek szerzőjét, megjelenési dátumát, címét, kritérium szerinti kategóriáját a 3. táblázat mutatja meg.

3. táblázat: Az elemzésbe beemelt cikkek szerzője, megjelenésének dátuma, címe, kritérium szerinti kategóriája

| Szerző, megjelenés éve   | Cím                                                                                                                              | Kategória |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Agarwal (2021)           | Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19                            | SZK       |
| Arora, Suri (2020)       | Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter                          | RK        |
| Carnevale, Hatak (2020)  | Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management                            | RK        |
| Hamouche (2021)          | Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions | SZK       |
| Hamouche, Chabani (2021) | COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development                  | RK        |
| Kulik (2022)             | We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace                                                                               | RK        |
| Maddox-Daines (2021)     | Delivering well-being through the coronavirus pandemic: the role of human resources (HR) in managing a healthy workforce         | RK        |
| Mikołajczyk (2021)       | Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic                            | RK        |
| Roumpi (2021)            | Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience | RK        |

*Forrás: saját szerkesztés*

A cikkek közül 2 db 2020-ban, 6 db 2021-ben és 1 db 2022-ben íródott. Ennek oka, hogy 2020-ban történt az első sokkhatás, ez volt az az év, amikor először kellett szembenéznük a vállalatoknak a járvány hatásaival. Természetesen ebben az időszakban is történtek

intézkedések a pandémia hatásainak enyhítésére, de ezek nem voltak annyira egységesek, hogy az akademikusok mélyrehatóbban elemezzék őket. A munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásokat még inkább nem tudták megvizsgálni, mert nem telt elég idő, hogy kialakuljanak. Carnevale és Hatak (2020) cikkükben több esetben is az otthoni munkavégzés hatásait „may” (talán) jelzővel látják el, mivel akkor még nem lehetett egységes következtetéseket levonni.

Ezek a nehézségek nem voltak annyira relevánsak 2021-ben. Ebben az időszakban már behatóbban tudtak írni az akademikusok a bevezetett intézkedésekről és azok hatásairól. Ebben az évben megtörténtek a nagyobb átalakulások, leépítések, az otthoni munkavégzés is már bevett intézkedésnek számított. A 2022-es cikkek alacsony számának fő oka, hogy a keresés január 29-én történt, amikor még egy hónap sem telt el az évből.

A kritériumok szerinti besoroláskor csak két cikk volt, ami szorosan kapcsolódott a kritériumokhoz. Kevés cikk íródik tehát csak az intézkedésekről és azok hatásairól, a tanulmányok nagy része inkább egy-egy kisebb területet vesz fókuszba és azokról ír mélyebben, mint például a mentális jóllét, a munkahelyi képzések vagy az atipikus foglalkoztatási formák. A RK cikkek egyik fő jellemzője, hogy nem csak a jelenlegi szituációval foglalkoznak, hanem mélyebb elemzésükkel jövőbe is tekintenek, irányt szeretnének mutatni és tanácsot adni az eddigi tapasztalatok alapján az elkövetkező időszakra vonatkozóan. A kritériumokhoz kapcsolódó cikkek elenyésző számának egyik lehetséges oka az lehet, hogy a szerzők nem húznak párhuzamot a HRM és a vállalati munkaügyi intézkedések, hatások között, ezért a HR vagy HRM kifejezések nem jelennek meg az adott tanulmányban.

A cikkek további jellemzői a 4. táblázatban olvashatók.

4. táblázat: Az elemzésbe beemelt cikkek földrajzi fókusz, vizsgált vállalatának mérete, iparága, alkalmazott megközelítése

| Szerző, megjelenés éve   | Földrajzi fókusz   | Vizsgált vállalatok mérete <sup>1</sup> , iparága | Megközelítés                   |
|--------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|
| Agarwal (2021)           | India              | nagyvállalat, vendéglátás                         | interjú hotelek személyzetével |
| Arora, Suri (2020)       | India              | nincs specifikálva                                | irodalomösszefoglalás          |
| Carnevale, Hatak (2020)  | globális           | nincs specifikálva                                | irodalomösszefoglalás          |
| Hamouche (2021)          | globális           | nincs specifikálva                                | irodalomösszefoglalás          |
| Hamouche, Chabani (2021) | globális           | nincs specifikálva                                | irodalomösszefoglalás          |
| Kulik (2022)             | globális           | nincs specifikálva                                | irodalomösszefoglalás          |
| Maddox-Daines (2021)     | Egyesült Királyság | vegyes                                            | interjú HR szakemberekkel      |
| Mikołajczyk (2021)       | Lengyelország      | leginkább nagyvállalat, szolgáltató szektor       | interjú HR szakemberekkel      |
| Roumpi (2021)            | globális           | nincs specifikálva                                | irodalomösszefoglalás          |

*Forrás: saját szerkesztés*

Földrajzi kiterjedés szerint Arora és Suri (2020) cikkén kívül azokat lehetett behatárolni, amelyek interjút használtak kutatási kérdésük megközelítéséhez, Agarwal (2021) Indiában, Maddox-Daines (2021) az Egyesült Királyságban, Mikołajczyk (2021) Lengyelország területén végezte kutatását. A többi tanulmány általánosságban ír a vállalatokról, földrajzi specifikáció nélkül, ezért ezeknek a „globális” jelzőt adtam. Az intézkedések és azok hatásainak összegzése az ő esetükben különböző irodalmak összefoglalásában merül ki, nem használnak egyéb kvalitatív vagy kvantitatív módszertant.

Vállalatméretet és iparág is csak azoknál a cikkeknél lehet konkrétan beazonosítani, amelyek módszertana interjúkra épült. Agarwal (2021) cikke a vendéglátóiparra fókuszál, Maddox-Daines (2021) a köz-és vállalati szférából vegyesen interjúvolt meg HR szakembereket, Mikołajczyk (2021) 19 interjúalanya közül 17 nagyvállalatnál dolgozik és 10-en a szolgáltató szektorban. A többi tanulmányban csak általános tendenciák kerülnek említésre vállalatméret

<sup>1</sup> A vállalatméret meghatározása KSH (2017) alapján történt

és iparág specifikálása nélkül, hiszen cikkük más fókusszal rendelkeznek, nincsen szükségük pontosításra.

## II. Tartalomelemzés – szisztematikus irodalmi áttekintés

Az 5., illetve 6. táblázatban látható, hogy az egyes cikkekben milyen Covid-19-hez kapcsolható vállalati HRM intézkedések, és hozzájuk kapcsolódó hatások lelhetők fel. A következő szakaszban sorra veszem a fő intézkedéseket, hatásaikat és a belőlük fakadó egyéb intézkedéseket.

5. táblázat: A beemelt cikkekben említett Covid-19 kapcsán bevezetett vállalati intézkedések

| Szerző, megjelenés éve   | Intézkedések                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agarwal (2021)           | otthoni munkavégzés, leépítések, bércsökkenés, szükséges eszközök biztosítása, mentális jóllét erősítése - tréningek szervezése, kommunikáció erősítése menedzserek és munkavállalók között, nem fizetett szabadságra küldés, munkavállalók képzése                                                                                                                                           |
| Arora, Suri (2020)       | otthoni munkavégzés, ehhez megfelelő eszközök biztosítása, leépítés, bércsökkenés, online képzések                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Carnevale, Hatak (2020)  | otthoni munkavégzés, szociális távolságtartás, fizikai interakció csökkenése, online rekrutáció, szociális kapcsolatok erősítése                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hamouche (2021)          | otthoni munkavégzés, leépítések, szociális távolságtartás, védőfelszerelés, online kommunikációs felületek használata, online rekrutáció és onboarding, részmunkaidő bevezetése                                                                                                                                                                                                               |
| Hamouche, Chabani (2021) | otthoni munkavégzés, munkahelyi távolságtartás, rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése, munkavállalók képzése                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Kulik (2022)             | otthoni munkavégzés, leépítések, online kommunikáció, szociális kapcsolatok erősítése                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Maddox-Daines (2021)     | otthoni munkavégzés, ehhez megfelelő eszközök biztosítása, kommunikáció erősítése menedzsment és munkavállalók, menedzsment és HR között, visszajelző kérdőív, CEO fogadóóra, extra találkozók, közös segítő beszélgetések szervezése, külső jólléti programok reklámozása, munkavállalók motiválása szabadság kivételére                                                                     |
| Mikołajczyk (2021)       | otthoni munkavégzés, online kommunikációs platformok előtérbe kerülése, képzési, fejlesztési stratégiák megváltoztatása, cégen kívüli képzések reklámozása, támogatása, pszichológiai, mentálhigiénés tanácsadás                                                                                                                                                                              |
| Roumpi (2021)            | otthoni munkavégzés, leépítések, bércsökkenés, munkahelyi távolságtartás, maszkok viselése, rendszeres fertőtlenítés, nem fizetett szabadságra küldés, kommunikáció erősítése menedzsment és munkavállalók között, szociális kapcsolatok erősítése, online rekrutáció és onboarding kiépítése, biztonsági előírások fizikai munkavállalók számára, munka és magánélet egyensúlyának erősítése |

*Forrás: saját szerkesztés*

6. táblázat: A beemelt cikkekben említett Covid-19 kapcsán bevezetett vállalati intézkedések munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásai

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agarwal (2021)           | mentális jóllét erősödése, gyengülése, kiegész kockázatának növekedése, családi kapcsolatok erősödése, gyengülése, szegények diszkriminalizációja, munkavállalók terheinek növekedése, megélhetés miatti félelem, frusztráció otthoni munkavégzéshez szükséges eszközök, házimunka elvégzése miatt, szociális élet kiürülése egyedül élők számára, képzések és nyílt kommunikáció miatt alkalmazkodóképesség és jóllét növekedése |
| Arora, Suri (2020)       | munka és magánélet közti határ gyengülése, folyamatos rendelkezésre állás, személyes kapcsolat igénylése, stressz, alvászavar, depresszió, fokozott teher nőknél, háztartási erőszak növekedése, munkaidő meghosszabbodása                                                                                                                                                                                                        |
| Carnevale, Hatak (2020)  | munka és magánélet határainak csökkenése, családi problémák, munkaidő meghosszabbodása, mentális jóllét gyengülése, magány, magány, szociális kirekesztettség                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hamouche (2021)          | munka és magánélet közti határ gyengülése, folyamatos rendelkezésre állás, stressz, szétszórtság, menedzserek bizalmatlansága, technológia iránti affinitás, fizikai és mentális egészségtudatosság növekedése                                                                                                                                                                                                                    |
| Hamouche, Chabani (2021) | munkavállalók újraképzése, szervezeti kultúra átalakulása, munkavállalói együttműködés nehezítése                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kulik (2022)             | mentális jóllét erősödése, gyengülése, szociális élet kiürülése egyedül élők számára, időmenedzsment feletti autonómia, szigorúbb monitorozás, fokozott teher anyákon, fáradékonyság online meetingek miatt                                                                                                                                                                                                                       |
| Maddox-Daines (2021)     | munka és magánélet közti határ gyengülése, izoláció, magányosság, kiegész kockázatának növekedése, depresszió, járvány előrehaladtával kevesebb kommunikáció a problémákról, egyeseknek könnyebb kapcsolatépítés, egyenlőtlenség érzés otthon és irodában dolgozók között, munkaidő meghosszabbodása                                                                                                                              |
| Mikołajczyk (2021)       | gyors átképzések okozta stressz, képzések iránti passzivitás, ellenállás, fáradékonyság                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Roumpi (2021)            | munka és magánélet közti határ gyengülése, szociális kapcsolatok gyengülése, munkaidő meghosszabbodása                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Forrás: saját szerkesztés

## II.1. Otthoni munkavégzés

Az intézkedések közül az egyetlen, amelyik mindegyik cikknél fellelhető, az otthoni munkavégzés (a kifejezést általánosan, minden nem munkahelyen történő munkavégzésre értem). Ez nem véletlen, hiszen ez volt a járvány egyik, ha nem a legmeghatározóbb munkaügyi intézkedése, amit a munkáltatók annak érdekében alkalmaztak, hogy a munkavégzés fennmaradjon és az egészségügyi kockázatokat minimalizálni lehessen.

Az otthonról dolgozók száma országonként és iparáganként is változó: 2020 tavaszán Nagy-Britanniában, Franciaországban és Ausztráliában 47%, az USA-ban 35%, Olaszországban 20% volt azon munkavállalók aránya, aki nem munkahelyükről dolgoztak (OECD, 2021). Fontos megjegyezni, hogy ez a lehetőség csak az irodai dolgozók, illetve szellemi munkavállalók számára állt fenn. minden A fizikai munkások számára a szociális távolságtartás és védőfelszerelések használata volt az, ahogy a munkáltatók direkt módon biztosítani tudták az egészségügyi kockázatok csökkenését (Blustein et al., 2020). Indirekt módon ezt úgy tudták megtenni, hogy hazaküldték azokat az irodai dolgozókat, akikkel mindennapos munkavégzésük során kapcsolatba kerülnének, így lecsökkentve az érintkezések számát. Ennek egy jó példája a vendéglátóipar volt (Agarwal, 2021).

Azokban a szektorokban, ahol már korábban is alkalmaztak otthoni munkavégzést, nem volt akkora gond az átállással (Maddox-Daines, 2021). Arora és Suri (2020) kutatásukban kiemelték, hogy az IT és a pénzügyi szektor – ahol jobban ki volt építve a digitális infrastruktúra - jobban tudtak alkalmazkodni a kialakult helyzethez. Indiában a pandémia alatt az IT szektor 85%-a otthonról dolgozott, gyorsan képesek voltak reagálni. A pénzügyi szektorban már nem volt ilyen egyszerű az átállás, több technikai kihívással küzdöttek, jellemzően 50%-os kapacitáson tudtak csak működni. Egyéb szektorokban, mint például az oktatás, vagy a startupok, egy teljesen új működési modellre kellett átállni, annak érdekében, hogy szolgáltatásaikat fenn tudják tartani és intézményeik valamilyen módon túléljenek. Ezekben a szektorokban sok esetben – a fehérgalléros, irodai munkahelyekkel ellentétben - nem voltak képesek biztosítani a megfelelő munkavégzési eszközöket: laptopokat, számítógépeket, egyéb kiegészítőket. Ezt itthon is érezkelhettük, 2020-ban a 6., 8. és 10. osztályos diákoknak 20, 17, illetve 12%-a egyáltalán nem vagy korlátozottan fért hozzá az online oktatáshoz (Hermann, 2020). Az eszközök biztosításával kapcsolatban ráadásul arról kevés adat van, hogy mi történt miután a munkavállalók megkapták őket. Arról, hogy hogyan reagáltak rá az otthonról dolgozók, volt-e lehetőség javításra, karbantartásra, lecserélésre, kezelésükben mennyire volt

elérhető segítség. Valószínű, hogy több esetben az eszközök biztosításában kimerültek ezek az intézkedések (Maddox-Danies, 2021). További nehézséget jelentett az elmaradottabb régiók lakosai számára az, ha egyszerűen rosszul vagy egyáltalán nem volt kiépítve a digitális infrastruktúra, ezért internethiány és időszakos áramszünetek is hátráltatták a munkavégzést (Kagti, 2021).

Az otthoni munkavégzés munkavállalókra, munkavégzésre gyakorolt hatásai sokrétűek voltak, az 5. táblázatban látható hatások nagy része innen ered. Az egyik gyakori kifejezés, amiben a beemelt cikkekben találkozni lehetett, a munka és magánélet határainak gyengülése volt, folyamatosan váltani kellett a fókusz a munkahelyi és otthoni teendők között. Ennek több következménye is volt. A családi problémák, nehézségek erősödtek vagy egyes esetekben éppen, hogy a családon belüli összetartás erősödött meg (Agarwal, 2021), attól függően, hogy kik hogyan tudták viselni az otthoni együttes bezártságot. Ez jellemzően akkor jelentett problémát, amikor az óvodákat, iskolákat bezárták, és ezért a család összes tagjának egész nap egy légtérben kellett együtt lennie (Carnevale & Hatak, 2020).

A háztartási teendők elvégzése is nagyobb gondot jelentett, főleg a nők számára, Indiában a háztartási erőszak aránya is megnövekedett ebben az időszakban (Deshpande, 2020). A két szféra összemosódása miatt nem voltak jól körülhatárolható munkaórák. Nem volt hivatalos idő arra, hogy a dolgozók ne a munkával foglalkozzanak, folyamatosan rendelkezésre kellett állniuk, ezért fáradékonyabbak lettek, sok esetben több ideig dolgoztak, erre utal a „meghosszabbodott munkaidő” kifejezés az 5. táblázatban (Carnevale & Hatak, 2020; Arora & Suri, 2020; Hamouche, 2021). Ennek, és a munkavégzés monotonabbá válásának hatására (a monotonitás oka, hogy megszűntek azok a munkahelyi beszélgetések, interakciók, amik pihenést, feltöltődést jelentettek a mindennapokban) megnőtt a kiégés kockázata (Maddox-Danies, 2021). Egyes helyeken a HR menedzserek erősen ösztönözték a munkavállalókat arra, hogy vegyék ki szabadságukat mentális jóllétük és annak érdekében, hogy ne halmozódjanak fel később Ennek oka, hogy a munkavállalók nem akartak szabadságot kivenni, mivel a korlátozások miatt nem tudtak volna elutazni (Maddox-Danies, 2021; Agarwal, 2021).

Természetesen ennek van egy másik oldala is. Az otthoni munkavégzés egyik következménye, hogy kevésbé van lehetőség ellenőrizni a végzett tevékenységet, ezért könnyebben lehet kevesebbet teljesíteni egy adott munkanapon, mint bent a munkahelyen. Emiatt a HR nem képes a teljesítményről egy elég egzakt képet kapni, nem tud teljesítményt értékelni, ezért a vállalatok nem tudták fenntartani teljesítményalapú juttatási rendszerüket (Aguinis & Burgi-Tian, 2020).

Ez a menedzserekben bizonytalanságot is ébresztett beosztottaik felé, igyekeztek jobban monitorozni az otthon végzett tevékenységeket. A jövőben a vezetőknek jobban kell alkalmazkodniuk ehhez az új trendhez és meg kell tanulniuk az otthonról dolgozókat is hatékonyan irányítani (Aitken-Fox, 2020; Hamouche, 2021).

Az otthoni munkavégzéshez kapcsolódó másik jelentős hatás a szociális élet gyengülése, kiürülése. Fontos itt is megjegyezni, hogy nem minden esetben érvényesült ez a hatás. Ha valakinek volt lehetősége arra, hogy az otthoni munkavégzésnek köszönhetően más kapcsolatait felélénkítse - például egy barátjával ebédeljen vagy ismerőseivel szórakozzon délután, amikor alapvetően nem lenne ideje rá – akkor számára pozitív változásokat hozott a munkavégzésnek ez a fajtája. Másoknak pedig introvertált személyiségükből fakadóan nem jelentett problémát a változás (Kulik, 2022).

Sajnálatos módon azonban, a beemelt cikkek inkább ennek az ellenkezőjéről írnak. Az otthoni munkavégzés következtében beszűkültek az informális kommunikáció terei, megszűnt a munkahelyi pletyka, eltűntek a munkahelyi találkozók, ebédek, beszélgetések, a munkavégzés az irodai dolgozók számára online meetingek és megbeszélések végeláthatatlan sorává vált (Savage, 2020). Ennek eredménye a mentális jóllét gyengülése volt: nőtt a magányosság, izoláció érzése, a dolgozók fáradékonyabbak, stresszesebbek lettek, szélsőséges esetekben öngyilkossági hajlam, illetve kísérlet is előfordult körükben (Maddox-Daines, 2021). Notivol és társai (2021) kutatásuk során a globális 3,44%-os depressziós arányhoz képest 25%-os arányt állapítottak meg mintájukban. Fokozott veszélynek voltak kitéve azok, akik egyedülállóak, család nélkül élnek. Számukra a bezártság és az otthoni munkavégzés súlyosabb egészségügyi kockázatokkal jár (Carnevale & Hatak, 2020).

A vállalatok HR osztályai sokféleképpen igyekeztek erősíteni a mentális jóllétet. Ezek közül a legmeghatározóbb a folyamatos, transzparens kommunikáció kiépítése, erősítése volt. Folyamatos kommunikációra volt szükség a vezetők és a munkavállalók között, hogy ne érezzék, úgy, hogy a fejük felett történnek a döntések. A vezetők tartottak fogadóórákat, rendszeresen tájékoztatták a munkavállalókat a változásokról (Agarwal, 2021; Maddox-Daines, 2021; Roumpi, 2021). Fontos volt a menedzserek és a HR közötti kapcsolat megerősítése is. Megbetegedés esetén azonnali információközlésre volt szükség, hogy további fertőzéseket el tudjanak kerülni vagy egyéb gond esetén egyből eljusson a HR-hez is az információ (Maddox-Daines, 2021). A HR részlegek igyekeztek a munkavállalók közti kommunikációt is erősíteni. Tartottak kamera nélküli online beszélgetéseket, olyan meetingeket, ahol mindenki

elmondhatta a problémákat, amikkel éppen küzdött, virtuális ebéd, illetve kávészünetet, rendszeres csapaton belüli meetingeket (Roumpi, 2021; Maddox-Daines, 2021). Egyes helyeken rendszeresen kiküldtek kérdőívet a munkavállalóknak, ahol jóllétük felől érdeklődtek, és igyekeztek reagálni a felmerülő problémákra. Megpróbálták tehát valamennyire visszahozni a munkahelyi légkör hangulatát, a járvány előtti rendszert a mindennapokba és elérni azt, hogy minél gyorsabban tájékozódjanak a munkavállalók az őket érő változásokról. A járvány időtartamának elhúzódásának következtében azonban megjelenik az a kockázat is, hogy ezek az intézkedések egyre népszerűtlenebbé válnak. Ahogy telik az idő, a munkavállalók egyre inkább belefásulnak a járvány okozta környezetbe, és kevesebb hajlandóság lesz a problémák kommunikálására (Maddox-Danies, 2021).

A kommunikáció erősítésén kívül külső szakembereket bevonásával is igyekeztek erősíteni a dolgozók mentális jóllétén. A munkavállalóknak lehetőségük volt pszichológushoz, illetve mentálhigénés szakemberhez fordulniuk, amikor szükségét érezték (Mikołajczyk, 2021).

Mindezen negatív hatások ellenére mára tisztán kirajzolódott az a trend, miszerint a munkavállalók nagy része nem kívánczik vissza teljes mértékben az irodai környezetbe. 2021 februárjában az USA-ban dolgozók 23%-a folytatta volna az otthoni munkavégzést amennyiben megvan rá a lehetősége, többségük pedig még nem állt készen az irodai munkakörnyezetbe való visszatérésbe (Saad & Hickman, 2021). Ez egy újfajta érdekkonfliktust szülhet a munkavállalók és munkáltatók között, hiszen a munkáltató számára ideálisabb a személyes jelenlét, mivel így jobban tudja felügyelni a munkát, könnyebben el tudja elérni dolgozóit.

Az otthoni munkavégzés hatására megváltozott az ideális munkakörnyezetről alkotott felfogás. Új koncepciók jelennek meg az ideális munkarendről, egyre elterjedtebbé válik a hibrid munkavégzés. A teljes körű otthoni munkavégzésre nem csak hatékonysági szempontokból nem érdemes áttérni, hanem mentális jólléti szempontból sem. Egyes dolgozók számára – akik jobban bírják az egyedüllétet vagy több munkán kívüli szociális kontaktusra van lehetőségük a nap folyamán – kedvező lehet a folyamatos otthoni munkavégzés. De fontos figyelni azokra is, akik szeretnek kollegáikkal gyakori személyes kapcsolatban lenni, mert számukra a túlzott mértékű otthoni munkavégzés jelenhet veszélyt mentális jóllétükre és azon keresztül teljesítményükre is (Kulik, 2022). Felmerülhetnek konfliktusok azzal kapcsolatban is, hogy milyen munkakörökhöz jár és melyekhez nem az otthoni munkavégzés lehetősége. Emiatt fontos lesz a HR-nek egy szabályozott keretet építenie az otthoni munkavégzés rendszere köré

(Hamouche, 2021). Összességében tehát a munkavégzésnek ez a formája sok újdonságot és kihívást is rejt magában, amivel a vállalati HR-nek a jövőben meg kell dolgoznia.

## II.2. Munkaviszonyok változása

Az intézkedések második fő csoportja a munkaviszonyok változása köré fonódik. Ezek jellemzően inkább a pandémia első szakaszában történtek, amikor a vállalatok észlelték, hogy képtelenek kiadásaik redukálása nélkül átvészelni járvány időszakát. Fontos, hogy ez a jelenség nem volt jellemző egységesen az összes iparágra, csak azokra, amiket a pandémia a legérzékenyebben érintett, mint például a vendéglátás vagy az utazási irodák, légi társaságok. A vendéglátóipar 2020-ben 20 milliárd dollár veszteséget és 25%-os iparági csökkenést szenvedett el ebben az időszakban (Szulc & Smith, 2021; OCBC, 2020).

Az egyik fő trend a járvány időszakában a széles körű elbocsátások és leépítések, a teljes munkaidőben foglalkoztatottak alkalmi dolgozókra való leváltása, vagy részmunkaidőben való alkalmazása (Hamouche & Chabani, 2021). Ennek fő oka a költségek optimalizálása, valószínűleg ez is egy olyan jelenség, ami – az otthoni munkavégzéshez hasonlóan – a jövőben is releváns lesz. Egy 2021-es felmérés szerint az USA-ban a vállalatok 32%-a lecseréli a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóit alkalmi viszonyban lévő dolgozókra (Baker, 2021). Ennek oka, hogy egy vállalatban a bérköltségek jelentős részét teszik ki a kiadásoknak, és így könnyebben tudják igazítani adott időszakhoz. Egy másik módja a bérköltségoptimalizálásnak egyszerűen a bérek csökkentése volt. Agarwal (2021) kutatásában az indiai hotelek jellemzően 50-60%-kal csökkentették dolgozóik fizetését.

Fontos azonban megjegyezni, hogy alkalmi dolgozókat nem csak akkor alkalmaznak, amikor a költségek optimalizálása volt a cél, hanem akkor is amikor ideiglenesen egyes területeken több munkavállalóra volt szükség. Ennek egy kiemelkedő példája az egészségügy. Angliában majdnem 30 000 nővérnek tanuló diákot helyeztek ki kórházakba alkalmi munkaviszonyban (Ford, 2020), a Walmart 150 000 új munkavállalót vett fel a járvány alatt, hogy kezelni tudja a megnövekedett keresletet (Kelly, 2020).

A HR számára kihívást jelent az alkalmi vagy atipikus munkavállalók kezelése, mivel máshogy kell hozzájuk viszonyulni, mint a teljes munkaidejű dolgozókhoz. Nincs szükségük karriermenedzsmentre, képzéseket nem kell számukra szervezni és átalakítják a szervezeti kultúrát is, ami kihatással lehet a vállalat munkavállalóinak együttműködésére, munkavégzésére (Hamouche & Chabani, 2021 idézi Meijerink & Keagan, 2019). Mivel

valószínűleg a jövőben magasabb számban lesznek jelen, ezért a HR menedzsereknek meg kell tanulniuk őket is hatékonyan kezelni (Hamouche & Chabani, 2021).

A leépítések munkavállalókra vonatkozó negatív pénzügyi és mentális hatásai Agarwal (2021) kutatásában leginkább a szegényeket érintették. Úgy érezték, hogy diszkriminálva lettek az elbocsátás által, mivel a hotelben nem kellett az „alantas” munkát mások szeme előtt végezniük (például takarítás, mosogatás). De most mivel elbocsátották őket, ki lettek téve a társadalom elítélésének.

A HR ilyen esetekben amennyire tudja igyekszik transzparens kommunikációval, munkahelykeresési segítséggel, információkkal segíteni a dolgozókat. Ez természetesen nem pótolhatta, azt, amit a munkavállalók elvesztettek, de legalább egy enyhébb átmenetet tudott biztosítani számukra (Roumpi, 2021).

### II.3. Tevékenységek online térbe kerülése

Ebbe a kategóriába minden olyan HRM intézkedés és hatás tartozik, ami abból adódik, hogy a vállalati folyamatok nagy részét offline formából online-ba kellett átültetni.

Ennek egyik fő csoportja a képzések és fejlesztések. A képzések szempontjából már a koronavírus járvány előtt voltak aggasztó, de a továbbképzést ösztönző trendek. A jelenlegi vállalatvezetők generációjából egyre többen nyugdíjba mennek, sok munkavállalónak nincs állandó munkahelye, hanem csak rövid időszakokra vállal munkát, a munkaerőpiacon jelenlévő készségek nem egyeznek azokkal, amiket a modern gazdaságok igényelnek (Mikołajczyk, 2021). A pandémia felgyorsította ezeket a folyamatokat. Ez váratlanul érte a munkáltatókat, meg kellett változtatniuk képzési stratégiájukat, ami sokuk számára nehézséget okozott (Mikołajczyk, 2021 idézi Fosway Group Report 2020). Ezek a változások nagyrészt a digitális, illetve informatikai tudás iránti keresletet nagy mértékű növekedését jelentették. A munkavállalók részéről az olyan képzésekre volt igény, amik az otthoni munkavégzést tették könnyebbé, mint például kommunikációs, idő vagy stresszmenedzsment kurzusok (Mikołajczyk, 2021). Az ilyen típusú online tréningek népszerűségét személyesen is megtapasztalhattam. Tavaly tavasszal a Hallgatói Szolgáltatások által rendezett időmenedzsment tréning iránt hallgatók sokszorosára érdeklődött, mint azt eredetileg várták, ezért plusz szakértőket, pszichológusokat kellett bevonni a szervezésbe.

Az online képzéseknek több előnye is van. Egyszerűen elérhetők mindenki számára, nem kell fizikailag jelen lenni az oktatás helyszínén, tehát az utazás idejét meg lehet spórolni. Továbbá

részvételi lehetőséget biztosít rengeteg fajtájú képzéshez, amik keretein belül az egyes szakterületek legjobbjaitól lehet tanulni (Mikołajczyk, 2021).

Azonban az online képzések során a figyelem fenntartása nehezebb, a résztvevők hamarabb elfáradnak (ez a fajta fáradékonyság jellemző az otthoni munkavégzés során is, sokkal nehezebb interaktív hangulatot létrehozni, mint egy személyes alkalom során. Fontos tehát, hogy nem elegendő a hatékonyabb képzéshez a hirtelen áttérés az online térbe. Az online oktatás módszereinek is még bőven idomulnia, kifinomulnia kell annak érdekében, hogy a lehető legjobban igazodjon az emberi igényekhez. (Mikołajczyk, 2021).

A tréningek és képzések számának növelése azért volt jellemző ebben az időszakban, mert így többféle feladat teljesítésére voltak képesek a munkavállalók. Tehát még ha el is bocsátottak valakit, akkor könnyebben tudta más ellátni a feladatait. A leépítések következtében pedig gyakran előfordult az a jelenség, hogy kevesebb munkavállalónak kellett elvégezni ugyanolyan mennyiségű vagy akár többféle feladatot, mint a járvány előtti időszakban (Agarwal, 2021).

A képzések online formában történő lebonyolítása várhatóan a jövőben is folytatódni fog. A The Association for Talent Development felmérése szerint jelenleg a vállalatok 99%-a biztosít dolgozóinak online képzési lehetőségeket az 5 évvel ezelőtti 76%-hoz képest (Mikołajczyk, 2021 idézi ATD Research Report, 2020). A járvány nem csak az informatikai tudás iránti keresletet növelte, hanem a szoft skillékét is, mint például a kreativitás, problémamegoldó készség, kommunikáció.

Az online térbe került át több HRM funkció is, mint például a toborzás. A képzésekkel ellentétben, ahol a lehetőségek halmaza jelentősen kitágult, a toborzásnál inkább károsult az online térbe való átköltözés miatt (Hamouche, 2021; Roumpi, 2021).

A felgyorsított digitalizálódási folyamat azonban azt is jelentette, hogy a vállalatoknak minden eddig személyes jelenlétet megkövetelő folyamatukat át kellett ültetniük az online térbe. A HR szempontjából különösen nehéz feladat ez a rekrutáció és az onboarding folyamatának szempontjából (Hamouche, 2021; Roumpi, 2021). Az interjúztatásnál például nagy szerepe van a nonverbális kommunikációnak. Plusz információt jelent a jelentkező testtartása, könnyebben észrevehető, ha valaki nagyon izgatott vagy szétszórt, nem fókuszál eléggé. Ráadásul mindig előfordulhatnak olyan nehézségek, mint a rossz internetkapcsolat, akadozó videóhívás, vagy az, ha a jelentkezőnek kamerájának rossz a kép-, illetve mikrofonjának rossz a hangminősége. Ezek még tovább ronthatják egy interjú értékét és csökkentik azon információk mennyiségét, ami alapján meg lehet hozni a megfelelő döntést egy jelentkezővel kapcsolatban. Az

onboarding folyamat a személyes találkozások hiányából adódóan nagyon sokat veszít értékéből, online nagyon nehéz feladat olyan programokat, találkozókat kialakítani, amik során egy új munkavállaló úgy érezheti, hogy beilleszkedett a munkahelyi közösségbe (Hamouche, 2021).

A tevékenységek online térbe való átültetésének egy jótékony hatása, hogy a munkavállalók technológiai iránti affinitása, informatikai tudása megnőtt (Hamouche, 2021). Az irodai dolgozók rá voltak kényszerítve, hogy az új digitális (főleg kommunikációs) felületeket megtanulják használni, mert elkerülhetetlen volt használatuk a mindennapos munkavégzéshez. Még ha nem alapjaiban nem is szeretik ezeket a platformokat használni, a jövőben otthonosabban fognak mozogni ebben a térben.

### III. Leíró elemzés - kérdőívelemzés

Ebben a szakaszban a kérdőív és annak válaszainak jellemzésére kerül sor. Ez megfelel a deduktív és induktív tartalomelemzés első lépésének is, ami az „adatok egészének értelmezése”. A kutatás során felhasznált kérdőívek 2021 tavasszal (március vége, április közepe), illetve 2021 őszén (szeptember vége, október eleje) készültek és fogadtak be válaszokat. Ebben az időszakban a munkáltatók már magukhoz tértek a járvány sokkhatásából és egységesebb intézkedésekkel kezelték a kialakult helyzetet. Ez az elemzés szempontjából szerencsés, mivel emiatt könnyebben lehet közös trendeket találni a válaszok között. A megkérdezett vállalatok az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (a továbbiakban OFA) által kibocsátott, az Év Felelős Foglalkoztatója címre pályázó cégek voltak. A kérdőívek hivatalos kibocsátója az OFA volt.

A 2016 óta meghirdetett az Év Felelős Foglalkoztatója pályázat célja, hogy megismerje és elismerje azon hazai munkáltatókat, akik számára az emberi erőforrás központi értéket képvisel. A pályázatban azoknak a HR gyakorlatoknak, intézkedéseknek a bemutatását várják, amelyek túlmutatnak a törvényi előírásokon és a munkavállalók jólétét, elégedettségét és ezen keresztül elkötelezettségüket, megtartásukat szolgálják. A pályázat célközönsége minden magyarországi telephellyel rendelkező vállalkozás, illetve szervezet lehet, egyéb megkötés nincsen. A felelős foglalkoztatói cím megszerzése visszajelzésként szolgálhat a cég vezetése és a HR terület számára, továbbá erősítheti adott vállalat employer brandjét is (ofa.hu, s.a.).

A 2021 tavaszi kérdőív tartalmáról 2021 nyarán jelent meg egy cikk, melynek célja a HRM szerepének kihangsúlyozása (makrogazdasági trendekkel alátámasztva) és a különböző HRM gyakorlatok ismertetése volt azzal a céllal, hogy a hazai cégek kiaknázzák a hatékonyságnak és

teljesítménynövelésnek ezt az itthon kevésbé ismert formáját is (Boros et al., 2021). A 2021 őszi kérdőív kapcsán is egy hasonló hangvételű cikk megjelenése várható idén nyáron.

A jelenlegi kutatás fókuszja ezektől eltér és a kérdőíveknek csak azokat a részleteit használja fel, amik az adott vállalatok koronavírus járványra adott reakcióira, intézkedéseire, és annak hatásaira fókuszál. A tavaszi kérdőívet 19, míg az őszi 49 vállalat töltötte ki. A kérdőívek nem reprezentatívak, de vizsgálatukkal nyerhetünk egy mélyebb betekintést az olyan hazai vállalatok pandémia idején HR gyakorlataiba, amelyek nagyobb hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrás menedzsmentre, mint az átlag.

A kérdések, amiknek válaszait elemezni fogom, a 7. táblázatban láthatók. A kérdéseket azon hallgatótársaimmal fogalmaztuk meg közösen, akikkel a 2021 nyarán megjelent publikáció is készült.

7. táblázat: A kérdőívek kérdései

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021 tavasz | <p>Az Ön cégénél milyen kihívások elé állították a HR munkát a pandémiás helyzet?</p> <p>Hogyan tudtak ezzel megbirkózni, mennyire sikerült stabilizálni a helyzetet a vállalaton belül, csökkenteni a bizonytalanság érzést?</p> <p>Mi az álláspontjuk, a járvány utáni időszakban mit lehet az új típusú munkavállalói környezetből megőrizni és mit nem?</p> <p>Megváltozott-e a munkavállalók hozzáállása a vállalathoz, ha igen, akkor miben? Tud-e a cég ebből hosszú távon profitálni?</p> |
| 2021 őszi   | <p>Kommunikációs és motivációs szempontból a HR munka hogyan változott a pandémiás helyzetben?</p> <p>Hogyan tudták csökkenteni a bizonytalanság érzést, ha volt?</p> <p>A járvány után mit lehet az új típusú munkavállalói környezetből megőrizni és mit nem?</p> <p>Megváltozott-e a munkavállalók hozzáállása a vállalathoz és miben?</p>                                                                                                                                                     |

*Forrás: saját szerkesztés*

A feltett kérdések az eredeti kutatás hasonló céljai miatt több helyen is megegyeznek. Mindkettő kitér arra, hogy a vállalaton belüli bizonytalanság érzést hogyan sikerült csökkenteni ebben az időszakban, mi az, amit meg lehet őrizni a járvány okozta új munkavállalói környezetből, illetve a munkavállalók céghez való hozzáállása hogyan változott a pandémia hatására. A különbség az, hogy a tavaszi kérdőívben megjelennek a járvány okozta kihívások is, amikkel a HR-nek szembesülnie kellett, illetve, hogy a cég tud-e profitálni a munkavállalók céghez való hozzáállásából. Az őszi kérdőívben pedig konkrétan kérdez rá arra, hogy kommunikációs, illetve motivációs szempontból a HR munka hogyan változott meg. Fontos kiemelni azt is, hogy tavasszal az összes kérdés egyben, egy egységként volt feltéve. Ezzel

szemben összességben 4 alegységbe voltak tagolva, aszerint a rendszer szerint, ami az X. táblázatban is látható. Összességében az őszi kérdőív kérdései egy fokkal letisztultabbak, rendezettebben kérdeznék rá a vállalati HRM intézkedések és hatások egyes aspektusaira.

A kérdőívekben szereplő vállalatok jellemzőit tekintve más adatok állnak rendelkezésre a tavaszi és az őszi kérdőívre vonatkozóan. A vállalatok tevékenységére vonatkozó információ az, ami rendelkezésre áll mindkét kérdőívben. Ezek azonban meglehetősen divergálnak: a felnőttképzéstől kezdve a gumibroncs- és villamos eszközök gyártásán át az informatikai szolgáltatásokig nagyon sok terület képviselteti magát a kitöltők között. Emiatt a tevékenységeket ágazati bontásban különböztettem meg aszerint, hogy mezőgazdasági, illetve ipari (élelmiszer-és egyéb anyagok, termékek gyártása, feldolgozóipar, építőipar) vagy szolgáltatás jellegű tevékenységet folytatnak. Az ágazati felbontás eredményei az 8. táblázatban láthatók.

8. táblázat: A kérdőívekben szereplő vállalatok ágazati eloszlása

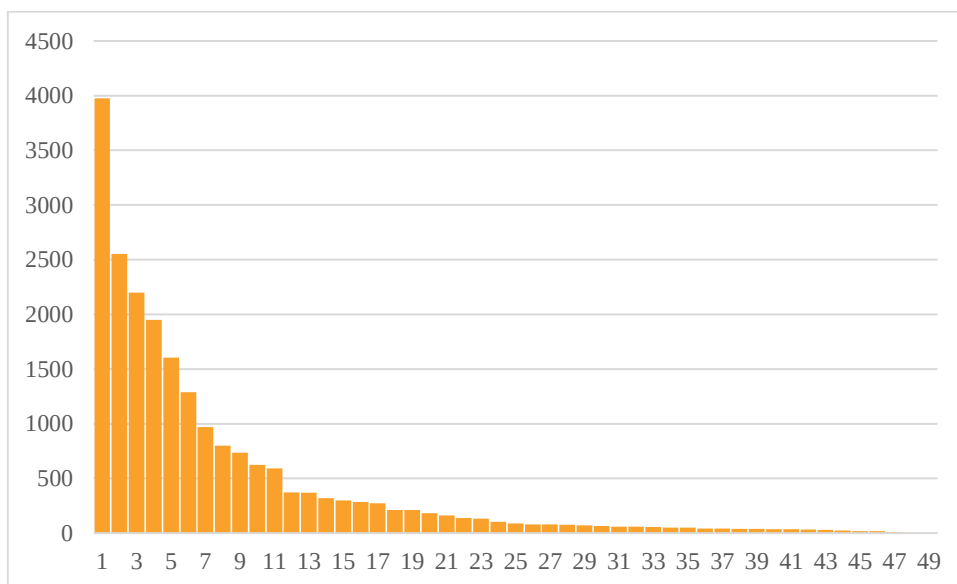
|                    | tavaszi kérdőív | őszi kérdőív |
|--------------------|-----------------|--------------|
| mezőgazdaság, ipar | 4 (19,05%)      | 20 (41,67%)  |
| szolgáltatás       | 17 (80,95%)     | 28 (58,33%)  |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az ábra tanulsága, hogy az őszi felmérés során több mezőgazdasági, illetve ipari tevékenységek űző vállalat töltötte ki a kérdőívet, kitöltési arányuk 19%-ról közel 41%-ra emelkedett, míg a szolgáltatással foglalkozó cégek aránya közel 81%-ról 58%-ra csökkent, de még így is ők képviseltek többséget.

A tavaszi kérdőívben más, a kitöltőket leíró jellemző nem található, ennek oka a projekt kereteinek bizonytalansága volt. Az őszi kérdőívben a szerkezet már letisztultabb, ezért ott a munkavállalók számáról és a 2020-as árbevétellel kapcsolatban is állnak rendelkezésre adatok. A munkavállalók számának eloszlása csökkenő sorrendben a 3. ábrán látható.

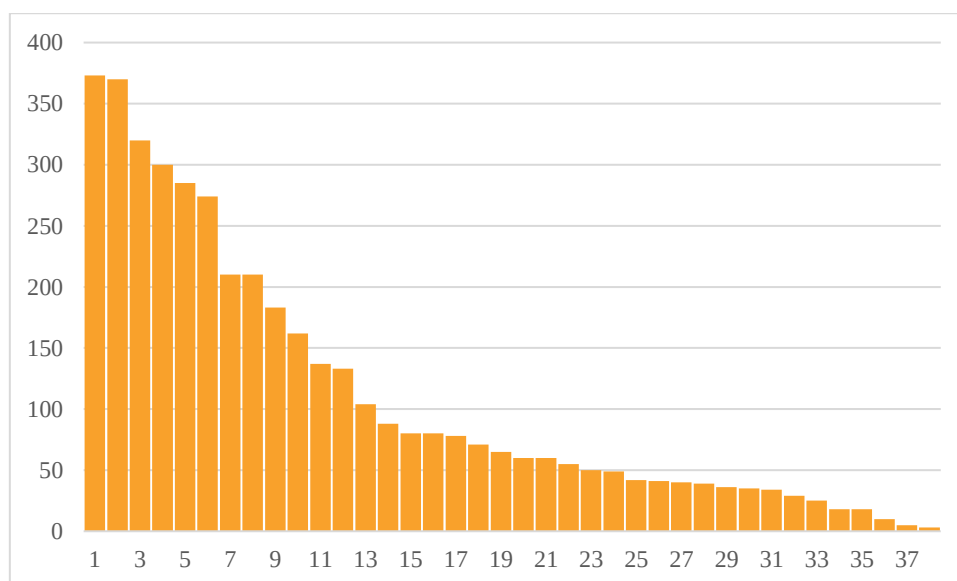
3. ábra: A 2021 őszi kérdőívben szereplő cégek munkavállalóinak száma



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra áttekinthetőségét meglehetősen torzítja az a pár cég, amelyek meglehetősen sok munkavállalóval rendelkeznek. Ezek közül kiemelkedik az első cég, mely majdnem 4000 embert foglalkoztat. A második cégtől kezdve - ami több, mint 2500 dolgozónak ad helyet – egy nagyobb mértékű csökkenés figyelhető meg, átlagosan körülbelül 200-zal csökken a foglalkoztatottak száma egészen a 12. vállalatig, ahol ez a mérték redukálódik átlagosan 10-re. Ezt a trendet és az 500-nál kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégeket részletesebben a 4. ábra mutatja be.

4. ábra: 500 munkavállalónál kevesebbet foglalkoztató cégek



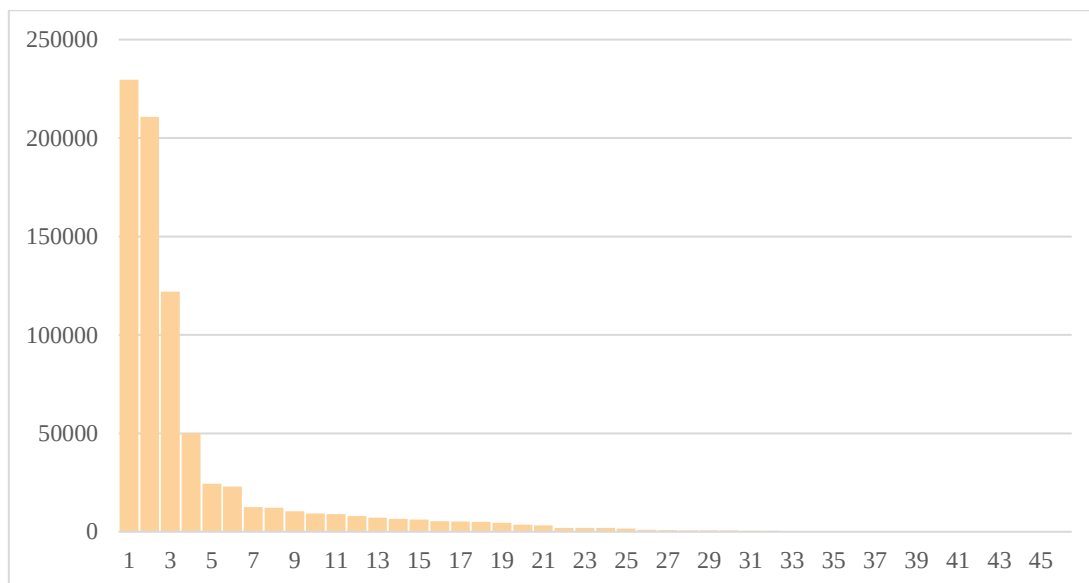
Forrás: saját szerkesztés

Az első pár vállalatnál itt is megfigyelhető egy-egy eset, ahol nagyobb mértékben, 40-nel vagy 50-nel csökken a munkavállalók száma, de a tendencia végül kisimul.

A KSH (2017) osztályozása szerint 250 vagy annál több dolgozót foglalkoztató vállalat számít nagyvállalatnak, 50 és 249 közöttiek a középvállalatok, 10 és 49 fő között helyezkednek el a kisvállalatok és 9 fő alatt találhatók a mikrovállalatok. A felosztás alapján a 2021 őszi kérdőívben 17 nagy, 17 közép, 13 kis és 2 mikrovállalat található. Az osztályozást tovább egyszerűsítve megállapítható, hogy 17 nagyvállalat és 32 KKV (Közép, kis, illetve mikrovállalat) lelhető fel a mintában.

A 2020-as árbevétel tekintetében is egy hasonló trendet figyelhetünk meg, mint a munkavállalók számánál, hiszen méretgazdasági okokból minél nagyobb egy vállalat annál többet termel és annál több lesz az árbevétele is. Az egyes vállalatok árbevétele az 5. ábrán látható.

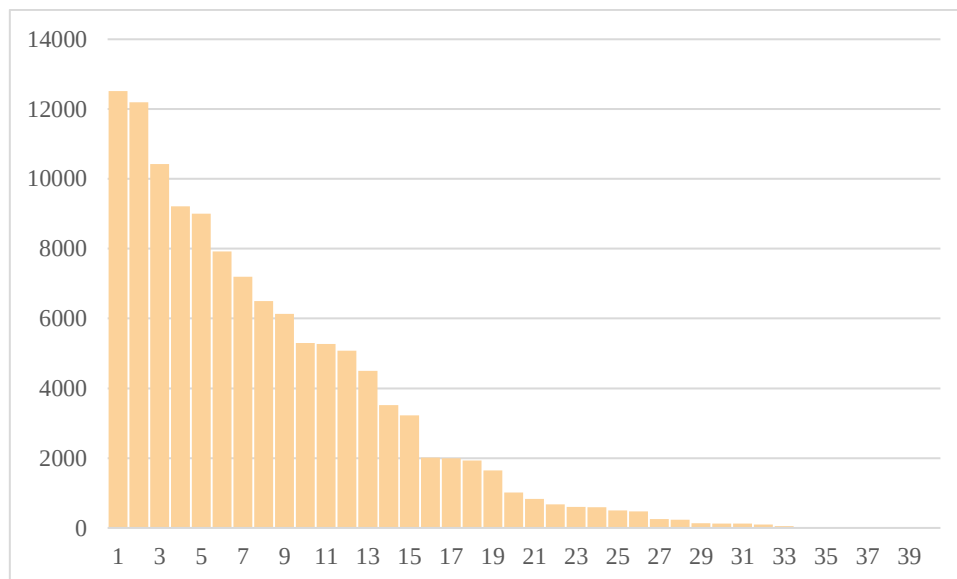
5. ábra: A 2021 őszi kérdőívben szereplő cégek árbevétele (millió Ft)



Forrás: saját szerkesztés

Ezen az ábrán tisztán kirajzolódik négy outlier cég, melyek árbevétele rendre 229, 210, 122, illetve 50 milliárd Ft. Nekik köszönhetően egy meredeken ereszkedő trend rajzolódik ki, ami a 7. vállalat után mérséklődik (125 millió Ft-os éves bevétel 2020-ban). Ez a trend a 6. ábrán látható részletesebben.

6. ábra: 2020-as árbevétel az első 6 vállalat kivételével (millió Ft)



Forrás: saját szerkesztés

Ezen az ábrán is hasonló tendencia látható, mint az Y. ábrán az 1 milliárd Ft feletti árbevételű cégek (az első 20 db) esetében a csökkenés átlagos mértéke átlagosan 600 millió Ft, az 1 milliárd Ft-nál kevesebb árbevétellel rendelkező vállalatoknál 78 millió Ft (19 db). Az árbevételre vonatkozó adatokat 4 db cég nem adta meg, ennek oka jellemzően az volt, hogy ők a közzsférához tartoznak. A 4 outlier cég kivételével tehát 20 db vállalat 2020-as árbevétele 1 és 12 milliárd Ft között, 19 db-é 1 milliárd Ft alatt helyezkedik el.

#### IV. Tartalomelemzés - kérdőívelemzés

A kérdőív válaszainak elemzéséhez az induktív tartalomelemzés lépései mentén haladtam. Először átolvastam többször a válaszokat és felmerülő gondolataimat külön munkalapra jegyzeteltem ki. Elemzési egységként az egyes kérdőívekre adott válaszokat tekintettem, mivel az átolvasások után ezeket csoportosítottam először az általam előzetesen generált intézkedések és hatások kategóriákba (ez volt az elemzés deduktív része). Ezután megvizsgáltam külön az intézkedéseket és a hatásokat és kategóriákba soroltam őket. Eleinte azokat a kategóriákat akartam használni, amiket a régebbi kutatásban is meghatároztam: kommunikáció erősítése, home office, online átállás, informatikai eszközök biztosítása és egészségügyi szolgáltatások (Boros et al., 2021), de ezeket nem találtam megfelelőnek ehhez a kutatáshoz. Egyesek túlságosan tág spektrummal rendelkeztek, mások részhalmazai voltak egymásnak, ezért az induktív tartalomelemzés módszertanát követve én alkottam meg a kategóriákat a könnyebb

értelmezhetőség és átláthatóság érdekében. Az absztrakció folyamata, tehát a kategóriák elnevezése a kategorizálás folyamatával párhuzamosan történt.

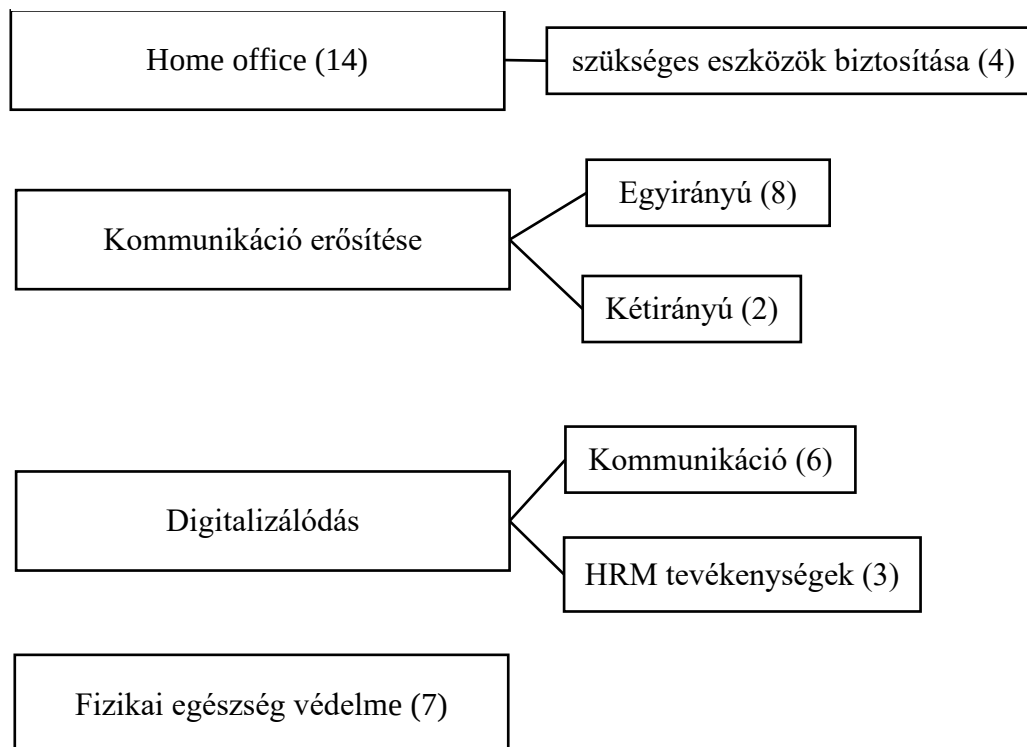
A két kérdőív adatait külön kategorizáltam, így a kettő tartalma és szerkezete között végzek egy alapvető összehasonlítást, de az intézkedéseket és hatásokat összesítve sorolom fel. Az összehasonlításnak ebben az esetben vannak korlátjai, mivel a két időszak között a kitöltők száma, a kérdések és azok szerkezete is valamennyire megváltoztak, ezért más típusú válaszok érkezhettek be a tavaszi és őszi kérdőívnel, olyan vállalatok esetében is, amik mindkét alkalommal a válaszadók közt voltak.

A tartalomelemzés során először az intézkedésekkel foglalkozom (mindkét kérdőív adatai alapján), utána a hatásokkal, végül az eredményeket összehasonlítom a szisztematikus irodalmi áttekintés eredményeivel és összegezem megfigyeléseimet.

#### IV.1. HRM intézkedések

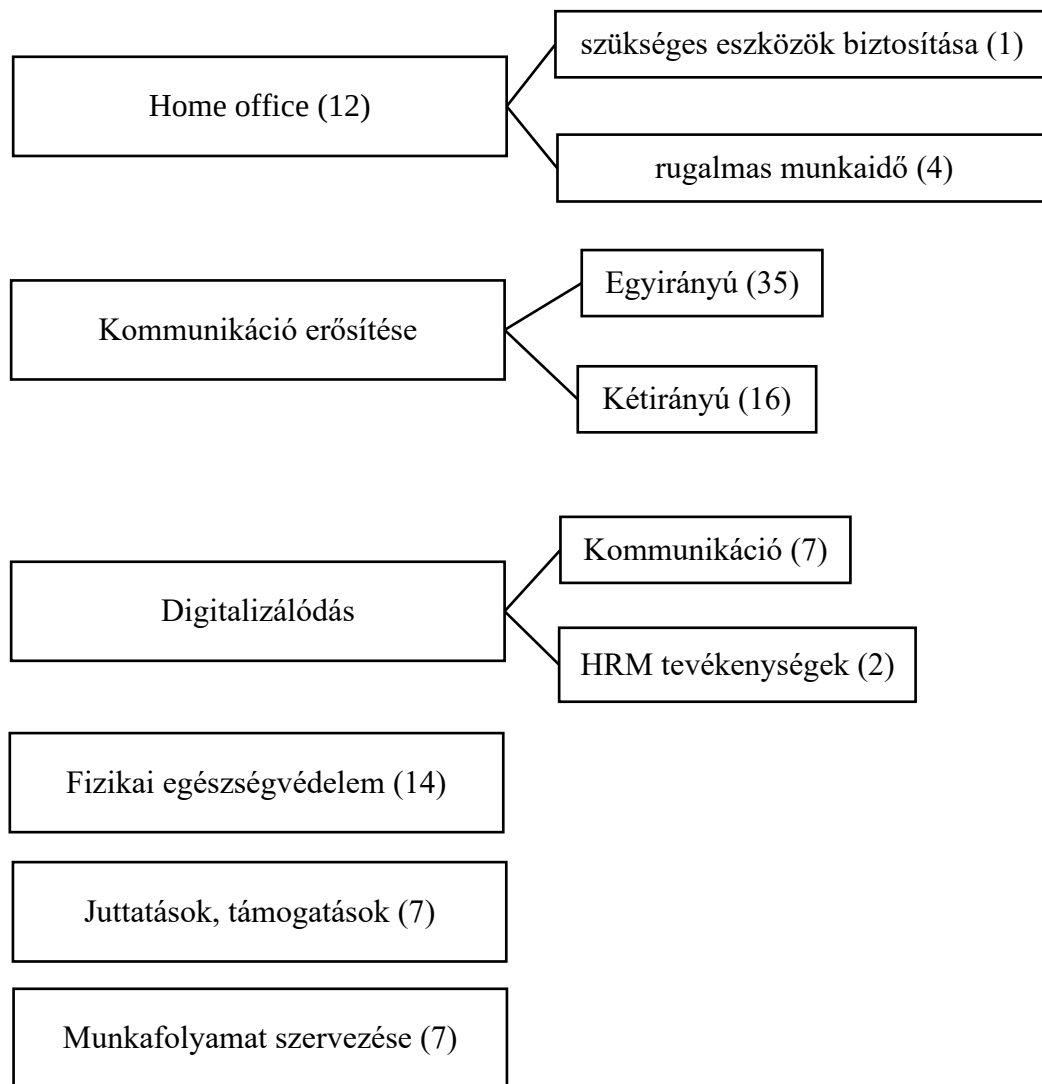
Az intézkedések vizsgálata során alkotott kategóriarendszert a két kérdőív esetében az 7., illetve 8. ábra tartalmazza.

7. ábra: HRM intézkedések a 2021-es tavaszi kérdőívben



*Forrás: saját szerkesztés*

8. ábra: HRM intézkedések a 2021-es őszi kérdőívben



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrákon az egyes kérdőívekben előforduló koronavírus járvány alatt bevezetett HRM intézkedések láthatók. A bal oldali nagyobb téglalapok főkategóriákat jelentenek, belőlük ágaznak jobbra az alkategóriák. A megnevezések mögötti számok azt jelölik, hogy az egyes kérdőívekben adott intézkedés típus hányszor fordult elő. Az alkategóriák előfordulásának száma nem egyezik meg minden esetben a főkategóriákéval (jelenleg a home office esete ilyen), céluk inkább a fő trendek, jelenségek azonosítása az adott főkategória kapcsán, mintsem a teljes lefedése annak. Ilyen esetben a főkategória mellett is szerepel a megjelenés száma. Fontos itt megjegyezni, hogy az esszészerű válaszok miatt az, hogy valamilyen intézkedés (vagy hatás) nem került említésre nem feltétlen azt jelenti, hogy az adott vállalat nem alkalmazta, hanem hogy nem hangsúlyozta ki.

Az első intézkedés az ábrákon a home office, azaz az otthoni munkavégzés intézménye. Ennek jellege önmagában nem került bővebb kifejtésre, azonban a válaszokban megjelentek olyan hozzá kapcsolható tevékenységek, amelyek igen. Ezek közül az egyik az otthoni munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítása, ami annak érdekében történt, hogy a munkavállalók otthonról is technikai akadályok nélkül tudják teljesíteni munkájukat. Ezek az eszközök leginkább informatikai jellegűek voltak: laptop, egér, billentyűzet, headset, az irodából asztali gépeket, akár székeket is haza lehetett vinni. Ide soroltam ezenkívül a rugalmas munkaidő kategóriáját is, mivel ez a koncepció értelmezésében kapcsolatban áll a rugalmas munkahellyel, az otthoni munkavégzés miatt került előtérbe. Irodai kötöttségek nélkül egyszerűbben megvalósítható a nem kötött órák szerinti munkavégzés.

A második kategória a kommunikáció erősítése, ezt két részre bontottam: egyirányú és kétirányú kommunikációra. A kommunikáció ebben a kontextusban munkáltató és munkavállaló, munkavállalók, vagy munkavállalók és szakemberek között történhetett.

Az egyirányú kommunikáció mindkét esetben gyakran jelenik meg – a tavaszi kérdőívben 8-szor (ez több, mint a válaszadók egyharmada) az őszi pedig 35-ször. Ebben azonban van torzítás, hiszen az őszi kérdőív első kérdése konkrétan említi ezt a témakört: „Kommunikációs és motivációs szempontból a HR munka hogyan változott a pandémiás helyzetben?”. Ettől függetlenül az egyirányú kommunikáció hangsúlyos szerepe tisztán kirajzolódott a válaszokból. Általánosságban a vállalatok többször említették, hogy a napi szintű vagy folyamatos, nyílt transzparens kommunikációra szükség volt azért, hogy a munkavállalókat informálni tudják és ezúton bizonytalanságukat is csökkentsék. A csatornák közül megjelent a vezérigazgatói körlevél, intranet, videóüzenetek, faliújságok, plakátok, e-mailek, facebook tájékoztatások, hírlevelek, hangosbemondók, negyedéves fórumok és az online pszichológiai egészségmegőrző előadások is. A munkáltatók igyekeztek folyamatosan frissülő, aktuális információkat megosztani a pandémiás helyzetről, egyesek kérdőíves felméréseket is kiküldtek a dolgozóknak, belső interjúkat folytattak velük annak érdekében, hogy az ő véleményüket is becsatornázzák, biztosították őket arról, hogy munkahelyük megmarad. A válaszokban jellemzően olyan kifejezések jelentek meg, mint: „megnövekedett a HR feladata, több és napi szintű kommunikáció és a kapcsolattartás”, „[A pandémia] Több kommunikációt igényelt, mind helyi, mind a nemzetközi anyavállalati szinten” vagy „Nagyon fontos eleme volt ennek az időszaknak a folyamatos, azonnali és transzparens kommunikáció.” Az egyirányú kommunikációnak tehát két alapvető funkciója volt, a tájékoztatás és a vélemények bekérése, ezek közül a tájékoztatás hangsúlyosabban jelent meg a válaszok között.

A kétirányú kommunikáció ritkábban jelent meg (összesen 18-szor a két kérdőívben), hiszen ez több energiát és időbefektetést igényel a munkáltatók és a munkavállalók részéről is, de jobban képes az irodai hangulat visszaidézésére és ezáltal a mentális egészség megőrzésére is. Több formában is előfordult, páran csak koncepcionális szinten említették azt, hogy nagyobb személyes figyelmet fordítottak dolgozóikra és fontos szempont volt számukra jóllétük. Az őszi kérdőívben azonban több konkrét intézkedés is megjelent: a személyes problémákat egymással átbeszélték rendszeres meetingek folyamán, gyakoribb egyedi konzultáció volt munkavállalók és menedzserek között, a vezetők igyekeztek minden járvánnyal kapcsolatos kérdésre reagálni, motivációs tréningeket szerveztek. Egyik válaszadó így nyilatkozott: „Heti rendszerességű (hétfői) "kernap"-okon minden munkavállaló részt vehet, ahol elmondhatja véleményét, aggályait, és választ kap a felettesektől az adott helyzet megoldására.” Mások aktívabban használták a közösségi platformokat, feltáró beszélgetéseket szerveztek, pszichológusi konzultációs lehetőséget nyújtottak, ahova szakmai és magánéleti gondjaikkal is fordulhattak. Egy kiemelkedő eset volt, hogy az egyik válaszadó Munkavállalói Támogatói Programot épített ki: „... támogatni tudjuk munkatársainkat a vírushelyzet miatt kialakult nehézségekben és más nehéz élethelyzetben, magánéleti problémában is, amire megoldást keresnek. A kollégák anonim módon tudják felvenni a kapcsolatot olyan szakértővel (pszichológussal, táplálkozási szakértővel, edzővel, ügyvéddel, pénzügyi tanácsadóval) aki az adott élethelyzetben segíteni tud számukra.” Havonta a munkavállalók 10%-a élt ezzel a lehetőséggel.

A következő kategória a digitalizáció, amit két részre osztottam. Leggyakrabban a kommunikáció online térbe kerülése kapcsán került említésre. A vállalatok telepítették a szükséges alkalmazásokat, mint például a Teams, egyes cégekben komplexebb rendszerek is kiépültek: „A személyes kapcsolattartás csökkentése és a folyamatos kommunikáció biztosítása érdekében a földrajzi kiterjedést alapul véve 5 helyszínre videokonferencia rendszerek kerültek telepítésre.” A csapatépítő tevékenységek, tréningek, képzések, meetingek szintén online térbe költöztek.

Az online HRM tevékenységek közül adatszolgáltatás és befogadás volt kihangsúlyozva. A jelenléti íveket, munkalapokat, munkabérjegyzékeket online formában kellett továbbítani, átalakultak a kiválasztási csatornák és az interjúk is átköltöztek a digitális térbe. Az egyik válaszadónál megjelent az, hogy részben ennek köszönhetően lelassult a szakemberek felvétele, alkalmazása és betanítása.

A fizikai egészség védelme értelemszerűen nagy szerepet játszott a járvány alatt, főleg az ipari tevékenységet folytató vállalatoknál, hiszen ők gyárban dolgozó munkavállalóikat nem tudták home office-ba küldeni. A termelésben dolgozóknak kötelező volt a maszkviselés, folyamatos fertőtlenítés, szociális távolságtartás. Egyik válaszadónál részletesen is megjelentek az ehhez hasonló intézkedések: „Mivel társaságunk alapvetők közszükségleti szolgáltatást nyújt (közmű szolgáltatás), ezért a munkarendeket, munkaidőt át kellett alakítani, minimum üzemeltetői létszámot határoztunk meg és elkülönített munkavégzési és rendelkezésre állási helyeket jelöltünk ki.” Voltak olyan munkáltatók, amelyek vitamincsomagokat adtak dolgozóik számára, saját költségükön teszteltek, monitorozták az alkalmazottak egészségügyi állapotát, külsősöket nem engedtek be az irodába, akár telekocsi rendszert is bevezettek annak érdekében, hogy ne kelljen tömegközlekedést használniuk a dolgozóknak. Az őszi kérdőívben előtérbe került az oltás népszerűsítése is, nyílt beszélgetéseket szerveztek, ahol mindenki el tudta mondani az oltással kapcsolatos véleményét, orvosokat hívtak meg előadni a témában. Érdekesség, hogy volt olyan hely is, ahol erre nem volt nagy szükség: „Az oltás fontossága nem volt kérdés, állatgondozóként minden munkavállaló tisztában volt a jelentőségével, hiszen nap, mint nap vakcinákkal dolgoznak.” Megelőzési és vészforgatókönyveket hoztak létre, a rendszeres tesztelés mellett a kontaktutatás is előtérbe került. A szellemi munkavállalók számára nyilvánvaló otthoni munkavégzés mellett tehát igyekeztek a termelés folytatásával párhuzamosan minél inkább ügyelni a munkavállalók egészségére.

Az őszi kérdőívben ezenkívül további két szempont jelent meg: a juttatások, támogatások és a munkafolyamat szervezésével kapcsolatos intézkedések. A juttatásoknak két formája jelent meg, ezek közül az első a munkáltató és munkavállaló közötti. Ez jelentett például családtámogatási intézkedéseket (pl. gyermeksarok kialakítása), egészségügyi juttatásokat, megélhetési nehézség esetén nyújtott támogatást: „Munkahelyi covid megbetegedés esetén az Intézmény segítette a 100%-os táppénz megállapításának összetett ügyintézését a Csongrád-Csanád Megyei Kormányhivatal felé”, „Azt is meg tudtuk oldani, hogy a termelésből kieső kollégák se a szabadságaikat használják fel, hanem az érintett (elsősorban hölgyek az iskolabezárások miatt) átlagosan 8-10 fő "állásidőn" 70%-os bérben részesült.” Egy válaszadónál volt lehetőség fizetési előleg felvételére is. A juttatások másik formája az állami támogatás igénybevétele volt a munkáltatók részéről. Ezt azért könyveltem el HRM intézkedésnek, mivel ezt a támogatást azzal a céllal vették fel a cégek, hogy munkaerejüket ne kelljen leépíteniük.

A munkafolyamat szervezésében bekövetkezett változások leginkább a monitorozás, felügyelet élénkítését jelenti, egy munkáltatónál például napi rendszerességgel számoltatták be a munkavállalókat az elvégzett munkáról. Ennek oka a szisztematikus irodalmi áttekintésnél merült fel. Az otthoni munkavégzés következtében kevésbé tudták a felettesek ellenőrizni alkalmazottaik munkáját, ezért egyes esetekben növelték a felügyelet mértékét. Egyéb, ebbe a kategóriába tartozó tevékenységek az éjszakai műszakok megszüntetése, az önállóbb munkavégzés, illetve helyettesítési rendszer kidolgozása, a munkafolyamatokhoz kapcsolódó kontrolling tevékenységek élénkítése.

Az őszi kérdőívnel megvizsgáltam egyes intézkedések megjelenésének eloszlását ágazat és vállalatméret szerinti bontásban. Ágazati bontás a tavaszi kérdőívben is megtalálható, azonban mivel itt mindössze 4 ipari tevékenységgel foglalkozó vállalat található a 21 kitöltőből, ezért nem láttam relevánsnak itt elvégezni az összehasonlítást. Az árbevétel alapján szintén nem végeztem összehasonlítást, mert az egyenesen arányos a munkavállalók számával. Elemzése nem jelentett volna nagyban eltérő eredményt, és a fő szempont ugyanúgy a nagyobb és kisebb méretű vállalatok összehasonlítása lett volna.

A vállalatméret szerinti összehasonlítás a 9. táblázatban látható. Az összehasonlítás a home office (és rugalmas munkaidő), egyirányú és kétirányú kommunikáció, illetve fizikai egészségvédelem alapján történt, mivel ezek az intézkedések jelentek meg nagyobb számban. A hipotézisem az volt, hogy a home office és az fizikai egészségvédelem nagyobb arányban lesz jelen nagyvállalatoknál, mint KKV-knál, mert kevesebb munkavállaló esetén ezek nem kapnak olyan hangsúlyos szerepet. A kommunikáció terén az volt az elvárásom, hogy az egyirányú kommunikáció gyengébb, a kétirányú erősebb a KKV-k esetében, mivel egy kisebb vállalatban, kisebb közösségben nagyobb szerepe van az informális kapcsolattartásnak.

9. táblázat: HRM intézkedések elemzése vállalatméret szerint

|                          | Egyenlő megoszlás szerint |              | Kérdőívben |              | Eltérés | Összesen |
|--------------------------|---------------------------|--------------|------------|--------------|---------|----------|
|                          | KKV                       | Nagyvállalat | KKV        | Nagyvállalat |         |          |
| Home office              | 8                         | 4            | 6          | 6            | 15,31%  | 12       |
| Egyirányú kommunikáció   | 23                        | 12           | 19         | 16           | 11,02%  | 35       |
| Kétirányú kommunikáció   | 10                        | 6            | 12         | 4            | 9,69%   | 16       |
| Fizikai egészség védelme | 10                        | 4            | 9          | 5            | 6,12%   | 14       |

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat első részében azok a darabszámok láthatók, amik az eredeti arányok alapján jönnek ki (34,7% - nagyvállalat, 65,3% - KKV), második részében a kérdőívben találhatók. Az eredeti hipotézis beigazolódott a home office, egy,- és kétirányú kommunikáció kommunikáció esetében, a fizikai egészségvédelemnél nem. Az eredeti eloszlástól való eltérés mértéke azonban nem magas, legnagyobb 15%-os értékét a home office esetében veszi fel. Összességében kisebb mértékű eltolódások olvashatók le, a kérdőívben szereplő arányok nem térnek el nagy mértékben az egyenlő megoszlástól, ezért egyértelmű konklúzió nem vonható le.

A szektor szerinti osztás eredménye a 10. táblázatban látható. A hipotézisem az volt, hogy az ipari szektorban a home office kevésbé, a fizikai egészségvédelem hangsúlyosabb szerepet kapott a fizikai munkavállalók túlsúlya miatt. Kommunikáció terén azt feltételeztem, hogy a szolgáltató ágazatban nagyobb szerepet kap a kétirányú kommunikáció, az egyirányú kevesebbet. Úgy gondoltam, hogy az ipari tevékenységgel foglalkozó vállalatok jellemzőbben nagyobb múltra tekintenek vissza és konzervatívabb megközelítést alkalmaznak munkavállalók kezelésében. Nem fordítanak rájuk nagy mértékű személyes figyelmet, nem rendeznek számukra tréningeket, több meetinget, a mentális egészség megőrzése nem jelenik meg náluk olyan erősen, mint a szolgáltató szektorban.

10. táblázat: HRM intézkedések elemzése ágazat szerint

|                          | Egyenlő megoszlás szerint |              | Kérdőívben |              | Eltérés | Összesen |
|--------------------------|---------------------------|--------------|------------|--------------|---------|----------|
|                          | Ipar                      | Szolgáltatás | Ipar       | Szolgáltatás |         |          |
| Home office              | 5                         | 6            | 7          | 4            | 20,14%  | 12       |
| Egyirányú kommunikáció   | 15                        | 20           | 17         | 18           | 6,9%    | 35       |
| Kétirányú kommunikáció   | 7                         | 9            | 6          | 10           | 4,17%   | 16       |
| Fizikai egészség védelme | 6                         | 8            | 8          | 6            | 15,48%  | 14       |

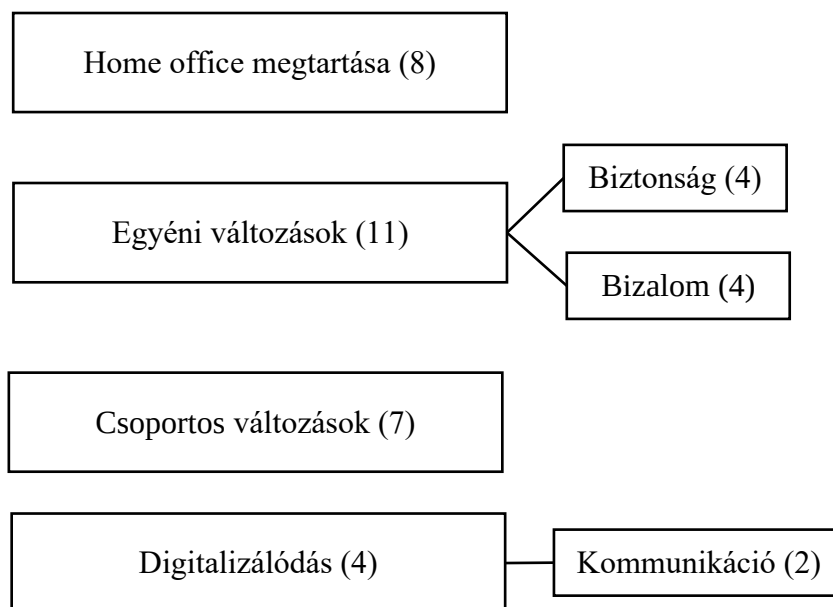
Forrás: saját szerkesztés

A hipotézisek beigazolódtak az egyirányú, kétirányú kommunikáció és a fizikai egészségvédelem kategóriáknál, de az eltérések mértéke az eredeti eloszlástól itt is alacsony értékűek. A legmagasabb érték 20,14%, de ez is inkább a home office kategóriájának egyébként is alacsony elemszámának tudható be. Nagyobb jelentőségű eredmények tehát itt sem olvashatók le.

## IV.2. Hatások

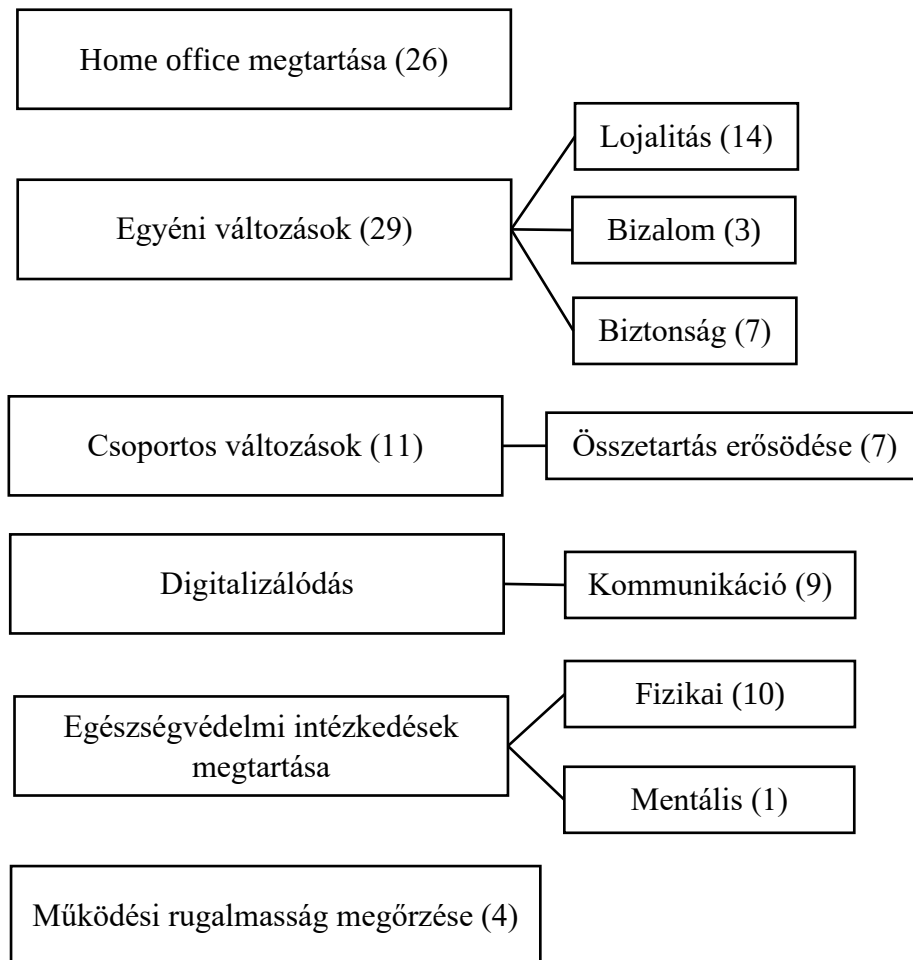
Az előbbieken felsorolt intézkedések munkavállalókra, illetve munkavégzésre gyakorolt hatásait a 9. és 10. ábrák írják le.

9. ábra: Hatások a 2021-es tavaszi kérdőívben



*Forrás: saját szerkesztés*

10. ábra: Hatások a 2021-es őszi kérdőívben



Forrás: saját szerkesztés

A hatásokra vonatkozóan meglehetősen diverz válaszok érkeztek be, ezért tágabb spektrumú kategóriákat kellett meghatározni, itt több esetben is előfordul az, hogy az alkategóriák nem fedik le egészében a főkategóriákat.

A home office megőrzése az egyik leginkább várható munkavégzésre gyakorolt hatás, ami mindkét kérdőívben nagy számban megjelent. Abban viszont már vannak eltérések, hogy a munkáltatók hogyan képzelik el annak megvalósítását. Többször megjelent a hibrid munkavégzés fogalma, volt olyan vállalat, amelyik azt írta, hogy megfontolja a home office megmaradását, más úgy fogalmazott, hogy megtartaná, de szabályozott keretek között. Konkrétabb megvalósításként felmerült a 2 nap home office, 2 nap irodai munka, heti 1, illetve 3 napos home office. Összességében az látszik, hogy a home office alkalmazásától nem riadnak

el a vállalatok, de a teljes mértékű otthoni munkavégzést nem pártolják, inkább hibrid módszereket alkalmaznak vagy terveznek alkalmazni.

Az egyéni változások kategória a munkavállalók egyéni beállítottságában, céghez, munkájához való hozzáállásban bekövetkezett változásokat jelenti. Itt a leggyakrabban megforduló kifejezések a biztonság (valószínűleg részben azért, mert az egyik kérdés konkrétan megemlíti a bizonytalanság csökkentését), bizalom és lojalitás voltak. A lojalitás kiemelkedő számban, 14 alkalommal fordult elő az őszi kérdőívben. Az egyéni változásokkal kapcsolatos válaszok zöme arra tért ki, hogy a HRM intézkedések, a cég gondoskodó magatartása miatt a munkavállalók biztonságban érzik magukat és ezért nőtt munkáltatójuk iránti elkötelezettségük, bizalmuk vagy nem észleltek bizonytalanságot és másmilyen negatív változást a hozzáállásukban. Érdekesség, hogy a biztonság növekedésének okaként legtöbbször a folyamatos, nyílt, transzparens kommunikációt emelték ki. Az elköteleződés, bizalom és biztonságérzet növekedését legtöbbször a fluktuáció csökkenésével támasztották alá.

Ezenkívül egy-egy mondat erejéig más szempontok is szerepeltek a válaszok között. Pár helyen megjelentek negatív tényezők „Ugyanakkor a feladatmennyiség hullámlása és az ezzel járó esetleges munkáltatói intézkedések folyamatos kommunikációt igényelnek, amit eltérő módon értékelnek / érzékelnek. Az állandósuló bizonytalanság érzet talán növekedett. A covid független intézkedéseket is könnyen összefüggésbe hozzák járványhelyeztettel.”, „Kevésbé becsülik meg azt, amit a vállalat nyújt, olyan igények merülnek föl a részükről, ami azelőtt nem volt.” vagy „Csapatépítő, illetve egyéb tréningek hiánya miatt a munkavállalókban a csapatszellem gyengült.” Mások arról nyilatkoztak, hogy dolgozóik az alapvető dolgok meglétét jobban értékelik, mint például a tisztaságot, büfét, védőeszközök biztosítását, illetve hálásak a munka és magánélet közti egyensúly megtartása miatt, értékelik a cég erőfeszítését és rugalmasságát.

A csoportos változások kategória a munkavállalók közti interakcióban bekövetkezett változásokat foglalja magában. Az online együttműködés sikeressége érdekében a munkavállalóknak új kompetenciákat kellett elsajátítaniuk, az egyik válaszadó cég például így nyilatkozott: „A krosszfunkcionális együttműködések nehezebben valósulnak meg, viszont az összeszokottabb, napi szinten együttműködő csapatok hatékonyabban dolgoznak együtt.” Szintén kihívást jelentett a csapatépítő tevékenységek hiánya és azok pótlása a HR munkatársak számára, szociális ellátó intézményben dolgozók számára a nonverbális kommunikáció beszűkülése okozott gondot.

A nehézségek ellenére azonban többen is azt nyilatkozták, hogy az összetartás, egymás iránti empátia, összefogás, együttműködés mértéke megnőtt az elmúlt időszakban. Úgy tűnik egyes vállalatoknál a nehezebb idők szorosabb kapcsolat kialakítására, fenntartására ösztönözték a munkavállalókat és ezáltal a szervezeti kultúra is erősödni tudott, még ha nagyobb kihívást is jelentett fenntartása az online térben.

A digitalizálódás kategóriában leggyakrabban (az őszi kérdőívénél minden esetben) az online kommunikációs eszközök, illetve platformok megtartása jelent meg. Ezenkívül pár vállalatnál egyéb szempontok is előfordultak: technológiai fejlesztéssel kiváltanák a folyamatos műszakot (a létszám megtartása mellett), az adminisztrációt csökkentenék, elektronikussá tennék, papír alapú tevékenységeiket digitalizálnák. A kényszerű online térbe való áthelyezés tehát többeket ráébresztett arra, hogy hogyan tudnák hatékonyabban végezni egyes szervezeti folyamataikat.

Az egészségvédelmi intézkedések megtartása leginkább azt jelentette, hogy a biztonság és egészség, a munkahely fertőtlenítése, vitaminjuttatások, illetve a higiénias szabályok fenntartása nagyobb szerephez jut és fog jutni adott munkahelyeken. Érdekesség, hogy egy alkalommal került említésre a fizikai egészség mellett a mentális egészség fogalma.

A koronavírus járvány alatt a vállalatoknak gyorsan kellett alkalmazkodniuk a folyamatosan változó külső környezethez, sok esetben gyors döntéshozatalra, rugalmasságra volt szükség. Az utolsó kategória arra vonatkozik, hogy néhány cég ezt a működésbeli rugalmasságot hangsúlyozta ki, mint megtartandó elem. Ide tartozik például a gyorsabb vezetői döntések és a feladatkörök közti rugalmasság – „Gyorsabb vezetői döntések, folyamatok mindenképpen megőrzendő.” A járvány egyik mellékhatása az is lehet, hogy a szervezeti bürokrácia egyes munkahelyeken csökkenni fog, mert megtapasztalták a laposabb szervezeti működés hatékonyságát.

A hatásokkal kapcsolatban is készítettem vállalatméret és ágazat szerinti bontást. A kategóriák többségének absztraktabb természete miatt a home office megtartása, illetve a fizikai egészségvédelem megőrzése került elemzésre.

A kiinduló hipotézisem az volt, hogy a home office megtartása kevésbé lesz hangsúlyos szempont a KKV-knál és az ipari vállalatoknál. A KKV-k számára fontos közösségi szellemük megőrzése és ezt nehezebben tudják megtenni, ha a munkaerő egy része otthonról végzi a munkáját. Az ipari tevékenységet folytató vállalatoknál a korábban említett konzervatívabb szemlélet és a fizikai munkások túlsúlya volt a kiindulási pontom.

A fizikai egészség védelmével kapcsolatban azt feltételeztem, hogy hangsúlyosabb szerepet fog kapni a nagyvállalatoknál, mert több embert foglalkoztatnak, illetve az ipari tevékenységet űző cégeknél, mert a járvány jobban tudatosította bennük, hogy milyen fontos fizikai munkavállalóik egészségi állapota. Az eredmények az 11. és 12. táblázatban láthatók.

11. táblázat: Hatások elemzése vállalatméret szerint

|                          | Egyenlő megoszlás szerint |              | Kérdőívben |              | Eltérés | Összesen |
|--------------------------|---------------------------|--------------|------------|--------------|---------|----------|
|                          | KKV                       | Nagyvállalat | KKV        | Nagyvállalat |         |          |
| Home office megtartása   | 17                        | 9            | 14         | 12           | 11,46%  | 26       |
| Fizikai egészség védelme | 7                         | 3            | 6          | 4            | 5,31%   | 10       |

*Forrás: saját szerkesztés*

12. táblázat: Hatások elemzése ágazat szerint

|                          | Egyenlő megoszlás szerint |              | Kérdőívben |              | Eltérés | Összesen |
|--------------------------|---------------------------|--------------|------------|--------------|---------|----------|
|                          | Ipar                      | Szolgáltatás | Ipar       | Szolgáltatás |         |          |
| Home office megtartása   | 11                        | 15           | 11         | 15           | 0,64%   | 26       |
| Fizikai egészség védelme | 6                         | 4            | 4          | 6            | 18,33%  | 10       |

*Forrás: saját szerkesztés*

A hipotézisek a vállalatméret szerinti bontásban helytálltak, a KKV-k kevésbé tartják hangsúlyosnak az otthoni munkavégzés és a fizikai egészségvédelmi intézkedések megtartását. Az egyenlő megoszlástól való eltérés azonban ebben az esetben sem magas, 11,46% és 5,31%-kal különböznek.

Az ágazatra vonatkozó feltevéseim nem voltak helytállóak. A home office terén megegyeztek az arányok (az eltérés azért 0,64%, mert az egyenlő megoszlás szerint kiszámolt adatok kerekített törtszámok), tehát az ipari szektor irodai munkavállalói esetében is hasonlóan nyitottak a munkáltatók az otthoni munkavégzés lehetőségére. A fizikai egészség védelmét pedig az ipari szektorban tevékenykedő vállalatok 18%-kal kevesebben hangsúlyozták ki, mint a szolgáltatás-belié. Annak ellenére, hogy ez az eltérési arány magasabb értéket vesz fel, egyértelmű következtetést nem lehet belőle levonni az összesen kevés elemszám miatt.

## Az irodalmi áttekintés és kérdőívelemzés összehasonlítása

Ebben a szakaszban összehasonlítom a szisztematikus irodalomelemzés és a kérdőív elemzésének eredményeit összességében.

Az otthoni munkavégzés az irodalom, - és kérdőívelemzésben is nagy hangsúlyt kapott. Ez nem meglepő, a cégek működésének fenntartása érdekében szükséges volt ezt az intézkedést bevezetni. Azonban az meglepő volt, hogy az ehhez szükséges eszközök biztosítása milyen kevés alkalommal került hangsúlyozásra a kérdőívben. A megfelelő informatikai eszközök hiánya egy jelentős probléma volt a karantén alatt az iskolások körében (Hermann, 2020), feltételezhető tehát, hogy a munkavállalók esetében sem sokkal kedvezőbb a szituáció. Az irodai gépek kiszállítása pedig nem igényel feltétlen sok erőforrást a munkáltató részéről, szükség esetén a munkavállaló is haza tudja őket vinni. Természetesen lehetséges, hogy a kérdőívben szereplő cégek dolgozói nem igényeltek plusz eszközöket, de arányait tekintve érdekes, hogy milyen kevés alkalommal került kihangsúlyozásra ez a kézzelfogható intézkedés.

Az otthoni munkavégzés kapcsán merül fel a kommunikáció témaköre is. Ez nagy hangsúlyt kapott az irodalomelemzésben és a kérdőívben is. Az irodalmi áttekintésben az egy,- és kétirányú kommunikáció volt a HR osztályok fő eszköz arra, hogy az otthonragadt munkavállalók mentális egészségét megőrizték. A transzparens, folyamatos információáramlás a kérdőívben is sok cégnél megjelent, ez volt fő eszközük arra, hogy a munkavállalók bizonytalanságát csökkentsék, biztonságérzetüket növeljék. Ez leginkább tájékoztatást, egyirányú kommunikációt jelentett, bár az őszi kérdőívben a mentális jóllét erősítésére irányuló intézkedések is megjelentek a kitöltők körülbelül egyharmadánál. Az, hogy ezek az intézkedések is hangsúlyt kapnak, mindenképpen egy pozitív tendencia, de nem jelennek meg olyan élesen, mint a nemzetközi irodalomban.

A kérdőívben továbbá felmerült pár esetben az irodalomelemzésben is említett nagyobb mértékű folyamatfelügyelet, az otthon végzett munka feletti kontroll hiánya miatt. Érdekes vezetői kihívást fog ez jelenteni a jövőben is a menedzserek számára. Az online kommunikációs platformok és a digitalizáció is egységesen megjelent mindkét elemzésben, az otthoni munkavégzés bevezetésével ez egy olyan változás volt, amit szükségszerű volt véghezvinni. Még ha nem is kapott kiemelkedően nagy hangsúlyt a kérdőívben, valószínű, hogy szélesebb körben bevezették az online alkalmazások használatát, legyen szó kommunikációról vagy a

HRM tevékenység egyes aspektusairól. A járvány így várhatóan ad egy újabb löketet az amúgy is intenzív digitalizációs folyamatnak.

A fizikai egészségvédelem szintén egy olyan szükségszerű intézkedés, illetve szempont, ami előtérbe került ebben az időszakban, bár a nemzetközi HRM irodalmakban nem jelent meg olyan erőteljesen, mint a kérdőívben. Ez egy általános tendencia az HR akadémikusok körében, a fizikai egészségi veszélyt magától értetődőnek kezelik ebben az időszakban, hiszen egy világjárvány időszakáról szólnak tanulmányaik, ezért nem helyeznek rá olyan nagy hangsúlyt, mint a mentális egészség perspektívájára. Ezt egyes kutatók nehezményezik is érthető módon, hiszen így a fókusz erősen áttér a szellemi munkavállalókra, a fizikai dolgozókat háttérbe szorítva (Cier, Lazarova, 2021). A jövőben érdemes lehet tehát a HRM akadémikusok számára nagyobb hangsúlyt helyezni a fizikai munkavállalókra és jóllétre is.

A kérdőív adatai alapján azt a képet kapjuk, hogy a munkáltatók fő célja az volt, hogy a munkavégzés folytonosságát fenntartsák és biztonságérzetet, teremtsenek a munkavállalókban, ami megnöveli elköteleződésüket, bizalmukat a cég iránt. Ennek érdekében vezették be a nagy arányú otthoni munkavégzést, az online kommunikációs platformokat, ügyeltek amennyire tudtak a fizikai egészség védelmére, tájékoztatták dolgozóikat a bekövetkező változásokkal kapcsolatban, és több esetben a vezetőkkel való konzultációra is lehetőség volt a bizonytalanság, kételyek eloszlatása érdekében.

A munkavállalók motivációjának és mentális jóllétüknek fenntartása azonban alig kapott hangsúlyt. Pár vállalat esetében megjelent a pszichológussal, illetve egyéb szakemberrel való konzultáció, feltáró beszélgetések, motivációs tréningek tartása, de az irodalomelemzéshez képest sokkal kevésbé kiemelkedő szerepe volt. Annál a kérdésnél, hogy „Kommunikációs és motivációs szempontból a HR munka hogyan változott a pandémiás helyzetben?” szinte kizárólag kommunikációs intézkedések jelentek meg, a motiváció a kérdőív végén pár alkalommal került említésre azzal kapcsolatban, hogy a munkavállalók motivációja nem változott. A legtöbbször megjelent pozitív hatás a lojalitás fogalma volt az őszi kérdőívben, ennek növekedésében azonban valószínűleg a külső környezet bizonytalan természete is nagy szerepet játszott amellet, hogy az egyes cégekben nem történtek leépítések. Mindenképpen pozitív tendenciának tartom, hogy a kérdőívben szereplő vállalatok ennyi figyelmet szenteltek munkavállalóiknak a járvány alatt, és hogy sokféle módon igyekeztek segíteni őket. De a kérdőív válaszai alapján azt gondolom, hogy az otthoni munkavégzés mentális jóllétre gyakorolt hatásai és a munkavállalói motiváció fenntartása, mint koncepció és az ellene való

fellépés a legtöbb munkáltatónál nem szerepel előtérben. Természetesen ennek kialakítása nem egy egyszerű folyamat és ha ki is alakul, a magas arányú részvétel nem garantált. Az egyik válaszadó által kiépített Munkavállalói Támogató Programon havonta a dolgozók 10%-a vett részt. Véleményem szerint azonban ez nem azt jelenti, hogy nincs igény az ilyen jellegű kezdeményezésekre, hanem csak idő kell, amíg ez kialakul. A cél nem a munkavállaló fölötti tyúkanyó szerep betöltése, hanem egy olyan stabil támogatói háttér megteremtése, ami biztosítja számára a biztonság, elköteleződés és motiváció fennmaradását.

## Limitációk és ajánlások jövőbeli kutatásokhoz

A kutatásnak természetesen több korlátja és torzító tényezője van. A szisztematikus irodalmi áttekintésnél a meghatározott kritériumoknak csak 9 cikk felelt meg. Véleményem szerint a „HR\*”, „Covid” és „organization” keresőszavak elegendően tág spektrumot határoznak meg. A cikkek alacsony számának oka az lehet, hogy a HRM-et megemlítő cikkek inkább a HR szakmai jövőjével és a járvány tanulságaival foglalkoznak, nem a jelenlegi változások állnak a kutatások fő fókuszában. Emiatt, ha a valaki a járvány alatti munkaügyi intézkedésekről szeretne részletesebb képet kapni lehet, hogy érdekesebb azokra konkrétan a HR, vagy HRM keresőszó nélkül rákérdezni. Ezenkívül az eredeti keresőszavakat más adatbázisokban is érdemes lehet kipróbálni, lehet, hogy a SCOPUS nem volt megfelelő erre a célra.

A kérdőívvel kapcsolatban fontos figyelembe venni annak kontextusát. A válaszadók olyan vállalatok voltak, akik pályáznak a Felelős Foglalkoztató címre és annak az intézménynek írják válaszaikat, amely kibocsátja ezt a minősítést. Emiatt a válaszokban könnyen előfordulhat egyfajta torzítás, a kitöltők inkább hangsúlyozzák ki erőnyeiket, eredményeiket, amiket az elmúlt időszakban elértek és nem említik meg az esetleges kudarcokat, negatív tényezőket.

Egy másik torzító tényező, hogy a kérdésekre kötetlen formájú, esszézerű válaszok érkeztek be. Ennek a formátumnak előnye, hogy a válaszok szabad formában kerültek meghatározásra és így olyan információk is megjelenhetnek, amik egy kötöttebb formánál elvesztek volna. Azonban ez azt is eredményezi, hogy ha egy vállalat egy adott intézkedést nem említett, az nem garantálja azt, hogy nem is alkalmazta, inkább azt jelenti, hogy a válaszban leírtakat helyeztek nagyobb hangsúlyt. Az információk kihagyása különösképpen releváns lehet a tavaszi kérdőív esetében, ahol a kérdések egyszerre, „egy kérdésként” voltak feltéve. A kérdőív szerkezetében ezek a torzítások meg is látszódnak, egyes vállalatok 6 bekezdésben nyilatkoztak, míg mások egy sorban válaszoltak.

Továbbá a járványügyi intézkedésekre, hatásokra vonatkozó kérdések egy nagyobb kérdőív negyedik részét képezték. A kérdőívnek ehhez a szakaszához érve a kitöltőket ért türelmetlenség és időhiány miatt szintén előfordulhatnak torzítások a válaszokban.

A kérdőíves elemzés kapcsán érdemes lehet akár 2023-ban megismételni egy hasonló kutatást, részletesebb kérdésekkel. Így egy igazán összefogó képet lehetne kapni arról, hogy a munkáltatók munkaügyi szempontból hogyan élték meg ezt az időszakot.

## Összefoglalás

A kutatás célja, hogy irodalom, - és kérdőívelemzés révén részletesebb képet kapjunk a Covid-19 járvány alatt bevezetett HRM intézkedésekről és azoknak munkavállalókra és munkavégzésre gyakorolt hatásairól.

A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamán 9 cikk került elemzésre. Az intézkedések és hatások nagy része az otthoni munkavégzés köré szerveződött. Annak ellenére, hogy így a munkavállalók időt spóroltak az utazáson és alapvetően otthonosabb körülmények között tudtak dolgozni, ezt sok nehézséget is rejtett magában. Egyes helyeken problémát jelentett az informatikai infrastruktúra, internetkapcsolat hiánya. A munka és magánélet határai fokozatosan csökkentek, egyre nehezebbé vált a munka és az otthoni teendők összeegyeztetése, főleg családok számára karantén idején. A munkaórák meghosszabbodtak, a terhelés fokozatosan nőtt, folyamatosan elérhetőnek kellett lenniük a dolgozóknak a mindennapokban.

Emiatt stresszesebbek, fáradékonyabbak lettek, megnőtt körükben a kiégés kockázata, romlott a mentális egészség. Ezt a HR osztály jellemzően tréningekkel, rendszeres meetingekkel, online csapatépítőkkel és szakemberek bevonása révén próbálta ellensúlyozni. Az otthoni munkavégzés bevezetésével a tevékenységek nagy része átkerült az online térbe, ezek közül a legjelentősebb a kommunikáció, kapcsolattartás volt. Érdekes terület a képzéseké, az online tanulás elterjedése hátrányai ellenére új lehetőségeket tár fel a munkáltatók és munkavállalók számára. Az online térben való folyamatos jelenlétnek köszönhetően a munkavállalók technológiai képességeik növekedtek, várhatóan a jövőben könnyebben tudják kezelni a digitalizációs újításokat.

A járvány okozta bevételkiesés miatt egyes ágazatokban, - mint például a vendéglátás – széleskörű leépítéseket kellett véghezvinni, vagy a dolgozók munkabérét csökkentették. Szintén a bevételkiesés miatt elterjedtek az atipikus foglalkoztatási formák is, ami egy potenciális új költségoptimalizálási eszköz lehet a vállalatok számára.

A kérdőív főleg induktív és részben deduktív tartalomelemzése során részletesebb képet kaphattunk az egyes intézkedésekről. Itt is megjelent az otthoni munkavégzés, mint egyik fő elem, emellett a kommunikáció kapott nagy szerepet, főleg a munkavállalók tájékoztatása hírlevélben, intraneten és egyéb csatornákon keresztül. Kisebb arányban, de megjelentek a rendszeresebb meetingek, online csapatépítő alkalmak, motivációs tréningek és a pszichológiai tanácsadás is.

Digitalizálódás terén leginkább a kommunikáció átalakulása került hangsúlyozásra, de az adminisztráció online térbe kerülése is megjelent, mint szempont.

A fizikai egészségmegőrző intézkedéseknek különösen nagy szerepe volt az ipari tevékenységet folytató, főleg fizikai munkavállalókat foglalkoztató vállalatoknál. A szociális távolságtartás, maszkviselés, fokozott fertőtlenítés a mindennapok részét képezte, az egészségvédelmi intézkedések várhatóan a jövőben is nagyobb szerepet fognak kapni.

Munkáltatók egy része külön juttatásokat, támogatásokat adott dolgozói számára, hogy megélhetési nehézségeikben segítse őket, illetve állami támogatást vett igénybe annak érdekében, hogy ne kelljen leépítést végrehajtaniuk. Megjelent továbbá az intenzívebb folyamatfelügyelet is.

Az intézkedések hatásaira a munkavállalók biztonságban érezték magukat, nőtt elköteleződésük, bizalmuk munkáltatójuk felé. A csapatmunka néhol meggyengült, de összességében inkább erősödött, a kollégák támogatták egymást a nehéz időszakokban. Az online kommunikációs felületek használatán kívül a jövőben háttérbe szorulhat a túlzott szervezeti bürokrácia, mivel a járvány alatt több munkáltató megtapasztalhatta a hatékonyabb, laposabb működés előnyeit.

A nemzetközi irodalomhoz képest a vállalatoknál kevésbé kap hangsúlyt a mentális egészség és a motiváció fenntartása, inkább a munkavégzés folyamatának fenntartására törekednek. A dolgozók biztonságérzetének fenntartására leggyakrabban használt és említett eszköz az egyirányú kommunikáció, azaz tájékoztatás volt, ami a bizonytalanság érzetet csökkentheti, de nem oldja meg a munkavállalók mentális egészségi problémáit.

A nemzetközi irodalomban ezzel a fizikai egészségvédelem nem annyira kerül előtérbe, a fizikai egészségügyi veszélyek egyértelműnek vannak elkönyvelve, és ezért az akademikusok nem foglalkoznak vele olyan mértékben, mint a mentális egészségügyi problémákkal. Ezzel inkább a szellemi munkavállalókra és az ő menedzselésükre helyezik a hangsúlyt, miközben

háttérbe szorítják az ipari tevékenységet űző fizikai munkavállalókat és a velük kapcsolatos HRM tevékenységeket.

A jövőben érdemes lehet a két oldalt közelebb hozni egymáshoz. Egyrésztől behatóbb elemzéseket lehetne lefolytatni a fizikai munkások járvány alatti kitettségének témakörében, és a rájuk vonatkozó egészségügyi veszélyek mérséklésével kapcsolatban. Másrészt a munkáltatók nagyobb erőforrásokat mozgósíthatnának egy olyan támogatási háttér kialakításában munkavállalóik számára, aminek céljai között hangsúlyosabb szerepet kap a mentális egészség védelme és a motiváció fenntartása.

## Hivatkozásjegyzék

- Agarwal, P. (2021): Shattered but still smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 93, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765> utolsó letöltés: 2022.01.30.
- Aguinis, H., Burgi-Tian, J. (2020): Measuring performance during crises and beyond: The performance promoter score, *Bus Horiz* , 64(1), 149–160
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., Wei Tian, A. (2020): The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. *LSE Business Review*, <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations>, utolsó letöltés: 2022.04.19.
- Arora, P., Suri, D. (2020): Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter, *Human Resource Development International*, 23 (4), pp. 438 – 451, doi: 10.1080/13678868.2020.1780077
- ATD Research Report (2020): E-learning: the evolving landscape, [www.td.org/research-reports/e-learning-the-evolving-landscape](http://www.td.org/research-reports/e-learning-the-evolving-landscape) utolsó letöltés: 2022.01.30
- Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020): Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103436
- Boros, B., Pókász, Z., Süle, Á., Szabó D. (2021): A HR szerepe a felelős foglalkoztatónál, [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6573/1/1322\\_Article\\_Text\\_4941\\_1\\_10\\_20210620.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6573/1/1322_Article_Text_4941_1_10_20210620.pdf) , utolsó letöltés: 2022.04.19.
- Borpujari,R., Chan-Ahuja,S., & Sherman, E. L. (2020). Time fungibility:An inductive study of workers' time-use duringCOVID-19stay-at-homeorders.Academy of ManagementAnnual Meeting. <http://obcovid19files.s3.amazonaws.com/borpujari.pdf>
- Brenan,M. (2020): U.S.workers discovering affinity forremote work, Gallup <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> utolsó letöltés: 2022.01.30
- Bueno-Notivol, J., Gracia-García, P., Olaya, B., Lasheras, I., López-Antón, R., Santabárbara, J. (2021): Prevalence of Depression during the COVID-19 outbreak: A meta-analysis of community-based studies, <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2020.07.007> utolsó letöltés: 2022.01.30.
- Butterick, M., Charlwood, A. (2021): HRM and the COVID-19 pandemic. How can we stop making a bad situation worse?, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344> utolsó letöltés: 2022.01.30.

Carnevale, J.B., Hatak, I. (2020): Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116, pp. 183 – 187, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037

Collings, D.G., Nyberg, A.J., Wright, P.M. & McMackin, J. (2021): Leading through paradox in a COVID-19 world: human resources comes of age”, *Human Resource Management Journal* <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343> utolsó letöltés: 2022.01.30.

De Cieri, H., Lazarova, M. (2021): „Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees, *Human Resource Management Review*, Volume 31, Issue 4, 100790, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100790>.

Deshpande, A. (2020): Protecting women is missing from pandemic management measures in India, <https://qz.com/india/1826683/indias-approach-to-fighting-coronavirus-lacks-a-gender-lens/> utolsó letöltés: 2022.04.19.

Elo, S., Kyngäs H. (2008): The qualitative content analysis process, *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115, doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Thousand Oaks: SAGE.

Ford, M. (2020): Student nurses to have paid placement contracts honoured, HEE confirms, *Nursing Times*, UK, [www.nursingtimes.net/news/education/student-nurses-to-have-paid-placement-contracts-honoured-hee-confirms-29-06-2020/](http://www.nursingtimes.net/news/education/student-nurses-to-have-paid-placement-contracts-honoured-hee-confirms-29-06-2020/), utolsó letöltés: 2022.04.19.

Fosway Group Report (2020): How is COVID-19 changing learning? [www.fosway.com/research/next-gen-learning/learning-technologies-summer-forum-2020/](http://www.fosway.com/research/next-gen-learning/learning-technologies-summer-forum-2020/) utolsó letöltés: 2022.01.30.

Gallagher, K. E., Kadokura, E., Eckert, L. O., Miyake, S., Mounier-Jack, S., Aldea, M., ... & Watson-Jones, D. (2016). Factors influencing completion of multi-dose vaccine schedules in adolescents: a systematic review. *BMC Public Health*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-2845-z>

Graneheim, U.H., Lundman, B. (2004): Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness, *Nurse Education Today* 24, 105–112.

Hamouche, S., (2021): Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions, *Journal of Management and Organization*, doi: 10.1017/jmo.2021.15

Hamouche, S., Chabani, Z. (2021): COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development, *Industrial and Commercial Training*, 53 (4), pp. 366 – 379, doi: 10.1108/ICT-11-2020-0112

Hermann, Z. (2020): Hány diákhoz nem jut el az online távoktatás?, Közgazdaság-és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézete, [https://kti.krtk.hu/koronavirus/hany-diakhhoz-nem-jut-el-az-online-tavoktatas/12769/?fbclid=IwAR1z88knqTB9Hh88eTyW\\_ibfKL0anxKZCh4NwguOShIkf9\\_3NhPSLR9fA7k](https://kti.krtk.hu/koronavirus/hany-diakhhoz-nem-jut-el-az-online-tavoktatas/12769/?fbclid=IwAR1z88knqTB9Hh88eTyW_ibfKL0anxKZCh4NwguOShIkf9_3NhPSLR9fA7k), utolsó letöltés: 2022.04.19.

ILO (2021): Work in the time of Covid, Report of the Director-General, International Labour Conference, 109th Session, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_793265.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_793265.pdf) utolsó letöltés: 2022.01.30.

Kagti, S. (2020): When You Work from a PG, It's a Fight for Internet. <https://www.livemint.com/mint-lounge/business-of-life/when-you-work-from-a-pg-it-s-a-fight-for-internet-11586186976325.html>, utolsó letöltés: 2022.04.19.

Kelly, J. (2020): Thousands of new jobs are being created in response to the Coronavirus, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/03/27/thousands-of-new-jobs-are-being-created-in-response-to-the-coronavirus/?sh=5a6546263d3f>, utolsó letöltés: 2022.04.19.

Kenton, W. (2020): Human Resources (HR), *Investopedia*, <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> utolsó letöltés 2022.01.30.

Krippendorff K. (1980): Content Analysis: An Introduction to its Methodology. Sage Publications, Newbury Park.

KSH (2017): A kis- és középvállalkozások jellemzői, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf> , utolsó letöltés: 2022.04.19.

Kulik, C. T. (2021): We need a hero: HR and the „next normal” workplace, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12387> utolsó letöltés: 2022.01.30

Maddox-Daines, K. L. (2021): Delivering well being through the coronavirus pandemic: the role of human resources (HR) in managing a healthy workforce, *Personnel Review*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-04-2021-0224/full/html> utolsó letöltés: 2022.01.30

Meijerink, J., Keegan, A. (2019): Conceptualizing human resource management in the gig economy, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 34 No. 4.

Mikołajczyk, K. (2021): Changes in the approach to employment development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic, *European Journal of Training and Development*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2020-0171/full/html> utolsó letöltés: 2022.01.30.

Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. D. F. R., & Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0-a systematic literature review and research agenda pro-posal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576>

OCBC (2020): Major Layoffs and Furlough's Continue to Stack Up, <https://ocbc.org/major-layoffs-and-furloughs-continue-to-stack-up/> utolsó letöltés: 2022.01.30.

OECD (2021): Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>, utolsó letöltés: 2023.01.09.

ofa.hu (s.a.): Az Év Felelős Foglalkoztatója pályázat, <https://ofa.hu/hu/Az-ev-felelos-foglalkoztatoja-palyazat>, utolsó letöltés: 2022.04.19.

Okoli, C., Schabram, K. (2010): A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1954824>, utolsó letöltés: 2022.01.30.

Opatha, H.H.D.N.P. (2021): A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management, Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol. 11, No. 1, 2021

Pistrui, B., Harmat, V. (2022): A szolgáltató robotok definiálása és alkalmazási lehetőségei az üzleti szervezetekben: Szisztematikus irodalmi áttekintés. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 53(1), 58–68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.05>, utolsó letöltés: 2022.01.30.

Roumpi, D. (2021): Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience, International Journal of Organizational Analysis, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-09-2021-2974/full/html> utolsó letöltés: 2022.01.30.

Saad, L. & Hickman, A. (2021): Majority of US workers continue to punch in virtually , Gallup, <https://news.gallup.com/poll/329501/majority-workers-continue-punch-virtually.aspx> utolsó letöltés: 2022.01.30

Savage, M. (2020): Has the meaning of work changed forever? BBC, The Life Project, <https://www.bbc.com/worklife/article/20201112-has-the-meaning-of-work-changed-forever> utolsó letöltés: 2022.01.30

Szulc, J.M., Smith, R. (2021): Abilities, motivations, and opportunities of furloughed employees in the context of Covid-19: preliminary evidence from the UK, Frontiers in Psychology, Vol. 12