

Business, Arts and Culture

METROPOLITAN SCHOLAR



**Az emberierőforrás-menedzsment
aktuális globális, regionális és helyi
kihívásai és a COVID-19**

METROPOLITAN SCHOLAR

Business, Arts and Culture

Póór József – Szabó Szilvia – Kiss Ferenc (szerk.)

**Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és
helyi kihívásai és a COVID-19**

Budapest, 2021

METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture

könyvsorozat / book series

Sorozatszerkesztő / Series editor: KISS Ferenc

Szerkesztette / Edited by: POÓR József, SZABÓ Szilvia, KISS Ferenc

© ARANYOSSYÉ dr. SZEGEDI Andrea, BARNÁ Zsolt, BERDE Éva, BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó, CSÁKAY Zoltán, DÁVID Ágnes, FARKASNÉ FEKETE Mária, HEGYESNÉ GÖRGÉNYI Éva, IPOLYI Dóra, JENEI Szonja, JÓZSA László, KOVÁCS Ádám, KÖMÜVES Zsolt, SZABÓ Szilvia, KURBANOVA MUYASSAR, MÓDÓSNÉ SZALAI Szilvia, MOLNÁR András, PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC, POÓR JÓZSEF, REHAM Al-Hanakta, SZABÓ-BÁLINT Brigitta, SZEINER Zsuzsanna, SZIGETI Szilárd, ZSIGMOND Tibor, ZSIGMONDOVÁ Annamária, 2021

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY” licenznek megfelelően. /

This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY” licence scheme.

ISBN: 978-615-5459-09-2

Első kiadás / First edition, 2021

Kiadó / Publisher: Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by: a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora
/ Rector of Budapest Metropolitan University

Tartalomjegyzék

<i>Poór József – Szeiner Zsuzsanna – Zsigmond Tibor – Kovács Ádám</i> Tanácsadás a koronavírus idején – egy magyarországi empirikus felmérés tükrében.....	5
<i>Papp-Váry Árpád Ferenc – Dávid Ágnes</i> Csapatok vezetése, motiválása az online térben – a Budapesti Metropolitan Egyetem példáján.....	13
<i>Poór József – Jenei Szonja – Módósné Szalai Szilvia</i> A koronavírus vakcina elfogadása, elutasítása esetén lehetséges munkahelyi diszkrimináció: magyarországi munkavállalói vélemények.....	26
<i>Molnár András – Ipolyi Dóra</i> Önkéntesek foglalkoztatásának tapasztalatai az egészségügyet támogató tevékenységekben.....	56
<i>Aranyossyné dr. Szegedi Andrea</i> Nők a munkaerőpiacon a Belarusz Köztársaságban	67
<i>Berde Éva – Kurbanova Muyassar</i> A magyarországi, tunéziai és üzbég értelmiség egy-egy csoportjának véleménye a fiatalabb és idősebb nemzedék értékéről a Covid-19 árnyékában.....	81
<i>Budavári-Takács Ildikó</i> A pszichoterror azaz a mobbing vizsgálata magyarországi munkahelyeken.....	106
<i>Zsigmondová Annamária – Zsigmond Tibor – Reham Al-Hanakta</i> HRM és COVID-19 – Jordániai tapasztalatok nemzetközi összehasonlítás tükrében	127
<i>Szigeti Szilárd – Józsa László</i> Munkavállalói egészség felértékelődése a covid-19 járvány következtében magyarországon.....	137

<i>Barna Zsolt</i>	
A COVID hatása a vállalati projektmunkára	149
<i>Csáky Zoltán – Farkasné Fekete Mária – Hegyesné Görgényi Éva</i>	
A COVID hatása a vállalati projektmunkára	161
<i>Körmives Zsolt – Szabó Szilvia</i>	
A koronavírus válság által teremtett fejlesztési, fejlődési lehetőségek a vizsgált szervezeteknél és azok HR szervezetében.....	181
<i>Szabó-Bálint Brigitta</i>	
COVID teszten a munkáltatói márkák.....	200

TANÁCSADÁS A KORONAVÍRUS IDEJÉN – EGY MAGYARORSZÁGI EMPIRIKUS FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

POÓR JÓZSEF

egyetemi tanár
Selye János Egyetem
poorj@uj.s.sk

SZEINER ZSUZSANNA

egyetemi adjunktus
Selye János Egyetem
szeinerzs@uj.s.sk

ZSIGMOND TIBOR

egyetemi adjunktus
Selye János Egyetem
zsigmond@uj.s.sk

KOVÁCS ÁDÁM

PhD jelölt
Selye János Egyetem
adamkovacs0823@gmail.com

Absztrakt

A Koronavírus járvány bekövetkezte előtti években a 10 százalékos növekedés volt jellemző a tanácsadó iparágra. A tanulmányunk empirikus részében arra kívánunk választ kapni, hogy a koronavírus megakasztja-e az ezen a területen a korábbi években kialakult dinamikus fejlődést. Kulcskérdéseink közé tartoztak, hogy az egyes tanácsadási szervezetek

mennyire élték meg gazdaságilag negatívan a kialakult helyzetet? Melyek azok a területek, ahol csökkenés volt tapasztalható vagy éppen növekedés, illetve, hogy mennyire látnak egyben új lehetőségeket is a jövőre nézve? A kapott eredmények alapján azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált szervezeteket az árbevétel és a szolgáltatási tevékenység területén is negatívan érintette a válság, viszont a szervezetek jelentős része egyben új lehetőségeket is lát a kialakult helyzetben a jövőre nézve.

Kulcsszavak: Tanácsadás, Magyarország, Koronavírus

1. Tanácsadás és koronavírus járvány

A rendszerváltás előtt az üzem- és munkaszervezés jelentette a vezetési tanácsadást Magyarországon, amelynek már abban az időben is voltak kiváló hazai szakemberei (Poór, 2016). Nem véletlen, hogy a rendszerváltást követően szinte azonnal, az 1990-es évek elején a régióba települő transznacionális tanácsadó cégek előszeretettel választották Budapestet, hogy onnan irányítsák kelet európai divíziójukat. Magyarországon a tanácsadás a rendszerváltástól egészen 2007-ig viszonylag töretlenül fejlődött. Az említett évben közel 4.500 tanácsadót foglalkoztató magyarországi iparág és éves árbevétele elérte 346 millió eurót. Ez az érték a rákövetkező válságos évek során csökkent, majd 2013-tól újra növekedésnek indult és elérte a 390 millió eurót (FEACO, 2019).

A tanácsadási iparágat már eddig számos módon és jelentősen befolyásolta a globális világjárvány. 2020-ban az elemzők (consultancy.org, 2020, Ibisworld 2020) jóval borulatóbbak voltak, a tanácsadási iparág visszaesését Európában (-28%) és az USA-ban (-15%) körülire becsülték. Ezek a jóslatok szerencsére túlzónak bizonyultak, ma már látjuk, hogy az ügyflszektorok eltérő érintettségének köszönhetően a tanácsadó iparág összességében nem szenvedett komolyabb károkat, persze a tanácsadásnak is voltak „vesztes ágazatai” az elmúlt időszakban. A 2019-ben közel 35 milliárd éves forgalmat realizáló német piacon a visszaesés főleg a kisméretű cégeknél a jelentősebb, a nagyok könnyebben tudnak váltani (Fröndhoff, 2020). A Német Tanácsadó Szövetség vizsgálatai szerint a helyzet az első lezárás után javult ezen a területen (BDU, 2020).

A mostani válság egy természeti katasztrófa eredménye, ilyen esetekben célszerű a múltban lezajlott hasonló jelenségekből is tanulni (McKinsey, 2020). A 2008-2009-es globális válsággal kapcsolatban a jövőkutatók és

más társadalomtudósok hazai és nemzetközi képviselői akkor (Korten, 2009) is és most is újra megkongatták a vészharangot (Maynard-Szatmáry, 1995; Wallace-Wells, 2020). Azt jövendölték és jövendölik, ha nem változik az emberiség, akkor nagy baj lesz.

A világ tanácsadási szolgáltatásainak közel háromnegyede az észak-amerikai és az európai országokból származik. Az előző évhez képest 2020-ra a világ vezetési tanácsadó iparának árbevétele közel 30 milliárd dollárral csökkent. A jelzett vizsgálat alapján, ahogy már korábban jeleztük, feltételezhetően Európában fog bekövetkezni a legnagyobb csökkenés a pandémia hatására. Ez a vírushelyzet szempontjából nem a legjobb hír, mivel a legtöbb itteni országban a pandémia nem a legjobb képét mutatja. Ugyanakkor a védekezés egyre szakszerűbb módja és a hatékony vakcina(k) megjelenése bizalomra adhatnak okot.

A múlt év elején Czerniawska (2020) az ügyfelek 81 százalékánál állapította meg, hogy többet akarnak költeni a tanácsadásra, mint korábban. Ez az adat csak 10 százalékkal mérséklődött 2021 januárjára. Számos ügyféliparágban hasonlóan biztató a helyzet, így például 26 százalékkal több asztali számítógépet és laptopot adtak el a világon 2020 utolsó negyedében, mint egy évvel korábban. A 300 millió eladott PC és notebook majdnem negyedét a Lenovo értékesítette. A kínai céget szorososan követi az amerikai HP, az első ötbe még a Dell, az Apple és az Acer fért be (Magyar, 2021). De hasonló növekedést lehet prognosztizálni a gyógyszeripar és a csúcstechnológiai iparok esetében vagy webshopok (PWC, 2020) esetében is. Új igényként jelenik meg a logisztika és a környezetvédelmi igények, valamint az egészségügyi szolgáltatásokkal szembeni igények kiszélesedése.

A különböző vélemények szerint a tanácsadási piac középtávú kilátásai sokkal jobbak, mint a korábbi pénzügyi válság idején (McKinsey 2020, BDU, 2020). Mindazonáltal a jelenlegi válság során is előfordultak olyan jelek, amelyeket a 2008–2009-es válság során nagyon gyakran tapasztalhattunk, vagyis „elég a tanácsadókból, inkább belső munkatársakat alkalmazunk problémáink megoldására” (Morris-Noonan, 2020).

2. Kutatás bemutatása

A Szent István Egyetem (2021. február 1. óta Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem) Menedzsment és HR Kutató Központja a Budapest Kereskedelmi és Iparkamara XX-as Tanácsadó osztályával 1 közösenegy gyorsfelmérést végzett 2020. november 10. és december 10.

között A kutatás folyamán vizsgáltuk, hogy a tanácsadási iparágra milyen jellegű hatást gyakorol a COVID-19 járvány. Jelen kutatás, a hazánkban működő szakmai szövetségek (HSZOSZ, MÉT, OHE, PMSZ, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ) támogatásával valósult meg.

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük. A kérdőív kitöltése elektronikusan történt. Felmérésünk jellegét tekintve egy egyválaszadós (one-respondent), - azaz egy szervezet egy kitöltő – lekérdezés volt (Poór et al., 2020).

Kutatásunkban 14 kérdést tartalmazó kérdőívünkkel a következőkre kerestük a választ:

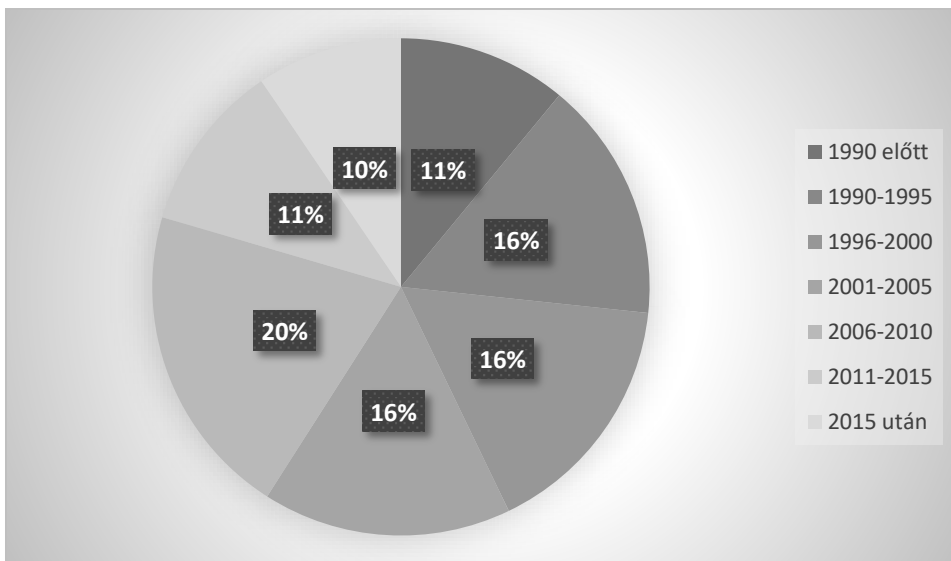
- A kérdőívünket megválaszoló vállalkozások jellemzői (méret, ágazat, árbevétel, alapítás éve és a vállalkozás formája).
- A COVID-19 lehetséges és eddig észlelt gazdasági hatásai (árbevétel, létszám és szolgáltatás tevékenység).
- A COVID-19 lehetséges és eddig észlelt hatásai a tanácsadási munkára (a már szerződött projektek, az új projektek esetében, a tanácsadói munkában).
- Végül rákérdeztünk arra is, hogy milyen lehetőséget látnak a megkérdezettek a COVID-19 nyomán a tanácsadási munkában.

A kutatásunk célcsoportja a magyarországi tanácsadási iparági szervezetek voltak. Összesen 261 tanácsadási szervezet csatlakozott a kutatáshoz.

A válaszadók közel fele létszám szerinti meghatározás alapján a mikrovállalkozás kategóriába sorolható, ezen szervezetek nagyrésze 2-9 fős létszámmal működik. A kis- és középvállalkozások a válaszadók harmadát teszik ki a mintában. A 250 feletti létszámú munkaerőt foglalkoztató szervezetek részaránya közel 20 százalékot képvisel.

A válaszadók legnagyobb arányban a hazai tulajdonú magánvállalkozások közül kerültek ki, 64 és fél százalékos aránnyal szerepelnek a mintában. A külföldi vagy vegyes tulajdonban lévő magánvállalatok részaránya a minta közel egyharmadát tette ki.

Válaszadóink között megközelítőleg azonos arányban szerepelnek a különböző életkorú szervezetek, amelyek mintegy 11 százaléka még a rendszerváltás előtt alakult, majdnem 10 százalékuk pedig 2015 után.



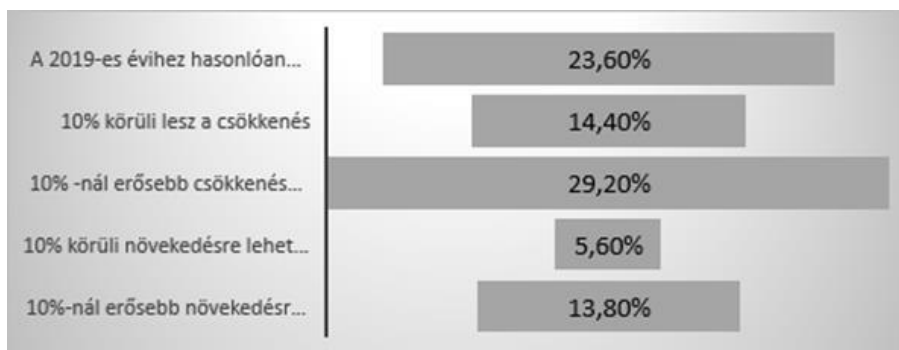
1. **ábra:** Válaszadó szervezetek alapításának éve

Többek között az alábbi témaköröket vizsgáltuk:

- Hogyan érinti a tanácsadás egyes részterületeit a COVID-19 világjárvány miatt kialakult helyzet az árbevétel, a költségvetés és a létszámváltozás tekintetében? –
- A vállalati méretek milyen mértékben befolyásolták a COVID-19 világjárvány alatt a különböző tanácsadó cégek helyzetét?
- Mennyire tekintenek lehetőségként a kialakult helyzetre a tanácsadók?
- Hogyan érintette a COVID-19 világjárvány a külföldi tulajdonú tanácsadó szervezeteket?

Az előzőleg felvetett kérdésekre a teljesség igénye nélkül a következő válaszok adhatók:

- a) Egyes tanácsadási részterületeknél pozitív hatásokat tapasztaltunk a krízis ellenére (Stratégia, Technológia, Szervezetfejlesztés, Pénzügyek)



2. **ábra:** COVID-19 járvány hatása az árbevételre

- b) A nagyméretű szervezetekre (>50 fő) kevésbé hatott a világjárvány okozta hatások, mint a kisméretű szervezetekre (50 fő alatti).

1. **táblázat:** Az előző évihez képest a COVID hatására a szervezetének létszámának alakulása

Sorszám	COVID-19 hatása a létszámra	%
1.	Erősen (20% felett) csökkent	5,1%
2.	Kissé csökkent	15,4%
3.	Nem változott	66,7%
4.	Kissé növekedett	6,2%
5.	Erősen (20% felett) növekedett	3,6%
6.	Nem tudom megítélni	3,0%
	Összesen	100%

- c) Azt tapasztaltuk, hogy nincs egyértelmű összefüggés az árbevétel alakulása és a tulajdonforma között
- d) A tanácsadók szervezetek többsége lehetőségként is tekintenek a kialakult helyzetre.

Összefoglalás

Összességében elmondható, hogy a jelenlegi válság változó hatást gyakorolt a tanácsadó iparág szereplőire. Az ügyfélszektorokhoz hasonlóan egyaránt voltak nyertesei és vesztesei is az aktuális helyzetnek. Ugyanakkor összességében inkább mérsékeltnek nevezhető a pandémia hatása úgy globális, mint belföldi viszonylatban ezen a területen. Empirikus felmérésünk eredményei közül csupán a legfontosabb adatokat ragadtuk ki. A vizsgálatunk nem volt reprezentatív. Összehasonlítva más hasonló magyarországi empirikus vizsgálatokkal a válaszadók száma és összetétele hasonló volt. Kutatásunkat folytatjuk és a későbbi tapasztalatainkat összevetjük a 2020-as kutatás során tapasztaltakkal.

Irodalomjegyzék

COVID-19 and the greatest reset: Briefing note.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)

Czerniawska, F. (2020): COVID-19 as a prism of change in the consulting industry. Source Global Research:

<https://www.sourceglobalresearch.com/covid-19-as-a-prism-of-change-in-the-consulting-industry/#> (Letöltve: 2020. szeptember 10.)

FEACO (2019): Survey of the EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY-2018-2019. FEACO, Brussels.

Fodor P.-Kiss, T.- Poór, J. (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre: Négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. Vezetéstudomány, 41(10), 2-18,

Fröndhoff, B. (2020): Coronakrise lässt den Beratermarkt schrumpfen. Handelsblatt, 2020. April, 20.

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/consulting-coronakrise-laesst-den-beratermarkt-schrumpfen/25756640.html?ticket=ST-2844213-Mff6GYf5YeEiqbhUoTMW-ap4> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)

Korten, D.C. (2009): Gyilkos vagy humánus gazdaság. Budapest: Kairosz Kiadó, Publishing Co.

Magyar A. (2021): Hatalmasat nőtt számítógépek piaca a járvány miatt. <https://hu.euronews.com/2021/01/13/hatalmasat-nott-a-szamitogepek-piaca-a-jarvany-miatt> (Letöltve: 2021. január 16.)

Maynard S., J.- Szathmáry, E. (1995): *The Major Transitions in Evolution*. Oxford, England: Oxford University Press.

PWC (2020) Akik nyertesén kerültek ki a pandémiából. (2020) PWC, Budapest, <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/covid-19-nyertesek.html> (Letöltve: 2021. január 15.)

Poór J. (2016): Menedzsmet tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Poór J.-Beke A.-Szeiner Zs. (2021): Tanácsadás és COVID-19. SZIE MHR-SJE -BKIK, Budapest

Pressemitteilung. Geschaeftklima Consulting. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. 2020.10.20. (Letöltve: 2021. január10.)

Source Global Research: Market Updates 4th September 2020: <https://reports.sourceglobalresearch.com/portal/marketupdates> (Letöltve: 2020. december 5.)

The impact of the Coronavirus on the global consulting industry. <https://www.consultancy.org/news/162/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-global-consulting-industry> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)

Wallace-Wells, D. (2020): Lakhatatlan föld. Animus Kiadó, Budapest

.

CSAPATOK VEZETÉSE, MOTIVÁLÁSA AZ ONLINE TÉRBE – A BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM PÉLDÁJÁN

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC

dékán, szakvezető
Budapesti Metropolitan Egyetem
apappvary@metropolitan.hu

DÁVID ÁGNES

HR menedzser
Budapesti Metropolitan Egyetem
adavid@metropolitan.hu

Absztrakt

Kihívásaink a pandémia idején – a Metropolitan Egyetem hallgatóinak és munkatársainak szemszögéből. Hogy lehetett helytállni ebben a helyzetben, milyen megoldások váltak be, és melyek bizonyultak kevésbé hatékonynak.

Kulcsszavak: *vezetés, motiválás, HR, felsőoktatás, pandémia, koronavírus, Covid-19 járvány*

1. A Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) mint az esettanulmány tárgya

Jelen tanulmányban a csapatok vezetését, motiválását a Budapesti Metropolitan Egyetemen (METU) keresztül mutatjuk be, ahol a szerzők dolgoznak. Egyikük, Dávid Ágnes HR menedzser 2018 februárjában csatlakozott az METU-hoz, míg Papp-Váry Árpád a 2001-es alapítás óta vesz részt az intézmény életében, először óraadóként, majd 2006 óta főállású oktatóként, illetve különböző pozíciókban, jelenleg szakvezetőként és dékánként.

A 2001-es alapítás mutatja, hogy az intézmény már nagykorú. De nagy abban az értelemben is, hogy hazánk legnagyobb magánegyeteme, méretében bőven megelőzve a hasonló intézményeket. A METU-nak jelenleg mintegy 6500 aktív hallgatója van, akiknek több mint 10%-a külföldi diák. Utóbbiak multinacionalitását mutatja, hogy majdnem 100 országból érkeztek.

Az oktatói kart nézve, 645 főállású és óraadó kollégája van az intézménynek, e mellett 167 fő az oktatást támogató állomány. Utóbbiak közül kiemelhető az ügyfélszolgálati és tanulmányi osztály, a marketing és értékesítés, a főtitkárság, az oktatásszervezés, a könyvtár, a számvitel és kontrolling, a HR, az üzemeltetés, és az IT.

Hogy milyen sokféle ember dolgozik a szervezetben, azt jól mutatja, ha megnézzük, hány éves a legfiatalabb és a legidősebb kolléga. Nos, a legfiatalabb 22 éves, aki az informatikai terület helpdesk részét segíti, a legidősebb pedig egy 83 éves professzor emeritus. A korosztályi eltérésekből adódóan más kihívásokkal néz szembe egy intenzív társasági életre vágyó gyermektelen fiatal; az egy vagy több kisgyermeket nevelő kolléga; vagy éppen az idősebb oktató, aki az unokáival szeretne több időt tölteni. Ez a normál hétköznapiakban is így van, de a Covid-19 járvány idején még fokozottabban – amire még kitérünk az esettanulmány későbbi részében. Természetesen van egy közös nevező a munkatársak közt, legyenek bármilyen életkorban vagy élethelyzetben: ez az oktatás szeretete és annak mindenkorai jobbítási, fejlesztési vágya.

Visszakanyarodva az intézmény bemutatásához, annak 2 kara van, összesen 4 képzési területtel: a hallgatók kb. egynegyede a Művészeti és Kreatívipari Karra jár, míg háromnegyede az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karra. Természetesen igyekszünk kihasználni a szinergiákat a művészeti és üzleti kar között: közös projekteken dolgoznak a hallgatók, amelyek során üzleti-vállalkozási ismeretekkel gazdagodhatnak művész hallgatóink, valamint kreativitással, alkotó szellemmel találkozhatnak az üzleti kar hallgatói.

A képzési szinteket tekintve a doktori iskolát leszámítva mindenütt jelen van a Metropolitan: 7 felsőoktatási szakképzés, 25 alapképzés, 33 mesterképzés, és 15 posztgraduális képzés (szakirányú továbbképzés) található a kínálatban, melyek közül az alap- és mesterképzések jelentős része angol nyelven is elérhető.

A METU számára mindig fontos volt a gyakorlatorientáltság, így szoros együttműködésben vagyunk 2500 hazai és nemzetközi vállalattal.

A fentiek alapján talán már látszódik, amit a szerzők nap mint nap tapasztalnak: hogy egy nemzetközi, kulturálisan gazdag, sokszínű hallgatói és munkatársi közösségről van szó. Mindez ráadásul nem egy nagy integrált campuson, hanem öt kisebb campuson valósul meg, ami újabb kihívásokat támaszt.

Korábban szóba került az alkotás. A Metropolitanra alkotóegyetemként tekintünk, ez az intézmény pozicionálása és egyben szlogenje, amivel megkülönböztetjük magunkat a többi felsőoktatási intézménytől. Filozófiánk szerint a METU-n munkájukban és életükben kiteljesedni képes alkotók közösségét építjük, beleértve a hallgatókat és a munkatársakat is. Célunk, hogy élmény legyen a hallgató számára a Metropolitan, és a munkaerőpiacra reflektáló, azonnal használható tudást kapjon. Ezért motiváljuk a hallgatókat és a kollégákat, hogy a készségeik és tudásuk fejlesztése által képessé váljanak kihozni önmagukból a legjobbat.

Abban segítjük hallgatóinkat – akiket igyekszünk nem is hallgatóknak, hanem alkotóknak nevezni –, hogy olyan valódi gyakorlati tudást szerezzenek, amely az életből vett kihívásokból építkezik, és igazi versenyelőnyt jelent karrierjük indulásakor. Ehhez kapcsolódóan a myBRAND egy olyan személyesmárka-építő program, ami a soft skillek erősítésére fókuszál, az egyetemi évek alatt mindvégig. Hallgatóinkat tréningek és innovatív oktatási módszerek segítségével készítjük fel a tudatos és folyamatos személyesmárka-építésre, tanáraink pedig oktatásmódszertani képzéseken vesznek részt. Az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karon az alapszakokon a legelső alkalom nem egy előadás vagy egy gyakorlat, hanem egy teljes napos Start myBRAND tréning, amit később még négy, a mintatantervbe beépült, soft-skill fejlesztő tréning egészít ki. Sőt, a záróvizsga is myBRAND alapú, ahol a diákok nemcsak a szakdolgozatukról, és a szakhoz köthető ismeretekről adnak számot, hanem bemutatják saját szakmai portfóliójukat is. Utóbbi azért is hasznos, mert így hallgatóink tanulmányaik végén egy, az elsajátított kompetenciáikat rendszerező szakmai portfólióval léphetnek ki a munkaerőpiacra, ami komoly hozzáadott értéket jelent a klasszikus önéletrajzon, CV-n felül. Sőt, maga a CV is másmilyen lesz, hiszen egy, a Metropolitanen végzett hallgató önéletrajza nemcsak a tanult tantárgyak felsorolását, hanem a feladatokat, projekteket és az azokon keresztül megszerzett készségeket, képességeket is tartalmazza.

2. Kihívásaink járvány idején

Az Egyetem bemutatása, a kontextusba helyezés után, most következzen az, hogy a koronavírus „első felvonása”, azaz 2020 tavasza során milyen kihívásokkal szembesültünk a METU-n a hallgatóink (tehát az ügyfeleink) és főként a munkatársaink szemszögéből.

A legfontosabb felmerülő feladatok, célok így összegezhetők:

- Átállás a digitális oktatásra mindössze 1 nap szünet után
- Átállás a távolléti munkavégzésre 3 napon belül
- Új iparági szabályozók adaptálása
- Hallgatói elégedettség fenntartása (Net Promoter Score, NPS)
- Dolgozói elkötelezettség megerősítése (Employee Engagement Score, EES)

Nézzük meg ennek részleteit! A METU működését magánkézben lévő egyetemenként a piac mellett a Nemzeti Felsőoktatási Törvény és az Innovációs és Technológiai Minisztérium szabályozza. A tanulók és hozzátartozóinak védelme érdekében a 2020. március 11-én szerdán kihirdetett és egyedi miniszteri határozatban előírt digitális munkarendre való átállást a Metropolitan abszolválta a leggyorsabban. Miközben más egyetemek a következő 2 napon, azaz csütörtökön és pénteken szünetet tartottak, majd a következő hétre előrehozott tavaszi szünetet rendeltek el, így a hétvégékkal együtt 11 napjuk volt a digitális oktatásra való átállásra, addig mi úgy döntöttünk, hogy mindössze 1 nap szünet elrendelése után, már március 13-án pénteken online oktatunk. Visszatérve az első fejezetben bemutatott számokra, ez több ezer hallgatót és több száz oktatót érintett, ráadásul mindkét csoportot nagyon különböző életkorban, hiszen hallgatóink körében is sok a levelezős, akik közt harminc-, negyven-, ötvenévesek is találhatóak.

A hallgatóknak az eddig megszokott állandó kontakt és jelenlét helyett digitális elérést kellett biztosítanunk. Eközben szembesülnünk kellett azzal, hogy mivel a METU magánegyetem, az alapképzésen tanuló hazai diákok, illetve az alap- és mesterképzésen tanuló külföldi diákok, akik mind-mind költségtérítések, azaz tandíjat fizetnek, jóval magasabb elvárásokat fogalmaznak meg az egyetem szolgáltatásaira vonatkozóan még pandémia esetén is, mint mondjuk egy állami egyetem ösztöndíjas képzéseire járók.

Míg a hallgatók számára 1 nap szünet után elindítottuk a digitális oktatást, addig a teljes távolléti munkavégzésre való átállásra kicsivel több időt

biztosítottunk: 3 napot engedélyeztünk az átállásra az ebben érintett 167 nem-oktató munkatársnak, 4 budapesti és 1 vidéki campuson.

De nemcsak az első, 2020 márciusi átállás során kellett gyorsan reagálnunk, hanem utána is mindvégig, aminek fontos része volt az egyetemre nézve kötelező új iparági rendeletek és 'ajánlások' értelmezése, megfelelésig biztosítása, új szabályozók kialakítása, bevezetése.

Mindezt természetesen úgy, hogy szem előtt tartjuk a hallgatói és munkatársi elkötelezettséget és motivációt. Célunk ezért a vonatkozó mutatók, az ún. Net Promoter Score (diák elégedettség) és Employee Engagement Score (munkatársi elkötelezettség) szinten tartása volt. Hogy utóbbi mennyire sikerült, azt a 4. fejezet mutatja be.

3. Vírusálló megoldásaink

Mielőtt részletesebben belemennénk a megoldásokba, előjáróban jöjjenek a kulcsszavak, amelyek nélkül nem boldogultunk volna: rugalmasság, bizalom és támogatás.

Mindebben kiemelkedő volt a közvetlen vezetők szerepe, tehát őket támogatta a felsővezetés és a HR. Rugalmas kereteket kaptak, amelyen belül szabadon dönthettek. Időnként konzultáltak HR kérdésekben a HR menedzserrel, azaz e cikk egyik szerzőjével, de a legtöbb esetben csak megerősítést kellett nyújtani számukra, hogy jó a javaslatuk.

A digitális oktatást és munkavégzést tekintve széles palettát használtunk. Ezek csak felsorolásszerűen: Zoom, Teams, Coospace, Sharepoint, Onedrive, Mentimeter, HomeOffice, Rugalmas Munkaidő, Virtuális Borest, Online Könyvbemutató, Karácsonyi Fórum, Online Borkóstoló, Hogy Vagy? felmérés, StandUps, Virtuális kávé, YouTube videók, Online Dolgozói Fórum, Oktatásmódszertani Online Képzések.

De mit tettünk tavaly nyáron, azaz pontosan milyen megoldásokkal éltünk 2020-ban, a koronavírus első időszakában a korlátozások idején?

- Átállás a digitális oktatásra -> Online oktatásmódszertani támogató anyagok (Coospace, Youtube)
- Átállás a távolléti munkavégzésre -> Digitalizáció és új kollaborációs megoldások, rugalmasabb munkavégzési keretek, intranet
- Új iparági szabályozók adaptálása -> Új szabályzatok, ajánlások
- Motiváció és elkötelezettség fenntartása -> Online dolgozói fórumok, online dolgozói rendezvénysorozat, rektori és elnök-vezérigazgatói

videóüzenetek, támogatás a klinikai és mentálhigiéniai szakpszichológusunktól, home office tippek, visszamérések

Hogyan állunk helyt ebben a helyzetben, mi segített? A legújabb kutatások a változtatások kulcsaként a rugalmasság mellett a digitalizációt – online oktatást, online toborzást, online kommunikációt, online találkozókat, a digitális workflow és a távmunka kialakítást – említik, ez a Budapesti Metropolitan Egyetemen sem volt másként:

- Közvetlen vezetők szerepe, döntési jogkörük kiterjesztése (jelenléti/távolléti munkavégzés engedélyezése, új működési rend kialakítása, érzelmi támogató szerep)
- Új, rugalmasabb munkavégzési keretek (home office, rugalmas munkaidő, bizalom-támogatás-türelem)
- Digitalizáció (új alkalmazások, oktatási módszertan fejlesztés, online toborzás és beillesztés, e-szerződések, intranet szerepe) + online továbbképzések, ismertető, jógyakorlat megosztások
- Új kollaborációs megoldások (Köztük: Napindító stand-up-ok, azaz olyan rövid megbeszélések, melynek során a csapatból, szervezeti egységből mindenki beszámol néhány mondatban beszámol arról, hogy hol tart a feladataival, hol van esetleg elakadása, a zárókörben pedig a személyes kapcsolódásokat erősítő off-topic témák/gondolatok/érzések is behozhatóak. A szervezeti egységek vezetőinek lehetőségük nyílt shiftekbe szervezni a munkavégzést, a csapatok váltott műszakban vitték a feladataikat, így kevesebben folytattak jelenléti munkavégzést. Ezáltal csökkent az irodákban egyidejűleg tartózkodó kollégák száma, biztosítva a megelőzéshez ajánlott távolságtartást, és csökkentve a fertőzés terjedésének kockázatát. Rendszeres heti meetingek szabályai: kamera és hang bekapcsolva, mindenki hozzászól, zárókör. Virtuális együttműködésről saját oktató-videók, megosztott munkafelületek, virtuális kávé.)
- Elköteleződés, motiváció támogatása: online dolgozói fórumok, évvégi online rendezvénysorozat (online könyvest, karácsonyi stream, online borkóstoló), rektori és elnök-vezérigazgatói videóüzenetek, támogatás a klinikai és mentálhigiéniai szakpszichológusunktól, home office tippek, virtuális borest, vezetői tippek)
- Visszamérések (snapshot surveys) és eredményeik

Néhány egyedi, a Metropolitan Egyetemre jellemző példát érdemes külön is bemutatni:

a). Kepes online est: Kepes András professzor emeritus oktatónk legújabb könyvének gondolatai mentén beszélgettünk 99 résztvevővel. „A boldog hülye és az okos depressziós” a könyv sokatmondó címe, a karácsonyi ajándékunk is ez volt a munkatársak számára dedikálva.

b). Módszertani oktatóvideo: a legjobb példa erre a Youtube-ra feltöltött „Zoom videokonferencia alapok – használat lépésről lépésre”, mely 66.000 megtekintésnél jár, amivel már a menő sminkvideók népszerűségével vetekszik. A számokból az is látszik, hogy a nyilvánosan publikált anyagainkat más oktatási intézmények is átvették és használták, sok visszajelzés, köszönetnyilvánítás érkezett. Nem volt bennünk tudásfélétség, a közzétett anyagainkat pedig nagyra értékelték a felsőoktatásban, de a közoktatásban dolgozók is, fontos segítségnek a pandémia idején.

c). Az Intranetünkön építettük fel a koronavírus tudásbázist, állandó és egyre bővülő tartalmakkal. Ahogy nőttek az ismereteink, bővültek a szabályaink, egyre több alpont és egyre több ismeretanyag került ebbe. A komoly szabályozások mellett a mindennapi élet és munkavégzés területéről is készültek kis színesek, például, hogy miként növeljük a home office hatékonyságát, vagy hogy miként kezeljük az elszigetelődést. Ennek kapcsán klinikai szakpszichológus oktató kollégánk személyes hangvételű levélben üzent.

d). Egy további oktatóvideo, de ez már a munkatársak számára, belső használatra készült, az intranetünkön érhető el. Ez érthető és követhető módon mutatja be az általunk használt és használandó, a virtuális együttműködést támogató alkalmazásokat, mint az Outlook naptár funkciója, a Teams és a Sharepoint.

e). Végül az online karácsonyi műsort is érdemes megemlíteni. A vezetők rövid évértékelői és karácsonyi köszöntői 2020-ban streamelve jutottak el a kollégákhoz. A komolyabb témák után a tombolát a korábbi években a 'fotomatákhoz' használt karácsonyi kiegészítőkből, fejdíszekből, sapkákból húzták ki a vezetők, nem kevés derűtséget okozva a stream nézői között. Az online, élő karácsony jó megoldás volt a 2020-as év közös lezárására.

4. A dolgozói felmérés eredményei

A távolléti munkavégzés során nehézséget jelentett, hogy nem láttuk, hallottuk a kollégákat, nem tudtuk, ki hogy van. Amikor a folyosón, az

étteremben, netán a kerti dohányzó körül összefutunk, mindig váltunk pár szót, de erre ebben az időszakban nem volt lehetőség. Ezért online kérdeztünk meg mindenkit, hogy vannak, hogyan boldogulnak, hogy mi az, amit jól csinál az intézmény vezetése és mi az, amin érdemes javítani. Két alkalommal küldtük ki a kérdéseket: először az online átállás után egy hónappal, majd az akadémiai évindítást (azaz szeptember végét) követően egy hónappal:

Felmérés I. 2020. 04. 27. – 2020. 05. 03.

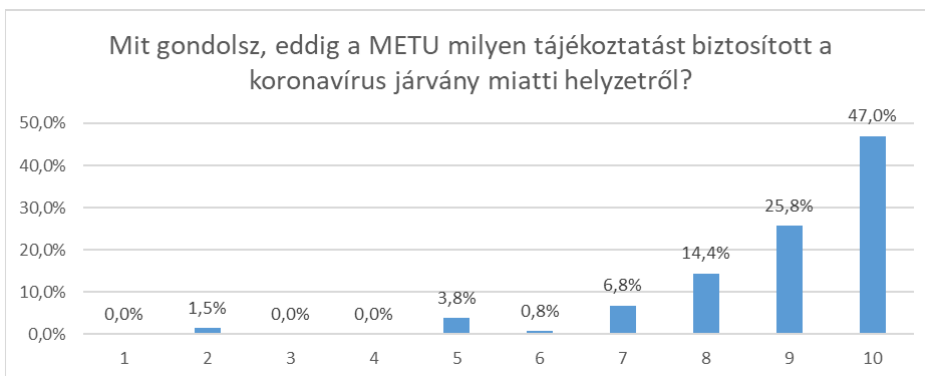
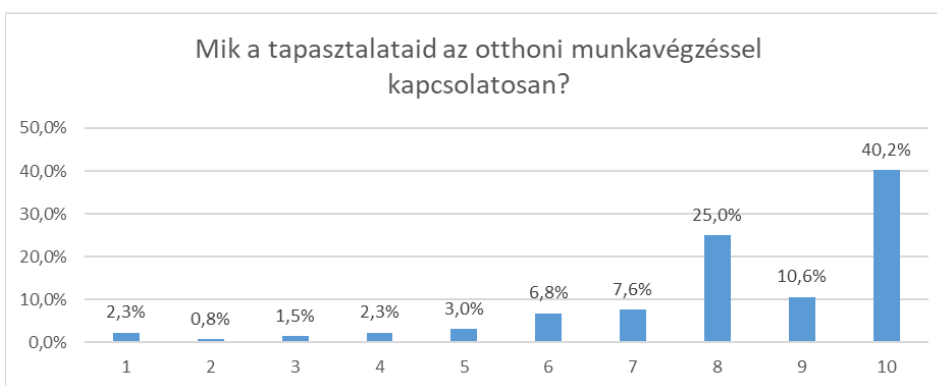
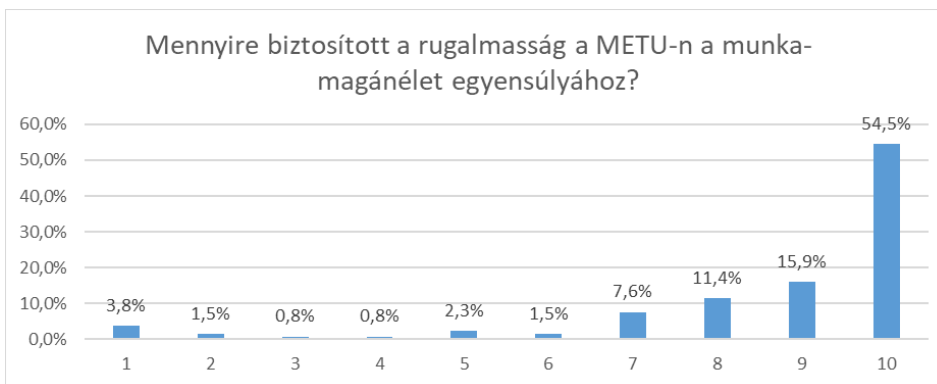
Témakörök:

- Tájékoztatás, kommunikáció – „Mit gondolsz, eddig a METU milyen tájékoztatást biztosított a koronavírus járvány miatti helyzetről?” (nagyon hiányos <-> mindenre kiterjedő)
- Otthoni munkavégzés – „Mik a tapasztalataid az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban?” (nagyon rosszak <-> minden rendben)
- Rugalmasság a munka-magánélet egyensúlyának biztosításához - Mennyire biztosított a rugalmasság a METU-n a munka-magánélet egyensúlyához?” (egyáltalán nem <-> maximálisan)
- Egyéni gondolatok szabadszöveges formában

Az első felmérés esetében 44%-os volt a válaszadási arány, 132-en töltötték ki a 300 kollégából, akik megkapták a kérdőívet – utóbbiak közül 129 főállású oktató, míg 171 nem akadémiai munkatárs. Összeségében pozitívak voltak a visszajelzések, mindhárom területen, azonban kiderült, hogy néhány esetben további támogatásra van szükség. Aki névvel töltötte ki a kérdőívet (ami nem volt kötelező), és problémát jelzett, hozzá visszamentünk megbeszélni részletesebben helyzetet, a lehetőségeket, együtt keresve a megoldást.

Az alábbi ábrákon 1-10-es skálán láthatók az eredmények, ahol a 10 'a minden rendben', az 1 pedig a 'nagyon nagy probléma van' visszajelzésnek feleltethető meg. A skálázott válaszok mellett egyéni visszajelzések, gondolatok megosztására is lehetőség volt, ezek nagyon hasznosnak bizonyultak.

Válaszadó kollégáink több mint fele a METU által számukra a munka-magánélet egyensúlyához biztosított rugalmasságot maximálisra értékelte.



A felmérésben résztvevők többségének egyértelműen pozitívak voltak a tapasztalatai az otthoni munkavégzés kapcsán, de itt már megoszlottak a vélemények, és nem csak a maximális érték jelent meg kiemelkedő számassággal a válaszok között. A munkatársak egynegyede szerint még nem tökéletes a home office intézménye, amit különböző okokkal magyaráztak.

Nagy örömünkre szolgált, hogy a tájékoztatás – amely hasonló helyzetekben kiemelt jelentőséggel bír az ismerethiányból eredő bizonytalanság miatti stressz csökkentése és az elszigetelődés enyhítése okán –, szintén kiemelkedően magas pontszámokat kapott kollégáinktól.

Felmérés II. 2020. 10. 23. – 2020. 10. 31.

Témakörök:

- A METU működése az őszi félévkezdés óta a járványhelyzet tükrében (teljes mértékben – inkább igen – inkább nem – egyáltalán nem):
 - hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
 - home office / távmunka és rugalmas munkarend működtetése
 - egészségvédelmi, higiéniai szabályok, előírások bevezetése
 - motiváció és elkötelezettség fenntartása
 - a munkatársak támogatása a bizonytalanság kezelésében, feszültségoldásban, mentális egészség
 - gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása
 - csapat összetartás, -koordináció, együttműködés
- Egyéni gondolatok szabadszöveges formában

A második felmérésben már csökkent a válaszadási kedv, ezt a korábbi 44%-kal szemben már csak 28% töltötte ki, szám szerint 72 fő. (Az újaknak, kilépőknek, tartósan távollévőknek nem küldtük ki második körben a kérdőívet, így ezúttal 258 fő volt az alapsokaság.) A válaszadók interaktivitását jelzi, hogy minden harmadik munkatársunk további gondolatokat is fűzött a visszajelzéséhez.

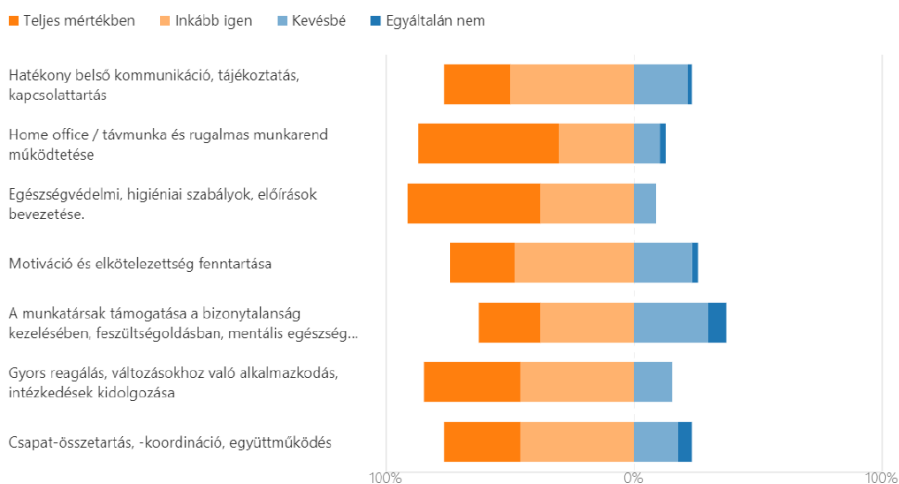
Az előző felméréshez képest új területekre is rákérdeztünk, amelyek közül az egészségvédelmi intézkedéseink, valamint a változásokra való gyors reakciók és intézkedések kidolgozása kapta a legtöbb pozitív visszajelzést. A teljes képet vizsgálva az állásfoglalások nem voltak egyöntetűek. A vélemények megoszlottak a jelenléti versus távolléti oktatás és munkavégzés mellett és ellen. A válaszadók közül voltak, akik jobban erősítenék a jelenléti munkavégzést és oktatást, mások viszont kifejezetten a magasabb arányú vagy teljes online munkarend mellett érveltek. A HR által adott visszacsatolásban hangsúlyoztuk, hogy a jelenléti oktatás – és ezzel összefüggésben a jelenléti munkavégzés – ágazati ajánlás-előírás, amely felsőoktatási intézményként ránk is vonatkozik. Ezen belül rugalmas kereteket biztosítunk, munkaidő és a munkavégzés helyszíne tekintetében is, és kiemelt figyelmet fordítunk az egészségmegőrzésre.

A munkatársak már az első felmérésben is igényt jeleztek a METU-közösség erősítésére. Erre szolgált a dolgozói fórumunk, amit online tartottunk, 227 kolléga részvételével, 2020 május 26-án délután. Érdekes, hogy a korábbi években, amikor offline formában volt, soha nem volt ilyen magas résztvevői szám. A fórum előtt kértük, hogy minél többen csatlakozzanak és kapcsolják be a kameráikat, amit sokan meg is tettek.

Érkeztek visszajelzések az egészségvédelmi intézkedéseink betartására és betartatására vonatkozóan, amelyeket az Üzemeltetési Igazgatóság és a Vezetőség felé továbbítottunk, ők pedig kivizsgálták és szükség esetén intézkedtek.

1. Az őszi félévkezdés óta mennyire jellemzőek az alábbiak a METU működésére?

[További részletek](#)



5. Konklúzió: Meddig terjed a HR?

A tanulmány végén, az eredmények összegezése és a tapasztalatok levonása mellett kiemelten érdekes az a kérdés, hogy meddig is terjed a HR szerepe, miben tud segíteni, támogatni a pandémia idején?

Noha a munkatársak nagy része távol a campusoktól, az otthonában dolgozik, a munkáltatói felelősség ettől nem csökken. Ami biztosan kiderült, hogy a következő pontokra sokkal jobban oda kell figyelni a Covid-19 időszakában, mint normál esetben:

- Munka-magánélet egyensúly
- Túlmunka
- Elszigetelődés
- Mentális támogatás

A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása kiemelten nehéz volt, ami a speciális kihívásokból adódott. Egyrészt nagyon rövid volt az átállási idő az offline-ról az online oktatásra és munkarendre. Önmagában az, hogy másképp dolgoztunk, extra erőfeszítéseket, túlmunkát kívánt meg a kollégáktól. Az online tananyagok előállítás, online órákra készítés többször annyi idő volt, mint a hagyományos oktatás esetében. Nagy kihívásokkal néztek szembe a kisgyerekek, kisiskolások szülei – ők általában este-éjszaka dolgoztak, mert napközben óvónéni-tanítónéni, szakácsnő, takarítónő szerepekben működtek. Körükben jellemző volt még a munkában 'felejtődés', amikor kollégák arról számoltak be, hogy akár este 10-kor 'vették észre', hogy még dolgoznak.

A személyes kapcsolódások hiánya, mind a kollégák közt, mind az oktatók-diákok közt szintén problémát jelentettek. Hiányoztak a beszélgetések, a folyosón összefutások, ezeket az online tér nem tudta pótolni teljesen.

Az összekovácsolódás erősítésére jött létre a METU team challenge, egyfajta dolgozói #maradjotthon. A nem titkolt cél az volt, hogy a csapattagok ne csak a munkáról beszéljenek egymással. A felhívásban kértük, hogy a METU szervezeti egységek üzenjenek egymásnak: a „METU közössége” facebook bejegyzésünk mintájára készítsenek a csapatukkal METU pozitív üzeneteket képes formában. Például: #együtterősebbekvagyunk, #maradjotthon, #mindenrendben. Sajnos erre összesen két fotómontázs érkezett, és abból is az egyik a HR osztályé volt.

A bizonytalanság, a félelmek kezelésére különösen fontos volt az Egyetem elnök-vezérigazgatójának videója, a vészhelyzet elrendelése utáni héten, 2020. március 23-án, melyet 282-en tekintettek meg a főállású munkatársak közül. Ebben az online üzenetben elmondta, hogy ugyan különleges kihívás elé állított mindannyiunkat a koronavírus által okozott helyzet, de nincs leépítés tervben, nem csökkentünk bért, juttatásokat, minden megy a megszokott üzemben, ami csak lehetséges a Covid-19 időszakában. Megköszönte minden oktatóknak és munkatársunknak, hogy helytállnak, és fantasztikus energiákat mozgósítva dolgoznak a nehéz helyzetben is. Folyamatos volt minden egyéb tájékoztatás-

kommunikáció is, ugyanakkor el kell mondani, hogy a kollégák visszajelzései alapján még ennél is többre lett volna szükség.

Az első fázist követő részleges visszarendeződés után 2020 novemberétől ismét visszaálltunk a korábbi, rugalmas munkarendre, ami a CRANET konferencia időpontjában, 2021 májusában is érvényben volt.

Végül, de nem utolsósorban 'keressük az utat', különösen a következő kérdésekben:

- Online kényelem vs. elszigetelődés
- Kamerahasználat igen vs. nem
- Digitalizáció vs. személyes interakció

Mindezt azért is tesszük, mert az online kényelem előnye eltűnőben van, hangsúlyosabb az elszigetelődés, demotiváció miatti aggály, mind a hallgatók, mind a munkatársak részéről.

Látjuk, hogy az online csapatépítő eseményeink egyre kevésbé népszerűek a kollégák körében, mondván, már így is egész nap a monitorok előtt ülnek. Az online jelenlét egyre erősebb hatást gyakorol az egészségünkre is – romló látásról, gerincproblémákról számolnak be a kollégák.

Míg korábban a kollégák minden esetben bekapcsolták a kamerájukat a meetingeken, az idő elteltével már ez sem volt mindig elmondható. Az oktatók pedig rendszeresen beszámoltak róla, hogy a diákokat nagyon nehéz motiválni a kamera bekapcsolására, különösen előadás esetében, de az egyébként kötelező részvételű szemináriumokon is.

Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy a Covid-19 járványnak is vannak előnyei:

Egyrészt a digitalizáció olyan területekre is betört, amelyet korábban elképzelhetetlennek tartottunk, vagy korábban nem is merült fel a folyamat módosítása, egyszerűsítése, gyorsítása.

A korábban ÚJ munkarendnek nevezett rendszer lett mára A munkarend, beleszoktunk és biztos, hogy a járvány lecsengése után sem fogunk visszatérni a Covid-19 előtti működésünkhöz. A kettőt ötvözve, mindkét formából a bevált megoldásokat alkalmazzuk majd, mind az oktatás, mind a támogató szervezeti egységek munkavégzésében.

**A KORONAVÍRUS VAKCINA ELFOGADÁSA,
ELUTASÍTÁSA ESETÉN LEHETSÉGES
MUNKAHELYI DISZKRIMINÁCIÓ:
MAGYARORSZÁGI MUNKAVÁLLALÓI
VÉLEMÉNYEK.**

POÓR JÓZSEF

egyetemi tanár
Selye János Egyetem, Komárno, Szlovákia
poorj@uj.s.sk

JENEI SZONJA

PhD jelentkező, óraadó oktató
Selye János Egyetem, Szlovákia
jenei.szonja@gmail.com

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA

PhD hallgató
Selye János Egyetem
mszalaiszilvia@citromail.hu

Absztrakt

Magyarország büszke Karikó Katalinra, aki hazánkból származik, az Egyesült Államokban él és oktat, és kulcsszerepet játszott a COVID-19 vakcina kifejlesztésében. Ez a büszkeség nem azt jelenti, hogy az ország minden polgára feltétel nélkül elfogadja az oltást. Véleményüket politikai nézeteik, vallási hátterük, élettapasztalatuk és az ország történelmi múltja befolyásolja. Az állampolgárok különféle diszkriminatív intézkedésektől tartanak. Kutatásunk első részében az oltások jelentőségét, valamint a magyar és az európai szabályozást ismertetjük. Ezt követi a diszkrimináció meghatározása, utalunk rá, hogy a diszkrimináció néha törvényes lehet. Kvantitatív kutatást végeztünk, mely során a válaszadókat

2. Szakirodalmi áttekintés és a témához kapcsolódó publikációk elemzése

A védőoltások számos súlyos betegség megelőzésében nélkülözhetetlenek, így nem csupán a foglalkoztatásban betöltött szerepüket kell kiemelnünk, hanem az emberi életet megőrző funkciójukat is. Az idők során rengeteg, korábban halálos kimenetelű megbetegedés leküzdését tették lehetővé (Tognetti, 2013). Az oltások alkalmazásának jelentősége az immunitás kialakításában rejlik. A vakcinával gyakran legyengített kórokozót juttatnak a szervezetbe, mely a természetes úton történő fertőződésnél jóval kisebb veszélyt jelent, legfeljebb enyhe megbetegedést okozhat (Ferenci, 2016).

Az alábbiakban egy idézettel színesítve szeretnénk felhívni a figyelmet a fertőzéssel szembeni védettség kialakulására. A Peloponnészoszi háború című műből származó gondolat a pestis járvány túlélőinek szavait őrzi, akik vélhetően immunissá váltak a betegséggel szemben, tehát ha el is kapják ismét a fertőzést, másodjára enyhébb lefolyású lesz, és az életüket nem veszélyezteti (Lőrinc, 2016).

„De a legnagyobb szánalmat a felgyógyultak tanúsították a haldoklók és betegek iránt, mert ők jól tudták, mit jelent ez a betegség, és mert biztonságban érezhették magukat, mert másodszor senki sem kapta meg a bajt, legalább is nem olyan mértékben, hogy behalt volna. Sorsukat mások és maguk is irigylésre méltónak tartották, túláradó örömben éltek, s azt a hiú reményt táplálták, hogy ezután talán semmi egyéb betegség sem lesz képes végezni velük.” (Thuküdidész, 1985 in Lőrinc, 2016). A védőoltások további előnyeként említhető, hogy a nyájimmunitással megelőzhető azon személyek megbetegedése, akik nem részesülhetnek immunizációban (Európai Bizottság, 2014).

Ezáltal az egészségügyi ellátórendszer is tehermentesíthető, azonban az oltóanyag rendelkezésre állása és a közvélemény vele szemben tanúsított bizalmatlansága problémát jelenthet (European Commission, 2018a).

Az Európai Unió tagállamainak együttes célja a fertőző betegségek terjedésének megakadályozása és ennek érdekében a kötelező, illetve javasolt védőoltások körének meghatározása. A vakcina az egyik legköltséghatékonyabb megoldást teszi lehetővé, a megelőzés fő eszköze. A nemzeti oltási programok rendszerszemléletű megközelítése biztosítja az oltással való magas lefedettségét. Hátráltató tényezőként említhető az oltásokkal szemben tanúsított bizalmatlanság, a lehetséges mellékhatá-

soktól való félelem. Hatékony kommunikációs stratégiákkal növelhető a vakcinák elfogadottsága, ami azért nagyon fontos, mert kellően magas arányokkal alakítható ki a nyájimmunitás (European Commission, 2018b).

Azok az állampolgárok, akik nem bíznak a kormányzati szervezetekben és az egészségügyi szolgáltatókban, általában nem hivatalos forrásokból tájékozódnak az oltásokról. Gyakran megkérdőjelezzik a vakcinák hatékonyságát, és ellenzik az immunizációs kampányokat (Lee, Whetten, Omer & Pan, 2016). Pedig a tapasztalatok azt mutatják, hogy az oltási kampányok a humanitárius működés fontos elemei, mert kiválóan alkalmasak a betegségek okozta lefelé vezető spirál megtörésére a legsebezhetőbb népesség körében (Comes, Bergtora Sandvik & Van de Walle, 2018). Hatalmas veszélyt jelent, hogy az internet felhasználóinak száma növekszik, ezáltal az online félretájékoztatás, mint globális jelenség mindennaposává válik. Ez a probléma különösen jellemző az olyan országokban, ahol kevésbé hatékony a kommunikáció és a megbízható információáramlás nem biztosított (Al-Zaman, 2020).

Az Európai Közösség egyik tanulmánya a vírusok által előidézett daganatos megbetegedések megelőzésére hívja fel a figyelmet. Többek között ide soroljuk a HPV (Human papillomavirus) elleni oltást, mely az uniós országokban a javasoltak közé tartozik, az ajánlások pedig jelentősen eltérnek az egyes tagállamokban (Trillet-Lenoir, 2019). A WHO (World Health Organisation) bejelentése szerint a vakcinák elutasítása és a tévovázás egyike a globális egészséget fenyegető fő veszélyeknek. A helyzet pozitív irányú előmozdításához az összes szereplő bevonására szükség van: politikai döntéshozók, egészségügyi szakemberek, szervezetek, közösségek, közösségi média platformok, a média és a polgárok. Aki nem oltatja be magát, az a népesség kiszolgáltatott rétegeit veszélyezteti a leginkább: az újszülötteket, az időseket, a daganatos betegeket és akiknek az immunrendszerük legyengült vagy nem működik megfelelően (Palmer, European Commission, 2019).

Az Európai Unión belül eltérő szabályozás vonatkozik a különféle betegségek megelőzésére alkalmazott védőoltásokra az egyes tagállamokban. Példaként említhető a bányahimlő elleni vakcina, melynek felvételét mindössze Magyarországon és Olaszországban tették kötelezővé, hazánkban a 2018. július 31. után született gyermekekre vonatkozóan. A torokgyík elleni védőoltással kapcsolatos előírások szintén jelentősen eltérnek egymástól európai lefedettséget tekintve. A vakcina alkalmazása kötelező Bulgáriában, Horvátországban, Csehországban, Francia-

országban, Magyarországon, Olaszországban, Máltán, Lengyelországban, Szlovákiában és Szlovéniában. A világon az egyik legelterjedtebb fertőző betegséget, a máj gyulladását a Hepatitis B vírus okozza, mely a Föld népességének 20-30%-ában kimutatható. A kórokozó elleni oltás számos európai országban kötelező, míg sok másik államban csupán javasolt, többek között Ausztriában, Németországban és Spanyolországban. A kanyaró vírus elleni vakcina szabályozását illetően is hasonlóan járnak el az országok. A gyermekkori oltási ütemtervek az Európai Unió és az EGT összes tagállamában a következő betegségek elleni vakcinákra vonatkoznak: kanyaró, mumpsz, rubeola, diftéria, tetanusz, szamárköhögés, gyermekbénulás, B típusú Haemophilus influenzae, humán papillomavírus. A COVID-19 vírussal kapcsolatosan speciális csoportokra vonatkozó oltási ütemtervet állítottak össze Európa számos tagállamában, de egységes tervezet nem született. A javasolt oltást kétszer szükséges ismételni (ECDC, 2021).

Az Európai Unió legbefolyásosabb tagállama, Németország, melynek meghatározó szerepét erősíti, hogy 2019-ben az EU-27 PPS-ben (vásárlóerő-egységben) mért GDP-jének több mint egyötödét tette ki (Eurostat, 2020). Az ország a vakcinákkal kapcsolatban liberális szemléletet képvisel. Kötelező védőoltást a kormány nem ír elő, a gyermeküket óvodába írató szülőknek oltási tanácsadáson kell részt venniük, az ezt megtagadókat pedig pénzbüntetéssel sújthatják. A legnagyobb veszélyt a lakosságra nézve a kanyarós megbetegedések jelentik. Ennek oka, hogy nem elég magas az oltási lefedettség (Eduline/MT, 2019).

Hazánkban az oltási rend kialakítására vonatkozó előírásokat az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény szabályozza. Néhány esetben számolni szükséges olyan körülményekkel az oltandó személy egészségügyi állapotából fakadóan, amelyek az oltóanyag alkalmazását nem teszik lehetővé. Többek között a lázzal járó, az autoimmun és a daganatos betegségeket is ide soroljuk (ANTSZ, 2019). Magyarországon kötelező a kanyaró, a gyermekbénulás, a torokgyík, a szamárköhögés és a mumpsz elleni védőoltás (Budapesti Orvostanhallgatók Egyesülete, 2019). „A védőoltás célja a fertőző betegségekkel szembeni aktív, illetve passzív védettség kialakítása.” (1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről. 57. §). A fertőző beteggel érintkezett személyeket a lappangás időtartamára a járványügyi hatóság megfigyelés alá helyezi (1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről. 65. §). Fertőzés vagy külföldi országból történő beutazás esetén meghatározott helyen és meghatározott ideig történő tartózkodással

hatósági házi karantént írhatnak elő (1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről. 67/A. §).

A külföldre történő utazás az új élmények és ismeretlen kultúrák felfedezése mellett számos veszélyt rejt magában. Utazás előtt hat héttel mindenképpen érdemes felkeresni valamely oltóközpontot azoknak, akik ázsiai, afrikai, trópusi vagy mediterrán országokba utaznak. Célszerű figyelni az idő betartására, mert egyes vakcináknál ismétlésre lehet szükség. Az oltóközpontban nem csupán az oltás igénybevételére van lehetőség, hanem a célországról teljes körű felvilágosítást adnak (Nemzeti Oltóközpont, 2020).

A várandós anyák külön kategóriába sorolandók, mert esetükben mérlegelni kell az utazás veszélyeit, szükségességét. Előfordulhat, hogy út közben beindul a szülés, fennáll a koraszülés veszélye, továbbá bizonyos fertőző betegségek súlyos károsodást okozhatnak a magzatban. Az élő vírust tartalmazó vakcinákat esetükben szintén kerülni kell, mert veszélyesek lehetnek a babára. Utazás előtt fel kell mérni az adott személy egészségügyi állapotát is. Nem javasolt az országot elhagyni olyan esetben, ha valamely betegség miatt az egyén folyamatos orvosi felügyeletre szorul (Ternák, 2006). A beutazók védelmében alkotott oltási kötelezettség a közvélemény számára elfogadható. A fogadó ország rezidenseinek védelme azonban megosztó kérdéssé vált.

Az egész világon jelentkező, az immunizációs stratégiai terveket és folyamatokat lassító, akadályozó probléma az oltásokkal szembeni bizalmatlanság. 2015-ben végeztek egy felmérést, mely 67 résztvevő országban vizsgálta az oltások iránti bizalmat, azok fontosságát, biztonságosságát és hatékonyságát, vallási szempontokat a népesség véleménye alapján. A felmérés egy 2016-os, The state of vaccine confidence elnevezésű projekt részét képezte. Európában megosztottság figyelhető meg, a nyugati és északi országok kevésbé aggódnak az oltások biztonsága miatt. A térbeli eltérés azonban nem korlátozódik Európára, az Amerikai Egyesült Államokban, Kanadában és Mexikóban magasabb az aggodalom szintje, mint a dél-amerikai országokban (Larson et al., 2016).

Ez alól Európa sem kivétel, az erre irányuló kutatásban kapott adatok 20 európai országot vizsgálnak, a következő állítások szerint (European Commission, 2018c).

- Az oltások fontosak a gyermekek számára.
- Összességében úgy gondolom, hogy az oltások biztonságosak.
- Összességében úgy gondolom, hogy az oltások hatékonyak.
- Az oltások kompatibilisek vallási meggyőződéssel.

A kutatás eredményeit röviden az alábbiakban foglaljuk össze (European Commission, 2018c).

- 20 országból 15 esetében, a lakosságnak mindössze 10%-a utasítja el, hogy az oltások fontosak a gyermekek számára.
- 6 országban a népesség 10%-a, 10 országban kevesebb, mint 20%-a és 4 országban a lakosok több mint 20%-a utasítja el azt a kijelentést, hogy az oltások biztonságosak.
- 20-ból 12 országban a válaszadóknak kevesebb, mint 12%-a, míg a maradék 8 országban kevesebb, mint 20%-a nem ért egyet azzal az állítással, hogy az oltások hatékonyak.
- 20 országból 8 esetében a lakosság kevesebb mint 10%-a nem ért egyet azzal, hogy az oltások összeegyeztethetők a vallási meggyőződésükkel, míg 12 ország esetében 10% és 20% közötti az arány.

Összességében elmondható, hogy a tanulmány szerint a válaszadóknak legalább 85%-a mindegyik vizsgált országban azon a véleményen van, hogy az oltóanyagok fontosak. Körülbelül ugyanekkora az arány a vakcina hatékonyságának megítélésével és a vallási nézetekkel való összeegyeztethetőségével kapcsolatban. Kiugró eredmény Franciaországban született, ahol a válaszadók 40%-a nem ért egyet azzal, hogy az oltások biztonságosak (European Commission, 2018c).

Az immunizációs hatóanyagokkal kapcsolatos bizalmat feltérképező kutatócsoport megalapítói a London School of Hygiene & Tropical Medicine munkatársai. Számos projektet kiviteleztek világszerte a témában. Egy másik kutatásukban arra keresték a válaszokat, hogy mi áll az oltásokkal szembeni bizonytalanság háttérében, és milyen módon javítható azok elfogadási szintje. A népesség nagy százaléka feltételezések alapján dönt, míg jóval kisebb számban fordulnak elő azon rétegek, akik megalapozott információk birtokában hozzák meg döntéseiket. A tanulmány kiemeli, hogy önmagában egyetlen stratégia sem lehet hatékony a bizalmatlanság csillapításában. Első lépésként a tétovázás okainak megértésére kell törekedni a közösségek és a társadalom szintjén, ezáltal az oltások beadására vagy a kockázatára vonatkozó egyéni szintű

kérdések is jobban kezelhetők. A vizsgálatok alapján az alábbi stratégiák bizonyultak a leghatékonyabbnak (European Commission, 2018c).

- A be nem oltott és az alul oltott populációk megcélzása.
- Az oltási ismeretek bővítése és a tudatossági szint növelése.
- Az oltóanyagokhoz való hozzáférés biztosítása.
- Specifikus csoportok megcélzása.
- Oltások kötelezővé tétele, szankciók alkalmazása.
- Vallási vagy egyéb befolyásos vezetők elköteleződése az oltások népszerűsítése irányába.

Mégis a legnagyobb előrelépés az oktatási tevékenység kapcsán mutatkozott. Az új ismeretek rutinszerű folyamatokba (pl. kórházi eljárásokba) történő beépítésével bővíthetők a lakosság immunizációval kapcsolatos ismeretei, és ezáltal attitűdjük is jelentősen elmozdulhat pozitív irányba (European Commission, 2018c).

A COVID-19 vírus megjelenése 2019 decemberére tehető, a kínai Vuhan tartományban bukkant fel először (Chen & Yu, 2019). A járvány rövid időn belül az egész világban felütötte a fejét, megállításával hiába próbálkoztak, csak lassítani tudták a terjedés folyamatát az elrendelt korlátozó intézkedésekkel. Az egyetlen hatékony megoldást a vírus ellen kifejlesztett védőoltás jelenthette, amelyhez azonban időre volt szükség. Átmene-tileg különféle gyógyszeres kezelésekkel, vírusellenes és immuno-moduláns hatóanyagokkal próbálkoztak. Ez utóbbiak a szervezet kóros immunreakcióit módosítják. Számos klinikai vizsgálat történt a korona-vírussal fertőzött betegek kezelésére alkalmazott gyógyszerek értékelésére. Egységes eljárás mód a terápia időzítésére, időtartamára, befejezésére vonatkozóan nem született. A klinikai vizsgálatok pontos feljegyzése lehetőséget nyújt az optimális kezelés meghatározásához (Delang & Neyts, 2018).

A sürgető globális egészségügyi válság szükségessé tette az oltóanyag mielőbbi megalkotását. Egy 2020 nyarán íródott publikáció szerint az Egyesült Államokban, az Egyesült Királyságban és Kínában a hatóanyagok fejlesztésének első fázisát már befejezték, és mellékhatások egyáltalán nem, vagy minimális mértékben jelentkeztek. A járvány által többszörösen sújtott területeken, gondosan megtervezett kísérletekkel, nemzetközi szintű együttműködéssel gyorsítható a hatékony vakcina létrehozása (Sanicas, Sanicas, Diop & Montomoli, 2020). A három nagy oltóanyag gyártó mellett már kisebb gyógyszeripari cégek is előálltak

hatásos termékkel, és 2021 márciusában több másik vakcina kifejlesztése is folyamatban van (Gallagher, 2021).

A koronavírus járvány terjedése nem csak az egészségügyi ellátórendszer stabilitását ingatta meg, hanem gazdasági problémákhoz is vezetett. Mégis, a korábbi 2008-ban tapasztalt gazdasági válsághoz viszonyítva kulcsfontosságú különbségek fedezhetőek fel. A korábbi válság háttérében a rossz kilátóségek álltak, míg a pandémia esetében az elrendelt korlátozások és lezárások a teljes ellátási láncot negatívan érintették, a gyártástól a termékek, szolgáltatások nyújtásáig súlyos elakadások jelentkeztek a folyamatokban (Chaudhry, 2020). 2020 év elején a gazdaság és a bankrendszer ereje képes volt megfékezni a recessziót, illetve a márciusi erőteljes visszaesést is tudta ellensúlyozni. A kormányoknak meg kell határozniuk, miként lehetséges az újraindítás és hogyan időzítsék azt, valamint megoldást kell találniuk a távolságtartással szembeni társadalmi ellenállás mérséklésére is. Állami támogatásokkal, a munkanélkülieknek nyújtott segélyekkel és hitelprogramok biztosításával igyekeznek pótolni a kieső jövedelmeket (Bosco, 2020). Carlos Torres Vila, a neves spanyol bankár és üzletember, a BBVA csoport ügyvezetője arra hívta fel a figyelmet, hogy a válságból való kilábalás kulcsa a munkahelyek megőrzése. Ehhez elengedhetetlen az egyéni vállalkozók és a KKV-k helyzetének felmérése és anyagi támogatása (Canfranc, 2020).

A COVID-19 járvány sok iparágat jobban sújt, mint a 2008-as pénzügyi válság, többségüknek hosszabb időre van szüksége a korábbi bevételi szint eléréséhez. Ide sorolhatjuk a turizmust, az autóipart és a mérnöki szektort. A külföldi utazások szinte teljesen leálltak a határzárak, a karanténra vonatkozó előírások és a belépési tilalmak miatt. Hosszú hónapokig az online videokonferencia jelentette a személyes üzleti találkozók színterét. Az autóipar helyzetét nem csupán a COVID-19 járvány nehezíti, hanem a környezetvédelmi szabályozások szigorítása, a digitalizáció, és az önvezető járművek fejlesztése miatt is számos kihívással kell megküzdenie (Roland Berger, 2020). A közvélemény tart attól, hogy a COVID-19 vírus ellen kifejlesztett vakcinák felvételéhez a munkahelyeken diszkriminatív intézkedések kapcsolódhatnak.

A vállalatok alapvető célja a profitmaximalizálás, de ezt nem tehetik határtalanul, tevékenységük közben tekintettel kell lenniük a felelős foglalkoztatásra és a diszkrimináció elkerülésére (Poór, 2013). A közeljövőben a gyógyszeres kezeléseknél és a csúcstechnológiának köszönhetően az élettartam és a munkában töltött évek számának növekedése várható (Zabelina et al, 2020). Kérdés, hogy az idősebb

korúak foglalkoztatásának tendenciáját a COVID-19 miatti diszkriminatív intézkedések megváltoztatják-e.

Az Európai Unió szabályai tiltják a foglalkoztatásban és az oktatásban a faji, etnikai alapon történő, a valláson, hiten, fogyatékoságon, életkoron vagy szexuális beállítottságon alapuló diszkriminációt (European Commission, 2005). A diszkriminációval szemben védekeznünk kell, és ez magába foglalja a szükséges jogorvoslati formák kidolgozását is (Karoliny, Poór, 2017). A diszkrimináció megszüntetésében nemcsak a törvények, hanem a vezetők is jelentős szerepet kapnak, melyet leginkább az alkalmazott orientált vezetési stílus befolyásol pozitív irányba. A vezető felelősséget érez nem csak a külvilág, hanem a beosztottak iránt is, a legfontosabb vezetői értékek a viselkedésében nyilvánulnak meg (Karácsony, 2020).

Egy 2019-ben lefolytatott kutatás alapján a városban élő, iskolázott férfiakat éri a legkevesebb hátrányos megkülönböztetés vagy sérelem. Azok, akik életkoruk, egészségi helyzetük vagy családi állapotuk miatt háttérbe szorulnak (idősebbek, női munkavállalók), jóval gyakrabban találkoznak a munkahelyi diszkriminációval. Etnikai alapon történő eltérő bánásmódról leggyakrabban a romák számoltak be Magyarországon (EBH & TKSZI, 2019). A belső CSR tevékenység elsősorban a munkavállalók egészségének védelmében, valamint a beosztottak képzésében és fejlesztésében nyilvánul meg (Karácsony, 2020). A munkáltatók vakcinációhoz való hozzáállása, a dolgozók egyenlő módon történő kezelése a társadalmi felelősségvállalás egy új eleme lehet.

3. A kutatás célja, módszere és a hipotézisek

Vizsgálatunk célja a magyarországi munkavállalói vélemények megismerése. Számítógéppel támogatott adatgyűjtést végeztünk, melyben a kutatási közreműködésre felkért válaszadók szélesebb kapcsolati hálójára is támaszkodtunk.

A közreműködésre felkértek az ország különböző régióiban laknak, és a kérdőív továbbítása során minden korosztályt, mindkét nemet, és különböző végzettségű válaszadókat értek el. Erre a megoldásra azért volt szükség, mert az állandóan változó helyzetben törekednünk kellett a minél gyorsabb adatgyűjtésre. Az adatainkat a Kolmogorov-Smirnov és a Shapiro-Wilk teszt is normális eloszlásúnak mutatja.

Kétfajta validálást végeztünk. A látszatvalidálás azt jelenti, hogy nagy érdeklődés mutatkozik a kitöltők részéről. Ezt ellenőriztük, amikor fejenként 15 próbakérdőívet kitöltöttünk, és személyesen véleményeket kértünk. Tartalmi validitás a próbakérdőív kitöltőinek segítségével alakult. A vélemények alapján a következő módosításokat eszközöltük.

- A kérdőív elején érdemes kihangsúlyozni, hogy két párhuzamos kérdéssorról van szó. A tesztben részt vevők logikusnak találták, hogy a valószínűség és jogosság kérdéseket ne párban tegyük fel, hanem egymástól eltávolítva.
- Az utazással kapcsolatos kérdésrészben eredetileg kevesebb állam szerepelt. A tesztalanyok kívánságára kerültek be további országok. Ezek nem mindig a világ legjelentősebb hatalmai. A magyarok által ismert és szívesen látogatott országok kerültek a listába.
- A vizsgált iparágak sorát is bővítettük. A tesztalanyok javaslatára került be az igazságszolgáltatás és a mezőgazdaság.
- A humán funkciók bontása a szakirodalom szerint történt. Ebbe a sorba nem illesztettük be a javaslatokból. Két kérdés azonban a blokkhoz került. Ezek egyike az életkor és a vakcináció, másik az egészségi állapot és a vakcináció diszkriminációt generáló hatása.
- A bővítés hatására 2x44 diszkriminációval kapcsolatos kérdés került be független változóként a kérdőívbe. Ezt egészíti ki a három attitűddel és négy demográfiai változóval összefüggő kérdés.

1. táblázat: Megbízhatósági vizsgálat két mintán

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,986
		N of Items	20 ^a
	Part 2	Value	,989
		N of Items	20 ^b
Total N of Items			40
Correlation Between Forms			,993
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,997
	Unequal Length		,997
Guttman Split-Half Coefficient			,994
a. The items are: var001, var002, var003, var004, var005, var006, var007, var008, var009, var010, var011, var012, var013, var014, var015, var016, var017, var018, var019, var020.			
b. The items are: var021, var022, var023, var024, var025, var026, var027, var028, var029, var030, var031, var032, var033, var034, var035, var036, var037, var038, var039, var040.			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,990
		N of Items	20 ^a
	Part 2	Value	,989
		N of Items	20 ^b
Total N of Items			40
Correlation Between Forms			,983
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,991
	Unequal Length		,991
Guttman Split-Half Coefficient			,991
a. The items are: var041, var042, var043, var044, var045, var046, var047, var048, var049, var050, var051, var052, var053, var054, var055, var056, var057, var058, var059, var060.			
b. The items are: var061, var062, var063, var064, var065, var066, var067, var068, var069, var070, var071, var072, var073, var074, var075, var076, var077, var078, var079, var080.			

Forrás: saját szerkesztés

A megbízhatóságot más módon is ellenőriztük, az összetartozó kérdések esetében Cronbach Alpha kiszámításával. Megfelelően magas értékeket kaptunk, valamint azt, hogy egy kérdés kihagyásával nem tudjuk növelni a Cronbach Alpha értékét.

A skálákat nem ellenőriztük statisztikai módszerekkel. A Likert skála 10 fokozata azért alakult ki, mert sok indulatos és szélsőséges véleményt kaptunk, az ötelemű skála ezeket nem tudta volna visszatükrözni. A Likert skála, mint azt a neve is tükrözi, skála típusúnak tartható. A válaszok a skála teljes intervallumába érkeztek. Ezen kívül használtunk dichotóm változókat is. Csak néhány esetben került bele ordinális skála a kérdőívbe.

A 209 elemű, csoportos mintavételi elv alapján, többlépcsős véletlen mintaként gyűjtött adatbázis reprezentálja a hazai munkaerőpiacon aktív polgárokat, tehát a következtető statisztika eljárásait használhatjuk.

A csoportos mintavétel jellemzője, hogy elsődleges mintavételi egységekre épül. Ezek az egységek esetünkben az ország különböző megyéiben lakó egyének, akikkel már valamilyen egyéb kutatásban dolgoztunk. Minden régióból, a fővárosból és minden településtípusról választottunk közreműködőket, teljes létszámuk 33 fő volt. Őket kértük fel véletlen mintavételre, és így alakultak ki a végső mintavételi egységek. A csoportos mintavételi eljárást véletlen mintavételnek tekinthetjük (Sándorné Kriszt et al., 1997).

Az adatgyűjtés 2021 január hónapban zajlott, a kiértékelést SPSS program segítségével végeztük. Kvantitatív kutatásunkhoz szerkesztett kérdőív első blokkjában a valószínűségekre kérdeztünk rá. A blokk tovább tagolható. Előbb a kötelezővé tétellel, majd a feltételezett beutazási korlátozásokkal foglalkoztunk. Gazdasági tevékenységekkel kapcsolatosan várható egyedi szabályozásról, illetve a humán menedzsment jövőben vélt diszkriminatív intézkedéseiről gyűjtöttünk információkat. A következő blokk ugyanezt a felépítést követi, de ez esetben arra kívántunk választ kapni, hogy a taglalt intézkedéseket mennyire tartja jogosnak és igazságosnak a válaszadó. Demográfiai kérdésekkel és az egyéni szándékkal kapcsolatos a harmadik blokk. Az itt található kérdések az elemzésben független változóként szerepelnek.

Hipotéziseink felállításakor a szubjektumból indultunk ki. Előzetes, a témával kapcsolatos beszélgetéseink alapján feltételezhető volt a magyar lakosság szkepticizmusa. Azt az összefüggést véltük felfedezni, hogy a jövőben várt diszkrimináció nem egyezik meg a jogosnak vélt

megkülönböztetéssel. Ugyanezen beszélgetések során kerestünk összefüggést a feltételezett és jogosnak ítélt diszkrimináció, valamint a demográfiai jellemzők között. Mivel nem tapasztaltunk kapcsolatot, feltételeztük, hogy a diszkriminációra vonatkozó összefüggések nem demográfiai jellemzőktől, hanem a pandémiához és a vakcinához fűződő attitűdöktől függenek.

A következő hipotéziseket állítottuk fel:

H1: A feltételezett és jogosnak vélt diszkrimináció elemek között jelentős eltérés tapasztalható a magyarországi munkavállalók esetében.

H2: A nem, az életkor, a végzettség és a munkahely létszámadata csekély befolyással van a magyarországi munkavállalók által feltételezett és jogosnak tartott diszkriminatív intézkedésekre.

H3: A fertőzéstől való félelem, az oltási hajlandóság, az oltóanyagba vetett bizalom jelentős befolyással van a magyarországi munkavállalók által feltételezett és jogosnak tartott diszkriminatív intézkedésekre.

4. A kutatás eredményei

4.1. Empirikus kutatás

Az eredmények ismertetését a független változók empirikus elemzésével kezdtük (2. és 3. táblázat). Bizonyos kényesebb, vagy nehezebben megválaszolható kérdésnél megengedtük a válasz megtagadását, hogy ne vesszünk el kitöltőket. Ezért a táblázatok tükrözik a hiányzó értékeket. Az első és harmadik független változó értékeléséhez hozzá kell tennünk, hogy a kérdőívben az egyes érték a teljes egyet nem értést, a tízes a maximális egyetértést jelenti, így az 5,5 alatti átlagérték azt mutatja, hogy alul reprezentált az egyetértés. A második táblázat a független változók normalitás vizsgálatát tükrözi, de szerencsére bár a tesztek szerint nem tekinthető normálisnak az eloszlás, de a vizsgált csoportok mindegyike több mint 30 válaszadót tartalmaz, és ilyenkor a teszt ellenére normális eloszlásuként kezelhetjük a változót. A harmadik táblázat az elemszámokat, minimális, maximális és átlagos értékeket és a szórást tartalmazza. A 3. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált populáció inkább nem fél a koronavírus fertőzéstől, és inkább nem tartja biztonságosnak az oltás igénybevételét. Az oltási hajlandóság azonban hónapról hónapra változhat.

A második független változó esetében a kódok jelentése: 1 – szeretné beoltatni magát; 2 – bizonytalan, talán beoltatná magát; 3 – nem kívánja beoltatni magát. Az átlagérték 2,15, ez azt jelenti, hogy a magyar munkavállalók vizsgált csoportja inkább oltásellenes. 122 női és 87 férfi válaszadónk volt. A legfiatalabb válaszadónk 19 éves, a legidősebb 63 éves, az átlagéletkor pedig 35,9 év. A megkérdezettek 1%-a általános iskolai, 1%-a doktori végzettséggel rendelkezik. Az érettségizettek és a főiskolai diplomával rendelkezők vannak többségben.

2. táblázat: A független változók normalitás vizsgálata

Normalitás vizsgálat						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mennyire fél a koronavírus fertőzéstől?	0,161	140	0,000	0,904	140	0,000
Be akarja oltatni magát?	0,209	140	0,000	0,803	140	0,000
Milyen mértékben tartja biztonságosnak az oltást?	0,139	140	0,000	0,914	140	0,000
A válaszadó neme	0,366	140	0,000	0,633	140	0,000
A válaszadó életkora	0,082	140	0,024	0,978	140	0,022
Legmagasabb iskolai végzettség	0,252	140	0,000	0,908	140	0,000
Vállalati dolgozói létszám	0,342	140	0,000	0,438	140	0,000

Forrás: saját szerkesztés

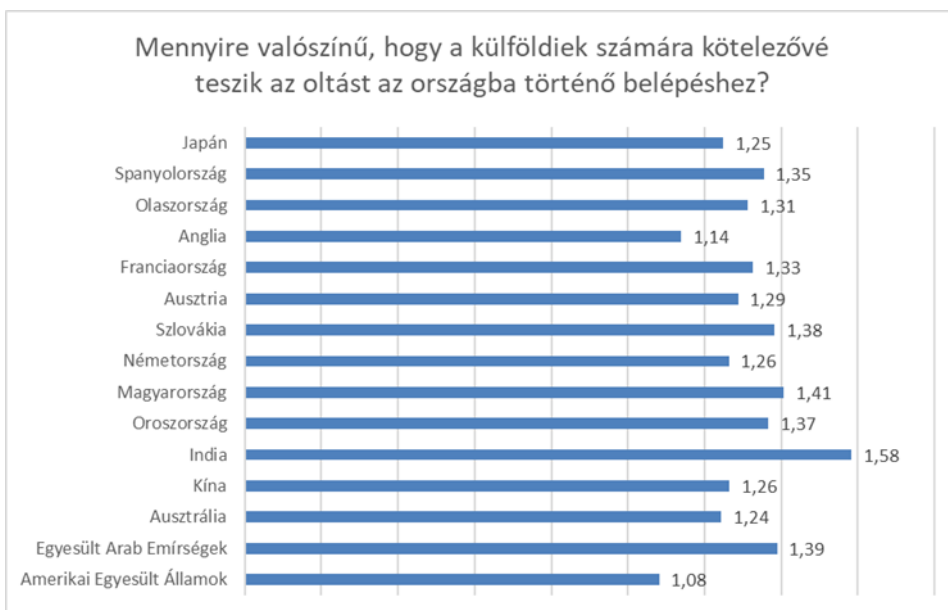
3. táblázat: A független változók leíró statisztikája

Leíró statisztika					
	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Mennyire fél a koronavírus fertőzéstől?	209	1	10	4,30	2,852
Be akarja oltatni magát?	209	1	3	2,15	0,806
Milyen mértékben tartja biztonságosnak az oltást?	168	1	10	5,08	2,953
A válaszadó neme	209	1	2	1,58	0,494
A válaszadó életkora	209	19	63	35,90	9,552
Legmagasabb iskolai végzettség	209	1	7	4,29	1,210
Vállalati dolgozói létszám	176	0	38000	2055,93	4902,056

Forrás: saját szerkesztés

A feltételezésekkel kapcsolatos válaszok lényegre törő elemzése következik. A megkérdezettek úgy vélik, hogy inkább valószínű az, hogy az oltást Magyarországon kötelezővé teszik, és az is, hogy a gyermekek felmentést kapnak a kötelezettség alól (mean 6.36, standard deviation 2.746 and mean 6.00, standard deviation 2.773). Érdekesen alakult a vakcina alóli mentesség feltételezett határidejének becslése. Volt, aki úgy vélte, hogy már az újszülötteket is be fogják oltani, ugyanakkor volt olyan válaszadó is a mintában, aki szerint csak a 65 év felettieknek lesz előírás az oltás. A vélt átlagérték a serdülőkorra esik, közelítőleg 13 év (12.81).

Az 1. ábrán látható, hogy a feltételezések szerint mely országba való belépés esetén lesz kötelező a védőoltás. Dichotóm változónk az egyes és kettes értéket veheti fel. Aki az egyest jelölte, az úgy véli, hogy nem lesz kötelező az országba lépéshez a vakcina felvétele. Az alacsony értékek azt mutatják, hogy a turizmus újraélesztése olyan fontos szempont, mely felülírhatja a biztonsági követelményeket. India esetében találtuk a legmagasabb átlagot, ennek magyarázata, hogy nem az indiai, hanem a magyar állam teszi kötelezővé állampolgárai számára a vakcinációt. Attól tartanak, hogy az Indiából visszatérő utazók megfertőződnek. Egy nagy és sűrűn lakott országban tragikus következményekkel járhat a vírus bejutása és elterjedése, ezért India számára ésszerű az elzárkózás. A legalacsonyabb érték az Amerikai Egyesült Államok esetében fedezhető fel, melynek oka, hogy a tengerentúli nagyhatalom fontosnak tartja az emberi jogok védelmét, az egyén szabadságának tiszteletét.



1. ábra: Külföldiek oltáshoz kötött beutazásának valószínűsége különböző országokba

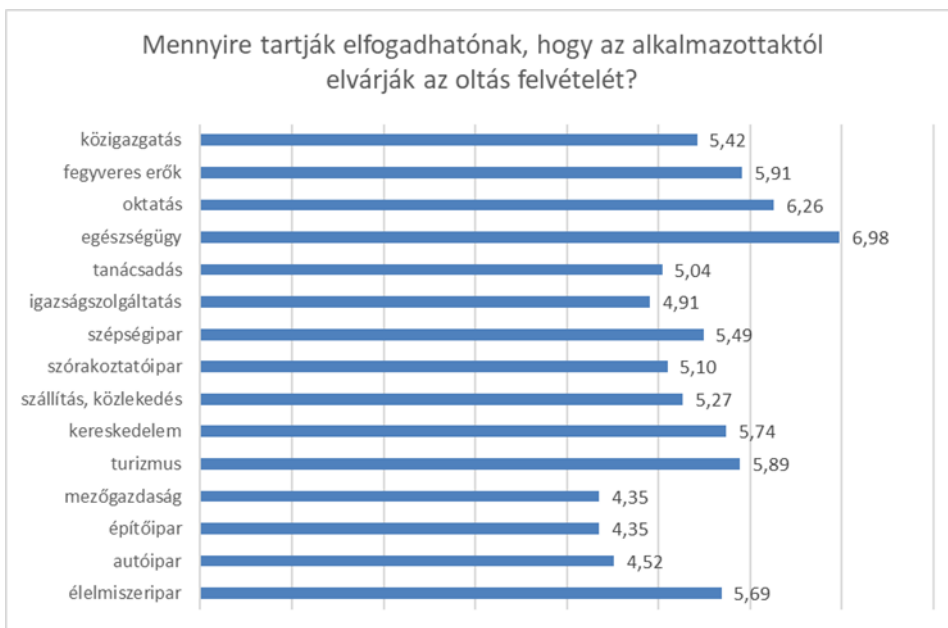
Az iparágakra bontott kérdések esetében jellemzően azt tapasztaltuk, hogy inkább azt valószínűsítik az emberek, hogy az adott iparágban kötelezővé teszik az oltást. Ezek a kritikus ágak az egészségügy (9.22), az oktatás (8.36) és a turizmus (8.17). Válaszadóink úgy vélték, hogy a mezőgazdaságban (4.88) és az építőiparban (4.98) nem lesz kötelező az oltás. A megkérdezettek az emberi erőforrás menedzsment döntései esetében is szkeptikusak voltak. Azt feltételezték, hogy a vakcinától függően diszkriminatív döntések fognak születni (6.7). Ez az érték az oltástól és a kortól függően 6.45, az oltástól és az egészségi állapottól függően 6.35. Az egyes HR funkciókat külön vizsgálva a legvalószínűbb a diszkrimináció a teljesítményértékelés (1.89) és a javadalmazás (1.87) terén, a legkevésbé valószínű pedig a kiválasztás (1.37) során.

A megkérdezettek nem tartják elfogadhatónak, hogy kötelezővé tegyék az oltást (4.04). A fiatalabbak oltás alóli mentességét természetesnek vélik (7.03), és a jogosnak tartott életkor 13 év (13.12). A magyar válaszadók úgy vélik, hogy országunk védelmében a többi államhoz viszonyítva a leginkább jogos a belépés feltételekhez kötése (1.56). Szlovákia esetében is viszonylag magas az érték (1.54). A közelmúltban tapasztalhattuk, hogy az ország bezárkózása alacsony fertőzésszámot, míg a korlátozásokhoz tartozó fegyelem lazulása kezelhetetlen egészségügyi

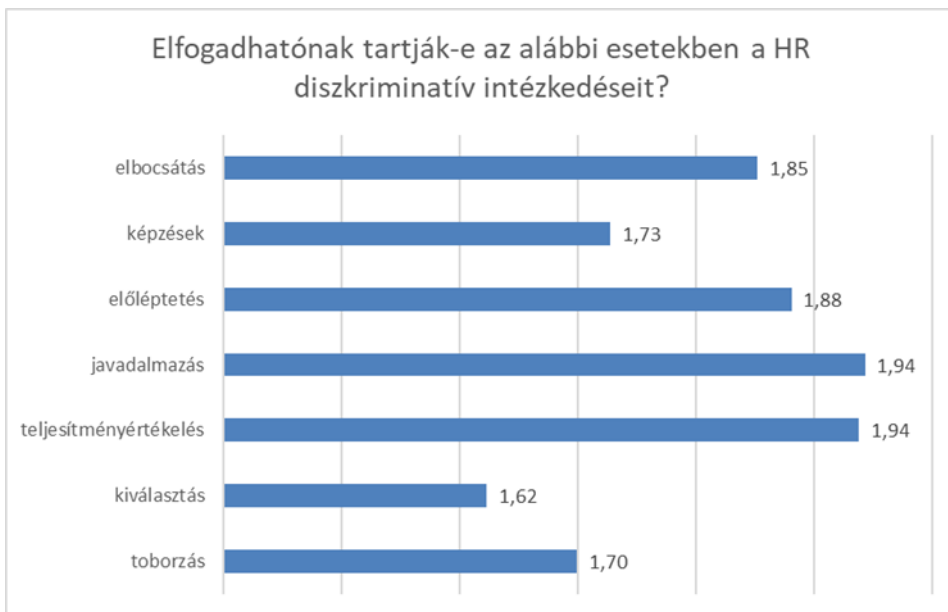
helyzetet eredményez. A mintát alkotó egyének úgy vélik, hogy az Amerikai Egyesült Államok esetében kevésbé jogos a beutazás vakcinához kötése. Sokan szeretnék turistaként vagy munkavállalási célból, esetleg tudományos munkájukhoz kapcsolódóan eljutni ebbe a sikeres országba, szeretnék mindezt szabadon tenni.

A válaszadók szerint az egészségügyben (6.98), az oktatásban (6.26), a fegyveres erőknél (5.91) és a turizmusban (5.89) a legelfogadhatóbb a munkaadók által előírt oltási kötelezettség, mert ezeken a területeken tartják indokoltnak a nagyobb fertőzésveszély miatt (2. ábra). A mezőgazdaságban (4.35) és az építőiparban (4.35) a szabad ég alatt történő munkavégzés miatt nem tartják jogosnak a vállalatvezetés ilyen irányú követelményét.

A megkérdezettek a javadalmazás (1.94) és a teljesítményértékelés (1.94) során tartják a leginkább elfogadhatónak az oltottság alapján történő megkülönböztetést (3. ábra). Ugyanakkor a legkevésbé elfogadható a kiválasztás (1.62) során a diszkriminatív intézkedés.



2. ábra: A munkaadók által elvárt oltási kötelezettség elfogadhatósága



3. ábra: A HR diszkriminatív intézkedéseinek elfogadhatósága

4.2. Hipotézisek igazolása

Első hipotézisünk szerint a feltételezett és jogosnak vélt diszkrimináció elemek között jelentős eltérés tapasztalható a magyarországi munkavállalók esetében. Az igazoláshoz a párosított t-próbát alkalmaztuk. Ez a vizsgálat a válaszadók által megadott egyedi értékeket méri össze. A különbség azt jelenti, hogy az egyének mást feltételeznek, és mást tartanak jogosnak.

Erősen szignifikánsan jogosabbnak tartják, azaz kevésbé valószínűnek az oltási kötelezettséghez kötött belépést szinte az összes vizsgált országban (4. táblázat). Csak szignifikáns különbséget fedeztünk fel az elfogadottság javára Magyarországon és az Egyesült Arab Emírségekben. India esetében az értékek a valószínűség fölényét mutatják, de szignifikancia nem fedezhető fel. Ez az utóbbi állam különleges helyzetben van, bár az egyik legnagyobb oltóanyag előállítónak számít, az országon belül még csak február elején kezdték meg az oltókampany szervezését. A nyájimmunitás megszerzése sok időt fog igénybe venni.

4. táblázat: Külföldiek oltáshoz kötött beutazásának valószínűsége és elfogadhatósága

Párosított kétmintás t-próba				
	Szórás	t	Szabadságfok	Sig. (2-tailed)
Amerikai Egyesült Államok	0,493	-7,842	173	0,000
Egyesült Arab Emírségek	0,570	-2,395	173	0,018
Ausztrália	0,530	-5,152	173	0,000
Kína	0,553	-4,116	173	0,000
India	0,597	1,016	173	0,311
Oroszország	0,611	-2,975	173	0,003
Magyarország	0,597	-2,539	173	0,012
Németország	0,558	-5,706	173	0,000
Szlovákia	0,563	-4,040	173	0,000
Ausztria	0,583	-5,718	173	0,000
Franciaország	0,563	-4,447	173	0,000
Anglia	0,575	-7,117	173	0,000
Olaszország	0,562	-3,236	173	0,001
Spanyolország	0,599	-3,289	173	0,001
Japán	0,549	-4,420	173	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A munkaadók felé irányuló bizalmatlanságot mutatja, hogy a legtöbb iparágnál erősen szignifikánsan valószínűbbnek tartják az oltási kötelezettség bevezetését, mint amennyire elfogadhatónak (5. táblázat). A mezőgazdaság esetében is fennáll egy gyengébb szignifikancia. A földtulajdonosoknak lehetnek szigorú elvárásaik, melyben a hagyományos földbirtokos, földművelő viszony tükröződik vissza.

5. táblázat: A munkaadók által elvárt oltási kötelezettség valószínűsége és elfogadhatósága a különféle iparágakban

Párosított kétmintás t-próba				
	Szórás	t	Szabadságfok	Sig. (2-tailed)
élelmiszeripar	3,533	6,676	208	0,000
autóipar	3,342	4,864	208	0,000
építőipar	3,119	2,906	208	0,004
mezőgazdaság	3,149	2,417	208	0,017
turizmus	3,350	9,849	208	0,000
kereskedelem	3,340	8,492	208	0,000
szállítás, közlekedés	3,325	8,072	208	0,000
szórakoztatóipar	3,268	5,249	208	0,000
szépségipar	3,298	6,502	208	0,000
igazságszolgáltatás	3,039	6,054	208	0,000
tanácsadás	3,192	5,005	208	0,000
egészségügy	3,404	9,530	208	0,000
oktatás	3,364	9,048	208	0,000
fegyveres erők	3,421	9,341	208	0,000
közigazgatás	3,326	9,069	208	0,000

Forrás: saját szerkesztés, SPSS output alapján

A válaszadók erősen szignifikánsan valószínűbbnek, mint jogosnak tartják azt, hogy a humán menedzsment diszkriminatív intézkedéseket fog hozni a beoltottság függvényében (6. táblázat). Az oltás igénybevétele és az életkor, illetve az egészségi állapot függvényében hozott megkülönböztető intézkedéseket is jobban valószínűsítik. Érdekes, hogy a humán funkciók esetében már szignifikánsan nagyobb az intézkedések elfogadottsága, mint valószínűsége. A toborzás kivételével szignifikáns és erősen szignifikáns különbséget találtunk a kiválasztás, a teljesítményértékelés, a javadalmazás, az előléptetés, a tréningeken való részvétel és az elbocsátás tekintetében.

6. táblázat: A HR diszkriminatív intézkedéseinek valószínűsége és elfogadhatósága

Párosított kétmintás t-próba				
	Szórás	t	Szabadságfok	Sig. (2-tailed)
oltástól függő diszkriminatív intézkedések	3,678	12,430	208	0,000
életkortól és oltástól függő intézkedések	3,709	12,065	208	0,000
egészségügyi állapottól és oltástól függő intézkedések	3,698	12,120	208	0,000
diszkriminatív intézkedések a toborzás során	0,502	-1,516	208	0,131
diszkriminatív intézkedések a kiválasztás során	0,544	-6,739	208	0,000
diszkriminatív intézkedések a teljesítményértékelés során	0,356	-2,135	208	0,034
diszkriminatív intézkedések a javadalmazás során	0,359	-3,085	208	0,002
diszkriminatív intézkedések a karriertervezés során	0,466	-5,197	208	0,000
diszkriminatív intézkedések a képzéseken való részvétel kapcsán	0,512	-4,596	208	0,000
diszkriminatív intézkedések az elbocsátás során	0,490	-7,051	208	0,000

Forrás: saját szerkesztés, SPSS output alapján

A fentiek függvényében kijelenthetjük, hogy az első hipotézisünk teljesült. A megkérdezetteknek más a víziója és mást tartanak az országok, az iparágak és a humán menedzsment részéről jogos intézkedésnek.

A második hipotézisünk szerint a nem, az életkor, a végzettség és a munkahely létszámadata csekély befolyással van a magyarországi munkavállalók által feltételezett és jogosnak tartott diszkriminatív intézkedésekre.

A H2 hipotézis szerint a demográfiai jellemzők minimális mértékben befolyásolták a válaszokat. A nem, a végzettség és az életkor egyaránt

hét-hét válaszunkat befolyásolta szignifikánsan. A munkahely állományi létszámának hatása nyolc esetben kimutatható. Ezek a számok akkor érdekesek, ha összehasonlítjuk a H3 hipotézishez eredményül kapott értékekkel. A koronavírusról való félelem 54 esetben, az oltási hajlandóság 58 esetben és a vakcina biztonságosnak tartása 47 esetben befolyásolta szignifikánsan a kapott válaszokat. Ezáltal hipotéziseinket igazoltnak tekinthetjük, de néhány összefüggés elemzésével és értelmezésével még érdemes kiemelten foglalkoznunk.

A nők esetében jellemző, hogy valószínűbbnek tartják az oltás kötelezővé tételét, valamint azt, hogy az egészségügyben és a fegyveres erőknél kötelezővé teszik az oltást. Átlátják az egészségügyben elkerülhetetlen érintkezések gyakoriságát, és valószínűnek tartják, hogy az ország védelméről gondoskodókat meg kell védeni a vírustól. Valószínűnek és elfogadhatónak tartják, hogy a teljesítményértékelés során tekintetbe kell venni az oltás igénybevételét (7. táblázat).

7. táblázat: A nőkre vonatkozó egyes megállapítások igazolása

Independent Samples Test								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Mennyire tartja valószínűnek az oltás kötelezővé tételét?	Equal variances assumed	12,329	0,001	-2,252	207	0,025	-0,859	0,382
	Equal variances not assumed			-2,163	156,627	0,032	-0,859	0,397
Mennyire tartja valószínűnek, hogy az egészségügyben kötelezővé teszik az oltást?	Equal variances assumed	17,265	0,000	-2,705	207	0,007	-0,633	0,234
	Equal variances not assumed			-2,480	125,035	0,014	-0,633	0,255
Mennyire tartja valószínűnek, hogy a fegyveres erőknél kötelezővé teszik az oltást?	Equal variances assumed	7,445	0,007	-2,458	207	0,015	-0,776	0,316
	Equal variances not assumed			-2,352	153,535	0,020	-0,776	0,330

Forrás: saját szerkesztés, SPSS output alapján

Minél idősebb a válaszadó, annál inkább valószínűsíti és egyben el is fogadja azt, hogy a gyermekek maradjanak ki az oltási programból. Az életkor előrehaladtával egyre inkább bíznak az emberek az Amerikai Egyesült Államok vakcinációval kapcsolatos rugalmasságában, nem tartják valószínűnek, hogy a beutazáshoz kötelezővé teszik az oltást (8. táblázat).

8. táblázat: Az életkorra vonatkozó megállapítások igazolása

Correlations				
		Mennyire tartja valószínűnek, hogy a gyermekek kimaradnak az oltásból?	Mennyire tartja valószínűnek, hogy az USA kötelezővé teszi a belépéshez az oltottságot?	Kérem, adja meg életkorát!
Mennyire tartja valószínűnek, hogy a gyermekek kimaradnak az oltásból?	Pearson Correlation	1	-0,007	,214**
	Sig. (2-tailed)		0,922	0,002
	N	209	209	209
Mennyire tartja valószínűnek, hogy az USA kötelezővé teszi a belépéshez az oltottságot?	Pearson Correlation	-0,007	1	-,188**
	Sig. (2-tailed)	0,922		0,006
	N	209	209	209
Kérem, adja meg életkorát!	Pearson Correlation	,214**	-,188**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,006	
	N	209	209	209

Forrás: saját szerkesztés, SPSS output alapján

Képzettség tekintetében is kiemelünk néhány összefüggést. Minél képzetlenebb a válaszadó, annál kevésbé valószínűsíti, hogy az emberi erőforrás menedzsment diszkriminatív intézkedéseket fog hozni az oltás hiánya miatt. A magasabb végzettségűek úgy vélik, hogy a továbbképzések, tréningek esetében kisebb befolyása lesz a vakcinációnak, döntő szempont a rátermettség, a kompetenciák és a továbbképzési hajlandóság. A magasabb képzettségűek számára kevésbé elfogadható, hogy a gyermekek mentesüljenek az oltási kötelezettség alól. Ők tájékozottabbak, fel tudják mérni mekkora előnnyel jár az, hogy európai szinten hazánkban a legmagasabb a gyermekkorban kötelező oltások száma (ECDC, 2021).

A nagyobb vállalatnál dolgozók jobban valószínűsítik, hogy az autópárházban kötelezővé teszik az oltást, és kevésbé tartják valószínűnek, hogy mindez a javadalmazást befolyásolja. Ők átlátják, hogy a nagy létszámú szervezeteknél mennyire elkerülhetetlen a személyes érintkezés, és tudják, hogy a sok alkalmazottat foglalkoztatóknál a bérek a beosztástól, az ott töltött időtől és a teljesítménytől függenek.

A koronavírus fertőzéstől jobban félők sok ország esetében (USA, Németország, Franciaország, Olaszország, Spanyolország, Japán) kevésbé

tartják valószínűnek, hogy kötelezővé teszik az oltást. Félelmük a feltételezett kötelezés elmaradásából is fakadhat. Mindazok, akik inkább be akarják magukat oltatni, valószínűbbnek tartják, hogy egyes szakmákban kötelezővé teszik az oltást. Ezek jellemzően azok a szakmák, amelyek kevésbé valószínűsítetten oltáskötelezettséghez kötöttek. Az önmagukat beoltatni kívánók tehát a többiektől eltérően minden foglalkozás esetében valószínűsítik a kötelezővé tételt.

Azok az emberek, akik az oltást biztonságosabbnak tartják, úgy vélik, hogy minden ország esetében elfogadhatóbb a beutazási korlátozás, minden foglalkozás esetében elfogadhatóbb az oltási kötelezettség. de a humán intézkedéseknél már csak a toborzás, a tréning esetében támogatják jobban a diszkriminatív intézkedéseket.

5. Konklúzió és javaslatok

Kutatásunk során több fő és néhány részmegállapításra jutottunk. Ezek közül a legfontosabb, hogy szignifikáns különbség van a feltételezett és jogosnak vélt diszkrimináció között. Vannak olyan megkülönböztetések, amelyeket a közvélemény elfogad. Ez olyan esetekben jellemző, amikor az egyén kényszerítése egy közösség érdeke. Közösség lehet ország, szakma vagy egy vállalat alkalmazottai. Az, hogy mást feltételeznek, és mást tartanak jogosnak, a kormányzatok, az ágazati irányítás, vagy a vállalatvezetés egyénitől eltérő gondolkodását jelzi.

A nem, életkor, iskolai végzettség és a foglalkoztatottak létszáma csak kis mértékben befolyásolja a feltételezett és jogosnak vélt, diszkriminációval kapcsolatos véleményeket. Az életkor minimális befolyásoló képességéhez hozzá kell tennünk azt, hogy vizsgálatunkat csak a dolgozók körében folytattuk. Ha a nyugdíjasok is bekerültek volna a mintába, lehet, hogy eltérő eredmények születtek volna. Az ehhez kapcsolódó részmegállapításokat ebben a fejezet részben nem ismételjük meg. A diszkriminációval kapcsolatos vélemények leginkább a félelem, akarat és bizalom hármásától függenek. A nézeteket tehát az alakítja, hogy az egyén mennyire fél a fertőzéstől, mennyire akarja beoltatni magát, mennyire bízik a piacon létező vakcinákban.

Kutatásunk elsődleges haszna annak az összefüggésnek a feltárása, hogy a kormányzat fontos feladata mielőbb tisztázni és az állampolgárok felé kommunikálni a tiltott, az eltúrt és az esetlegesen támogatott diszkrimináció elemeket. Sajnos a vírus következményei elleni harc a

világ minden kormánya számára nagy kihívás, de az állampolgárok teljes bizalmának elnyeréséhez a jövővel kapcsolatos bizonytalanság megszüntetése is szükséges. Hasonló kutatás lefolytatása más országok számára is hasznos lehet. Ha az emberek utazással, iparági kötelezéssel, humán diszkriminációval kapcsolatos elképzeléseit befolyásolni szeretnénk, akkor ezt az oltási hajlandóság növelésével, a vakcinához kapcsolódó biztonságérzet fokozásával érhetjük el.

Véleményeket tudakoló kutatásunk a lefolytatás idején teljesen aktuális volt. Akkor senki sem tudta, hogy diszkrimináció terén mire számíthatunk. Jelenleg már a közmédiában is vita folyik az esetleges megkülönböztetésekről. Ugyanebben a formában a kutatás nem használható. Ugyanerre a vázra építve megkérdendő mennyire ért egyet a válaszadó a tapasztalható diszkriminációval. Ekkor elmaradna a jogosság és feltételezés összehasonlítása. A kutatás nem csak Magyarországon lenne lefolytatható. Országspecifikus validálás után az utazási célországok, a vizsgált iparágak, esetleg HR tevékenységek módosíthatók.

Az ilyen jellegű cikkeknel elvárás lenne hasonló kutatások bemutatása, és egy erre alapozott megbeszélés. Egyelőre nagyon kevesen foglalkoztak a témával. Teljesen egyet tudunk érteni a következő megállapítással: Az oltási igazolványokat felelősségteljesen és tudományos irányítással kell kezelni, hogy az tisztességes eljárást biztosítson mindannyiunk számára (Dye & Mills, 2021).

Számíthatunk pozitív és negatív diszkriminációra, ezek mértéke az egyéni szabadságjogok tiszteletben tartásához, a közösségek egészségvédelmi szempontjaihoz, a vállalati humán erőforrás gazdálkodás érdekeihez és a döntéshozók racionalitásához, humanitásához és oltással kapcsolatos attitűdjéhez igazodik.

Irodalomjegyzék

Al-Zaman, M. S. (2020). COVID-19-related online misinformation in Bangladesh. *Journal of Health Research*. DOI: 10.1108/JHR-09-2020-0414.

ANTSZ (2019): A Nemzeti Népegészségügyi Központ módszertani levele a 2019. évi védőoltásokról. Forrás:
https://www.antsz.hu/data/cms92651/VML2019_NNK_2019_05_08.pdf

Bosco, D. (7/24/2020). 2008 vs. 2020: A Financial Crisis Comparison. CliftonLarsonAllen LLP. Forrás:
<https://www.claconnect.com/reForrás/articles/2020/2008-vs-2020-a-financial-crisis-comparison>

Budapest Orvostanhallgatók Egyesülete (2019). Védőoltások. V. Semmelweis Egészségverseny. Segédanyagok. Forrás:
<https://semmelweis.hu/boe/files/2019/11/V%C3%A9d%C5%91olt%C3%A1sok-3.pdf>

Canfranc, M., R. (20/04/2020). From the Great Recession to the Great Pandemic: the differences between the 2008 and 2020 crises. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. Forrás: <https://www.bbva.com/en/from-the-great-recession-to-the-great-pandemic-the-differences-between-the-2008-and-2020-crises/>

Chaudhry, S., M. (31/032020). Coronavirus: comparing today's crisis to 2008 reveals some interesting things about China. *The Conversation*. Forrás: <https://theconversation.com/coronavirus-comparing-todays-crisis-to-2008-reveals-some-interesting-things-about-china-132147>

Chen, X., & Yu, B. (2020). First two months of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) epidemic in China: real-time surveillance and evaluation with a second derivative model. *Global health research and policy* 5(7). <https://doi.org/10.1186/s41256-020-00137-4>

Comes, T., Bergtora Sandvik, K., & Van de Walle, B. (2018). Cold chains, interrupted: The use of technology and information for decisions that keep humanitarian vaccines cool. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 8(1), 49-69. ISSN: 2042-6747.

Delang, L., & Neyts, J. (2020). Medical treatment options for COVID-19. *European Heart Journal: Acute Cardiovascular Care*, 9(3), 209–214. DOI: 10.1177/2048872620922790.

Dye, C., & Mills, M. C. (2021). COVID-19 vaccination passports. *Science*, 371(6535), 1184. DOI: 10.1126/science.abi5245.

EduLine/MT (2019). Elfogadták: minden óvodás és iskolás gyereknek kötelező lesz a kanyaró elleni védőoltás Németországban. Forrás: https://eduline.hu/kozoktatasi/20191115_kotelezo_kanyaro_oltas

Egyenlő Bánásmód Hatóság és Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet (2019). Personal and Social Perception of Discrimination and Legal Awareness of the Right to Equal Treatment Survey Findings 2019. ISBN (online): 978-615-81496-0-0.

European Centre for Disease Prevention and Control (2021). Vaccine schedules in all countries of the European Union. Forrás: <https://vaccine-schedule.ecdc.europa.eu/>

European Commission (2005). Harc a diszkrimináció ellen az Európai Unióban. Brüsszel: Foglalkoztatásügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság. ISBN 92-79-00699-1.

European Commission (2014). Tájékoztatók és közlemények. C438. Az Európai Unió hivatalos lapja. 57. ISSN 1977-0979.

European Commission (2018a). Vaccination Programmes and Health Systems in the European Union. Report of the Expert Panel on effective ways of investing in Health (EXPH). Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-94142-9 DOI: 10.2875/18503.

European Commission (2018b). Gyógyászati ellenintézkedések – oltóanyagok és védőoltás. Védőoltás – az elsődleges megelőzés legfontosabb eleme a közegészségügyben. ISBN 978-92-9200-848-2. DOI: 10.2818/259159.

European Commission (2018c). Vaccination Programmes And Health Systems In The European Union. Report of the Expert Panel on effective ways of investing in Health (EXPH). Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-94142-9. DOI: 10.2875/18503.

Eurostat (2020). National accounts and GDP/hu. Statistics Explained Forrás: Statistics Explained. Forrás: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfcache/27163.pdf>

Ferenci, T. (2014). Védőoltásokról a tények alapján. Budapest: Medicina Könyvkiadó Zrt. ISBN:9789632266091.

Gallagher, J. (02/02/2021). Covid vaccine update: Those that work - and the others on the way. BBC News website. Forrás:
<https://www.bbc.com/news/health-51665497>

Jarrett, C., Wilson, R., O’Leary, M., Eckersberger, E. & Larson, H. J. (2015). Strategies for addressing vaccine hesitancy – A systematic review. Elsevier. The official journal of The Edward Jenner Society and The Japanese Society for Vaccinology. *Vaccine* 33, 4180–4190.
<https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2015.04.040>

Karácsony, P. (2020). Analyzing the Relationship between Leadership Style and Corporate Social Responsibility in Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 17, No. 7, 2020. DOI:10.12700/aph.17.7.2020.7.10.

Karoliny M., & Poór J. (2017). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. p.: 456. ISBN 978 963 295 648 0.

Larson, H. J., de Figueiredo, A., Xiahong, Z., Schulz, W. S., Verger, P., Johnston, I. G., Cook, A. R., & Jones, N. S. (2016). The State of Vaccine Confidence 2016: Global Insights Through a 67-Country Survey. *EBiomedicine* 12(C), 295-301. DOI: 10.1016/j.ebiom.2016.08.042.

Larson, H. J., Figueiredo, A., Xiahong, Z., Schulz, W. S., Verger, P., Johnston, I. G., Cook, A. R., & Jones, N. S. (2016). **The State of Vaccine Confidence** (2016). Global Insights Through a 67-Country Survey. *EBiomedicine*, 12, 295-301. DOI: 10.1016/j.ebiom.2016.08.042.

Lee, C., Whetten, C., Omer, S. B., & Pan, W. K. Y. (2016). Hurdles to herd immunity: Distrust of government and vaccine refusal in the US, 2002-2003. *Vaccine*. 34(34):3972-8. doi: 10.1016/j.vaccine.2016.06.048. Epub 2016 Jun 22. PMID: 27344291

Lőrinc L. (2016). Életmódtörténet I. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630597470>. Forrás:
https://mersz.hu/hivatkozas/eletmod_chap04_level4_sec05_p3#eletmod_chap04_level4_sec05_p3

Nemzeti Oltóközpont Kft. (2020). Utazás előtti és egészségvédelmi védőoltások. Letöltés dátuma: 10/01/2021 Forrás:
<https://oltokozpont.hu/hu>.

Palmer, R. (2019). Vaccine hesitancy: public health emergency. The European Files. EUROPE & VACCINES For effective vaccination policies in Europe. 2019(60), 29.

Poór J. (2013). Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 798 2.

Roland Berger GmbH (24/042020). This crisis is different – comparing the coronavirus crisis with the financial crash. Latest update of our corona economic impact series. Roland Berger website. Forrás: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/This-crisis-is-different-Comparing-the-coronavirus-crisis-with-the-financial.html>

Sanicas, M., Sanicas, M., Diop, D., & Montomoli, E. (2020). A review of COVID-19 vaccines in development: 6 months into the pandemic. Pan African Medical Journal, 37(124). eISSN: 1937-8688.

Ternák, G. (2006). Utazás – egészség utazóknak. Budapest: SpringMed Kiadó Kft. ISBN: 963 9456 86 1.

Sándorné Kriszt, É., Varga, E., Veitzné Kenyeres, E., Korpás, A., & Csernyák, L. (1997). Általános statisztika II. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. ISBN 963 18 9651 x.

Thuküdidész (1985). A peloponnészoszi háború. Budapest: Európa Kiadó. ISBN: 9630732955 in Lőrinc L. (2016). Életmódtörténet I. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597470>. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/eletmod_chap04_level4_sec05_p3#eletmod_chap04_level4_sec05_p3

Tognotti, E. (2013). Lessons from the History of Quarantine, from Plague to Influenza A. Emerging Infectious Diseases, 19(2), 254-259.

Trillet-Lenoir, V. (2019). A cancer vaccine: how to eradicate virus-related cancers in Europe? The European Files. EUROPE & VACCINES For effective vaccination policies in Europe. 2019(60), 13.

Trouillard, S. (18/12/2020). Katalin Kariko, the scientist behind the Pfizer Covid-19 vaccine. France 24 website. Forrás: <https://www.france24.com/en/americas/20201218-katalin-kariko-the-scientist-behind-the-pfizer-covid-19-vaccine>

Újszászi, I. (2020). A koronavírus elleni egyik legígéretesebb vakcinafejlesztés megalapozója Karikó Katalin, az SZTE alumnusa. Szegedi Egyetem Magazin, 2020(1), 14-15. ISSN: 0230-791X.

Zabelina, O., Shubenkova, E., Mirzabaeva, F., Voykina, E., Kucherenko, K., Czibula, A., & Karacsony, P. (2020). Lifelong Education: Challenges of Digital Economy. Komárno: Janos Selye University. ISBN: 978-80-8122-355-6.

Zsíros, S. (19/01/2021). Az EU szerint nem szabad diszkriminálni az oltást elutasítókat. Euronews website. Forrás:

<https://hu.euronews.com/2021/01/19/az-eu-szerint-nem-szabad-diszkriminalni-az-oltast-elutasitokat?fbclid=IwAR1Hfdt7pk9xi-ATGbbP5cZhszdFquDx42m7h07VEicqr73fJALIpq1w9F8>

1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről. 57. §

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700154.tv>

1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről. 65. §

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700154.tv>

1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről. 67/A. §

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99700154.tv>

ÖNKÉNTESOK FOGLALKOZTATÁSÁNAK TAPASZTALATAI AZ EGÉSZSÉGÜGYET TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEKBEN

MOLNÁR ANDRÁS

PhD hallgató¹, katasztrófa-készenléti referens², kutatási segédmunkatárs³

¹Pécsi Tudományegyetem, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, ²Magyar Vöröskereszt, ³Közép-Európai Egyetem
molnar.andras@tkk.pte.hu

IPOLYI DÓRA

PhD allgató⁴, önkéntes koordinátor és lakossági forrásbővítő²

⁴Pécsi Tudományegyetem, Pszichológia Doktori Iskola,
²Magyar Vöröskereszt
dora.ipolyi@pte.hu

Absztrakt

Az új koronavírus világvárvány komoly kihívás elé állította az egészségügyi ellátórendszereket. A kialakult helyzetben a kormányok a korlátozott kapacitások bővítése céljából a hivatásos rendvédelmi szervek mozgósítása mellett bevonták az egészségügyi és szociális területen működő társadalmi szervezeteket is. A Vöröskereszt és Vörös Félhold Mozgalom világszerte a jelen van a COVID-19 válaszadás frontvonalában, hazánkban a Magyar Vöröskereszt az első hullám kezdete óta végzi járványügyi feladatait, amely jelentős részben önkéntesek vállalásaira építve támogatja az egészségügyi ellátórendszert.

Esettanulmányunkban bemutatjuk a Magyar Vöröskereszt COVID-19 válaszadási tevékenységeit, különös figyelmet fordítva az önkéntesek által ellátott feladatok, az önkéntesszervezés, valamint megbecsülés kérdéseire. Ismertetjük a szervezet járványügyi művelete során kialakított önkéntes menedzsment elemeit, kiemeljük a jó gyakorlatként és kihívásként azonosítható tényezőket, az ellátott feladatokat pedig hazai és nemzetközi kontextusba helyezve érvelünk a civil szereplők veszélyhelyzeti mozgósításának fontossága és szükségessége mellett.

Kulcsszavak: önkéntesmenedzsment, önkéntesség, koronavírus, veszélyhelyzet, Magyar Vöröskereszt

1. Bevezetés

Az új koronavírus gyors terjedése következtében 2020 elején globális méretű járvány alakult ki (Chan, 2020). A pandémia jelentős mértékű terhelést jelent az egészségügyi ellátórendszerekre (Spinelli & Pellino, 2020), amely következtében az érintett országok jelentős része különleges jogrendet és rendkívüli intézkedéseket vezetett be (Bana & Kis, 2020; Grogan, 2020). Hazánkban 2020. március 11-én veszélyhelyzet került kihirdetésre (Kis & Bana, 2020; Szente, 2020), amely jelen cikk megírásáig megszakítás nélkül fenn áll. A katasztrófákkal foglalkozó tudományterületek ugyan hosszú ideje foglalkoznak egy esetleges globális méretű járvány kialakulásának lehetőségével (Steward & Wan, 2007), azonban a világjárványok kialakulásával, hatásaival és a megelőzés eszközeivel kapcsolatos ismeretek korlátozottak voltak, amelyek igen szűk mozgásteret adtak a felkészülést illetően (Quarantelli et al., 2018). Bár egy feltételezett pandémia során az intenzív ellátásra szoruló betegek számának hirtelen növekedésével kapcsolatos rendkívüli szükséglet okozta kapacitáshiány kérdése ismert kockázatot jelentett (Carr et al., 2010), az új koronavírus járvány Fekete hattyúként érte a világot (Mazzoleni et al., 2020).

Ugyan a járványok megfékezése elsődlegesen az egészségügyi szervezetek feladata, a veszélyhelyzet felszámolásában számos szervezet részvételére van szükség (Schweickhardt, 2017). A védelmi igazgatás hazai rendszerének megfelelően a veszélyhelyzetek során a védekezés feladataiba bevonhatóak a Magyar Honvédség, valamint a rendvédelmi szervek (pl. Rendőrség, Büntetés Végrehajtás) mellett az önkéntesen részt vevő civil szervezetek és köztisztviselők is (Muhoray et al., 2019). A koronavírus járványhelyzet következtében elrendelt veszélyhelyzet során is igen jelentős feladat hárult a Rendőrségre (Hornyik, 2020a; Skorka, 2020), valamint a Magyar Honvédség szerződéses, hivatásos és önkéntes katonáira (Hornyik, 2020b; Székely, 2021), de bevonásra kerültek egészségügyi szakos hallgató és laikus önkéntesek is (Szerencsés et al., 2021). A Magyar Vöröskereszt 2020. februárja óta végzi járványügyi tevékenységeit, amelyek a szervezet működésének alapját képző 1993. évi XL. törvény szerint nem csupán önkéntes vállalásként értelmezhetőek: a törvény kimondja, hogy „2. § (1) A Vöröskereszt - alaptevékenysége

körében (...) a rendelkezésére álló eszközökkel hozzájárul az élet- és egészségvédelemhez.”

Esettanulmányunkban bemutatjuk a 2020. február és 2021. május közötti időszak önkéntes feladatait, valamint a válaszadás során szerzett önkéntesmenedzsmentet érintő tapasztalatokat. Munkánkban a Magyar Vöröskereszt járványügyi feladatain keresztül ismertetjük a jelenséget, a különböző vállalásokat azok időrendi megjelenésének sorrendjében részletezzük.

2. A Magyar Vöröskereszt önkénteseinek tevékenységei a koronavírus veszélyhelyzet során

2.1. Első hullám (2020. február – 2020. július)

Felismerve, hogy az új koronavírus okozta megbetegedés komoly kockázatot jelent a krónikus megbetegedésekben, különösen a szív- és érrendszeri betegségekkel élők számára, a magyar kormány 2020 tavaszán úgy döntött, hogy drasztikus intézkedéseket hoz a járvány megfékezése céljából. A bevezetett korlátozások – hasonlóan a térség többi országában tapasztaltakhoz – nagy mértékben bolygatták meg az egyének hétköznapi életét, elsődleges céljuk az érintkezések korlátozása, a távolságtartás kialakítása volt (Kis & Bana, 2020).


A kialakult helyzet az önkénteseket foglalkoztató szervezeteket is komolyan érintette. A szociális terület szolgáltatásainak folytonosságának biztosítása mellett a karitatív szervezetek elsők között kapcsolódtak be a járványügyi feladatokba, amelyet az erről szóló kormányrendeletnek (178/2013. (VI.4.)) megfelelően a hat legnagyobb karitatív szervezet a Nemzeti Humanitárius Koordinációs Tanácsban egyeztetett módon valósított meg.¹ A feladatok szervezetenként és időszakonként eltérőek voltak.

A Magyar Vöröskereszt már a hazai veszélyhelyzet kihirdetését megelőzően foglalkozott járványügyi kommunikációs feladatokkal, első közösségi médiában megjelent bejegyzését 2020. január 28-án tette közzé. Nemzetközi háttere, a Vöröskereszt és Vörös Félhold Társaságok Nemzetközi Szövetsége (IFRC) az Egészségügyi Világszervezet (WHO) legnagyobb globális partnere az egészségmegőrzési, betegségmegelőzési kommunikációs anyagok disszeminációjában. A Magyar Vöröskereszt az

¹ https://mandiner.hu/cikk/20200327_soltesz_miklos_a_mandinernek

IFRC által közvetített, WHO által összeállított információs anyagok magyarra fordításával és közösségi médián, weben, valamint nyomtatva történő terjesztésével kezdte meg járványügyi feladatait. Az anyagok angolról magyarra történő fordításában 4 önkéntes vett részt, munkájukat egy egészségügyi szakmai háttérrel rendelkező önkéntes koordinálta.

A járványügyi intézkedésekből adódóan a személyes jelenléttel járó klasszikus önkéntes lehetőségek száma is korlátozódott. Elmaradtak a szervezetek életében megszokott programok, felfüggesztésre kerültek a hagyományos lakossági adománygyűjtési akciók, azonban megjelentek korábban nem látott feladatok. Ilyen például a testhőmérséklet-mérés, amely további önkéntesek bevonását igényelte a véradások szervezése során. A bevezetett intézkedéseknek megfelelően ugyanis a véradásokon jelentkezőket csak testhőmérséklet-mérést és egy előzetes kérdőív kitöltését követően tudták csak fogadni véradásra.



Határellenőrzés támogatása

Tavasz óta támogatjuk az ország területére belépők ellenőrzését a lázmérésben és az adminisztrációban való részvétellel.

Emellett sok ezer kilométert autóztunk, hogy eljuttassuk az OMSZ szakembereit és az őket segítő önkénteseinket a kijelölt határátkelőkre.

Győr-Moson-Sopron

OMSZ dolgozók és önkéntesek szállítása

Zala

Lázmérés
Adminisztrációs
Önkéntesek szállítása

Borsod-Abaúj-Zemplén

Lázmérés

Szabolcs-Szatmár-Bereg

Adminisztráció

Baranya


OMSZ dolgozók és önkéntesek szállítása


Csongrád-Csanád

Lázmérés
OMSZ dolgozók és önkéntesek szállítása

Hajdú-Bihar

Lázmérés
Adminisztráció
Önkéntesek szállítása





MAGYAR VÖRÖSKERESZT

1. ábra: A Magyar Vöröskereszt határellenőrzést támogató tevékenységei 2020. novemberéig. Forrás: Magyar Vöröskereszt

Testhőmérséklet-mérésre más területeken is szükség volt, többek között a Magyarország határain belépő cél- és tranzitforgalom esetén végeztek erre kiterő egészségügyi szűréseket. A Magyar Vöröskereszt feladatvállalása a határrendészeti szervekkel, valamint az Országos Mentőszolgálattal ápoló együttműködés keretében ezen intézkedések foganatosítását is támogatta. A szervezet önkéntesei a helyi erőforrásokhoz és szükségletekhez alkalmazkodva testhőmérséklet-méréssel, adminisztrációs támogatással, valamint a hivatásos dolgozók és önkéntesek szállításával segítettek a járványügyi határellenőrzéseket. A szervezet önkéntesei 5 364 órában láttak el feladatokat Magyarország határain, 101 587 fő országunkba belépő egészségügyi ellenőrzésében vettek részt.

Ahogy ebből is látszik, bár a Magyar Vöröskereszt országos hatókörben dolgozik, mindig a helyi erőforrások és szükségleteket figyelembe véve, a helyi körülményekhez igazodva végzi feladatait. Ennek megfelelően több településen részt vett az egészségügyi intézmények bejáratánál történő előszűrés (testhőmérsékletmérés és kérdőív-kitöltés) megvalósításában, míg Dunaújvárosban önkéntesek bevonásával, addig Szegeden infrastruktúra (sátrak, sátorvilágítás és mobil kézmosók) felállításával és felügyeletével segítettek a helyi egészségügyi szolgáltatókat.

A járványügyi tevékenységek közül kiemelendő az Országos Mentőszolgálat munkájának támogatása, amely területileg különböző módon és több szinten valósult meg. A feltételezett fertőzés igazolásához szükséges PCR mintavételezés támogatása mellett megjelent a fertőtlenítőállomásokon, az ún. Red Zone-okban történő feladatok ellátása is.

A koronavírus megbetegedéseket igazoló tesztelést, illetve mintavételezést a Magyar Vöröskereszt önkéntesei több szinten támogatták. Már az első hullám idején megjelent a kiszállásos mintavételezés megszervezését segítő önkéntesek munkája az Országos Mentőszolgálat diszpécserközpontjaiban, ahol a vizsgálatra váró páciensek telefonos kiértékelése és tájékoztatása, valamint adatok egyeztetése történik. A szervezet önkéntesei és munkatársai az ország több pontján is segítettek a kiszállásos mintavételezést személyes részvétellel, valamint a levett minták szállításával a mentőállomások és a laborok között.

2.2. Második és harmadik hullám (2020. szeptember – 2021. május)

A második hullám 2020. szeptemberétől jelentősen emelkedő esetszámait (Kovalcsik et al., 2021) az önkéntesek intenzívebb feladatvállalását tették szükségessé. Az egyre nagyobb számban bevonásra kerülő egészségügyi

szakos hallgatók mellett a Magyar Vöröskereszt önkénteseinek vállalásai is jelentősen megemelkedtek, a feladatok köre pedig bővült.

A fentebb ismertetett, korábban megkezdett tevékenységek folytatódtak, a létszám és a helyszínek száma pedig további bővülésnek indult. A diszpécser-szolgálati vállalások a megnövekedő esetszámoknak megfelelően megsokszorozódtak: a harmadik hullám csúcán napi 60 vöröskeresztes önkéntes segítette az Országos Mentőszolgálat munkáját. A diszpécser-szolgálatok tevékenységében 2021 májusáig 4 797 műszakot láttak el önkéntesek 31 240 órában, és 269 624 kiértékelést végeztek.

A mintavételezés terén új típusú feladatok is megjelentek. A Nemzeti Népegészségügyi Központ (NNK), az Országos Mentőszolgálat, a Magyar Vöröskereszt és a Semmelweis Egyetem együttműködésében az NNK szűrőbuszaival statikus mintavételi pontok kerültek kialakításra Budapest és Pest megye több pontján 2020. novemberében². A személyautóval jól megközelíthető helyszíneken a koronavírus tünetekkel rendelkező, háziorvosok által bejelentett betegek tesztelése történt a négy szervezet együttműködésében. A mintavételi csapattagok feladatai közé tartoztak a beérkező páciens adatainak egyeztetése, számítógépes rögzítése, a mintavevő eszközök előkészítése, a mintavétel elvégzése, adminisztrálása, valamint az eredményről történő tájékoztatás. A Magyar Vöröskereszt közreműködésével 2020. november és 2021. május között 83 929 fő tesztelése történt a szűrőbuszok mellett, amelyben 194 fő önkéntes működött közre. Országos szinten összesen 86 003 vizsgálatot végeztek a szervezet önkéntesei, 12 107 órában.

A vakcinációs kampány elindulását követően új feladatként jelent meg az oltópontok támogatása. Az önkéntesek oltóponti munkája az aktuális szükségleteknek megfelelően lefedi a logisztikai segítségnyújtást, a beérkező lakosok tájékoztatását, az adatok egyeztetését, adminisztrálását, az oltópontokon történő útbaigazítást, valamint a kötelező várakozási idő alatti felügyeletet. A Magyar Honvédség buszai esetében több helyszínen logisztikai segítséget is nyújtott a szervezet, amely a buszok kitelepülési helyeinek előkészítését, az ideiglenesen telepített sátrak felállítását és összeszerelését jelentették a fent ismertetett teendőknél túl.

A kórházakban végzett önkéntes tevékenységek azonban korlátozott mértékűek maradtak, hiszen az egészségügyi ellátás során szigorú

² <https://www.nnk.gov.hu/index.php/component/content/article/11-foosztalyok/874-amit-a-covid-19-vizsgalatot-vegzo-szurobuszokrol-tudni-kell>

előírásoknak, protokolloknak és kompetenciahatároknak kell érvényesülniük, a szakvégzettséggel nem rendelkező önkéntesek által ellátható feladatok köre így korlátozott.

3. A járványhelyzet során végzett önkéntes feladatvállalás tapasztalatai

Az önkéntesek bevonása megfelelő koordináció mellett katasztrófhelyzetek során fontos támogatást, hiánypótló erőforrást jelent a védekezésben résztvevő szervezetek számára (Varga, 2017). A járványhelyzet új környezetet teremtett, amelyben a távolságtartás és az érintkezések számának csökkenése mellett növekvő igény mutatkozott az önkéntesek részvételére is. Az így létrejövő ellentmondásos helyzetben a helyi szükségleteken és erőforrásokon alapuló, partnerekkel koordinált feladatvállalásra és önkéntes szervezésre volt szükség.

A járványhelyzet során az egyik legnagyobb kihívást a folyamatosan változó jogszabályi és járványügyi helyzet jelentette, amely gyakran gyors reakciót kívánt meg a résztvevő szervezetek részéről. Ahogy a bevezetésben említettük, a pandémiával kapcsolatos ismeretek hiánya és a válaszadás mikéntje újszerű és bizonytalan helyzetet teremtett, amely jelentősen befolyásolta a tevékenységek tervezhetőségét.

Az önkéntesek foglalkoztatásának igénye a második hullám esetszámainak gyors növekedésével jelentősen megemelkedett, különös tekintettel a diszpécsterszolgálati és mintavételi feladatokra. A nagyobb létszám nagyobb koordinációs szükségletet is jelent, hiszen a toborzás, a kiválasztás, a képzés, a műszakbeosztások elkészítése, a tevékenységek monitorozása, az önkéntesek utánkövetése és az együttműködő szervezetekkel történő egyeztetések mind feladatot jelentenek a fogadó szervezet munkatársai számára. Ezek közül kiemelendő a szolgálatok feladataira történő felkészítés, amely az általános önkéntes foglalkoztatási ismereteken túl ki kell, hogy térjen az adatvédelmi előírásokra és a betegjogi alapismeretekre, az alkalmazott szoftverek és technikai eszközök kezelésére. A tesztelésben résztvevők számára emellett kritikus jelentőséggel bírt a védőeszközök megfelelő használatának elsajátítása is, hiszen szolgálatuk közben fertőzött és feltételezhetően fertőzött betegekkel kerültek kapcsolatba.

Fontos említést tenni emellett arról is, hogy mind a diszpécsterszolgálati, mind a mintavételi önkéntesek fokozott stressznek vannak kitéve feladatvégzésük során. A felkészítés során ezért szükséges kitérni a

kliensekkel, páciensekkel folytatott kommunikáció kérdéseire, a megfelelő konfliktus-elkerülési és kezelési technikákra, és fontos, hogy foglalkozzunk az önkéntesek mentális egészségével is. Utóbbi megjelent az önkéntesek utánkövetésében is, a szervezet munkatársai folyamatos kapcsolatot tartottak a szolgálatot vállalókkal, akiknek szükség esetén pszichoszociális támogatást biztosítottak. A visszajelzések alapján a diszpécser- és a mintavételi szolgálatok logisztikai feltételeit időről időre fejlesztették, hogy a lehetőségekhez mérten a legmegfelelőbb környezetet biztosítsák az önkéntesek jól-létének megőrzése céljából. Ennek keretében a védőeszközök biztosításán túl napi egyszeri melegételes ellátás, folyadékpótlás, édességek biztosítása könnyítette az önkéntesek feladatellátását.

Ahogy fentebb részleteztük, 2021 tavaszán megjelent a kórházi feladatvállalás is, amely főként az oltópontok támogatásában realizálódott. A kórházakban végzett feladatokkal kapcsolatban kihívást jelent azon tevékenységek azonosítása, amelyekben szakvégeztséggel és gyakorlattal nem rendelkező önkéntesek is részt vehetnek. Bár több hazai egészségügyi intézményben hagyománya van az önkéntesek foglalkoztatásának, a jelenség nem terjedt el széles körben, így a jövőben feltétlen szükséges foglalkozni a kórházi önkéntesség koncepciójának szélesebb kört érintő fejlesztésével.

A kórházi és oltóponti tevékenységek során vetődött fel a fogadó intézmények részéről az önkéntesekkel szemben támasztott követelményként az oltottságból eredő védettség. A meglévő két oltás szükségessége különös nehézséget okozott 2021 március-április hónapban, hiszen az oltási sorrendnek megfelelően két oltással jellemzően az egészségügyben dolgozók, valamint az idősek és krónikus betegek rendelkeztek. Előbbi csoport meglévő munkája mellett nem tud további önkéntes feladatot vállalni, utóbbi csoportot pedig a védettség jellegéről és mértékéről való pontosabb ismeret hiányában nem célszerű bevonnai nagyobb kockázatot jelentő feladatokba.

Az oltásokkal kapcsolatban megjelent az oltásönkéntesség jelensége is: önkéntes jelentkezők több esetben már a regisztráció során jelezték, hogy oltásért, sőt, az általuk választott oltóanyagért cserébe vállalnának feladatot. Mivel az önkéntesség fogalma kizárja az önérdelvezérelt cselekvést, és az önkéntesek csak különleges esetekben, hosszas egyeztetéseket követően kerültek besorolásra oltásokra (pl. mintavételben rendszeresen résztvevők), az ilyen jellegű jelentkezéseket a szervezet nem tudta fogadni.

4. Összefoglalás

Az önkéntesek toborzása és koordinációja békeidőben és a hagyományos katasztrófahelyzetek során is kihívásokkal teli felelősség a fogadó szervezetek számára, a koronavírus világjárvány azonban új környezetet teremtett ezen a területen is.

A Magyar Vöröskereszt törvényben rögzített feladataként a járványügyi tevékenységeket kiemelt fontossággal kezelte. A szervezet a hazai egészségügyet 140 éve támogatja önkéntesek szervezésével és képzésével, tanulmányunkban ismertetett szerepvállalása tehát kézenfekvő és szükségyszerű volt. A humanitárius szervezet az első hullám alatt kiemelkedő figyelmet fordított a lakosság tájékoztatására, ezzel is hozzájárulva a járvány megfékezéséhez. A társszervekkel, így a határ-rendészeti szervekkel és az Országos Mentőszolgálattal hagyományosan ápoltt partneri kapcsolatból adódóan a Magyar Vöröskereszt fokozatosan bővülő felelősséget vállalt a járványügyi védekezésben. Elemezve és felhasználva az első hullám tapasztalatait, a második hullám során jelentkező önkéntes szükségletet kidolgozott koncepció mentén szervezte. A tömeges oltás megjelenése az önkéntesek további foglalkoztatását tette szükségessé.

Az ismertetett esettanulmány alapján megállapítható, hogy az önkéntesek megfelelő szervezési háttér esetén hatékonyan támogatják a járványhelyzetek által túlterhelt egészségügyi ellátórendszert. Ehhez azonban szükséges a védekezésben résztvevő szervezetek közötti hatékony kommunikáció és koordináció, valamint a fogadó szervezet önkéntesek foglalkoztatásában szerzett rutinja. A tapasztalatok alapján szükséges azonban a kórházi önkéntesség koncepciójának hosszú távú fejlesztése, a meglévő eljárások vizsgálata és az abban gyakorlattal nem rendelkező intézmények felkészítése mellett egy megfelelő iránymutatás vagy módszertani anyag kidolgozása.

Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetüket fejezik ki azon önkéntesek és munkavállalók számára, akik feladatvállalásukkal hozzájárultak a járványhelyzet megfékezéséhez. Külön köszönetünket fejezzük ki a Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának a rendelkezésünkre bocsájtott adatokat illetően

Irodalomjegyzék

Bana, T., & Kis, D. (2020). A koronavírus járvány kezelése az Európai Unió tagállamaiban. In L. Kovács (Ed.), *Globális kihívás - lokális válaszok: a koronavírus (COVID19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai* (pp. 17–36). Szombathely: Savaria University Press.

Carr, B. G., Addyson, D. K., & Kahn, J. M. (2010). Variation in Critical Care Beds Per Capita in the United States: Implications for Pandemic and Disaster Planning. *JAMA*, 303(14), 1371 .
<https://doi.org/10.1001/jama.2010.394>

Chan, D. W. (2020). A reflection on the anti-epidemic response of COVID-19 from the perspective of disaster management. *International Journal of Nursing Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2020.06.004>

Grogan, J. (2020). States of Emergency. *European Journal of Law Reform*, 22(4), 338–354 .
<https://doi.org/10.5553/EJLR/138723702021022004002>

Hornyik, Z. (2020a). A koronavírus elleni védekezés - interjú dr. Torma Albert r. orvos ezredes, rendvédelmi tisztifőorvossal. *Belügyi Szemle*, 68(5), 125–127. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2020.5.10>

Hornyik, Z. (2020b). A Magyar Honvédség részvétele a járványhelyzet kezelésében. *Belügyi Szemle*, 68(6), 161–167.
<https://doi.org/10.38146/BSZ.2020.6.10>

Kis, D., & Bana, T. (2020). Intézkedések a koronavírus-járvány ellen Ausztriában, Magyarországon és Romániában. In L. Kovács (Ed.), *Globális kihívás - lokális válaszok: a koronavírus (COVID19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai2* (pp. 37–50). Savaria University Press.

Kovalcsik, T., Boros, L., & Pál, V. (2021). A COVID-19-járvány első két hullámának területisége Közép-Európában. *Területi Statisztika*, 6(3), 263–290.

Mazzoleni, S., Turchetti, G., & Ambrosino, N. (2020). The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. *Pulmonology*, 26(3), 117–118.
<https://doi.org/10.1016/j.pulmoe.2020.03.002>

Muhoray, Á., Hábermayer, T., & Czinczár, K. (2019). Önkéntesség és kötelesség a katasztrófavédelmi beavatkozások során. *Hadtudomány*2, 4, 65–79.

Quarantelli, E. L., Boin, A., & Lagadec, P. (2018). Studying Future Disasters and Crises: A Heuristic Approach. In H. Rodríguez, W. Donner, & J. E. Trainor (Eds.), *Handbook of Disaster Research* (2nd ed., pp. 61–83). Springer International Publishing.

Schweickhardt, G. (2017). Katasztrófaveszélyeztetettség. In *Katasztrófavédelmi Igazgatás* (pp. 13–88). Budapest: Dialóg Campus Kiadó.

Skorka, T. (2020). Rendőrség a koronavírus ellen. *Magyar Rendészet*, 20(4), 173–192. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.4.11>

Spinelli, A., & Pellino, G. (2020). COVID-19 pandemic: perspectives on an unfolding crisis. *British Journal of Surgery*. <https://doi.org/10.1002/bjs.11627>

Steward, D., & Wan, T. T. H. (2007). The role of simulation and modeling in disaster management. *Journal of Medical Systems*, 31(2), 125–130. <https://doi.org/10.1007/s10916-006-9047-7>

Székely, Z. (2021). Az önkéntes tartalékosok a különleges jogrendben. *Honvédségi Szemle*, 3, 40–55. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.4>

Szente, Z. (2020). A 2020. március 11-én kihirdetett veszélyhelyzet alkotmányossági problémái. *Állam- És Jogtudomány*, LXI(3), 115–139.

Szerencsés, V., Palicz, T., Joó, T., Demeter-Fülöp, V., & Ugrin, I. (2021). A Covid19 járvány során hozott egészségügyi intézkedések és hatásaik Magyarországon és Ausztriában. *Belügyi Szemle*, 69(1), 123–142. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.1.6>

Varga, F. (2017). Az önkéntes közreműködés a katasztrófavédelemben. *Védelem Tudomány*, II.(2), 199–208.

NŐK A MUNKAERŐPIACON A BELARUSZ KÖZTÁRSASÁGBAN

ARANYOSSYÉ DR. SZEGEDI ANDREA

főiskolai adjunktus
Semmelweis Egyetem Egészségtudományi Kar
szegedi.andrea@se-etk.hu

Absztrakt

A Belarusz Köztársaság önálló állammá a Szovjetunió szétesését követően vált. A piacgazdaságra történő áttérést 1995-ben kezdte meg, de a magántulajdon részesedése mérsékelt, a legnagyobb vállalatok állami tulajdonban vannak, így az állam mint munkáltató a munkaerőpiac meghatározó szereplője. Az ország önállóvá válását követően a férfiak és a nők hasonló feltételekkel és lehetőségekkel bírtak a munkaerőpiacon, azonban ez a helyzet fokozatosan változott. Tanulmányomban a belorusz munkaerőpiac sajátosságait és a nők munkaerőpiaci helyzetét befolyásoló szociális és gazdasági tényezőket mutatom be.

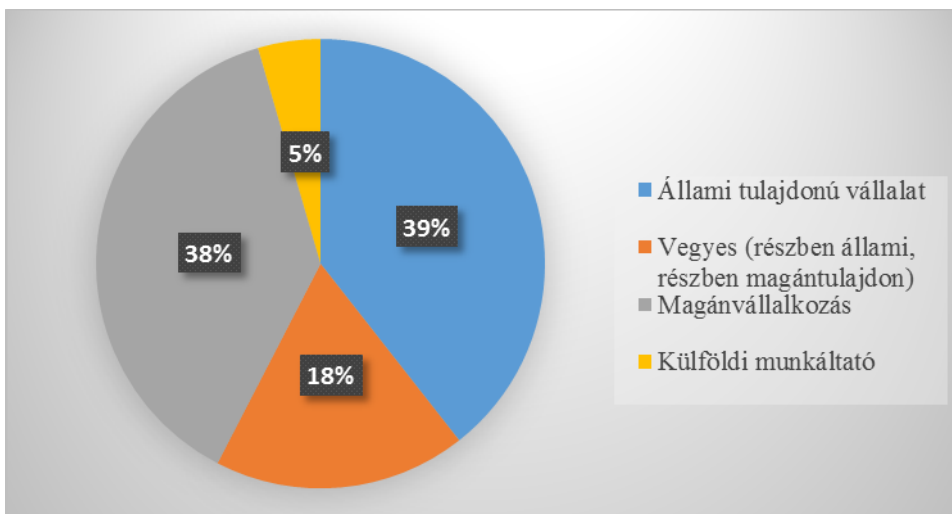
Kulcsszavak: *Belarusz Köztársaság, Posztszovjet térség, Nők a munkaerőpiacon, Nemek közötti bérszakadék*

1. A belorusz munkaerőpiac jellemzői

Belarusz önálló állammá a Szovjetunió szétesését követően vált, a piacgazdaságra történő áttérést 1995-ben kezdte meg, de a magántulajdon részesedése mérsékelt, a legnagyobb vállalatok állami tulajdonban vannak. Az állam nemcsak a gazdaságpolitika alakítója, de döntő mértékben tulajdonosa is. Az állam szerepe az ipari termelésben és a mezőgazdaságban meghatározó, a szolgáltatások területén jellemzőbb a magánvállalkozói réteg. Gazdasági értelemben a belorusz modell a szocialista piacgazdaság és a kapitalizmus sajátos keveréke. Az állam ugyan fokozatosan teret enged a piaci kapitalizmusnak, de igen erős állami ellenőrzés mellett. (Karácsonyi, 2017)

Belaruszban az elnöki hatalom megtartásának egyik fontos eszköze a teljes foglalkoztatottság megteremtése. Azonban ez nem gazdasági, hanem elsősorban adminisztratív eszközökkel történik, az állam mint

munkáltató meghatározó szereplője a munkaerőpiacnak. Bár csökkenő tendenciát mutat, de még mindig magas az államigazgatásban és az állami vállalatoknál foglalkoztatott munkavállalók száma. Az állami vállalatok sok esetben azért veszteségesek, mert nem racionalizált a humánerőforrás-gazdálkodásuk, kénytelenek más veszteséges vállalatokat vagy mezőgazdasági üzemeket eltartani. Annak érdekében, hogy meg tudják tartani a munkaerőt, sok esetben termelnek raktárra, amit aztán jelentős veszteséggel értékesítenek.



1. **diagram:** Foglalkoztatottak megoszlása a tulajdonviszonyok szerint
Belaruszban (2019)

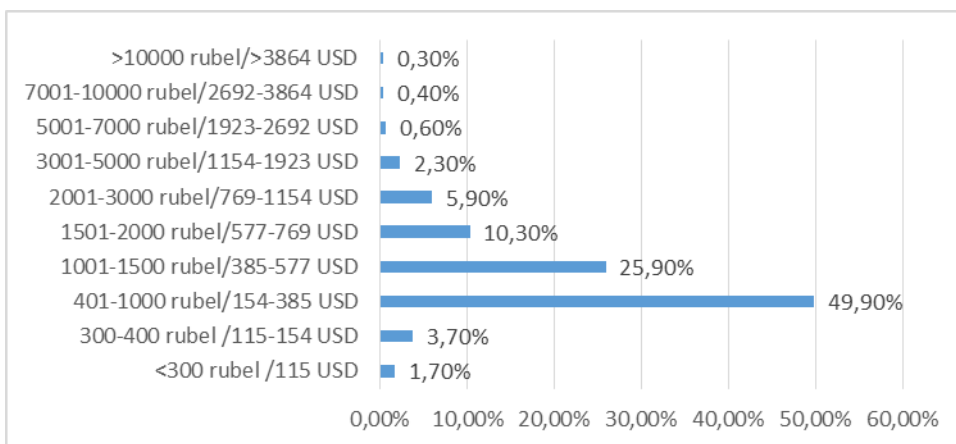
Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal

A Szovjetunió belül a Belorusz SZSZK-ra a végtermék gyártást bízták, ennek érdekében hatalmas gyárakat és a gyárakra telepített városokat hoztak létre, melyek mind a mai napig funkcionálnak. Értelmszerűen a foglalkoztatottak jelentős hányada dolgozik az iparban. Elnökké választása óta Alekszandr Lukasenko kiemelt figyelmet fordít a mezőgazdaságra, a 90-es években még áruhiánnyal küzdő ország elérte, hogy élelmiszeripari termékek tekintetében Belorusz önellátó, sőt exportra is termel. 2019-ben a világ 3. legnagyobb vajexportőre, a világ 4. legnagyobb sajtexportőre és a világ 5. legnagyobb sovány tejpor exportőre volt. Ennek ellenére alacsony a mezőgazdaságban dolgozók száma, sőt évtizedek óta tart az elvándorlás a falvakból a városokba.

2019-ben a Belorusz Statisztikai Hivatal adatai szerint a legnagyobb mértékben az IKT-szektor teljesítménye járult hozzá az ország gazdasági növekedéshez (a GDP növekedés 50%-át adta). Ennek ellenére az

ágazatban foglalkoztatottak száma lassú ütemben növekszik. 2019-ben a foglalkoztatottak 2,8%-a dolgozott az IKT-szektorban, míg 2016-ban a 2,2%-a. (Belorusz Statisztikai Hivatal, 2020)

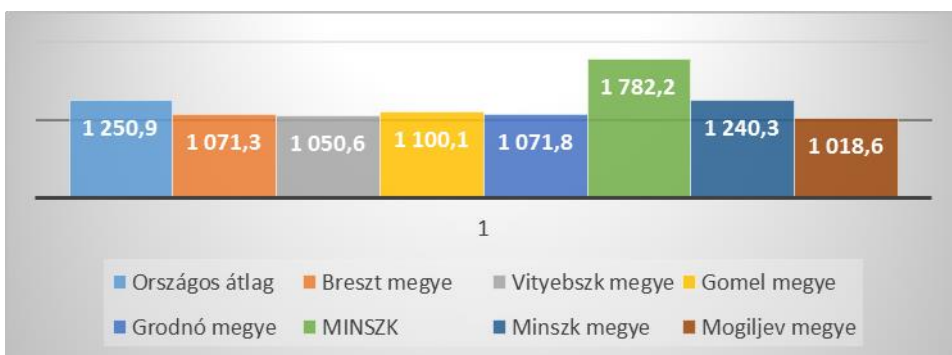
A 2020 novemberére vonatkozó statisztikai adatok szerint a belorusz munkavállalók 50%-nak a havi bére 154 - 385 dollár közé esik. A minimálbér alatt (154 dollár) a munkavállalók alig több mint 5%-a keres, de az 1000 dolláros bérkülöbséget is hasonlóan szűk réteg lépi át.



2. **diagram:** Keresetek megoszlása Beloruszban (2020. 11. hó)

Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal

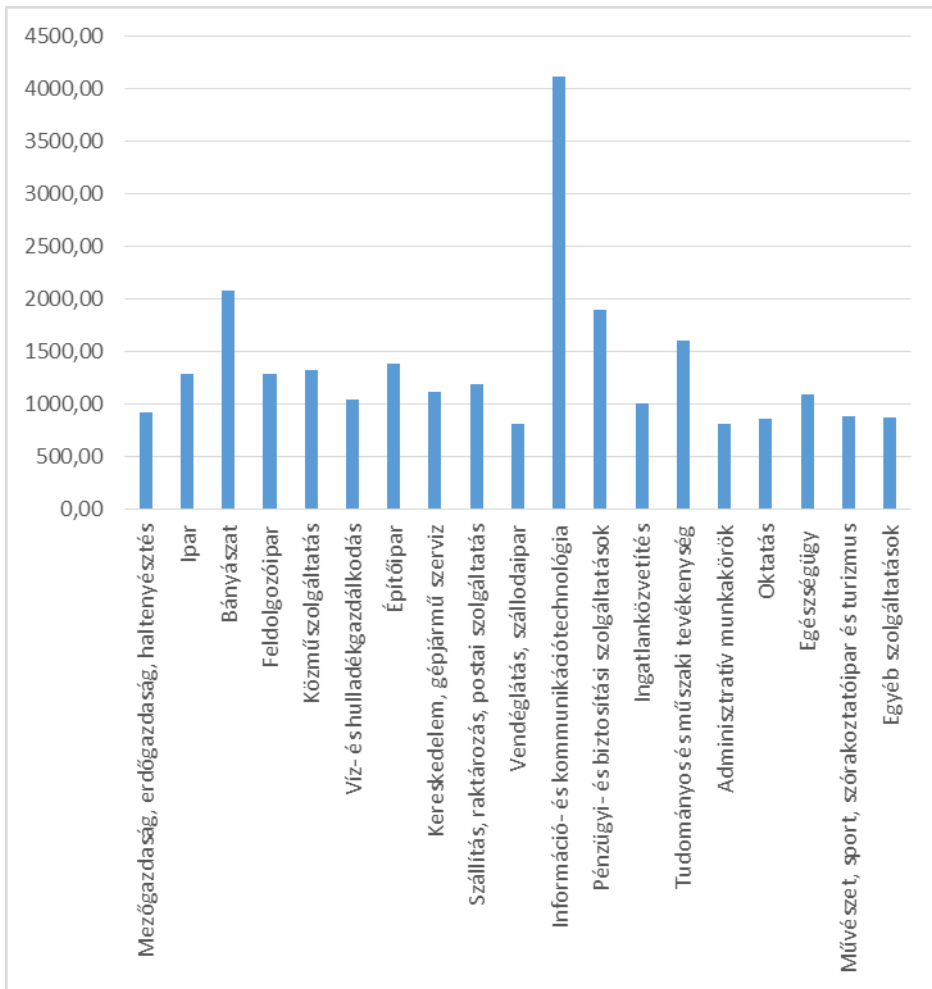
Területileg vizsgálva a legmagasabb átlagbérek a fővárosban és Minszk megyében vannak, a harmadik helyen Gomel megye áll, a sereghajtó az ország legkeletibb megyéje, Mogiljev. Bár a fővárosi bérek kiugróak, de a megyék között már nem szignifikáns a különbség.



3. **diagram:** Nominális átlagbér 2020 (belorusz rubel)

Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal

A gazdasági ágazatokban a legmagasabb átlagbérek az IKT-szektorban vannak, a legalacsonyabbak a szolgáltatáson belül a szépségszalonokban (fodrászok, kozmetikusok).



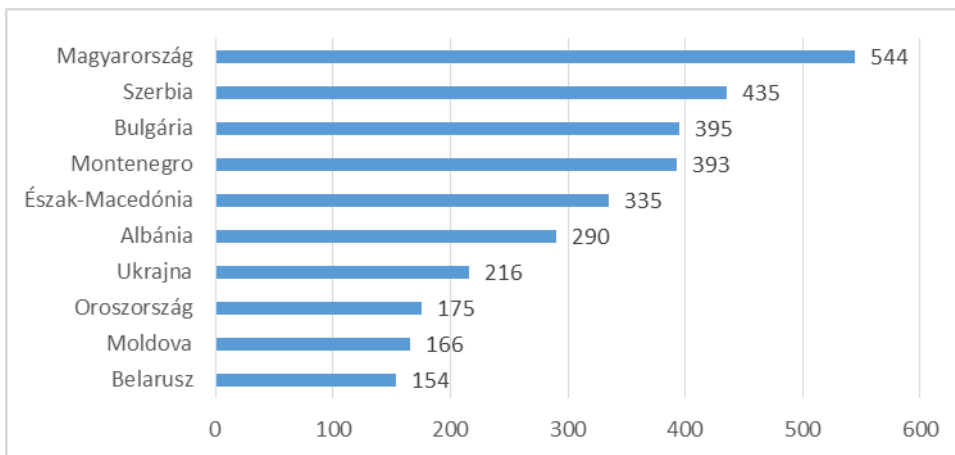
4. diagram: Ágazati átlagbérek Belaruszban (2020, belorusz rubel)

Forrás: Belarusz Statisztikai Hivatal

1991 óta – a kormány minden ígérete ellenére – a havi átlagkereset még sosem haladta meg az 500 dollárt, miközben Litvániában 2018-ban a havi átlagbér 1050 dollár, Lengyelországban 1250 dollár volt, míg az élelmiszerárak vagy a ruházati termékek árai Belaruszban azon a szinten vannak vagy magasabbak, mint Litvániában és Lengyelországban.

A minimálbér tekintetében 2021-ben Belarusz a sereghajtó Európában, a garantált minimálbér összege 400 rubel (154 dollár). Ugyanakkor azt is

meg kell említeni, hogy míg Ukrajnában a munkavállalók 30%-a kapja a minimálbért, ez Belaruszban alig 5%.



5. **diagram:** Minimálbérek Európában 2021. január 1. (USD)

Forrás: Рыбчинская, 2021

Belaruszban is nyílik a szociális olló, a tehetősebbek jövedelme gyorsabban nő, mint a szegényeké, a vidéki keresetek egyre jobban leszakadnak a városi és különösen a fővárosi bérektől, illetve a gazdasági ágazatokban is szignifikáns különbségek vannak. Míg az IKT-szektor versenyképes jövedelmeket tud kínálni, az államigazgatásban vagy az egészségügyben dolgozók bére továbbra is alacsony. A magasabb bérek, jobb munkalehetőségek miatt mind a belföldi, mind a nemzetközi migráció élénk.

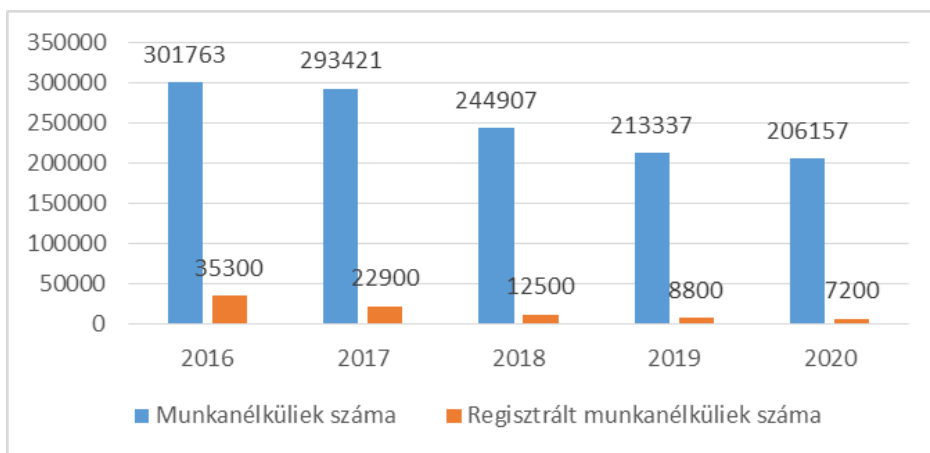
2019-ben az 5,3 millió munkaképes korú személyből 4 millió fő dolgozott. A foglalkoztatottak száma 4,3 millió fő volt, de ebben a számban már szerepelnek a tovább foglalkoztatott nyugdíjasok vagy a tanulói jogviszonnyal munkát vállalók is. Bár a regisztrált munkanélküliek száma 2016 óta csökken, már a COVID-19 járvány előtt is az elbocsájtottak száma meghaladta a munkahelyre újonnan belépők számát. 2018-tól az állam ezt azzal igyekezett kompenzálni, hogy a korábban éppen csak megtúrt magánvállalkozásoknak jóval nagyobb teret és támogatást biztosított. A 2018 augusztusában létrejött és 2020 júniusáig funkcionáló szakértői kormány egyik kiemelt feladata éppen a befektető- és vállalkozásbarát környezet megteremtése volt. Mind az új befektetőktől, mind a megerősödő magánvállalkozásoktól azt várták, hogy új munkahelyeket teremtenek, így felszívják az államigazgatásból és az állami vállalatoktól kikerülő munkaerőt. A kormány számára kiemelkedő fontosságú a munkanélküliségi ráta alacsonyan tartása.

Bár a hivatalos statisztikai adatok szerint a regisztrált munkanélküliek száma csökken 2016 óta, valójában a valós munkanélküliség sokszorosa a regisztrált munkanélküliek számának.



6. **diagram:** Valódi és regisztrált munkanélküliségi ráta Belaruszban 1999-2020
Forrás: Акулич, 2020

Belaruszban a munkanélküli segélyt alapesetben 26 hétig, de maximum 1 évig lehet igényelni. Az igénylés módja bonyolult, az összeg pedig nagyon alacsony, 2021. január 1-től a munkanélküli segély minimum összege 1 hónapra 29 rubel (11 dollár), maximum összege 58 rubel (22 dollár). Ezért a munkájukat elvesztett munkavállalókat a rendszer nem ösztönzi, hogy bejelentkezzenek a hivatalos ellátó rendszerbe.



7. **diagram:** Munkanélküliek és regisztrált munkanélküliek száma Belaruszban 2016-2020 (fő)
Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal

Az állam számára komoly kihívást jelent, hogy a hivatalos foglalkoztatásból kiesettek – így többnyire adót és társadalombiztosítási járulékot sem fizetők – továbbra is igénybe veszik az állam által biztosított kedvezményeket és szolgáltatásokat (pl.: ingyenes egészségügyi ellátás). Ezért 2015-ben Elnöki rendelettel szabályozták, hogy a hivatalos munkahellyel nem rendelkező, de munkaképes korosztályú személyeknek³ nem járnak a közüzemi kedvezmények, igénybevehető állami támogatások, viszont úgy nevezett „élősködő adó” megfizetésére kötelezik őket, melynek havi minimum összege 540 rubel (208 dollár). 2018-ban az „élősködő adót” törölték, de a közüzemi kedvezményektől megfosztották a hivatalos munkahellyel nem rendelkezőket.

2. Nők a munkaerőpiacon

A Szovjetunióban a nők aránya a munkaerőpiacon magasabb volt, mint az OECD tagországokban. Ennek oka a teljes foglalkoztatottság elve volt. Ugyanakkor a kétkeresős családmodell is kényszerítő erővel hatott a nőkre, hogy aktív keresőként hozzájáruljanak a család fenntartásához. Az állam a bölcsődei és óvodai elhelyezés lehetőségével segítette a gyermeket vállaló nők mihamarabbi visszatérését a munkába. A szovjet hatalom elvitathatatlan érdeme volt, hogy igen gyorsan lehetővé tette a nők széles rétege számára a részvételt a felsőoktatásban, ami segítette a nők elhelyezkedését. A Szovjetunió szétesését követően az utódállamokban eltérő mértékben, de a nők foglalkoztatottsága nagyobb mértékben csökkent, mint a férfiaké. Részben több nő dolgozott adminisztratív munkakörökben, melyek jelentős része megszűnt, másrészt a 90-es években a posztszovjet térségben a politikai átalakulás kapcsán kialakuló gazdasági válságban a férfi munkavállalók előnyt élveztek.

Belarusz hasonló úton indult el, mint a többi posztszovjet állam. 1994-ben az ország GDP-je az 1990-hez képest a harmadára esett vissza, az infláció 10,4% volt, az egész országban áruhiány alakult ki. Az akkor megválasztott, a mai napig regnáló elnök, Alekszandr Lukasenko leállította a privatizációt, nem zajlottak le a gazdasági reformfolyamatok, nem történt meg a piac liberalizációja. Belarusz egy sajátos utat választott a posztszovjet térségen belül, ami látszólag sokáig működött, de az utóbbi évtizedben egyre nyilvánvalóbbá vált a fenttarthatatlansága. A nők munkaerőpiaci helyzetére is egyre negatívabban hatott az úgy nevezett

³ A kivételeket a rendelet szabályozza, pl. egyéni vállalkozó, kézműves...

kapun belüli munkanélküliség, illetve a jellemzően nők által betöltött munkakörökre jellemző alacsony bérek. Bár az alacsony bérek miatt folyamatosan nő a külföldön munkát vállaló beloruszok száma, a nők itt is alulreprezentáltak. Csak minden negyedik, külföldön munkát vállaló belorusz nő. A Világbank több alkalommal tett javaslatot Belarusznak a gazdaság – így a munkaerőpiac – átalakítására, de minden esetben felhívta arra a figyelmet, hogy a strukturális átalakítással párhuzamosan erősíteni kell a szociális ellátórendszert, hogy ne következzenek be azok a negatív hatások, melyek a posztszovjet térség országainak a többségét jellemezték a 90-es években.

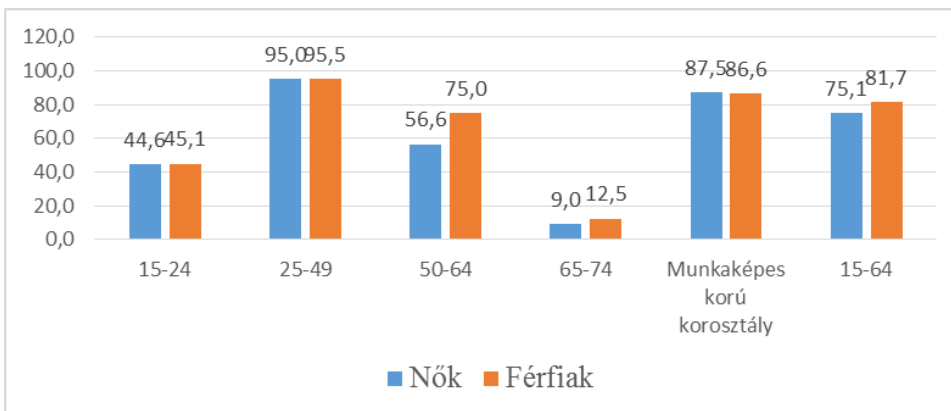
A sajátos gazdasági modell mellett a nők munkaerőpiaci helyzetére meghatározó módon hat a belorusz családtámogatási rendszer is. A belorusz nők 85-90%-a a gyermek 3 éves koráig otthon marad, eddig jár a fizetett szülési szabadság. Ez részben a családon belüli hagyományos munkamegosztással magyarázható, másrészt a bölcsődék közel 40%-os kapacitáshiánnyal küzdenek, míg az óvodák esetében már a települések zömében megfelelő számú hely áll a rendelkezésre. A 2000-es évek eleje óta jelentősen kibővített családtámogatási rendszernek köszönhetően az alacsony jövedelemmel rendelkező, főleg vidéki nők esetében a szülési szabadság alatt kapott összeg meghaladhatja a munkabérüket. A hosszú ideig a munka világából kieső nők munkaerőpiaci helyzete viszont jelentősen romlik, csökken a társadalmi mobilitásuk.

Belaruszban 5,1 millió nő él, ez a lakosság 53,8%-a. Átlagéletkoruk 42,8 év, 79%-uk városban él. A városban élő nők átlagéletkora lényegesen alacsonyabb (41,4 év) a falvakban élőkénél (47,8 év). A Belorusz Statisztikai Hivatal adatai szerint egy átlagos belorusz nő kétszer annyi időt tölt a munkahelyén, mint egy francia, és naponta 40 perccel kevesebbet dolgozik a munkahelyén, mint egy belorusz férfi, viszont 1 óra 44 perccel többet dolgozik a háztartásban, mint a férfiak. (Belnovosti, 2019)

A belorusz nők magasabban képzetek a férfiaknál, a foglalkoztatott nők 38%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 27%-uk pedig középfokú szakképesítéssel. Ez az arány a férfiak esetében 27% és 18%. A nők jellemzően bölcsész-, társadalomtudományi és egészségügyi képzést választanak, arányuk a műszaki, technikai és matematikai képzésben alacsonyabb a férfiakénál, pedig éppen ez utóbbi képzettségek birtokában lehet magasabb béreket keresni.

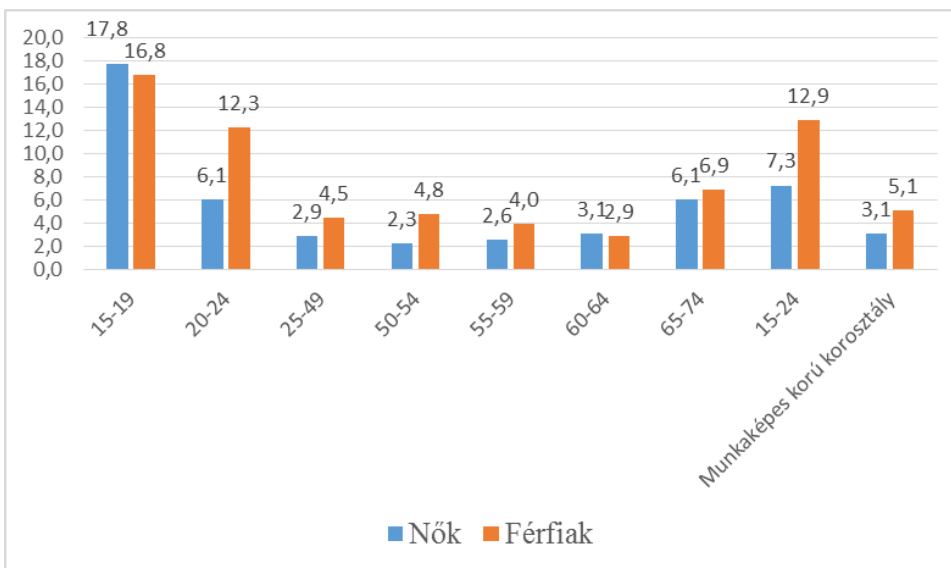
Nemzetközi összehasonlításban magas a nők foglalkoztatottsága, a munkaképes korosztályban meghaladja a férfiakét. A tendencia a nyugdíjkorhatár eléréseivel változik, itt haladja meg a férfiaké szignifikáns módon

a nők foglalkoztatottsági rátáját. A nők esetében a munkanélküliségi ráta alacsonyabb a munkaképes korosztályban, mint a férfiak esetében.



8. diagram: Nemek foglalkoztatási rátája korcsoportok szerint Belaruszban 2019 (%)

Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal



9. diagram: Nemek munkanélküliségi rátája korcsoportok szerint Belaruszban (2019) (%)

Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal

Mindamелlett, hogy magas a nők részvétele a munkaerőpiacon, jól képzettek, az ágazatok, ahol domináns a nők aránya, az alacsony átlagbérű ágazatok közé tartoznak. Az oktatás, a szállodaipar és vendéglátás, a szórakoztatóipar és a turizmus, illetve az adminisztratív munkakörök az államigazgatásban a legrosszabbul fizetett munkakörök

közé tartoznak. A hagyományos családmodell szerint alapvetően a nők maradnak otthon a gyerekekkel, így romlik a munkaerőpiaci helyzetük, ezért helyezkednek el nagyobb eséllyel a rosszabbul fizetett ágazatokban. Ez utóbbiak mellett szól az is, hogy itt van esélyük részmunkaidős munkakörökben elhelyezkedni. A családi kötelezettségek miatt részmunkaidőben dolgozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező nők jövedelme akár 20%-kal is csökkenhet. A jobban fizetett ágazatokban (építőipar, személy- és áruszállítás, feldolgozóipar) a férfi munkavállalók túlsúlya a jellemző. Szintén magasak a bérek olyan ágazatokban, ahol a belorusz törvények a veszélyes és egészségre ártalmas körülmények miatt eleve tiltják a nők alkalmazását (pl.: bányászat, tűzoltóság, áruszállítás, üvegfúvók). Jelenleg 181 munkakör van, amit nők nem tölthetnek be. Tovább rontja a nők helyzetét, hogy 1995 óta folyamatosan nő a nemek közötti bérszakadék, 2018-ra elérte a 27,4%-ot. (Мык-Ройне-Акулова, 2020)



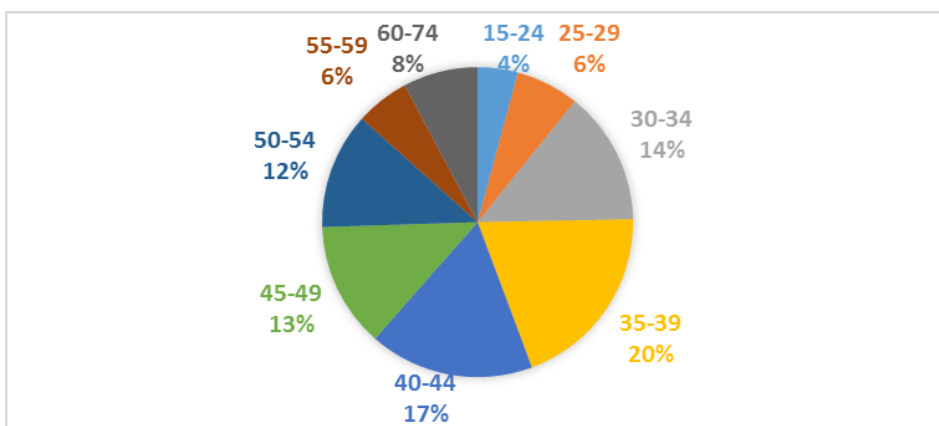
10. **diagram:** Női munkavállalók %-os aránya az egyes ágazatokban (2019)

Forrás: Наривончик (2020)

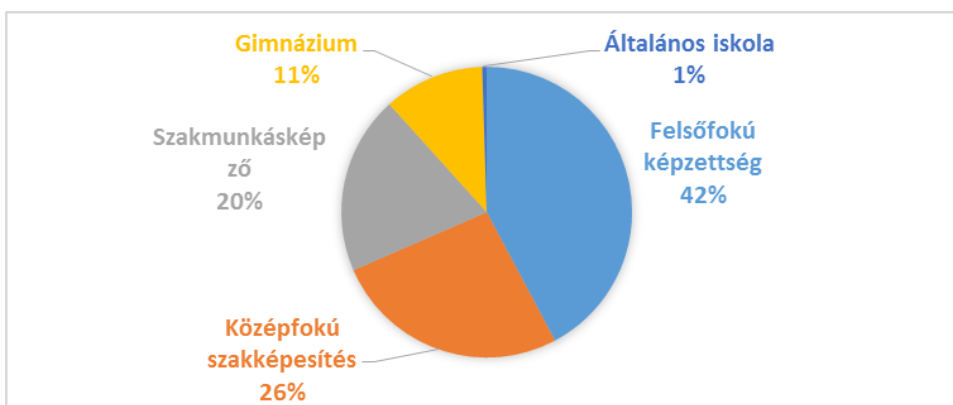
A magánvállalkozásoknál a nemek közötti bérszakadék kevésbé jellemző, mint az államigazgatásban vagy az állami vállalatoknál, illetve több lehetőség nyílik a rugalmas munkaidőre és foglalkoztatottságra. Ennek ellenére az államnak nincs külön programja a nők magánszektorban történő foglalkoztatására vagy éppen a női vállalkozók támogatására. Alulról jövő kezdeményezés a ProWomen nonprofit szervezet, melynek célja a női vállalkozók támogatása információval, rendezvényekkel,

képzésekkel. A 2015 óta működő szervezet elérte, hogy programjait esetenként támogassa a Világbank és Nagy-Britannia minszki nagykövetsége is.

2018-ban a belorusz vállalkozók 31,5%-a volt nő, ez 57 ezer főt jelent. A vállalkozó nők túlnyomó többsége (51%) 30-49 év közötti, 42,3%-uk diplomás. (Belorusz Statisztikai Hivatal)



11. **diagram:** Belorusz női vállalkozók korosztály szerinti megoszlása (2018)
Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal



12. **diagram:** Belorusz női vállalkozó iskolai végzettség szerinti megoszlása (2018)
Forrás: Belorusz Statisztikai Hivatal

A ProWomen felmérése szerint a munkaképes korú nők jellemzően az alábbi problémákkal küzdenek, melyek akadályozzák a karrierjüket és a vállalkozóvá válásukat:

- Patriarchális társadalom, ahol a nőkre hárul a családi munka és a gyermeknevelés jelentős része.
- A jelenlegi rendszer nem támogatja a munkaerőpiaci mobilitást.
- A gyermekvállalással lassul a szakmai előmenetelük, csökken a jövedelmük.
- 10 belorusz nőből 7 szívesen vállalkozna, de a közeg nem támogató.
- Ha mégis vállalkozásba fognak, az mikrovállalkozás, általában kevésbé jövedelmező és lassabban növekvő, mint a férfiaké.
- A bankok által kiadott 10 vállalkozói hitelből 9-et férfiak kapnak.
- A média is alig mutat be női vállalkozói sikertörténetet, így kevés a jó és inspiráló példa.
- Sokan egyfajta kiútnak tekintik a vállalkozást, kézműves termékek készítéséből igyekeznek megélni. Ezek használati- vagy dísz tárgyak, ruházati termékek, élelmiszerek. (ProWomen)

3. Összefoglalás

Belarusz sajátos utat választott az önálló állammá válását követően. A Szovjetunió szétesését követő gazdasági mélyrepülés viszonylag hamar megállt, de ennek az volt az ára, hogy nem zajlottak le a gazdasági reformfolyamatok. Évtizedeken keresztül őrizték a szovjet örökséget és használták ki az Oroszországból érkező támogatásokat. Az elmúlt évtized politikai és gazdasági változásai egyre inkább a felszínre hozták a belorusz gazdaság problémáit, melyek meghatározzák a nők munkaerőpiaci helyzetét is. A jelenlegi rendszer nem támogatja a munkaerőpiaci mobilitást, a családtámogatási rendszer pedig sok esetben tovább rontja. A nők magasabb képzettségük ellenére kisebb az esélyük vezetőszerephez jutni és alacsonyabb a jövedelmük. Az elmúlt 20 évben folyamatosan nő a nemek közötti bérszakadék. Megoldást nyújthatna a magánszektor, de a nők itt is hátrányos helyzetből indulnak, részben a hagyományos családi szerepvállalásuk, részben a hiányzó támogatási programok miatt.

Irodalomjegyzék

Karácsonyi, D. (2017) Kísérlet a belarusz gazdasági fejlődés értelmezésére: túlélés vagy alternatív modell? in: Területi Statisztika, 2017, 57(6):608–638

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2017/06/ts570602.pdf> Letöltve: 2021. 05. 25.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2020) Беларусь в цифрах Статистический справочник 14 p.

<https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/372/372c458c7e0e0196257ac51b11a0cf73.pdf> Letöltve: 2021. 05. 25.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2020) Беларусь в цифрах Статистический справочник 15 p.

<https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/372/372c458c7e0e0196257ac51b11a0cf73.pdf> Letöltve: 2021. 05. 25.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2020) Распределение численности работников по размерам начисленной заработной платы в ноябре 2020 г. <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/stoimost-rabochey-sily/operativnye-dannye/> Letöltve: 2021. 05. 25.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2020) Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников Республики Беларусь по кварталам 2020 г. IV квартал

<https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/stoimost-rabochey-sily/operativnye-dannye/nominalnaya-nachislennaya-srednemesyachnaya-zarabotnaya-plata-rabotnikov-respubliki-belarus-po-kvart/> Letöltve: 2021. 05. 25.

Рыбчинская, А. (2021) В Беларуси самая низкая минимальная зарплата в Европе. Значит, мы самые бедные?

<http://www.beroc.by/media/press/v-belarusi-samaya-nizkaya-minimalnaya-zarplata-v-evrope-znachit-my-samye-bednye/?fbclid=IwAR3PSJkW90yCj8bS3GkzvRDaiqJ4CH4j5nqs5pa58OvLKpGSEKpMihbVF24> Letöltve: 2021. 05. 27.

Акулич, В. (2020) Рынок труда сжимается in: «Белорусский ежегодник» – сборник обзорных и аналитических материалов по развитию ситуации в Республике Беларусь в 2019 году <https://nmnby.eu/yearbook/2020/page24.html> Letöltve: 2021. 05. 25.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2020) Численность безработных, зарегистрированных в органах по труду
<https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/trud/godovye-dannye/> Letöltve: 2021. 05. 26.

Belnovosti (2019) Белстат: Белорусские женщины работают в два раза больше, чем француженки
<https://www.belnovosti.by/obshchestvo/belstat-belorusskie-zhenshchiny-rabotayut-v-dva-raza-bolshe-chem-francuzhenki>. Letöltve: 2021. 05. 27.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2020) Основные показатели гендерной статистики
<https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/gendernaya-statistika-i-statistika-otdelnykh-grupp-naseleniya/gendernaya-statistika/> Letöltve: 2021. 05. 27.

Мык, М., Ройне, Й., Акулова, М. (2020) Переходный и последующий периоды: женщины на рынке труда в контексте изменяющихся социальных норм, Женщины на рынке труда: Беларусь in: FROGEE POLICY BRIEF 2 Опыт Беларуси

<https://freepolicybriefs.org/wp-content/uploads/2020/09/frogee-policy-brief-2-belarus-rusfin.pdf> Letöltve: 2021. 05. 27.

Наривончик, Д. (2020) Статистика по занятости от Белстата: где работают белорусы, сколько среди них работников предпенсионного возраста и что нас ждет в будущем - Экономическая газета
<https://neg.by/novosti/otkrytj/statistika-po-zanyatnosti> Letöltve: 2021. 05. 27.

Belorusz Statisztikai Hivatal (2018) Женщины предприниматели Беларусь
https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/Women_biznes_Belarus.pdf Letöltve: 2021. 05. 27.

ProWomen Почему женскому бизнесу нужна поддержка
<https://prowomen.by/o-nas/chto-takoe-prowomen-by/> Letöltve: 2021. 05. 30.

A MAGYARORSZÁGI, TUNÉZIAI ÉS ÜZBÉG ÉRTELMISÉG EGY-EGY CSOPORTJÁNAK VÉLEMÉNYE A FIATALABB ÉS IDŐSEBB NEMZEDÉK ÉRTÉKÉRŐL A COVID-19 ÁRNYÉKÁBAN

BERDE ÉVA

egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem
eva.berde@uni-corvinus.hu

KURBANOVA MUYASSAR

PhD hallgató
Budapesti Corvinus Egyetem
muyassar2710@gmail.com

Kivonat

Cikkünkben a 2020 nyarán Magyarországon, Tunéziában és Üzbegisztánban készített felmérésünk alapján a legalább főiskolai végzettséggel rendelkezők idősekkel kapcsolatos véleményét ismertetjük. A Covid-19 járvány rendkívüli módon próbára tette a társadalom idősekkel való szolidaritását, számos cikk utal az ageizmus erősödésére. Mi ennek ellenére alapvetően mindhárom országban pozitív attitűdöt tapasztaltunk az idősekkel szemben. A legalább főiskolai végzettséggel rendelkező válaszolóink azok, akik közül potenciálisan a személyzeti szakemberek kikerülnek, akik aztán az egyes munkahelyekre való felvételtől döntenek. Az idősekkel kapcsolatos munkapiaci diszkrimináció mindhárom országban érvényesül, így felmérésünk váratlan eredménye, hogy amikor válaszolóink kérdőíves környezetben magánvéleményüket fejtik ki, akkor az idősebbekkel kapcsolatos véleményük alapvetően pozitív.

Kulcsszavak: *Idősek munkaerőpiaca, Covid-19, ageizmus, kérdőíves felmérés*

1. Bevezetés

Az idősebbek részarányának növekedése szinte valamennyi fejlett és fejlődő országban megfigyelhető. Alig néhány ország van a Földön, ahol a 65 éven felüliek aránya nem növekszik, vagy a már ismert adatok alapján nem fog hamarosan növekedni, és ezek az országok többnyire a Föld legfejletlenebb országai közé tartoznak. A fejletlenebb országokban ugyanis még nem esett vissza olyan drasztikusan a termékenységi ráta, mint a fejlett országokban. A fejlett országokban a termékenységi ráta értéke szinte kivétel nélkül mindenütt a reprodukciós szint, azaz 2,1 alá süllyedt (Naja és mtsai., 2017; Organization, 2020).

A termékenységi ráta értékének csökkenése több évtizedig előnyösen befolyásolja az adott ország gazdasági fejlődését, mert a lakosságon belül megnövekszik a munkaképes korúak (munkaképes korúaknak a 25-65 éveseket tekintjük) részaránya. Ezt az időszakot az első demográfiai osztalék időszakának nevezzük (R. Lee & Mason, 2006; S.-H. Lee & Mason, 2007; Prskawetz & Sambt, 2014). A későbbiekben ez az előny eltűnik, és az idősebb lakosság részarányának növekedése komoly gondokat okoz. Egyrészt a munkaképes korúak közt is megnövekszik a 65 évhez közelebbi dolgozók aránya (Samorodov, 1999), másrészt a 65 éven felüliek növekvő részaránya egyre több eltartási gondot okoz. Mindemellert az orvostudomány fejlődésével elért meghosszabbodott várható életkor is hozzájárul az eltartottak számának növekedéséhez (De Nardi és mtsai., 2009; Yang és mtsai., 2010). Így természetszerűleg előtérbe kerül annak igénye, hogy az idősebbek hosszabb ideig maradjanak aktív munkavállalók.

Az idősebbek foglalkoztatása érdekében a kormányzatok egyre több erőfeszítést tesznek (Berde & Rigó, 2020; König és mtsai., 2016, 2016; Martin, 2018; Rogerson & Wallenius, 2021). Növelik a hivatalos nyugdíjba vonulás korhatárát, megszüntetik a karkedvezményes nyugdíjazási lehetőségeket, és a rendelkezésükre álló eszközökkel (részint anyagilag, részint a közhangulat befolyásolásával) ösztönzik a hosszabb idejű munkaerő-piaci tartózkodást. A kormányzati erőfeszítések azonban ellentétesek a munkáltatók érdekeivel. A munkáltatók a legtöbb esetben azt szeretnék, hogy a fiatalabb munkavállalókat alkalmazzanak. Az idősebbekről ugyanis általában úgy vélekednek, hogy alacsonyabb hatékonysággal dolgoznak, és csak akkor alkalmazzák őket, ha nem tudnak fiatalabb munkaerőt felvenni. A munkáltatók a náluk dolgozó idősebbektől is igyekeznek megválni, új munkaerő felvételekor pedig egyértelműen a fiatalabbakat részesítik előnyben.

Mivel az idősebbek foglalkoztatását sok esetben az ageizmus is gátolja (Arrow, 1973; Becker, 1957; Berde & Mágó, 2021; Burn és mtsai., 2020; Carlsson & Eriksson, 2019), nem alaptalanul véljük úgy, hogy az idősebbekkel szemben a társadalom negatív véleménnyel bír. A Covid-19 járvány a legtöbb országban próbára is tette a társadalom idősebbekkel szembeni toleranciáját. Azok a korlátozó intézkedések, amelyeket nagyon gyakran úgy indokoltak, hogy az egész lakosság, de elsősorban az idősebbek védelmében döntenek a korlátozásokról, sokak számára azt sugallták, hogy az idősebbek akadályozzák a társadalom fiatalabb tagjait a szabad életvitelükben. A történelem során az idősebbek elfogadottsága kultúránként változott (Baltes & Carstensen, 1996), bizonyos esetekben haszontalan, másodrendű polgároknak tekintették őket, de volt olyan is, hogy élettapasztalatukat magasra értékelték, és kivételes jogokat biztosítottak a számukra.

Az idősebb korosztály megítélése szempontjából a Covid-19 különleges helyzetet teremtett. Mivel a járvány első hullámában az idősebbek egyértelműen sokkal veszélyeztetettebb helyzetbe kerültek, mint a fiatalok, ezért az egyes országok kormányzatai igyekeztek az idősebbek védelme érdekében rendkívüli intézkedéseket hozni. Ez sok fiatalabb polgárból váltott ki ellenszenvet, és úgy érezték, hogy az idősebb honfitársaik akadályozzák meg őket megszokott életmódjuk gyakorlásában (Fraser és mtsai., 2020). Ez a típusú ageizmus rendkívül káros, és féltő, hogy a továbbiakban még inkább hátráltatja majd az idősebb dolgozók munkaerő-piaci boldogulását is. De vajon ez általánosan így alakult a koronavírus idején?

Tanulmányunk a fenti kérdésre próbál meg választ adni. Egy afrikai, egy ázsiai és egy európai ország értelmiségének (főiskolai, egyetemi, alapképzéses vagy mesterképzéses, illetve magasabb végzettség) polgárai körében végeztünk kérdőíves felmérést 2020 júliusában és augusztusában: Magyarországon, Tunéziában és Üzbegisztánban. Magyarországon és Tunéziában ebben az időben a járvány első hulláma lecsengőben volt, Üzbegisztánban azonban meglehetősen emelkedtek az esetszámok.

Vizsgálatunkba azért csak felsőfokú végzettségűeket vontunk be, mert ők azok, akik a vállalatok és állami szervek döntéseit meghozzák, és az idősebbek foglalkoztatása is alapvetően rajtuk múlik. Úgy véltük, hogy amennyiben körükben a Covid kapcsán ageizmus tapasztalható, akkor nem sok jóra számíthatunk az idősebb munkavállalókra vonatkozó döntéseik során. Ha viszont a megkérdezettek ageizmusa nem nyilvánul

valósnak, akkor marad a kérdés: az általuk meghozott döntések során miért kerülnek hátrányosabb helyzetbe az idősebb munkavállalók.

Vizsgálatunk során az országok kiválasztása két szempont szerint történt: egyrészt biztosítani szeretnénk volna egymástól földrajzilag, és így feltételezhetően életmód szempontjából is különböző országok mintába történő bevonását, másrészt viszont olyan országokkal kívántunk foglalkozni, melyeket valamely módon személyesen is ismerünk. Választásunk végül Magyarországra, Tunéziára és Üzbegisztánra esett⁴. Mindhárom országban pontosan ugyanazt az elektronikus kérdőívet küldtük ki az ország saját nyelvén, azaz magyarul, arabul és üzbégül, és a felmérésben résztvevők is saját nyelvükön adhatták meg a választ. A magyar nyelvű kérdőívet az 1. függelék tartalmazza. A válaszolókat egyrészt különböző internetes fórumokon kerestük fel, másrészt személyes ismeretségünkből kiindulva hólabda módszerrel is gyűjtöttük a felmérésbe bevont személyeket. Cikkünk a kérdésekre adott válaszokra épül.

A bevezető után, tanulmányunk második részében ismertetjük a három ország gazdasági és társadalmi hátterét, a harmadik részben a kérdőívek eredményeit mutatjuk be, a negyedik részben az idősebbekkel kapcsolatos vélemények alakulását regressziós modellel becsüljük. Végül az ötödik részben pedig összefoglaljuk következtetéseinket.

2. Magyarország, Tunézia és Üzbegisztán felmérésünk szempontjából fontos gazdasági és társadalmi háttere

A három ország nem csak földrajzi elhelyezkedésükben, hanem lakossági struktúrájukban és gazdasági helyzetükben is sok mindenben különbözik egymástól. Az 1. táblázatban összefoglaltuk a rájuk jellemző, témánk szempontjából legfontosabb demográfiai és gazdasági adatokat. Az 1960-tól kezdve tízévenként feltüntetett értékek egyúttal több mint 50 év főbb gazdasági, társadalmi tendenciáit is jelzik.

⁴ A három ország mindegyikében élt egy-egy hosszabb időszakot a tanulmány egyik vagy másik szerzője.

1. táblázat. Magyarország, Tunézia és Üzbegisztán néhány fontos demográfiai és gazdasági adata. Forrás: (DESA, 2019), valamint UNCESCO adatbázis

a) Magyarország

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2019
Népesség (millió fő)	9 984	10338	10711	10 374	10 211	10 000	9 771
Várható életkor (év)	68	69,1	69	69,3	71,2	74,2	76
Medián életkor (év)	32,2	34,2	34,4	36,4	38,5	40,1	42
0-14 évesek (%)	25,3	20,8	22	20,4	16,8	14,8	14,4
15-64 évesek (%)	65,6	67,5	64,3	66,1	68	69	65,8
65 és idősebb (%)	8,9	11,5	13,6	13,4	15	16	19,6
GDP / fő					10 480	13 192	17571
Felsőoktatási részvétel (%)							50,3%

b) Tunézia

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2019
Népesség (millió fő)	4 178	5 064	6 374	8 242	9 708	10 635	11 695
Várható életkor (év)	42	51,1	62	68,7	73,1	75	76,6
Medián életkor (év)	18,5	17	18,6	21,3	25,1	29,3	31,6
0-14 évesek (%)	43,4	45,4	41,7	37,2	29,5	23,3	24,2
15-64 évesek (%)	52,8	51,1	54,3	57,9	63,7	69,1	67,1
65 és idősebb (%)	3,7	3,48	3,9	4,8	6,7	7,4	8,5
GDP / fő					1 253	2 027	2 225
Felsőoktatási részvétel (%)							31,8

c) Üzbegisztán

	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2019
Népesség (millió fő)	8 524	12 080	15 899	20 510	24 650	28 562	33 580
Várható életkor (év)	58,8	62,3	64,6	66,4	67,1	69,6	71,7
Medián életkor (év)	22,2	17,5	18,9	19,6	21	24,5	26,5
0-14 évesek (%)	39,6	45,1	40,7	40,6	37,2	29,1	28,7
15-64 évesek (%)	54,4	48,9	54,1	55,2	58,1	66,4	66,6
65 és idősebb (%)	5,9	5,9	5,1	4,1	4,6	4,5	4,6
GDP / fő					1 200	979	1 634
Felsőoktatási részvétel (%)							12,6

A három ország közül az egy főre jutó GDP alapján a leggazdagabb – egyébként csak a világ közepes fejlettségű országai közé tartozó – Magyarország, a medián életkor alapján pedig a legfiatalabb Üzbegisztán. Üzbegisztán a három ország közül egyben a legnagyobb népességű is. A medián életkor a legjobban Tunéziában nőtt, 1960 óta több mint 13 évvel. A medián életkor mindhárom országban jelentősen emelkedett, ami a termékenységi ráta erős csökkenésére, és a várható életkor növekedésére utal. A korstruktúra is jól visszaadja a demográfia folyamatok eredményét. Magyarországon a lakosság majdnem ötödét kitevő 65 évesek és idősebbek 2019-ben részarányukat tekintve 5 % ponttal múlták felül a 0-14 éves korosztály létszámát. Tunéziában ez a két arány még 2019-ben is szinte teljesen fordítva alakult, sőt a gyerekek megközelítették a lakosság ötödét. Üzbegisztánban a még nagyobb gyerekarány mellett a 65 évesek és idősebbek 2019-ben a lakosság 5 %-át se tették ki, ami kevesebb, mint 1960-ban. A korábbi nagy termékenységi ráta napjainkra megnövelte a dolgozó korosztályok részarányát, akik viszont még nem léptek be az idősebb korba. Emiatt a dolgozó korosztályból kikerülő, és a 65 éven felüli lakosok száma néhány éven belül emelkedni fog. Erre utal az is, ha az 1. táblázatnál részletesebb bontásban vizsgáljuk a korosztályos adatokat. A feltüntetett időszak alatt Magyarországon erősen, Tunéziában mérsékeltebben, de szintén érezhetően növekedett az idősek részaránya.

Felmérésünk szempontjából fontos mutató a felsőoktatási részvétel is, mely 2019-ben Magyarországon az aktuális korosztály több mint a felét,

Tunéziában majdnem a harmadát, és Üzbegisztánban mindössze 13% alatti értékét tették ki. A korábbi alacsonyabb értékek (az egységes adatok hiánya miatt ezt nem tartalmazza az 1. táblázat) arra engednek következtetni, hogy Magyarországon viszonylag nagy volt a felmérés lakossági merítési lehetősége (hisz relatíve sokan rendelkeznek felsőfokú végzettséggel), Tunéziában kisebb, de a legszűkebb lehetőségek Üzbegisztánt jellemezték. Az 1. táblázat jól mutatja, hogy a vizsgálatba bevont három ország mind az egy főre jutó GDP, mind az egyes korosztályok részarányát tekintve viszonylag differenciáltak. Ezért érdekes kérdés, hogy különbözik-e az egyes országokból a felmérésünkben részt vevők idősebbekről kialakított véleménye.

3. A válaszok leíró statisztikái

Felmérésünk során összesen 431 értékelhető választ kaptunk. A kérdőívet elektronikusan, több különböző fórumon közzétéve terjesztettük. Emellett még hólabda módszert is alkalmaztunk, amikor egy címzett saját maga küldte tovább a kérdőívet, illetve az új címzett ismét továbbította a kérdőív linkjét. A felmérés technikájából következőleg nincsenek adataink a válaszolási hajlandóságról, csak a mintaösszetételét ismerjük. Mintánkban majdnem kétszer annyi női válaszoló volt, mint férfi (lásd a 2. táblázatot)

2. táblázat. A kérdőívre válaszolók országonkénti száma, és nemenkénti megoszlása

	Magyarország	Tunézia	Üzbegisztán	Mindhárom ország együtt
Nő	120 (81,08%)	61 (81,08%)	102 (53,97%)	283 (66,66%)
Férfi	28 (18,92%)	33 (18,92%)	87 (46,03%)	148 (34,34%)
Teljes minta	148	94	189	431

A diplomával rendelkező lakosság életkora természetesen legalább 20 év és annál több. A 20-80 éves korosztályból azonban inkább a fiatalok töltötték ki a kérdőívet. Ennek oka minden bizonnyal részben az volt, hogy a legidősebb korosztály közül még kevesebben használják az Internetet (Berde, 2019), illetve az idősebbek általában még nem abban a kultúrában nőttek fel, hogy részt vegyenek on-line tevékenységekben. A 3. táblázat mutatja az átlagos életkort, mely egyedül Magyarországon túlta felül a 40 évet. A 3. táblázatba emellett összegyűjtöttük még azt is, hogy a válaszolók átlagosan hány fős háztartásban élnek.

3. táblázat. A válaszolók átlagos életkora, és háztartásának mérete.

	Magyarország	Tunézia	Üzbegisztán	Mindhárom ország együtt
Átlagos életkor (zárójelben az életkor szórása)	45,70 (16,74)	32,25 (11,31)	33,5 (7,6)	37,41 (13,6)
Háztartása átlagos nagysága (zárójelben a szórás)	2,83 (1,37)	3,91 (1,53)	4,73 (1,55)	3,9 (1,70)

Mint ahogy a 3. táblázatban láthatjuk, a válaszolók átlagosan 4 fős háztartásban éltek, de Üzbegisztánban ez az átlag eggyel több, Magyarországon pedig eggyel kevesebb volt.

A lezárások alatt sokaknak sikerült annyi pénzt keresniük, mint korábban, de voltak olyanok is, akik, bár normal körülmények közt kereső tevékenységet folytatnak, de a lezárások alatt nem tudtak pénzt keresni (4. táblázat).

4. táblázat. A válaszolók pénzkereseti lehetőségei a lezárások alatt.

	Magyarország	Tunézia	Üzbegisztán	Mindhárom ország együtt
Normál időkben se keres pénzt	42 (28,38%)	23 (24,47%)	15 (7,94%)	80 (18,56%)
Pénzt keresett, de kevesebbet, mint máskor	13 (8,78%)	9 (9,57%)	51 (26,98%)	73 (16,94%)
Pénzt keresett, annyit, amennyit máskor	80 (54,05%)	41 (43,62%)	68 (35,98%)	189 (43,85%)
Egyáltalán nem tudott pénzt keresni	13 (8,78%)	21 (22,34%)	55 (29,10%)	89 (20,65%)

A válaszolók közt viszonylag sokan voltak olyanok, akik a korlátozások alatt nem tudtak pénzt keresni. Az ő részarányukat azonban Magyarországon és Tunéziában jóval, Üzbegisztánban pedig mérsékeltebben felülmúlta azok aránya, akik a lezárások alatt is legalább annyit kerestek, mint normal időkben. Azok közül, akik normal időben dolgoztak, sokan részben vagy egészében olyan tevékenységeket végeztek, melyben hivatalosan mások segítése volt a feladatuk (5.

táblázat). Üzbegisztánban a válaszolóknak majdnem a fele ebbe a kategóriába tartozott, Magyarországon több mint 20 % végzett ilyen típusú munkát, Tunéziában pedig ez az érték a kettő közt volt.

5. táblázat. Mások segítése hivatalos munkavégzés során, mások magánemberként való segítése, másoktól magánemberként kapott segítség, jövőbeli várakozások, Covid-fertőzés.

	Magyarorszá g	Tunézia	Üzbegisztán	Mindhárom ország együtt
Hivatalos munkája során másoknak segített (pl. orvos, ápoló, szociális munkás, tanár stb.)	33 (22,3%)	34 (36,17%)	90 (47,62%)	157 (36,43%)
Magánemberként alapvetően ő segített másoknak	82 (55,41%)	68 (72,34%)	103 (54,5%)	253 (58,7%)
Magánemberként alapvetően mások segítettek neki	22 (14,86%)	6 (6,38%)	26 (13,76%)	54 (12,53%)
Jövőbeli várakozásai alapján a korábbiakhoz képest:				
Optimistább	11 (7,43%)	19 (20,21%)	99 (52,38%)	129 (29,93%)
Ugyanolyan optimista	42 (28,38%)	11 (11,7%)	56 (29,63%)	109 (25,29%)
Kevésbé optimista	95 (64,19%)	64 (68,09%)	34 (17,99%)	193 (44,78%)
Véleménye szerint volt Covid fertőzése	22 (14,86%)	6 (6,38%)	47 (24,87%)	75 (17,40%)

Egy kérdésünkben arról tudakolóztunk, hogy a válaszolók magánemberként leginkább másokat segítettek, vagy ők kaptak segítséget a lezárások alatt, esetleg egyik állítás se volt rájuk igaz. Mindhárom országban több mint a válaszolók fele segített másokat, Tunéziában ez a részarány a 70 %-ot is felülmúlta.

A jövőbeli várakozásokat illetően azt feltételeztük, hogy a felmérésben részt vevők döntő többsége pesszimistább lett a lezárások alatt. Érdekes módon azonban sokan úgy nyilatkozták, hogy optimistábbak lettek. Üzbegisztánban a válaszolók több mint fele ezt a választ jelölte be, Tunéziában több mint 20 %-uk, és csak Magyarországon volt az optimistábbak számaránya 10 % alatt. Ami a Coviddal való fertőzést

illeti, az üzbég válaszolók majdnem negyede vélte úgy, hogy átesett a fertőzésen, a magyaroknak a hetede, és a tunéziaiaknak csak nem egészen egytizenhatoda.

4. Az idősebbekkel kapcsolatos vélemények

A felmérésben részt vevők háttérének ismertetése után a legizgalmasabb kérdés következik: hogyan vélekedtek válaszolóink az idősebbekről. Ezzel kapcsolatosan hat állítás mindegyikére külön-külön jelezniük kellett, hogy mennyire értenek egyet a kérdéses állítással. (Az 1. Függelékben látható kérdőív 15-17. kérdései. Mindegyik kérdés két egymástól különböző állítást tartalmaz.) A felmérésben résztvevőknek minden esetben egy ötfokozatú likert skálán kellett megadniuk a választ. Az állítással való teljes egyetértés bizonyos esetben az idősek nagyra becsü-lését jelentette, más esetekben pedig épp az idősek leértékelését fejezte ki. A válaszokhoz 1-től 5-ig rendeltünk számokat, az 5 mindig az idősek legtöbbre való értékelését jelentette, az 1 pedig a legkevesebbre. Ily módon kiszámolva az egyes válaszolók pontértékét, a 6. táblázat az országonkénti átlagpontokat tartalmazza.

6. táblázat. Az egyénekenként elért pontok országonkénti átlagos értékei

Ország	Átlagos pont	A pontok mediánja	Szórás
Magyarország	4,28547	4,33	0,63627
Tunézia	4,58553	4,83	0,54438
Üzbegisztán	4,28546	4,33	0,56221
Teljes minta	4,35026	4,50	0,59647

Mint ahogy a 6. táblázat mutatja, a válaszolók átlagosan rendkívül sokra értékelték az idősebbeket. Az átlagos pontszámok minden országban 4,28 felett voltak, a legnagyobb szórással, 0,64-gyel Magyarországon válaszoltak a felmérés résztvevői. Az átlagos pontszámok viszonylag hasonló értékei ellenére megnéztük, hogy az egyoldalú ANOVA teszt is azonosnak értékeli-e az eredményeket. A teszt eredményei alapján – 1 %-os szignifikancia szinten – az értékek különböznek. A páronkénti Tukey összehasonlító teszt alapján szintén legalább 1%-os szignifikancia szinten Tunéziában inkább támogatják az időseket, mint akár Magyarországon, akár Üzbegisztánban. Üzbegisztán és Magyarország értékei közt azonban nem találtunk statisztikailag szignifikáns eltérést.

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy az időssekkel való átlagos elégedettséget milyen egyéni tulajdonságok magyarázzák. Ebből a célból sima OLS regressziós modelleket számszerűsítettünk, ahol arra figyeltünk, hogy mely változók szignifikánsak a személyenkénti átlagos elégedettség magyarázatában. Többfajta modellt használtunk, a kérdőívben szereplő kategóriák segítségével. A modellszámításokat elvégeztük az ötpontos Likert skálán kapott eredményekkel, ugyanakkor hárompontos skálát is készítettünk. A hárompontos skálán a „teljes mértékben” és a „többé-kevésbé” egyetértek kategóriákat összevontuk, és ugyanezt tettük a „teljes mértékben” és a „többé-kevésbé” ellenkező a véleményem kategóriákkal. Bizonyos esetekben ugyanis az így kapott háromfokozatú skála szignifikánsabb eredményt adott. A becsléseket elvégeztük az összevont mintára, és országonként is. A 7. táblázat az ötfokozatú skálát használva mutatja az 1. és a 2. modellváltozatunk eredményeit.

7. táblázat. Az idősök támogatottságát becsülő 1. és 2. modellünk. Ötpontos modellek

Függő változó: az idősök támogatásának átlagos pontja		
	Modell 1	Modell 2
Nem (Nő=0)	-0,017 [0,06]	0,0009 [0,034]
Magánszemélyként segített másokat a korlátozások alatt	0,197 [0,068]***	0,078 [0,039]**
Magánszemélytől segítséget kapott a korlátozások alatt	0,005 [0,111]	-0,015 [0,062]
A válaszoló településén a lakosok száma	-0,010 [0,011]	-0,008 [0,006]*
A válaszoló életkora	0,0002 (0,002)	-0,0004 [0,001]
A háztartás nagysága	0,012 [0,016]	0,009 [0,009]
A korlátozások alatt hivatalosan más emberek számára végzett szolgáltatást		-0,023 [0,033]
Mennyire optimista a jövőre vonatkozóan		-0,022 [0,018]
Keresett-e pénzt a korlátozások alatt		0,001 [0,016]

A robusztus standard hibák zárójelben vannak []

Jelölések: *, **, *** szignifikáns változókat jelöl. A szignifikancia szintek rendre 10%, 5% illetve 1%.

A 7. táblázatban azokban a sorokban szerepel számérték, amely változót figyelembe vettünk a kérdéses modellben. Mind az 1., mind a 2. modell jelzi, hogy azok a válaszolók, akik magánszemélyként másokat segítettek a lezárások alatt, azok többre értékelik az időseket. A 2. modell szerint minél nagyobb lélekszámú településen él valaki, annál negatívabb a véleménye az idősekről. Ugyanezt másképp fogalmazva, a kisebb településeken élők pozitívabban nyilvánulnak meg az idősekkel szemben. A „mennyire optimista” kérdésre adott válaszokat a 2. modellünk tartalmazta. Ebben az összeállításban ez a válasz nem bizonyult szignifikánsnak. A 3 pontos Likert skálával készített egyik modellünkben viszont ez a változó is szignifikáns az idősek átlagos támogatottságának magyarázatában (8. táblázat).

8. táblázat. Az idősek támogatottság becslő 3 és 4. Modellünk. Hárompontos modellek

Függő változó: az idősek támogatásának átlagos pontja		
	Model 3.	Model 4.
Nem (Nő=0)	0,007 [0,033]	
Magánszemélyként segített másokat a korlátozások alatt	0,084 [0,038]**	
Magánszemélytől segítséget kapott a korlátozások alatt	-0,008 [0,062]	
A válaszoló településén a lakosok száma	-0,0093 [0,006]*	
A válaszoló életkora	-0,0003 [0,001]	
A háztartás nagysága	0,013 [0,008]*	
A korlátozások alatt hivatalosan más emberek számára végzett szolgáltatást		-0,042 [0,031]*
Mennyire optimista a jövőre vonatkozóan		-0,029 [0,017]*
Keresett-e pénzt a korlátozások alatt		0,001 [0,016]

A robusztus standard hibák zárójelben vannak []

Jelölések: *, **, *** szignifikáns változókat jelöl. A szignifikancia szintek rendre 10%, 5% illetve 1%.

A 8. táblázat mindkét modellje a hárompontos skálán számított értékekkel készült. A 3. modell is azt jelzi, hogy azok, akik magánszemélyként segí-

tették az időseket, többre is értékelik őket, és az idősek pozitívabb fogadtatása e szerint a modell szerint is a kisebb településeken lakókra jellemző, illetve a nagyobb háztartásban élők jobban megbecsülik az idősebbeket. A 4. modell még azt mutatja, hogy akiknek hivatalosan más ember számára végzett szolgáltatás a feladata, szintén jobban megbecsülik az időseket. A jövőre vonatkozóan pesszimistábban nyilatkozók is nagyobb pontszámmal értékelték az idősebbeket. Ez az összefüggés akár ellentétes is lehet intuíciónkkal, a felmérés eredménye mindenesetre ezt mutatta.

Előzetes feltételezéseink szerint úgy gondoltuk, hogy a korlátozások alatti pénzkeresés is szignifikánsan magyarázhatja az idősekkel szembeni vélekedést. Az első négy modellünkben azonban egyik esetben se vált szignifikánssá ez a változó. Amikor viszont országonként is megismételtük a becslést, akkor Magyarország vonatkozásában azok, akik a korlátozások alatt is tudtak pénzt keresni, magasabbra értékelték az időseket (9. táblázat)

9. táblázat. Országonkénti becslés az idősek támogatottságára. Ötpontos skála

Függő változó: az idősek támogatásának átlagos pontja			
	Magyarország	Tunézia	Üzbegisztán
Nem (Nő=0)	-0,249 [0,151]*	-0,068 [0,118]	0,01 [0,084]
Magánszemélyként segített másokat a korlátozások alatt	0,201 [0,14]*	0,118 [0,152]	0,086 [0,095]
Magánszemélytől segítséget kapott a korlátozások alatt	0,014 [0,21]	-0,566 [0,355]*	0,181 [0,146]
A válaszoló településén a lakosok száma	-0,028 [0,024]	-0,013 [0,022]	-0,018 [0,019]
A válaszoló életkora	0,0033 [0,004]	0,011 [0,005]**	-0,0012 [0,0055]
A háztartás nagysága	0,025 [0,037]	0,003 [0,036]	0,04 [0,027]*
A korlátozások alatt hivatalosan más emberek számára végzett szolgáltatást	0,169 [0,127]*	-0,0557 [0,096]	-0,126 [0,085]*
Mennyire optimista a jövőre vonatkozóan	0,0007 [0,084]	-0,127 [0,059]**	-0,070 [0,059]
Keresett-e pénzt a korlátozások alatt	0,13 [0,05]**	-0,028 [0,061]	-0,0517 [0,048]

A robusztus standard hibák zárójelben vannak []

Jelölések: *, **, *** szignifikáns változókat jelöl. A szignifikancia szintek rendre 10%, 5% illetve 1%.

A 9. táblázat tanulsága alapján egyedül Magyarországon számított az idősök megbecsültsége szempontjából, hogy valaki keresett-e, és a szokásos összegben pénzt a lezárási korlátozások alatt. Azok, akik kerestek, jobban értékelték az időseket is. Az életkor az együttes mintában semmilyen összefüggés szerint nem befolyásolta szignifikánsan az elégedettségi szintet, de országonként külön vizsgálódva, Tunéziában minél idősebb volt valaki, annál inkább becsülte az öregeket. Az átlagos pontszámok azonban az idősebbek esetében magasabbak voltak. Mivel az összevont mintában végzett OLS becslések az életkorra nem adtak szignifikáns együtthatókat, az átlagokat inkább országonként hasonlítottuk össze. 50 év felettiak nagyobb létszámban csak a magyar mintában voltak, célszerűnek látszott 35 évben meghúzni a korhatárt. A 35 évesek és felettiak, illetve a 35 évnél fiatalabbak pontátlagát a 10. táblázat tartalmazza

10. táblázat. Az életkoronkénti átlagos pontszámok alakulása

	Együttes minta	Magyarország	Tunézia	Üzbegisztán
17-35	4,30 (241)	4,13 (47)	4,51 (66)	4,26 (128)
36+	4,40 (190)	4,35 (101)	4,74 (28)	4,32 (61)

A 10. táblázatban található pontátlagok különbségének szignifikanciáját egyoldalú ANOVA teszttel vizsgáltuk. Az együttes mintában a különbség szignifikánsnak bizonyult, és az országonkénti minta esetében csak Üzbegisztánban nem volt szignifikáns a különbség. Így megállapíthatjuk azt, hogy bár a regressziós becslésben csak Tunéziában volt értékelhető az életkori pontszámkülönbség, összességében a 35 éven felüliek valamivel többre értékelték az idősebbeket.

A nemek közti pontszámok gyakorlatilag nem mutattak különbséget, Magyarországon a nők, Tunéziában és Üzbegisztánban a férfiak adtak átlagosan magasabb pontszámot (lásd 11. táblázat)

11. táblázat. A nemenkénti átlagos pontszámok alakulása

	Együttes minta	Magyarország	Tunézia	Üzbegisztán
female	4,34	4,32	4,57	4,23
male	4,35	4,09	4,59	4,34

A nemenkénti átlagpontok közti különbség kizárólag Magyarországon viszonyult szignifikánsnak, a másik két országban és az összevont mintában az ANOVA teszt azonosnak értékelte az eredményeket.

5. Az eredmények összefoglalása

Az idősebbek részarányának növekedése szükségessé teszi, hogy az emberek hosszabb ideig maradjanak a munkaerőpiacon. Ehhez azonban nem csak a nyugdíjszabályok megváltoztatása és egyéni elhatározás szükséges, hanem a munkáltatók ilyen irányú szándéka is.

Azok, akik az új felvételekről, illetve a meglévő idősebb munkaerő megtartásáról vagy elbocsátásáról döntenek, szinte kivétel nélkül felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Ezért fontos, hogy a felsőfokú végzettségűek milyen véleményt alkotnak az idősekről. A Covid-19 járvány, különösen annak első hulláma rendkívüli módon próbára tette az emberek idősebbekkel szembeni toleranciáját.

Felmérésünkben Magyarország, Tunézia és Üzbegisztán felsőfokú végzettségű polgárai körében tettünk fel kérdéseket az idősebbek megítéléséről. A kialakult kép azt mutatta, hogy mindhárom országban nagyra értékelték az időseket. Nem mutatkozott tehát az az ageizmus, amely a munkaerőpiacon egyértelműen érezteti hatását. A legpozitívabban azok a megkérdezettek válaszoltak, akik a korlátozások alatt önként segítettek embertársaikat, akik több emberrel élnek egy háztartásban, illetve akik kisebb településeken laknak.

Az országonkénti eltérés az értékelésekben viszonylag kicsi volt, az átlagok Tunéziában voltak a legmagasabbak, Magyarországon és Üzbegisztánban pedig szinte teljesen azonos értéket adtak. Némek szerint nem találtunk értékelhető eltérést a pontszámokban, a 35 éven felüliek viszont valamivel magasabb pontszámot adtak, mint a náluk fiatalabbak.

Összességében azonban alig-alig találtunk különbséget az értékelésekben, ami azt jelentette hogy mindenütt nagyon magas pontszámokat adtak, azaz az idősek megbecsülését tapasztaltuk. A mindennapi kérdésekre koncentrálnva tehát nem tudtuk feltárni az ageizmus okait. Marad továbbra is a paradoxon: amennyiben a társadalom elfogadja és értékeli az idősebb korosztályt, akkor miért nem jellemzi ugyanez a munkaerőpiacot is.

Irodalomjegyzék

Arrow, K. (1973). The theory of discrimination. *Discrimination in labor markets*, 3(10), 3–33.

Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The process of successful ageing. *Ageing & Society*, 16(4), 397–422.

Becker, G. S. (1957). *The economics of discrimination*. University of Chicago press.

Berde, É. (2019). Digital Divide and Robotics Divide. *Gu, D., & Dupre, M. E.* (2019). *Encyclopedia of gerontology and population aging*. Springer, Cham.

Berde, É., & Mágó, M. L. (2021). Életkori diszkrimináció a magyar munkaerőpiacon: Visszajelzések a fiatalabb, illetve az idősebb munkások állásjelentkezéseire. *Közgazdasági Szemle*, 68(4), 399–420.

Berde, É., & Rigó, M. (2020). Job satisfaction at older ages. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 53(1), 44–50.

Burn, I., Button, P., Figinski, T. F., & McLaughlin, J. S. (2020). *Why Retirement, Social Security, and Age Discrimination Policies Need to Consider the Intersectional Experiences of Older Women* (Working Paper Sz. 27450; Working Paper Series). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27450>

Carlsson, M., & Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, 59, 173–183.

De Nardi, M., French, E., & Jones, J. B. (2009). Life expectancy and old age savings. *American Economic Review*, 99(2), 110–115.

DESA, U. (2019). World Population Prospects 2019. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. *World Population Prospects 2019*.

Fraser, S., Lagacé, M., Bongué, B., Ndeye, N., Guyot, J., Bechard, L., Garcia, L., Taler, V., & Adam, S. (2020). Ageism and COVID-19: What does our society's response say about us? *Age and ageing*, 49(5), 692–695.

König, S., Hess, M., & Hofäcker, D. (2016). Trends and determinants of retirement transition in Europe, the USA and Japan: A comparative overview. In *Delaying Retirement* (o. 23–51). Springer.

Lee, R., & Mason, A. (2006). Back to basics: What is the demographic dividend? *Finance & development*, 43(003).

Lee, S.-H., & Mason, A. (2007). Who gains from the demographic dividend? Forecasting income by age. *International Journal of Forecasting*, 23(4), 603–619.

Martin, J. P. (2018). Live longer, work longer: The changing nature of the labour market for older workers in OECD countries. *IZA, 11510, Discussion Paper Series*.

Naja, S., Makhoul, M., & Chehab, M. A. H. (2017). An ageing world of the 21st century: A literature review. *Int J Community Med Public Health*, 4(12), 4363–4369.

Organization, W. H. (2020). *Ageing*.

Prskawetz, A., & Sambt, J. (2014). Economic support ratios and the demographic dividend in Europe. *Demographic Research*, 30, 963–1010.

Rogerson, R., & Wallenius, J. (2021). *Shocks, Institutions and Secular Changes in Employment of Older Individuals*. National Bureau of Economic Research.

Samorodov, A. (1999). *Ageing and labour markets for older workers*. Employment and Training Department, International Labour Office Geneva.

Yang, S., Khang, Y.-H., Harper, S., Davey Smith, G., Leon, D. A., & Lynch, J. (2010). Understanding the rapid increase in life expectancy in South Korea. *American journal of public health, 100(5)*, 896–903.

1. Függelék

Hogy fogadták az idősebb embereket a kijárási korlátozások alatt és után? Arab – Magyar – Üzbég kérdőív⁵

Q1 Felmérésünk célja, hogy megtudjuk, hogy a különböző generációk hogyan viszonyulnak egymáshoz a Covid-19 világjárvány idején, és utána. A kérdőív a Budapesti Corvinus Egyetemen készült, elérhetőséget a kérdőív végén talál. Köszönjük, hogy időt szentel a válaszokra. Kb. 8 percre lesz szüksége. A véleményalkotás azonban nem függött megfelelő szig

Q2 Melyik évben született?

Q3 Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Nem fejeztem be az általános iskolát. (1)

Általános iskola. (2)

Középiskola (beleértve az érettségit adó, és az érettségit nem adó középszintű végzettséget). (3)

Egyetem (beleértve a főiskolát, az alap és mesterszintű végzettséget és a magasabb szintű végzettséget is). (4)

Q4 Hányan élnek abban a háztartásban, ahol Ön él?

Egyedül élek. (1)

2 személy. (2)

3 személy. (3)

4 személy. (4)

5 személy. (5)

6 személy. (6)

Több mint 6 személy. (7)

Q5 Mi az Ön neme?

Nő (1)

Férfi (2)

Más (3)

⁵ A kérdőív programozási utasításai angolul vannak, de ezt a válaszolók nem látták. Ők mindig csak a korábbi válaszaiknak megfelelő kérdéseket észlelték. A kérdőív nem tartalmazta az egyes válaszok kódjait se, csak magukat a válaszlehetőségeket.

Q6 A kijárási korlátozások idején végzett-e Ön hivatalosan más emberek érdekében valamifajta tevékenységet (pl. Ön orvos, ápoló, tanár, szociális munkás, stb.)?

Igen (1)

Nem (2)

Q7 A kijárási korlátozások idején segített-e Ön, mint magánszemély legalább egy más személynek, vagy kapott-e Ön mástól segítséget. A legjellemzőbb állítást válassza ki az alábbiakból. (Ha Ön segített ásoknak, és Ön is kapott segítséget, akkor válassza azt, ami gyakrabban fordult elő.)

Legalább egy ismerősömnek / rokonomnak nyújtottam segítséget. (1)

Nekem segítettek. (2)

Se én nem segítettem senki mást, se engem nem segített senki. (3)

Display This Question:

If Did/do you help others or did/do others help you in a personal (not official) way during lockdown... = I helped at least one of my acquaintances / relatives.

Q8 Hány személynek segített?

1 (1)

2 (2)

3 (3)

4 (4)

5 (5)

Több mint 5 személynek. (6)

Display This Question:

If Did/do you help others or did/do others help you in a personal (not official) way during lockdown... = I helped at least one of my acquaintances / relatives.

Q9 Hogyan nyújtott segítséget? (Egynél többet is válszthat)

Bevásároltam. (1)

Gyógyszert váltottam ki. (2)

Beszélgettem a kérdéses személlyel / személyekkel. (3)

- Vigyáztam a gyerekére. (4)
- Élelmiszert / más feltétlen szükséges cikket ajándékoztam a részére/részükre. (6)
- Másképp, az alábbiakban részletezem. (5)

Display This Question:

If Did/do you help others or did/do others help you in a personal (not official) way during lockdown... = I was helped.

Q10 Hány személy segített Önnek?

- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- Több mint 5 személy. (6)

Display This Question:

If Did/do you help others or did/do others help you in a personal (not official) way during lockdown... = I was helped.

Q11 Hogyan segítettek Önnek? (Többet is választhat)

- Bevásároltak. (1)
- Meghozták a gyógyszereim. (2)
- Beszélgettek velem. (3)
- Vigyáztak a gyerekeimre / gyerekeimre. (4)
- Élelmiszert / más fontos árut kaptam ajándékba. (6)
- Másképp, az alábbiakban részletezem. (5) Display This Question:

If Did/do you help others or did/do others help you in a personal (not official) way during lockdown... = I neither helped anyone nor was I helped.

Q12 Azért nem segítettem senkit, mert

- A környezetemben senki nem szorult rá a segítségemre, (1)
Körülményeim következtében nem voltam képes arra, hogy bárkinek is segítsek. (2)
Más ok miatt, az alábbiakban részletezem. (3) Display This Question:

If Did/do you help others or did/do others help you in a personal (not official) way during lockdown... = I neither helped anyone nor was I helped.

Q13 Senki nem segített nekem, mert

- Nem volt szükségem segítségre. (1)
Szükségem lett volna segítségre, de senki nem volt a környezetemben, aki segíthetett volna. (2)
Más ok miatt nem kaptam segítséget, az alábbiakban részletezem. (3)

Q14 A kijárási korlátozások alatt tudott-e pénzt keresni?

- Normál körülmények közt se keresek pénzt (pl. mert nyugdíjas vagyok). (1)
Igen, tudtam pénzt keresni (beleértve a munka nélkül kapott kompenzációt is), de nem sikerült hozzájutnom a szokásos javadalmazási összegemhez. (2)
Igen, tudtam pénzt keresni (beleértve a munka nélkül kapott kompenzációt is), és legalább a normál javadalmazási összegemhez sikerült hozzájutnom. (3)
Nem, bár normál körülmények közt pénzkereső vagyok, a kijárási korlátozások idején nem sikerült javadalmazáshoz vagy kompenzációhoz jutnom. (4)

Q15 Jelezze, milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal! (Idősebbeknek az alábbiakban a 60 éveseket, és az azon felülieket értjük)

Teljes mértékben egyetértök (8)	Többé-kevésbé egyetértök (9)	Nem állítom azt, hogy egyetértök, de azt se, hogy nem értek	Többé-kevésbé ellenkező véleményem (11)	Teljes mértékben ellenkező a véleményem (12)
---------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------------

Az idősebbek a társadalom számára terhet jelentenek.
(2)

A járvány idején az idősebbek fel kell hogy áldozzák magukat a fiatalabb generációk érdekében.
(4)

Q16 Mi a véleménye?

	Teljes mértékben egyetértök (8)	Többé-kevésbé egyetértök (9)	Nem állítom azt, hogy egyetértök, de azt se, hogy nem értek egyet (10)	Többé-kevésbé ellenkező a véleményem (11)	Teljes mértékben ellenkező a véleményem (12)
<p>Az idősebbek még normál körülmények közt is fel kell hogy áldozzák magukat a fiatalabb generációk érdekében. (2)</p> <p>Az idősebbek a társadalom számára értéket képviselnek. (4)</p>					

Q17 Mi a véleménye?

	Teljes mértékben egyetértek (34)	Többé-kevésbé egyetértek (35)	Nem állítom azt, hogy egyetértek, de azt se, hogy nem értek egyet (36)	Többé-kevésbé ellenkező a véleményem (37)	Teljes mértékben ellenkező a véleményem (38)
Az idősebb embereknek nem kell különleges gondoskodást biztosítani. (2)					
Az idősebb embereknek a fiatalabbakal azonos jogokat kell biztosítani. (4)					

Q18 Hány ember él az ön településén?

- 500 000 illetve több ember (1)
- 100 000 - 499 000 fő (2)
- 50 000 - 99 999 fő (3)
- 20 000 - 49 999 fő (4)
- 10 000 - 19 999 fő (5)
- 2 000 - 9 999 fő (7)
- 1 000 - 1 999 fő (8)
- 500 - 999 fő (9)
- 200 - 499 fő (10)
- 200 főnél kevesebb (11)

Q19 Mennyire optimista Ön a jövőt illetően figyelembe véve a koronavírus világjárványt?

Optimistább lettem, mint korábban (pl. azért mert rákényszeríti az embereket a közös cselekedetre, ami jó). (1)

Nem változtak a jövőre vonatkozó várakozásaim. (2)

Valamivel kevésbé optimista lettem. (3)

Sokkal kevésbé lettem optimista. (4)

Rendkívüli mértékben csökkent az optimizmusom. (5)

Q20 Mit gondol, Ön átesett a Covid-19 fertőzésen?

Igen (1)

Nem (2)

Q21 Melyik országban él?

Magyarországon (1)

Tunéziában (2)

Üzbegisztánban (3)

Köszönjük a kérdések megválaszolásáért szánt idejét. Amennyiben kérdése van, írjon elektronikus levelet a következő címre: eva.berde@uni-corvinus.hu.

A PSZICHOTERROR AZAZ A MOBBING VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGI MUNKAHELYEKEN

DR. BUDAVÁRI-TAKÁCS ILDIKÓ

habilitált egyetemi docens
ELTE PPK FTI
budavari-takacs.ildiko@ppk.elte.hu

Absztrakt

A kutatás a mobbing, azaz a munkahelyi pszichoterror jelenségének vizsgálatára vállalkozott, Magyarországi munkavállalók vizsgálata (n=1187) alapján. A kutatás kérdőívvel történt, webes elérésen keresztül, online kérdőívcsomaggal (Google Spreadsheet). Az adatfeldolgozás SPSS statisztikai programcsomag segítségével történt. Vizsgálatunkat viszonylag nagy mintán (n=1187) végeztük, amely érintette a gazdaság minden ágazatát. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a mobbing prevalenciája (szigorú kritériumok alapján) Európai összehasonlításban inkább magasnak számít (14,7 %). Az általunk vizsgált mintában a mobbing áldozatok között szignifikánsan több a nő, a felsőfokú végzettségű és a beosztott. Ha a teljes mintában megnézzük, hogy a nemek, iskolai végzettség és beosztás szerint arányaiban vannak-e különbségek az áldozattá válásban, akkor azt mondhatjuk, hogy nincsenek különbségek, bárkiből lehet áldozat. Ágazati összehasonlításban a „kreatív iparágak” a legveszélyeztetettebbek a mobbing által, ugyanakkor a mintánkba a legtöbb áldozat a közsférából (közszolgálat, oktatás, egészségügy) került be. A szervezet nagysága és tulajdonosi köre is befolyásolja a mobbing megjelenését a szervezetben.

Kulcsszavak: *mobbing, bullying, pszichoterror, prevalencia, beosztás, ágazatok, szervezeti nagyság, tulajdonosi kör*

1. A munkahelyi pszichoterror prevalenciája

A kutatások szerint jelentős számú ember van kitéve a munkahelyi zaklatásnak (Keashly és Harvey, 2006). Európában a munkavállalók mintegy 10-15 %-a (Zapf és mtsai, 2011), hasonló arányban, mint Észak-Amerikában (Keashly és Jagatic 2011).

A mobbing prevalenciája függ attól, hogy hogyan definiáljuk a mobbingot, ill. hogyan mérjük. A munkahelyi zaklatásra többféle módszertannal kérdeznak rá a kutatások. Az egyik módszer az, amikor a válaszadóknak önmagukról kell eldönteniük, hogy zaklatták-e őket vagy sem. A másik módszer, amikor pontosan megfogalmazott viselkedési listából kell kiválasztaniuk azokat a módokat, ahogyan zaklatták őket. Végül a zaklatás egészen pontos definícióját is lehet alkalmazni, amikor nem csupán a zaklató viselkedést jelölik meg az áldozatok, hanem azt is, hogy hányszor és milyen időtartamban szenvedték el. Ez alapján nagy különbségeket találunk a szakirodalmi adatokban. Ha csak önmagukról állapítják meg az áldozatok, hogy zaklatták-e őket, a prevalencia mintegy 19,8 % is lehet (Zapf és mtsai, 2011). Ha a mobbing definícióját szigorú keretek közé szorítjuk, akkor a prevalencia sokkal kisebb (Meschkutat és mtsai, 2002). Németországban pl. 2,7 %-os mobbing kitettséget mértek (Zapf és mtsai, 2011). Zapf definíciója szerint a mobbing akkor valósul meg, ha legalább három féle zaklató viselkedést hat hónapon keresztül heti gyakorisággal szenved el az áldozat. Zapf szerint a munkahelyi zaklatással a munkavállalók 10-20 %-a szembesül. A mobbing prevalenciája országonként is különbözik. A kutatások azt mutatják, hogy az európai népesség 5%-10%-a van kitéve valamilyen pszichológiai zaklatásnak (Einarsen és mtsai, 2011).

A mobbing prevalenciáját vizsgálva fontos kérdés, hogy vannak-e nemi különbségek a zaklatással kapcsolatban. A nők áldozattá válását elősegíti az a tény is, hogy jóval nagyobb arányban dolgoznak beosztotti, mint vezetői pozícióban (Davidson és Cooper, 1992). A mobbing pedig leggyakrabban a vezetői szerepből indul és a beosztottak felé irányul. Einarsen és munkatársai összefoglaló művükben (2011) több kutatást megvizsgálva arra jutottak, hogy nincs lényegi különbség a nők és a férfiak áldozattá válásban.

Ha megvizsgáljuk a mobbert, akkor a tipikus zaklatást elkövető személy jellemzően férfi, vezetői pozícióban, 35-40 éves, és már hosszabb ideje a szervezetben dolgozik (Zapf, 2004). Einarsen és Skogstad (1996) szerint az áldozatok 49% -át férfiak zaklatják, 30% -át nők, az esetek 21% -ában

pedig férfiak és nők egyaránt. Hasonló arányokról számolt be egy 2000-ben végzett kutatás is (Mackensen von Astfeld, 2000)

A zaklatás a szervezet minden szintjén előfordulhat. A kutatások többsége a vezetők által a beosztottak felé irányuló zaklatásra irányult, kevésbé vizsgálták azokat az eseteket, amelyek az egyenrangú felek között zajlik. Még kevesebb kutatás vizsgálta azokat a helyzeteket, amikor a beosztottak bántalmazták a főnököket (Zapf és mtsai, 2011). Egy dán tanulmány (Ortega és mtsai, 2008) szerint a kollégák egymással szembeni zaklatása volt a leggyakoribb (70%)

Általánosságban elmondható, hogy a munkahelyi negatív viselkedés (mobbing/bullying) minden szervezetben és iparágban előfordulhat (Lewis és Gunn 2007). A mobbing mértéke azonban függ attól, hogy milyen pályán mozog valaki, pontosabban attól, hogy milyen iparágban dolgozik. Bizonyos szektorokban a mobbing jellemzőbb, mint más szektorokban (Hubert és van Veldhoven 2001; Zapf és mtsai, 2011). Leymann (1993) úttörő kutatásaiban az oktatási ágazatban mintegy kétszeres, az adminisztratív ágazatban pedig másfélszeres mobbingról számolt be a többi ágazathoz viszonyítva. Tanulmányában összességében a mobbing előfordulásának 3,5%-os átlagát mutatta ki. A kezdeti kutatásokban a mobbing alacsonyabb mértékét publikálta a kereskedelem, a termelés és az egészségügy területén. Egy későbbi vizsgálatban (Leymann és Gustafsson, 1996) azonban már az egészségügy is magasabb prevalenciát mutatott, a közszolgálati és a szociális szektorral együtt. A kereskedelemben és az iparban pedig alacsonyabb előfordulási százalékokat talált. Több kutatás mutat arra, hogy az egészségügyi és szociális ágazatban magasan több mobbing fordul elő más szektorokhoz képest (Meschkutat és mtsai, 2002; Niedl, 1995; Vartia, 1993) Zapf (1999) mintegy 400 áldozatot vizsgáló kutatásában az egészségügyi és szociális szektorban mintegy hétszeres mobbing kockázatot mutatott ki. Vizsgálatában további veszélyeztetett szektorokat nevezett meg, mint pl. a közszolgálati, ahol az átlaghoz képest több mint háromszoros, ill. az oktatási ágazatot, ahol háromszoros mobbingot talált. Veszélyeztetett területként jelent meg továbbá a bank- és biztosítási ágazat is. Ezzel szemben a kereskedelemben, a mezőgazdasági ágazatban, a szálloda- és vendéglátóiparban és az építőiparban alacsonyabb mobbing százalékokat mutatott ki. Egy másik kutatásban (Hubert és van Veldhoven, 2001) megnövekedett agresszív és kellemetlen magatartás kockázatát találták a szolgáltató szervezetekben, az iparban és az oktatásban.

A tulajdonosi viszonyokat megvizsgálva is található különbség a munkahelyi pszichoterror megjelenését tekintve. A kutatások azt mutatják, hogy a közsférában gyakoribb a mobbing, mint a magánszektorban (Salin, 2001). A kutatásokat elemezve (Zapf és mtsai, 2011) megállapítható, hogy magasabb a mobbing aránya a szociális és egészségügyi, a közszolgálati és az oktatási szektorban, amelyek mindegyike a közsférába tartozik. Ennek okait különbözőképpen lehet magyarázni. A mobbing feltételezhetően ritkábban fordul elő a kis családi vállalkozásokban. A családi vállalkozásokban jellemzően intimebb személyes kapcsolatok alakulnak ki a munkavállalók és a munkáltatók között. Amennyiben súlyos, megoldhatatlan konfliktusok, feszültségek mérgezik a viszonyokat, a felek elhagyják a vállalkozást, a családot. Az is jellemző ezekben a kis, magánvállalkozásokban, hogy rövid távú szerződésekben foglalkoztatják a munkavállalókat, így hosszabb, mérgező kapcsolatok nem maradnak benne, könnyebben odébb állnak.

A közszolgálati szektorban, közsférában való munkavállalás ezzel szemben egész életre szóló, kiszámítható életpályát biztosít az európai országokban, viszonylag alacsonyabb bérekért. Ha egy állami tulajdonban lévő szervezetben egy alkalmazottat el szeretnének bocsátani, az gyakran bonyolultabb a bürokratikusabb szabályok miatt, ez megmagyarázhatja a munkahelyi zaklatások magasabb számát (O'Moore, 2000; Salin, 2001). Ugyanakkor, ha munkahelyi zaklatás történik, akkor az alkalmazott részéről is jóval nehezebb a munkahelyről való lemondás, mivel egy egész életpályáról való lemondásról van szó a legtöbb esetben. Az itt szerzett speciális szaktudást jóval nehezebb átkonvertálni a magánszektorra. Ezt nehezíti még az is, hogy a közszektoron belüli másik munkahelyre való átlépés gyakran nehéz, mert az ember ugyanabban a nagy állami szervezetben marad (pl. rendőrség, katonaság, állami hivatal), cipelve az előző munkahelyén tapasztalt pszichoterror következményeit (pl. pletyka).

2. A kutatás felépítése

Hipotézisek

Hipotéziseinket a nemzetközi szakirodalmakra alapozva fogalmaztuk meg.

1. Feltételezzük, hogy a teljes mintát tekintve a mobbing prevalenciája a Kelet-Európai országokéhoz lesz hasonló.

2. Feltételezzük, hogy az áldozattá válásban nincsenek nemi, iskolai végzettségbeli és beosztásbeli hajlamosító tényezők, áldozattá válhat bárki nemétől, iskolai végzettségétől, beosztásától függetlenül.
3. Feltételezzük, hogy a szektorokat tekintve az egészségügyi és szociális, az oktatási ill. a közszolgálati ágazatban fordul elő a legmagasabb százalékos arányban a mobbing.
4. Feltételezzük, hogy a tulajdonosi szerkezetet tekintve az állami/önkormányzati tulajdonban lévő szervezetekben fordul elő a legmagasabb arányban a mobbing.
5. Feltételezzük, hogy a szervezeti nagyság befolyásolja a mobbing elterjedtségét. A kicsi és a több ezres cégeknél fordul elő a legkisebb, a közepes nagyságú szervezeteknél a legnagyobb arányban a mobbing.

Módszerek

Az adatgyűjtést kérdőívvel végeztük, amelynek témakörei: a kitöltő szociológiai jellemzői (nem, kor, iskolai végzettség), munkahelyével kapcsolatos jellemzők (nagyság, tulajdonosi kör, szektor), mobbing kérdőív (Schwickerath, Holz, 2014). Az adatgyűjtés webes elérésen keresztül, online kérdőívcsomaggal (Google Spreadsheet) folyt, az adatfeldolgozás SPSS statisztikai programcsomag segítségével történt.

Az adatgyűjtés két időszakban történt. 2019. március 21.- június 30. között és 2019. október 15. – december 15. között.

A kutatás etikai engedélyét a 2019. március 21-október 15. közötti időszakra az Egyesített Pszichológiai Kutatásetikai Bizottság adta ki. Az engedély száma: 2018-131. A 2019. október 15.-december 15. közötti időszakra az ELTE PPK Kutatásetikai Bizottsága adta ki. Etikai engedély száma: 2019/277.

Vizsgált minta

A minta kiválasztása véletlen mintavétellel történt. A megcélzott minta a munkaerőpiac aktív szereplői, a 18-65 év közötti dolgozók. Összesen 1187 fő. Nemek szerinti megoszlása: nő 857 fő, azaz 72,19%, férfi 330 fő, azaz 27,80%. Iskolai végzettség szerinti megoszlása: általános iskolát végzett 7 fő, azaz 0,83%, szakiskolát, szakmunkás képzőt végzett 135 fő, azaz 11,37%, érettségizett 300 fő, azaz 25,27%, főiskolát, egyetemet (Ba/Bsc, Ma/Msc) végzett 745 fő, azaz 62,76%. Korosztályt tekintve 18-65 év közöttiek. Beosztás szerint: beosztott 847 fő, azaz 71,35%

alsóvezető 118 fő, azaz 9,94% középvezető 141 fő, azaz 11,87% felsővezető 45 fő, azaz 3,79% egyéni vállalkozó 5 fő, azaz 0,42% egyéb 31 fő, azaz 2,61%. A mintánkban a beosztottak, nők és a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők felül reprezentáltak.

3. Eredmények

A kutatásunkban az áldozat definíciójára a következő megfogalmazást használtuk Klusemann és mtsai meghatározása alapján (2008): A vizsgált személyt akkor tekinthetjük a mobbing áldozatának, ha a mobbing skála 1-10. tétel valamelyikére maximális értéket (6-os értéket) jelölt meg. Fontos továbbá, hogy a „Jelenleg havonta hányszor tapasztal ilyen zaklató viselkedést?” nyitott kérdésre hogyan válaszol. A mobbing feltétele akkor teljesül, ha a havi gyakoriság értéke nagyobb vagy egyenlő 4-gyel. Az időtartamra vonatkozik a „Hány hónapja tapasztal rendszeresen ilyen zaklató viselkedést?” nyitott kérdés. Legalább 6-os érték esetén beszélhetünk mobbingról, vagyis, ha fél éve tart. Ha a teljes mintát (1187 fő) megvizsgáljuk (1. táblázat), akkor azt látjuk, hogy a minta 14,7%-nál (174fő) teljesül a mobbing három kritériuma.

1.táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlása a teljes mintát tekintve (N=1187)

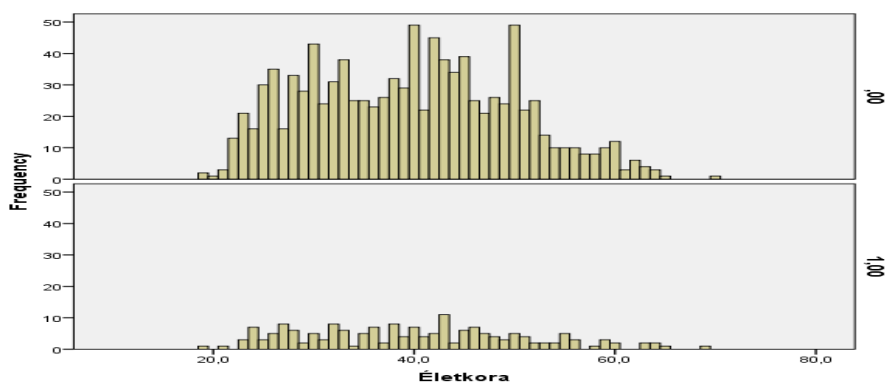
Változó neve	N	százalék
mobbing 3 kritériuma nem teljesül	1013	85,3
mobbing 3 kritérium teljesül	174	14,7

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

Néhány, hasonló, nem szektorspecifikus mintán végzett kutatás eredményével tudjuk összevetni eredményeinket. 2007-ben, Norvégiában mindössze 1,9 %-os előfordulási gyakoriságot találtak, Svédországban 1993-ban 3,5 %-ot, Dániában 2001-ben 2 %-ot, Franciaországban 2007-ben 11,86%-ot, Németországban 2002-ben 2,7%-ot, Spanyolországban 2004-ben 16%-ot, Görögországban 2008-ban 30%-ot, Lengyelországban 2004-ben 23 %-ot mértek. (Einarsen és mtsai, 2011.) A mobbing mértéke függ attól, hogy milyen kritériumok szerint és milyen mérőeszközzel mérünk, de eredményünk így is inkább magasnak tűnik egy Európai összehasonlításban.

Magyarországon jelenleg is zajlik egy kutatás több, mint tizenháromezer fős mintán, amelyben a pszichoszociális kockázati tényezőket kutatják a dán COPSQ-II. kérdőívvel. A kérdőívben 4 kérdés szól a

bántalmazásról (zaklatás, szexuális zaklatás, erőszakkal való fenyegetés vagy fizikai erőszak), a személyeknek önmaguknak kell értelmezni a kérdést (a bántalmazás fogalmát) és eldönteniük, hogy milyen mértékben bántalmazták őket. A kutatásban azt találták, hogy a minta 48,2%-a szenved valamilyen szintű bántalmazástól (zaklatás, szexuális zaklatás, erőszakkal való fenyegetés vagy fizikai erőszak). Ezen belül a heti vagy annál több expozíció mintegy 9,1% (Stauder, Konkoly Thege, 2018a, 2018b). Ezzel az eredménnyel csak hozzávetőlegesen hasonlítható össze a mi mobbing vizsgálatunk, hiszen mi elsősorban a pszichés bántalmazásra összpontosítottunk egy finomabb skála segítségével, amely elsősorban a pszichés zaklatást méri. A két vizsgálatot összevetve azt mondhatjuk, hogy a zaklatás megtapasztalása a vizsgált személyek mintegy felénél (48,2%) megjelenik, ezen belül mintegy tizenöt százalékánál (14,7%) heti rendszerességgel jelenik meg a pszichoterror és mintegy 9,1%-nál a súlyosabb fenyegetettség (akár testi bántalmazás, szexuális erőszak).



1.ábra: A minta életkori eloszlása (histogram) a mobbing 3 kritériumát nem teljesítő (,00) és a mobbing 3 kritériumát teljesítő (1.00) almintának (N=1187
Forrás: Budavári-Takács I., 2020

Az életkor szerinti eloszlást vizsgálva (1. ábra) a mobbing három kritériumát teljesítő mobbing áldozatok histogramját és a minta többi részének hisztogramját tekintve nincs különbség. Mindkét almintánormális eloszlást mutat, a minták életkora 18 és 70 év közé esik.

A következő szempontunk a nemek szerinti megoszlás. Amennyiben az teljes mintát vizsgáljuk, ezen belül a nemek arányait, akkor a nemek szerinti különbség nem kimutatható a mintánkban, szinte azonos százalékos arányban szenvednek el pszichoterrort a férfiak és a nők, ami közel tizenöt százalék (2. táblázat). Ha a mintánkba bekerült mobbing áldozatok csoportját vizsgáljuk a nemek tekintetében, akkor azt találjuk,

hogy az áldozatok hozzávetőlegesen háromnegyede nő (73%), és egynegyedük férfi (27,0%).

2.táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlásai és különbségeik szignifikancia szintje, nemek szerint (N=1187)

		nincs 3 krit.	3 krit.	Total	
Szignifikancia: n. sz.: nem szignifikáns					
<i>nem</i>	<i>Férfi</i>	személyek száma (N)	283	47	330
		nemek szerint hány %	85,8%	14,2%	100,0%
		mobbinggal érintett mintáinkon belül hány %	27,9%	27,0%	27,8%
	<i>Nő</i>	személyek száma (N)	730	127	857
		nemek szerint hány %	85,2%	14,8%	100,0%
		mobbinggal érintett mintáinkon belül hány %	72,1%	73,0%	72,2%
Total	személyek száma (N)	1013	174	1187	
	nemek szerint hány %	85,3%	14,7%	100,0%	
	a minta %	100,0%	100,0%	100,0%	

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

Különböző nemzetközi vizsgálatban, amikor csak az áldozatok mintáit vizsgálták, akkor az áldozatok között a nők kétszer akkora arányban szerepeltek, mint a férfiak (Einarsen, és mtsai, 2011). A mi mintánkba is jóval több nő került be, mintegy háromszoros arányban, a férfiakhoz képest. Ez az eredmény arra hívja fel a figyelmet, hogy a férfi áldozatok jobban rejtve maradnak a kutatások számára.

Megnéztük az iskolai végzettség szerinti mobbing érintettséget is. Az iskolai végzettség szerinti különbség (3. táblázat) szignifikáns, ugyanakkor az általános iskolát végzettek alacsony mintaelemszáma miatt ezt a csoportot csak korlátozottan tudjuk figyelembe venni. A többi kategóriából az érettségizettek csoportja emelkedik ki. Köztük a legmagasabb az érintettség, mintegy 17,3 %-a megfelel a mobbing 3 kritériumának. Ezt az eredményt magyarázhatjuk azzal, hogy az érettségizettek olyan ágazatokban dolgoznak nagyobb arányban, ahol a mobbing jobban megjelenik, pl. egészségügy, vendéglátás, szállítás, vagy feldolgozóipar.

Ha csak az áldozatok mintáját nézzük, akkor azt látjuk, hogy minél magasabb az iskolai végzettség, annál nagyobb százalékban kerültek be a mobbing áldozatok a mintánkba, nekik volt elérhető a kérdőívünk. A minta mindössze 9,8%-a, végzett szakiskolát, szakmunkás képzőt, 29,9%-a érettségizett, az 58,6%-a az egyetemet, főiskolát végzett.

3.táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlásai és különbségeik szignifikancia szintje, az iskolai végzettség szerint (N=1187)

		mobbing		Total
		nincs 3 krit.	3 krit.	
<i>Szignifikancia: **:</i> p<0.05				
általános iskola	személyek száma (N)	4	3	7
	teljes mintában az általános iskolát végzettek között hány %	57,1%	42,9%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	0,4%	1,7%	0,6%
szakiskola/ szakmunkás képző	személyek száma (N)	118	17	135
	teljes mintában a szakiskolát/szakmunkás képzőt végzettek között hány %	87,4%	12,6%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	11,6%	9,8%	11,4%
érettségi	személyek száma (N)	248	52	300
	teljes mintában az érettségivel rendelkezők között hány %	82,7%	17,3%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	24,5%	29,9%	25,3%
főiskola/ egyetem	személyek száma (N)	643	102	745
	teljes mintában a főiskolát/egyetemet végzettek között hány %	86,3%	13,7%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	63,5%	58,6%	62,8%
Total	személyek száma (N)	1013	174	1187
	teljes mintában iskolai végzettség szerint hány %	85,3%	14,7%	100,0%
	a minta %	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

A mobbing definíció alapján áldozatoknak tekintett személyek beosztásait is megvizsgáltuk. A munkahelyi beosztást tekintve szignifikáns különbségeket (4. táblázat) találunk. A teljes mintát tekintve a középvezetők 17%-os pszichológiai bántalmazása az átlagot meghaladóan a legmagasabb. A középvezetők pszichoszociális stressz terhelése a munkapszichológia szakirodalmában közismerten magas, ez az eredmény is alátámasztja veszélyeztetettségüket.

4.táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlásai és különbségeik szignifikancia szintje, a beosztásuk szerint (N=1187)

		mobbing		Total
		nincs 3 krit.	3 krit.	
Szignifikancia: **: p<0.05				
beosztott	személyek száma (N)	718	129	847
	teljes mintában a beosztottak között hány %	84,8%	15,2%	100,0%
	a mobbinggal érintett mintákon belül hány %	70,9%	74,1%	71,4%
alsóvezető	személyek száma (N)	104	14	118
	teljes mintában az alsóvezetők között hány %	88,1%	11,9%	100,0%
	a mobbinggal érintett mintákon belül hány %	10,3%	8,0%	9,9%
középvezető	személyek száma (N)	117	24	141
	teljes mintában a középvezetők között hány %	83,0%	17,0%	100,0%
	a mobbinggal érintett mintákon belül hány %	11,5%	13,8%	11,9%
felsővezető	személyek száma (N)	38	7	45
	teljes mintában a felsővezetők között hány %	84,4%	15,6%	100,0%
	a mobbinggal érintett mintákon belül hány %	3,8%	4,0%	3,8%
egyéni vállalkozó	személyek száma (N)	5	0	5
	teljes mintában az egyéni vállalkozók között hány %	100,0%	0,0%	100,0%
	a mobbinggal érintett mintákon belül hány %	0,5%	0,0%	0,4%
egyéb	személyek száma (N)	31	0	31
	teljes mintában az egyéb kategória között hány %	100,0%	0,0%	100,0%
	a mobbinggal érintett mintákon belül hány %	3,1%	0,0%	2,6%
Total	személyek száma (N)	1013	174	1187
	a teljes mintában beosztás szerint hány %	85,3%	14,7%	100,0%
	a minta %	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

Amennyiben csak a mintába bekerült mobbing áldozatokat vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy 74,1 % a beosztott, 8 % az alsó vezető, a 13,8 % a középvezető, míg csupán 4%-a a felsővezető, a mobbing három kritériuma alapján.

5.táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlása és különbségeik szignifikancia szintje, a szervezet nagysága szerint (N=1187)

		mobbing		Total
		nincs 3 krit.	3 krit.	
<i>Szignifikancia: n. sz.: nem szignifikáns</i>				
50 főnél kevesebb	személyek száma (N)	365	60	425
	az 50 főnél kevesebb személyt foglalkoztató cégeken belül hány %	85,9%	14,1%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	36,0%	34,5%	35,8%
51 -100 fő	személyek száma (N)	153	36	189
	az 5-100 fő közötti személyt foglalkoztató cégeken belül hány %	81,0%	19,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	15,1%	20,7%	15,9%
101- 500 fő	személyek száma (N)	206	34	240
	az 101-500 fő közötti személyt foglalkoztató cégeken belül hány %	85,8%	14,2%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	20,3%	19,5%	20,2%
501 -1000 fő	személyek száma (N)	72	15	87
	az 501-1000 fő közötti személyt foglalkoztató cégeken belül hány %	82,8%	17,2%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	7,1%	8,6%	7,3%
1001- 5000 fő	személyek száma (N)	146	17	163
	az 1001-5000 fő közötti személyt foglalkoztató cégeken belül hány %	89,6%	10,4%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	14,4%	9,8%	13,7%
5001 főnél több	személyek száma (N)	71	12	83
	az 5000 főnél több személyt foglalkoztató cégeken belül hány %	85,5%	14,5%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	7,0%	6,9%	7,0%
Total	személyek száma (N)	1013	174	1187
	létszám szerint hány %	85,3%	14,7%	100,0%
	a minta %	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

A mobbing szervezeti változói közül először a szervezet nagyságával való összefüggést vizsgáltuk meg (5. táblázat). Az eredményeket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy arányaiban a legkevesebb mobbing a legkisebb (50 főnél kisebb) és a legnagyobb méretű szervezeteknél (1000 és 5000 főnél nagyobb) jelennek meg a mobbing áldozatok, ami egybe esik a

szakirodalmi adatokkal. Ugyanakkor a különbségek nem szignifikánsak. A mobbing az összes szervezetben mérettől függetlenül megjelenik.

A következő szempont, amit a szervezeti jellemzők közül megvizsgáltunk, az a szektorok és a mobbing közötti összefüggések (6. táblázat). Összesen 23 szektort vizsgáltunk meg. A válaszadók mintáját áttekintve úgy döntöttünk, hogy a kisebb mintaelemszámú, rokon területeket összevonjuk pl. vegyipar, gyógyszeripar, vagy a közgazdaság, marketing, HR területeket. Az egyéb kategóriában pedig lehetőséget adtunk a válaszadóknak arra, hogy beírjanak ágazatokat, így jelent meg a rendvédelem, amit 57 fő jelölt meg. Végül összesen 20 szektorral számoltunk.

A szektorokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy összességében a szakirodalom által bemutatottakhoz hasonló eredményeket kaptunk. Amennyiben az egész mintát vizsgáljuk, a legnagyobb, több mint 35,3%-os mobbing arányokat a „Média, sport, kultúra, művészet, nyomdaipar” területén találtunk. Ezt az eredményt magyarázhatjuk a kreatív ágazatokban lévő magatartási kilengésekkel (Johns és Menzel, 1999). Ugyanakkor az almintaelemszáma nem túl nagy, de az eredmény mindenképp figyelemreméltó! További vizsgálatokat indokolhat. A második legtöbb mobbing, mintegy 22,00 %, az „Egészségügy, szociális” területen fordul elő. Ennek a szektornak a magas szintű veszélyeztetettségét több nemzetközi szakirodalom is alátámasztja. (Leymann és Gustafsson, 1996, Meschkutat és mtsai, 2002, Niedl, 1995, Vartia, 1993) Magas eredményeket kaptunk a „Szállítás, logisztika” területén is (20,7%). A közlekedési ágazatról kevés kutatás született. Egy spanyol tanulmányban (Moreno-Jiménez és mtsai, 2005) 26% -os prevalenciát találtak, ami elég magas. Az átlagtól magasabb áldozati arányokat találunk az „Értékesítési és kereskedelmi ágazat”-ban (18,8 %) és a „Feldolgozóipar, gépipar autógyártás” (19,5 %) területén is. Ezekről a területekről is viszonylag kevés kutatás jelent meg. Einarsen (2011) összefoglaló művében hivatkozik egy kutatásra, amelyben szintén megnövekedett agresszív és kellemetlen magatartás kockázatát találták a szolgáltatószervezetekben, és az iparban.

A „Feldolgozóipar, gépipar autógyártás”, az „Élelmiszeripar”, az „Elektrotechnika, energia”, és a „Szállítás, logisztika” átlagtól magasabb mobbing aránya valószínűsíthetően az ezekben az ágazatokban jellemző munkaerőhiány

(https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi_e_qli027a.html, és PwC, 2019) miatti túlterheltséggel, stresszel magyarázható. Ezeket az összefüggéseket érdemes lenne tovább kutatni, Magyarországi mintán.

6.táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlásai és különbségeik szignifikancia szintje, szektorok szerint (N=1187)

		mobbing		Total
		nincs 3 krit.	3 krit.	
<i>Szignifikancia: **: p<0,05</i>				
1. Adminisztráció, Bank	személyek száma (N)	51	4	55
	szektorban hány %	92,7%	7,3%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	5,0%	2,3%	4,6%
2. Utazási ágazat/ turizmus	személyek száma (N)	18	3	21
	szektorban hány %	85,7%	14,3%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	1,8%	1,7%	1,8%
3. Szállítás, logisztika	személyek száma (N)	23	6	29
	szektorban hány %	79,3%	20,7%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	2,3%	3,4%	2,4%
4. Közgazdaság, Marketing, HR	személyek száma (N)	34	0	34
	szektorban hány %	100,0%	0,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	3,4%	0,0%	2,9%
5. Elektrotechnika, energia	személyek száma (N)	21	4	25
	szektorban hány %	84,0%	16,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	2,1%	2,3%	2,1%
6. Gyógyszeripar, Vegyipar	személyek száma (N)	66	7	73
	szektorban hány %	90,4%	9,6%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	6,5%	4,0%	6,1%
7. Gasztronómia, vendéglátás	személyek száma (N)	16	3	19
	szektorban hány %	84,2%	15,8%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	1,6%	1,7%	1,6%
8. IT, telekommunikáció, távközlés	személyek száma (N)	43	2	45
	szektorban hány %	95,6%	4,4%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	4,2%	1,1%	3,8%

9. Mezőgazdaság, erdészeti gazdálkodás, vízgazdálkodás (halászat), környezetvédelem	személyek száma (N)	12	1	13
	szektorban hány %	92,3%	7,7%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	1,2%	0,6%	1,1%
10. Média, sport, kultúra, művészet, nyomdaipar	személyek száma (N)	11	6	17
	szektorban hány %	64,7%	35,3%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	1,1%	3,4%	1,4%
11. Élelmiszeripar	személyek száma (N)	22	5	27
	szektorban hány %	81,5%	18,5%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	2,2%	2,9%	2,3%
12. Értékesítési és kereskedelmi ágazat	személyek száma (N)	91	21	112
	szektorban hány %	81,3%	18,8%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	9,0%	12,1%	9,4%
13. Szolgáltatások	személyek száma (N)	62	12	74
	szektorban hány %	83,8%	16,2%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	6,1%	6,9%	6,2%
14. Közszolgálati szektor	személyek száma (N)	89	15	104
	szektorban hány %	85,6%	14,4%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	8,8%	8,6%	8,8%
15. Építőipar, ingatlanügyek	személyek száma (N)	18	0	18
	szektorban hány %	100,0%	0,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	1,8%	0,0%	1,5%
16. Tudomány, kutatás és fejlesztés	személyek száma (N)	9	1	10
	szektorban hány %	90,0%	10,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	0,9%	0,6%	0,8%
17. Feldolgozóipar, gépipar autógyártás	személyek száma (N)	33	8	41
	szektorban hány %	80,5%	19,5%	100,0%
	mobbinggal érintett mintánkon belül hány %	3,3%	4,6%	3,5%
18. Oktatás (közoktatás,	személyek száma (N)	136	20	156

<i>felsőoktatás)</i>	szektorban hány %	87,2%	12,8%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	13,4%	11,5%	13,1%
19. Egészségügyi és szociális ellátás	személyek száma (N)	124	35	159
	szektorban hány %	78,0%	22,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	12,2%	20,1%	13,4%
	20. Rendvédelem	személyek száma (N)	48	9
	szektorban hány %	84,2%	15,8%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	4,7%	5,2%	4,8%
21. Egyéb	személyek száma (N)	86	12	97
	szektorban hány %	87,7%	12,4%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	8,4%	6,9%	8,1%
	Total	személyek száma (N)	1013	174
	szektor szerint hány %	85,3%	14,7%	100,0%
	a minta %	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

Az átlagtól magasabb mobbing százalékot kaptunk a „Gasztronómia, vendéglátás” (15,8%) az „Értékesítési és kereskedelmi ágazat” (18,8 %) a „Szolgáltatások” (16,2 %), területén. Ezekben az ágazatokban jellemzőek azok a tevékenységek, amelyekben az emberi kapcsolatokat kell működtetni, emberekkel kell foglalkozni, kommunikálni. Azokban az ágazatokban, ahol az emberi kapcsolatok hangsúlyosak a munkatevékenység kapcsán, gyakoribb a bántalmazás (Einarsen, 2011). Ezekben a szektorokban ugyanakkor szintén jellemző a munkaerőhiány, ami túlterheltséghez, a stressz és a mobbing kialakulásához vezet (https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html, és PwC, 2019).

Kutatásunk szempontjából különösen érdekes eredmény a „Közszolgálati szektorban” (14,4 %) és az „Oktatásban” (12,8 %) kapott, átlagtól alacsonyabb eredmény. Ugyanakkor, ha nemzetközi összehasonlításban nézzük ezeket az eredményeket, azt mondhatjuk, hogy a „Közszolgálati szektor” 14,4%-os és az „Oktatás” 12,8 % prevalenciája magasnak tekinthető (Einarsen és mtsai, 2011). Az eredményünk tehát nemzetközi összehasonlításban magasnak mondható, de a Magyarországi többi szektorhoz viszonyítva nem kiugró.

A szektorra vonatkozó eredményeinkből két mintát tudunk összevetni egy 25 évvel ez előtti kutatás magyar adataival. Kaucsek és Simon 1996-os vizsgálatában banki vezetőket és alkalmazottakat, ill. katonákat vizsgált. A banki mintán 2,5-4,9%-os mobbing arányt mértek (3 kritérium szerint, Einarsen és mtsai, 2011). A mi vizsgálatunk az „Adminisztráció, Bank” mintán 7,3 %-os mobbing arányt mutatott ki, amely kétszerese a 25 évvel ez előttinek. A katonaság körében végzett vizsgálat 5,6%-os mobbing arányt mutatott ki 1996-ban, ami a mi vizsgálatunkban a „Rendvédelemmel” vethető össze. Mi 15,8 %-os mobbing arányt mutattunk ki, ami szintén jóval magasabb az előző vizsgálatnál. Ezek az eredmények a mobbing Magyarországi növekedésére utalnak.

Ugyanakkor, ha csupán a mintánkba bekerült mobbing áldozatokat vizsgáljuk, akkor azt találjuk, hogy a legtöbb áldozat, mintegy 20,1% az egészségügy/szociális szférából kerül ki! Ők válaszoltak leginkább a kérdőívünkre.

A szervezetek tulajdonosi köre alapján is megnéztük a mobbinggal érintett személyek százalékos arányát (7. táblázat). 6 kategóriát állítottunk fel. Az adatok összegyűjtése után azonban itt is arra kényszerültünk, hogy kategóriákat összevonjunk, az alacsonyabb almlinta elemszámok miatt. Így vontuk össze az állami és önkormányzati tulajdonban lévő szervezeteket. A válaszadóknak lehetősége volt megadni újabb kategóriákat, így azokat, amelyeket megjelöltek besoroltuk a meglévő csoportjainkba. Az eredeti felsorolásban szerepelt a szakszervezeti tulajdon, és nem szerepelt az egyházi. A válaszadók azonban beírták az egyéb kategóriába az egyházi tulajdon lehetőségét is, ami egy új kategóriaként megjelent. A szakszervezeti tulajdont pedig besoroltuk a nonprofit csoportba.

Az eredményeket áttekintve (7.táblázat) megállapíthatjuk, hogy a legmagasabb mobbing arány a nonprofit szektorban van. (Az egyházi tulajdonban lévő szervezeteket leszámítva, ahol több mint 40%-os mobbing arányt kaptunk, de itt az elemszám mindössze 12 fő, így csak fenntartásokkal lehet kezelni ezt az eredményt.)

7. táblázat: A mobbing definíció által mobbing áldozatoknak tekintett személyek százalékos megoszlásai a szervezetek tulajdonosai szerint (N=1187)

		mobbing		Total
		nincs 3 krit.	3 krit.	
Szignifikancia ***: p<0.01				
multinacionális vállalat	személyek száma (N)	259	46	305
	a multinacionális tulajdonban lévő szervezeteken belül hány %	84,9%	15,1%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	25,6%	26,4%	25,7%
állami, önkormányzati	személyek száma (N)	419	75	494
	az állami, önkormányzati tulajdonban lévő szervezeteken belül hány %	84,8%	15,2%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	41,4%	43,1%	41,6%
magánvállalkozás	személyek száma (N)	253	28	281
	a magánvállalkozói tulajdonban lévő szervezeteken belül hány %	90,0%	10,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	25,0%	16,1%	23,7%
nonprofit (pl.: egyesület, alapítvány)	személyek száma (N)	34	16	50
	a nonprofit szervezeti tulajdonban lévő szervezeteken belül hány %	68,0%	32,0%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	3,4%	9,2%	4,2%
egyházi	személyek száma (N)	7	5	12
	az egyházi tulajdonban lévő szervezeteken belül hány %	58,3%	41,7%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	0,7%	2,9%	1,0%
egyéb (pl. szövetkezeti)	személyek száma (N)	41	4	45
	az egyéb tulajdonban lévő szervezeteken belül hány %	91,1%	8,9%	100,0%
	mobbinggal érintett mintákon belül hány %	4,0%	2,3%	3,8%
	személyek száma (N)	1013	174	1187
	tulajdonos szerint hány %	85,3%	14,7%	100,0%
	a minta %	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: Budavári-Takács I., 2020

Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy zömmel alapítványok, egyesületek szerepelnek a mintában, amelyek jellemzően olyan tevékenységeket végeznek, mint pl. sport, művészet. Ezért ezt az eredményt szintén magyarázhatjuk a

kreatív ágazatokban lévő magatartási kilengésekkel (Johns és Menzel, 1999), amely itt a tulajdonosi körrel összefügg. A többi ágazatban nagyjából hasonló, az egész mintára is jellemző (kb. 15%-os) arányok vannak.

Ha megnézzük a mintánkba bekerült mobbing áldozatok százalékos eloszlását, akkor azt látjuk, hogy a legnagyobb tömegben, mintegy 43,1%-os arányban a közszférában, az önkormányzati/állami tulajdonú szervezetekben dolgoznak. Ez összecseng a szakirodalmak eredményeivel, miszerint az áldozatok nagyobb arányban kerülnek ki a köz-szférából, a magán-szektorhoz képest (Salin, 2001). Az áldozatok másik nagy csoportja a multinacionális szervezetekből kerül ki, mintegy 26,4%. A magánvállalkozásokból 16,1%, a nonprofitból mindösszesen 9,2%. Ezek az arányok a szektorok foglalkoztatási arányait is tükrözik némi-képp, ezzel is összefügghet. Érdeemes lenne megnézni ezeknek a különbségeknek a mélyebb okait is egy következő kutatásban.

4. Összefoglalás

Összegezve azt mondhatjuk, hogy sikerült egy átfogó kutatásban megvizsgálnunk a mobbing jelenségét egy viszonylag nagy Magyarországi mintán. A mobbing általunk mért prevalenciája (15%) magasabb azokban az Európai országokban mért prevalenciához képest, ahol a mobbing prevencióban előttünk járnak (pl. Skandináv országok), így az első hipotézisünk nem teljesült. A második hipotézisünk teljesült, vagyis a mobbing ugyan olyan eséllyel előfordulhat elő különböző iskolai végzettségű emberek körében ill. a férfiaknál és a nőknél is. Bárki lehet áldozat nemtől, kortól és beosztástól függetlenül. A harmadik, az ágazatokra vonatkozó hipotézisünk csak részben teljesült. Az eredményeink azt mutatják, hogy a kreatív iparágak a legveszélyeztetettebbek, de az átlagtól magasabb százalékos arányban fordul elő a mobbing az egészségügyi és szociális, a szállítás és logisztika ágazat, az élelmiszeripar, az értékesítési és kereskedelmi ágazat, a szolgáltatások, a feldolgozóipar, gépipar, autógyártás és a rendvédelem területén is. A negyedik hipotézisünket nem teljesült, mert nem az állami/önkormányzati tulajdonban lévő szervezetekben fordul elő a legmagasabb arányban a mobbing, hanem a nonprofit szervezetekben. Végül a szervezeti nagyságra vonatkozó hipotézisünket is el kell vetnünk. Nincsenek szignifikáns különbségek a mobbing elterjedtségére vonatkozóan a szervezeti nagysággal összefüggésben.

Irodalomjegyzék

Budavári-Takács I. (2020) Mobbing, pszichoterror a munkahelyen, habilitációs értekezés, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest (kézirat)

Davidson, M. J. - Cooper, C. L. (1992) Shattering the glass ceiling. London: Paul Chapman.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2011) The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition, In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (eds.), Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice, Taylor & Francis Group, London, 3-40.

Einarsen, S. - Skogstad, A. (1996) Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 185–202.

Hubert, A. B. - van Veldhoven, M. (2001) Risk sectors for undesired behaviour and mobbing. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10, 415–424.

Johns, N., and Menzel, P. J. (1999) “If you can’t stand the heat!” . . . kitchen violence and culinary art. Hospitality Management, 18, 99–109.

Kaucsek, Gy. - Simon, P. (1995) Psychoterror and risk-management in Hungary. Paper presented as poster at the Seventh European Congress of Work and Organizational Psychology, April 19–22, Győr, Hungary.

Keashly, L. - Harvey, S. (2006) Workplace emotional abuse. In: E. K. Kelloway, J. Barling, and J. J. Hurrell, Jr. (eds.), Handbook of workplace violence. Thousand Oaks, CA: Sage. 95–120.

Keashly, L. - Jagatic, K. (2011) North American Perspectives on Hostile Behaviors and Bullying at Work. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (eds.), Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice, Taylor & Francis Group, London, 41–74.

Klusemann, J., Nikolaidis, A., Brunn, +M., Schwickerath, J. & Kneip, V. (2008) Trierer Mobbing-Kurz-Skala (TMKS). Validierung eines Screening-Instrumentes zur diagnostischen Erfassung von Mobbing am Arbeitsplatz. Klinische Verhaltensmedizin und Re-habilitation, 82, 323 – 334.

Leymann, H. (1993). Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann (Mobbing - psychoterror in the workplace and how one can defend oneself). Reinbeck bei Hamburg, Germany: Rowohlt.

Leymann, H. - Gustafsson, A. (1996) Mobbing and the development of post traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, pp. 251–276.

Lewis, D. - Gunn, R. W. (2007) Workplace bullying in the public sector: Understanding the racial dimension. *Public Administration*, 83 (3), pp. 641–665.

Mackensen von Astfeld, S. (2000) Das Sick-Building-Syndrom unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses von Mobbing [The sick building syndrome with special consideration of the effects of mobbing]. Hamburg: Verlag Dr Kovac.

Meschkutat, B., Stackelbeck, M., and Langenhoff, G. (2002) Der Mobbing-Report: Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland (The mobbing report: Representative study for the Federal Republic of Germany). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag.

Moreno-Jimenez, B, Rodriguez-Muñoz, A, Garrosa, E & Morante, ME (2005) Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Organizational antecedents of mobbing: an exploratory study*, *Psicothema*, 17, 648-653.

Niedl, K. (1995) Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten, Munich: Hampp.

O'Moore, M. (2000) National survey on bullying in the workplace. Dublin: Anti-Bullying Research Centre, Trinity College.

Ortega, A., Hogh, A., and Borg, V. (2008) Bullying, absence and presenteeism in Danish elderly care sector: A one-year follow-up study. Sixth International Conference on Workplace Bullying June 4–6, Montreal, Canada. 84–86.

Salin, D. (2001) Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425–441.

Schwickerath, J. - Holz, M. (2014) **MOBBING - a munkahelyi pszichoterror**, Z-Press Kiadó, Miskolc

Stauder, A., Konkoly Thege, B. (2018a) Bullying at the workplace and perceived stress: who is at risk? Who suffers more? *Int J Behav Med* (25); (Suppl 1): 132.

Stauder, A., Konkoly Thege, B. (2018b). Subjective somatic symptoms among victims of offensive behaviors at the workplace. *Journal of Psychosomatic Research*, (109): 137.

Zapf, D. (1999) Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung (Mobbing in organisations. A state of the art review). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, pp.1–25.

Zapf, D. (2004) Mobbing in Organisationen- Wissenschaftliche und konzeptionelle Grundlagen. In: J. Schwickerat, W. Carls, M- Zielke, W. Hackhausen, *Mobbing am Arbeitsplatz. Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Lengerich: Pabst Science Publishers. 11-35.

Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia M. (2011) Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C. L. Cooper (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice*, Taylor & Francis Group, London, 75-106.

Vartia, M. (1993) Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. In K. KauppinenToropainen (ed.), *OECD Panel group on women, work, and health* (pp. 149–152). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.

Internetes hivatkozások:

KSH, Üres álláshelyek száma és aránya

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html

(letöltés dátuma: 2021. augusztus 15.)

HRM ÉS COVID-19 – JORDÁNIAI TAPASZTALATOK NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁS TÜKRÉBEN

ZSIGMONDOVÁ ANNAMÁRIA

doktorandusz
Selye János Egyetem
zsigmondova.annamaria@student.ujs.sk

ZSIGMOND TIBOR

egyetemi adjunktus
Selye János Egyetem
zsigmond@ujs.sk

REHAM AL-HANAKTA

doktorandusz
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
rehamhana1211@gmail.com

Absztrakt

A kutatás célja a COVID-19 világjárvány HRM-re gyakorolt hatásának bemutatása Jordániában és Szlovákiában. Röviden bemutatjuk, hogy miként érintette a járvány a vizsgált országokat, ezáltal szemléltetjük a gazdasági hatásokat is. A járvány miatt bekövetkezett nagymértékű változások jelentős hatással voltak a HRM-re – pl. a távmunka, az otthoni munkavégzés nagymértékű alkalmazása. Bár már korábban is jelent volt néhány vállalatnál, ám leginkább a nyugat európai és amerikai vállalatokra volt jellemző. Az arab világban, valamint kelet-európában nem volt elterjedve a munkavégzés ezen formája. Ez az új jelenség kihívások elé állítja a helyi vállalatokat, mivel az alkalmazottak napi jelenléte nem teljesen kiszámítható. A vezetők nincsenek hozzászokva ahhoz, hogy nem felügyelhetik személyesen a beosztottaikat. Az alkalmazottak stresszesek, demotiváltak és sok esetben hiányzik a megfelelő kommunikáció. A kormányzatoknak rugalmasan kell alkalmazkodniuk a

kialakult állapothoz, mivel az egyének egészségügyi helyzete és a gazdaság fenntartása között egyensúlyoznak. Ez nem mindig volt zökkenőmentes, ugyanis kezdetekben gyakran az egészségügyi állapotot helyezték előtérbe, ám ez rendkívül negatív hatást mért a gazdaságra. A későbbiekben azonban szükségessé vált a szigorítások enyhítése, még annak ellenére is, hogy a járványhelyzet jelentősen rosszabb volt, mint a kezdetekben. A cikk ezen kormányzati lépésekre térünk ki részletesen.

Kulcsszavak: HRM, emberi erőforrás, kormányzati lépések, Covid-19, Jordánia, Szlovákia

Alapvető adatok a vizsgált országokról és a Covid-19 alakulása

Jordánia egy kis fejlődő arab ország a Közel-Keleten, amelynek lakossága 2020-ban körülbelül 10 millió volt. A gyorsan növekvő népesség, beleértve a szíriai és iraki menekülteket, nagy nyomást gyakoroltak az erőforrásokra. Ennek eredményeként a vízhiány és az importált energiára való – szinte teljes mértékű – támaszkodás szintén kihívásokat jelent. Jordánia HDI értéke 0,729. A gazdaság teljesítménye alapján a bruttó hazai termék (GDP) 2019-ben 44,50 milliárd amerikai dollárt ért. A szolgáltatóipar az ország legkiemelkedőbb ágazata, amely Jordánia GDP-jének körülbelül kétharmadát teszi ki. Jordánia saját élelmiszer- és energiaigényének mintegy 90 százalékát importálja. Gazdasági szerkezete különösen kiszolgáltatottá teszi az országot a szükséges kijárási tilalom és karanténintézkedések idején. (World Bank, 2021a)

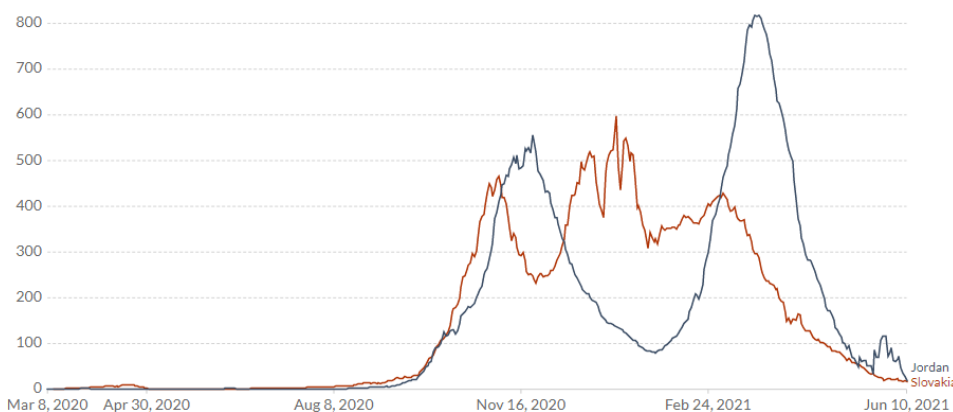
Szlovákia Európa szívében található, lakossága 2020-ban nagyjából 5,5 millió volt. Kiemelten fontos iparága az autóipar, az autógyártás, mely kemény fizikai munkát igényel. Éppen ezért volt fontos, hogy a járványt megfelelő intézkedésekkel átvészeljék. Szlovákia HDI értéke 0,860. A gazdaság teljesítménye alapján a bruttó hazai termék (GDP) 2019-ben 105,08 milliárd amerikai dollárt ért. A GDP legnagyobb részét a szolgáltatási szektor (62%) és az ipar (35%) adja, a mezőgazdaság egyre csökkenő jelentőségű (3%). Gazdasági szerkezete szintén kiszolgáltatottá teszi az országot, mivel az autó- és egyéb gyárak leállása nehéz helyzetbe hozta az országot. Éppen ezért a szükséges kijárási tilalom és karanténintézkedések idején arra törekedtek, hogy a gyártás zavartalanul működjön. (World Bank, 2021b)

1. táblázat: Adatok a két országról (2020)

	Jordánia	Szlovákia
Lakosság (fő)	10 841 756	5 459 642
Terület (km²)	89 342	49 036
GDP (%)	-1,97	-5,20
Munkanélküliség (%)	14,61	5,10
Infláció (%)	0,04	2,01

Forrás: DOS (2021), Statista (2021a; b; c; d; e; f)

A következő ábrán 100 ezer lakosra levetítve látható a koronavírus járvány alakulása Szlovákiában és Jordániában. Összehasonlítva a két országot, megfigyelhető, hogy míg Szlovákiában 3 hullámban volt jelen a vírus, addig Jordánia két hullámról számolt be. Habár Jordániában is volt ismét egy újabb emelkedés június elején – mely a pillanatnyi állapot alapján –visszaszorulónak tűnik. Kitűnik továbbá az is, hogy Szlovákia az első hullámot gyorsan átvészelte, köszönhetően a szigorú intézkedéseknek. A különféle megszorításokat a járvány Szlovákiába történő betörésekor a Pellegrini kormány rendelte el. Ebben az időben az ország nem volt könnyű helyzetben, ugyanis kormányváltás előtt állt. 2020. március 22-től Matovic miniszterelnök vezette az országot, aki további intézkedésekkel, majd rendeletekkel próbálta védeni a lakosságot a vírussal szemben.



1. ábra/diagram: A Covid-19 alakulása Szlovákiában és Jordániában (Our World in Data, 2021, online)

Jordániai intézkedések

Jordánia állam intézkedései során először két alapot hozott létre a veszélyeztetett vállalkozások támogatására. Az egyiket a kormány kezelte, különböző szervezetek és magánszemélyek adományait fogadta, a másik pedig az üzleti vezetők által irányított „Himmat Watan” Alap volt, mely a magánszektortól kapott adományokat.

Másodszor, a potenciális bezárás előtt álló kkv-k támogatása érdekében a Jordán Központi Bank (CBJ) alapot hozott létre kedvezményes kölcsönök, alacsony kamatozású hitelek számára. Garanciavállalóként a jordániai hitelgarancia részvénytársaság (JLGC) szerepelt. Ezekhez a kölcsönökhöz hozzáférő vállalatok olyan feltételhez voltak kötve, hogy a kölcsön futamideje alatt nem bocsáthatták el a munkavállalókat.

Harmadszor, a Munkaügyi Minisztérium számos intézkedést jelentett be a munkavállalók egészségének és munkajogainak védelme érdekében. Ezek között szerepelt az ún. forródrót létrehozása, mely sérelmek esetén panaszokat fogadott a munkavállalóktól. Továbbá a létfontosságú ágazatok számára útmutatókat adott ki a járvány okozta biztonsági intézkedésekről. Ilyen ágazatok voltak például az élelmiszer-ellátás (élelmiszerboltok, pékségek), gyógyszerellátás, víz- és gázszolgáltatás, fizetésátadás, ipari létesítmények stb.

Ami a bérvédelmet illeti, a kormány támogatta az e-pénztárcákat, hogy biztosítsa a bérek kifizetését.

2020. március 17-én a miniszterelnök egy királyi rendelet nyomán jelentette be a honvédelmi törvény aktiválását, amely a következő rendeleteket foglalta magába:

- a vállalkozások 3 hónapra felfüggeszthetik az öregségi társadalombiztosítási járulékot
- a munkáltatóknak, akik 2020. április 1. után nem kezdik újra tevékenységüket, ki kell fizetniük munkavállalóik bérének 50%-át.
- a vállalkozások, illetve magánszemélyek számára a beszedett forrásadónak a jövedelem- és forgalmi adó osztályhoz történő benyújtását 2020. június 30-ig meghosszabbítják.
- a kormány konkrét intézkedéseket vezet be a polgárok és a lakosok mozgását illetően annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb mértékben csökkentsék azon gyakorlatokat, melyek a fertőzés terjedését leginkább okozhatják. (Al-Tammemi, 2020;

Dentons, 2020; Kebede et al., 2020; Singh, 2020; World Bank, 2021c)

Szlovákiai intézkedések

Szlovákia kormánya is a koronavírus ideje alatt nagyon sok intézkedést vezetett be, melyek közül néhányat szeretnék kiemelni.

2020. április 14-én jelentették be a munkabértámogatás szabályait, ugyanakkor már március végén több könnyítést is bejelentettek a cégeknek. Ezek közül a legfontosabbak, hogy a kijárási korlátozások miatt kinyitni képtelen vállalkozások alkalmazottainak bérét 80 százalékban átvállalta a kormány, és a 40 százaléknál nagyobb bevételkiesést elszenvedő cégek a járulékfizetések elhalasztására is lehetőséget kaptak. Ezen kívül a vállalatok több esetben támogatást is kaphattak. A munkáltatónak lehetősége volt, hogy melyik támogatást veszi igénybe. Az elsőt akkor választhatta, amikor a munkaadó egyáltalán nem tudott munkát adni az alkalmazottainak, mert a cég működése akadályokba ütközött. Ebben az esetben a dolgozó átlagos bérét az állam 80 százalékban, legfeljebb 880 euróig (kb. 314 ezer forintig) állta.

A másik esetben, ha egy munkavállaló az eredeti munkaidejének felénél kevesebbet tudott dolgozni bármilyen oknál fogva, az állam a vállalat árbevételének csökkenése mértékében támogatta a vállalatokat a bérköltségek átvállalásában. A támogatás összege legfeljebb 540 eurónak megfelelő összeg volt.

Ezen kívül az adóhatóság is enyhítő lépéseket tett a járvány ideje alatt. Ilyen volt a az adóbevallások, jelentések, éves munkavállalói beszámolók, valamint a gépjárműadó benyújtására vonatkozó határidők kitolása. Az adófizető személy számára lehetővé tette, hogy 2015-2018 közötti időszakban elszámolt jövedelemadó veszteségét legfeljebb 1 millió euró összegben követelje. A törvény az adóbehajtásokat is elhalasztotta, de természetesen a folyamatban lévők továbbra is érvényben maradtak. A bankszektor sem volt kivétel, ami az enyhítéseket illette. A hitelfeltevő számára biztosította, hogy elektronikusan, postai úton vagy személyesen kérheti a hiteltörlesztések elhalasztását. Ez a járvány ideje alatt megkötött, és folyamatban lévő szerződési megállapodásokra volt érvényes, melyet legalább 1, de legfeljebb 9 hónappal lehetett elhalasztani. (Stubnya, 2020, online; Ministerstvo Financíí Slovenskej Republiky, 2021, online; Pomoc pre firmy a SZČO, 2021, online)

A HRM és a COVID-19

A kormányzati intézkedések rányomták a bélyeget a vállalatok életére, melyek ezzel egyidejűleg hatást gyakoroltak a HRM-re is. A magas szintű távmunka, a koronavírussal kapcsolatos hiányzások és a megnövekedett munkateher miatt, nem volt elég alkalmazott a munkahelyeken a feladatok elvégzéséhez. Ezenkívül az alkalmazottak mindennapos jelenléte nem volt kiszámítható, ezért a kritikus munkapozíciókban váratlan hiányzások merültek fel. (Galabova – Trifonova, 2020)

A helyzet kezelésében potenciális intézkedés volt a túlórákra vonatkozó korlátok törvények általi növelése, a túlórabérek növelése, a rugalmas munkaidő-megállapodások lehetővé tétele, a meglévő egységi személyzet új csoportokba történő átcsoportosítása, az alkalmazottak átképzése az új ill. kiegészítő funkciókra és fokozott felelősségek ellátására.

Létre kellett hozni egy alkalmazotti mobilitási platformot vagy piacteret, ami megfelelt a keresletnek. Képzést, támogatást és elismerést kellett biztosítani az érintett munkavállalók számára. A helyszíni alkalmazottak számának növelése érdekében ideiglenes szerződéseket, külső alkalmazottakat, nyugdíjas alkalmazottakat, önkénteseket kellett foglalkoztatni.

A helyszíni munka folytatásakor a vállalatoknak a következő feladataik voltak: minimalizálniuk kellett a munkahelyi egészségügyi kockázatot, intézkedéseket kellett tenniük a személyzet biztonságának és kényelmének garantálására, elkerülve a munkahelyi túlzsúfoltságot, megelőző intézkedéseket kellett tenniük, például kombinálni kellett a helyszíni és a távmunkát, növelve ezáltal a munkateret, és fizikai távolságot

A munkaterület növelése más rendelkezésre álló helyiségek megnyitásával is lehetséges volt, mint pl. tárgyalók, étkezdék, raktárak. A helyszínen dolgozó személyzet számára fontos volt a védőfelszerelés biztosítása – munkahelyen és kívül is egyaránt – ezen kívül általános tanácsadáson vettek részt a koronavírussal kapcsolatban annak érdekében, hogy a fertőzés kockázatát csökkentsék. (SIGMA, 2020)

A váratlan távmunka és a kivételes munkakörülmények heteiben, hónapjaiban, sok alkalmazott magas stresszt és szorongást élt meg. Néhány alkalmazott félt a munkahelyre való visszatérés következményeitől, míg mások a megnövekedett munkatehertől. Sok alkalmazott szenvedett a bizonytalanság és a közvetlen kommunikáció hiánya miatt, feszültnek és demotiváltnak érezte magát. Megfelelő támogatás nélkül néhányukat kiegész veszélyeztette.

Jordániában a megszokott módon működő vállalkozások csupán 7 százalékot tesznek ki. 39 százalékuk működött, de vagy csökkentett létszámmal (7%), vagy csökkentett munkaidővel (16%), vagy mindkettővel (16 %). 51 százalékuk ideiglenesen bezárt. (Kebede, et al., 2020)

A vállalkozások azon képessége, hogy túléljék a gazdasági válságot, több tényezőtől függ, többek között attól, hogy a vállalkozások mennyire képesek biztosítani az üzleti folytonosságot és az üzleti folyamatok adaptálását. (Rowan – Galanakis, 2020)

Javaslatok

Az elhangzottak alapján javaslatainkat a következőképpen fogalmaznánk meg. A kialakult helyzet kezeléséhez jó, ha az alkalmazottaknak lehetőségük van testre szabott munkarendet kialakítani, hogy egyensúlyt teremthessenek a munka és a családi feladatok (különösen a női munkavállalók) közt. Lehetőség szerint ösztönözni kell a stresszes munkavállalókat előrehozott éves szabadságuk kivételére. Javasolni kell a kiégés veszélyének kitett munkavállalóknak, hogy igény szerint válasszanak a távmunka vagy a helyszíni munkavégzés között.

A kétirányú kommunikáció biztosítása szintén nélkülözhetetlen a stressz csökkentése és a munkával való elégedettség növelése érdekében, ezért javasoljuk, hogy hasznos lehet egy jóléti képzésbiztosítása is az alkalmazottak számára a stressz vagy a kiégés kockázatának csökkentésére.

Néhány intézkedésnek jelentős költségvetési hatása lehet, gondoskodni kell róla, hogy rendelkezésre álljanak az erőforrások, valamint, hogy a megoldásnak pozitív hatása legyen.

Bizonyos intézkedések megkövetelik a hagyományos vezetői kultúra megváltoztatását. Ezért szükséges a figyelem felkeltése, a vezetők képzése és támogatása, hogy kezelni tudják a változást.

Irodalomjegyzék

Al-Tammemi, B. A. (2020) The Battle Against COVID-19 in Jordan: An Early Overview of the Jordanian Experience. *Frontiers in Public Health*, 8.

Dentons. (2020) COVID-19-related legislation in the Hashemite Kingdom of Jordan.

<https://www.dentons.com/en/insights/articles/2020/april/21/covid-19-related-legislation-in-the-hashemite-kingdom-of-jordan> Letöltve : 2021.06.11.

DOS - Department of Statistics, (2021) Population Clock. <http://dosweb.dos.gov.jo/> Letöltve: 2021.06.11.

Galabova, B. – Trifonova, B. (2020) Strategies and Practices for Adapting Human Resources Management Policy in Bulgarian Mining Enterprises in The Context of a Coronavirus Pandemic (Covid-19). In Mihajlović, Đorđević (eds.), 10th International Symposium on Natural Resources Management, Zaječar, Serbia, 26 September 2020.

Kebede, T. A. – Stave, S. E. – Kattaa, M. – Prokop, M. (2020) Impact of the COVID-19 pandemic on enterprises in Jordan. Fafo, Oslo.

Ministerstvo Financí Slovenskej Republiky. (2021) Koronavírus – opatrenia. <https://www.mfsr.sk/sk/koronavirus-informacie/> Letöltve: 2021.06.11.

Our World in Data. (2021) Daily new confirmed COVID-19 cases – Jordan and Slovakia. https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-03-01..latest&pickerSort=desc&pickerMetric=new_cases_per_million&Metric=Confirmed+cases&Interval=7-day+rolling+average&Relative+to+Population=true&Align+outbreaks=false&country=JOR~SVK Letöltve: 2021.06.11.

Pomoc pre firmy a SZČO. (2021) <https://korona.gov.sk/pomoc-pre-firmy-a-szco/> Letöltve: 2021.06.11.

Rowan, N. J. – Galanakis, C. M. (2020) Unlocking challenges and opportunities presented by COVID-19 pandemic for cross-cutting disruption in agri-food and green deal innovations: Quo Vadis?. *Science of the Total Environment*, 748.

Statista, (2020a) Jordan: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 2016 to 2026.

<https://www.statista.com/statistics/385554/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-jordan/> Letöltve: 2021.06.11.

Singh, M. (2020) Jordan after COVID-19: From Crisis Adjustment to Crisis Management.

<https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/jordan-after-covid-19-crisis-adjustment-crisis-management>
Letöltve: 2021.06.11.

Statista, (2020b) Jordan: Unemployment rate from 1999 to 2020.
<https://www.statista.com/statistics/385565/unemployment-rate-in-jordan/>
Letöltve: 2021.06.11.

Statista, (2020c) Jordan: Inflation rate from 1986 to 2026.
<https://www.statista.com/statistics/385594/inflation-rate-in-jordan/>
Letöltve: 2021.06.11.

Statista, (2020d) Slovakia: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 2016 to 2026.

<https://www.statista.com/statistics/375270/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-slovakia/> Letöltve: 2021.06.11.

Statista, (2020e) Slovakia: Unemployment rate from 1999 to 2020.
<https://www.statista.com/statistics/375276/unemployment-rate-in-slovakia/> Letöltve: 2021.06.11.

Statista, (2020f) Slovakia: Inflation rate from 1996 to 2026.
<https://www.statista.com/statistics/375275/inflation-rate-in-slovakia/>
Letöltve: 2021.06.11.

Stubnya, B. (2020) Mind a három másik visegrádi ország nagyobb támogatást ad a bajba került cégek dolgozóinak, mint Magyarország
<https://g7.hu/kozelet/20200429/mind-a-harom-masik-visegradi-oroszag-nagyobb-tamogatast-ad-a-cegeinek-mint-magyarorszag/> Letöltve: 2021.06.11.

World Bank, (2021a) Jordan. <https://data.worldbank.org/country/jordan>
Letöltve: 2021.06.11.

World Bank, (2021a) Slovak Republic. <https://data.worldbank.org/country/slovak-republic> Letöltve: 2021.06.11.

World Bank, (2021c) Jordan: The World Bank Group Adapts its Strategy to Support COVID-19 Response, Inclusive and Resilient Recovery, and

Continued Reforms. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/05/28/jordan-the-world-bank-group-adapts-its-strategy-to-support-covid-19-response-inclusive-and-resilient-recovery-and-contin>
Letöltve: 2021.06.11.

MUNKAVÁLLALÓI EGÉSZSÉG FELÉRTÉKELŐDÉSE A COVID-19 JÁRVÁNY KÖVETKEZTÉBEN MAGYARORSZÁGON

SZIGETI SZILÁRD

PhD hallgató
Selye János Egyetem
szilard.szigeti.edu@gmail.com

JÓZSA LÁSZLÓ

egyetemi tanár
Selye János Egyetem
jozsal@ujs.sk

Absztrakt

A COVID-19 járvány a 2020-as évtől világszerte kihat a munkaadók és a munkavállalók életére, ezért fontos, hogy a HRM is új aspektusokból vizsgálja a munkavállalói egészséget. Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy vajon a koronavírus járvány hatására felértékelődött-e az egészség a munkavállalók gondolkodásában, és amennyiben béren kívüli juttatásként választhatnának, akkor milyen mértékben preferálnák az egészségügyi jellegű juttatásokat. Primer kérdőíves kutatásunkban 250 elemszámú nem reprezentatív mintával dolgoztunk, ami tendenciák felismerésére volt alkalmas. Kutatásunk fő célja a Magyarországon aktív munkavisztonnyal rendelkező 18 évnél idősebb egyének egészségének fontossága, valamint az egészségügyi jellegű béren kívüli juttatások kapcsán megfogalmazott vélemények megismerése volt a COVID-19 járvány időszakában. Az adatgyűjtés online, anonim kérdőív segítségével történt 2020. október 22. – 2021. február 9. között. Egészségi állapotuk a kérdőív kitöltésének pillanatában fontosabb, mint a COVID-19 járvány előtti időszakban. A megkérdezettek 85,6%-nál a 2020-as évben nem vezettek be új egészségügyi jellegű juttatást a munkahelyen és 41,2%-nál nem is jár, pedig a válaszadók 81,2%-a igényt tartana valamilyen egészségügyi jellegű juttatásra.

Kulcsszavak: béren kívüli juttatás, munkavállaló, egészség, COVID-19, Magyarország

Bevezetés

Az egészség fontossága és annak felértékelődése az elmúlt hónapokban változáson ment át. Nem csupán az egyén, hanem szervezetek, intézmények életét, hétköznapiját befolyásolta a koronavírus járvány és az azt övező egészségügyi helyzetkép, továbbá az egyének egészségi állapota. Nem hiába, hiszen valamennyi szervezet, vállalkozás, intézmény egyének sokaságából áll, akik tevékenységükkel járulnak hozzá a működéshez. Talán ezért is lehet kulcskérdés, hogy a munkavállalók (egyének) egészsége vajon felértékelődött-e. Milyen nézőpontot képviselnek a munkavállalók és a munkáltatók vajon támogatólag állnak a helyzethez? Jelen kutatásban arra voltunk kíváncsiak, hogy a COVID-19 világjárvány a Magyarországon aktív munkaviszonnyal rendelkező, a kutatásban részt vevő válaszadókra miként hatott, és az egészség, valamint az egészségi állapot megtartását támogató juttatási formák fontosak-e számukra és amennyiben igen, mennyire.

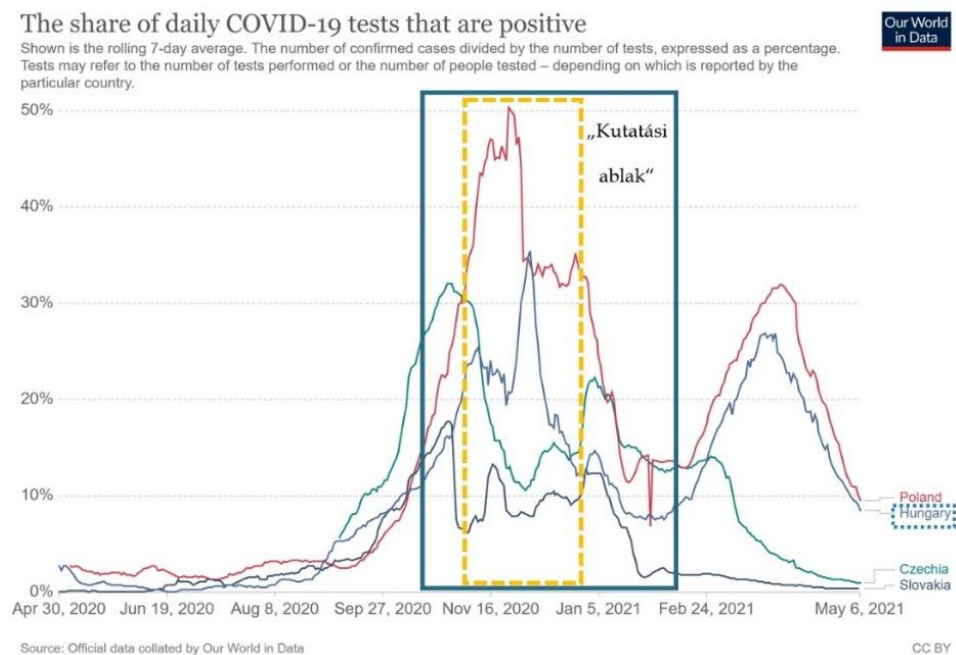
Az egészségügy és a COVID-19 helyzetképe

A COVID-19 járvány világszerte magas esetszámban érte el a populációt, ahogy azt Európa szerte is tette. Nem csupán a fertőzöttség, hanem annak súlyos következményei is megjelentek, kiemelve a rapid módon növekvő halálozási adatokat. Az egészségügyhöz köthető mutatókon túl a gazdasági mutatók vonatkozásában is érezhető volt a járvány hatása – leginkább a munkanélküliségi ráták és a GDP növekedési ütemének negatív irányú alakulása (OECD/European Union, 2020).

Kutatásunk abban az időszakban zajlott, amikor a V4-ek országaiban (is) (Lengyelország, Csehország, Szlovákia és Magyarország) a napi pozitív COVID-19 tesztek aránya magas volt. Az arányok alakulás és a kutatási időszakunk ablaka az 1. ábrán látható. A 2. ábrán pedig a kumulatív megerősített COVID-19 halálozások egymillió főre vetítve (V4 országok és Európa) kerültek bemutatásra. Tehát a fertőzöttség és a halálozás is magas volt a vizsgált időperiódusban. Ebben az időszakban az egyes országok kormányai több különböző szigorító intézkedést is hoztak. Magyarországon korlátozások és bezárások történtek (koronavirus.gov.hu, 2021a). A járvány leterhelte az egészségügyi rendszert, aminek következménye a tervezett műtéti beavatkozások elnapolása, a sürgősségi

központok látogatásának visszaesése, továbbá a járóbeteg szakellátás mennyiségének csökkenése akut és krónikus betegeknel egyaránt (OECD/European Union, 2020). A betegek rá fognak zúdulni az egészségügyre a járvány lecsengését követően, hiszen addig problémáikkal, betegségeikkel nem fordultak szakorvoshoz és ez nem csak az ellátói, hanem a finanszírozói oldalat is anyagilag fogja sújtani (Csiki, 2021a). Ami a magánegészségügyi szolgáltatókat illeti, egy kisebb átmeneti leállás után 2020 második félévében keresletnövekedés alakult ki, amely 2021-ben is jellemző. A magyar egészségügyi rendszer finanszírozási nehézségei (forráshiány) és a hálapénz kivezetése miatt egyre több betegséggel kiszorulnak a páciensek az állami ellátórendszerből. A járvány új irányba is terelte a betegeket, mivel a telemedicina rendszereknek köszönhetően a magánellátók folytathatták a szakvizsgálatokat a járványügyi korlátozások (pl. kijárási korlátozás) ellenére (Csiki, 2021b).

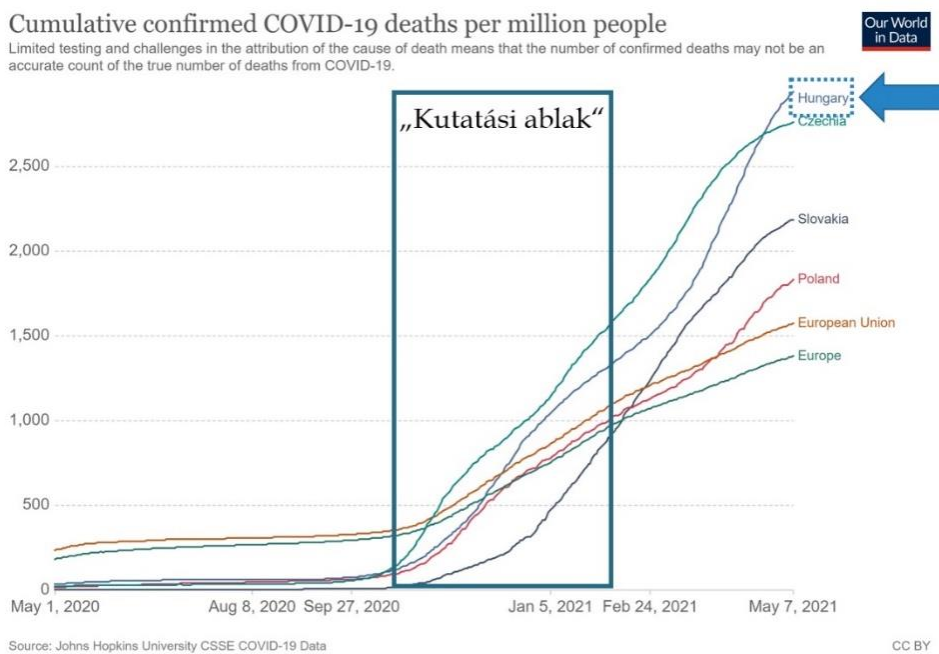
2020 őszén felgyorsult a járvány terjedési üteme (Bolcsó, 2020) nem csak Magyarországon, hanem világszerte is, azonban jelen tanulmányban a V4 országok adatait mutatjuk be ezen a téren (lásd 1. ábra).



1. ábra: A napi pozitív COVID-19 tesztek aránya (V4 országok)
Forrás: Our World in Data, 2021a

A napi pozitív COVID-19 tesztek aránya 2020 szeptemberétől növekedést mutat (Our World in Data, 2021a) és ez Magyarországon a járvány második hullámát jelentett (Bolcsó, 2020) (koronavirus.gov.hu, 2021b).

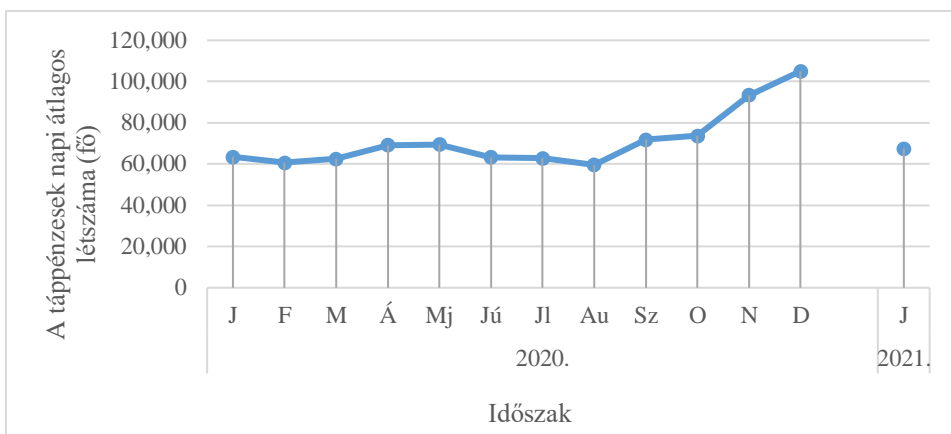
A halálozások száma is gyors növekedési ütemet mutat (lásd 2. ábra) 2020 szeptember hónapjától Magyarországon és további (Our World in Data, 2021b) (OECD/European Union, 2020).



2. ábra: Kumulatív megerősített COVID-19 halálozások egymillió főre vetítve (V4 országok és Európa)

Forrás: Our World in Data, 2021b

A koronavírus járvány hatását abból a szempontból is megvizsgáltuk, hogy miként alakult az alkalmazásban álló táppénzesek napi átlagos létszámának alakulása a 2020-as év elejétől (lásd 1. diagram). A KSH statisztikai adatai alapján 2020 szeptember-december hónapok között a vizsgált értékek egyértelmű növekedést mutatnak (KSH, 2021), mely növekedés párhuzamba állítható a napi pozitív COVID-19 tesztek arányának növekedésével (Our World in Data, 2021a) a kutatásunk által vizsgált időszakban.



1. diagram: Alkalmazásban álló táppénzesek napi átlagos létszámának alakulása (2020-2021 január)

Forrás: KSH, 2021

Javadalmazás és ösztönzés

Az ösztönzésre és azon belül a különféle juttatásokra számos környezeti befolyásoló tényező hat, melyek közvetlen és közvetett módon hatnak. Külső tényezők: gazdasági helyzet; demográfiai helyzet; foglalkoztatási helyzet és munkaerőpiac; jogi szabályozás. (Poór et al., 2020) Magyarország gazdasági helyzete a koronavírus járvány, azaz a 2020-as és előtt kedvező volt – a munkanélküliségi ráta 2019-ben 3,42%-os értékkel a valaha legalacsonyabb szinten volt, ami 2020-ban 4,35%-ra emelkedett (statista.com, 2021a). A GDP növekedési üteme 2020-ban a járvány következtében -4,96%-kal visszaesést mutatott (statista.com, 2021b). Ezzel szemben Magyarország Kormánya a jogi szabályozást akképp alakította, hogy az adózási szempontokat figyelembe véve a munkavállalók számára a munkáltatók kedvező juttatásokat kínálhassanak (140/2020. (IV. 21.) Korm. Rendelet, 2020) Az egyes juttatásokat (1) fix; vagy (2) rugalmas formában nyújthatják a munkáltatók. (Fix: ugyanazon juttatás egységesen minden munkavállalónak) (Rugalmas: a munkavállaló választhat az egyes juttatások és a felhasználható összeg arányai közt) (Poór et al., 2020). A rugalmas juttatás munkavállalói szempontból előnyösebb, hiszen saját preferenciák szerint állítható össze, így az eltérő igények kielégítéséhez járul hozzá. Továbbá növelheti a munkavállaló szervezet iránti lojalitását és motiváltságát (Poór et al., 2018). A koronavírus járvány következtében Magyarország (és az EU többi országában is) lakosságának mobilitása csökkent (OECD/European Union, 2020), ami a

munkáltatókat esetenként arra ösztönözte, hogy az otthoni munkavégzést (home-office) kínálják fel azon munkavállalóknak, akik feladatukat el tudják látni ilyen formában is, így megóvva egészségüket (Pénzcentrum, 2020).

Anyag és módszer

Kutatásban feltételezéseket fogalmaztunk meg és vizsgáltuk a válaszadók visszajelzéseit:

F1: A válaszadók több mint 75%-a számára fontos-e a munkáltató által kínált egészségügyi jellegű juttatások valamilyen formája?

F2: A válaszadók számára egészségi állapotuk a COVID-19 járvány előtti (2020-as év előtti) időszakhoz képest fontosabb-e a kérdőív kitöltésének pillanatában?

F3: Amennyiben munkáltatója egy magán egészségügyi intézményben igénybe vehető egészségügyi szolgáltatás csomagot kínálna Önnek, akkor milyen egészségügyi szolgáltatásokat venne leginkább igénybe?

A kutatás 2020 október – 2021 február hónapokban zajlott online formában. Az adatgyűjtés nem valószínűségi mintavétellel, konkrétan hólabda mintavétellel történt és a begyűjtött adatok nem tekinthetők reprezentatívnak, de bizonyos trendekre jó választ adhatnak. A primer kutatásban 22 kérdéses online anonim kérdőívet használtunk, melyben Likert-skálás kérdések, zárt kérdések és félig zárt kérdések is megjelentek.

Vizsgálati csoport szociodemográfiai jellemzői

Az anonim kérdőív segítségével 250 fő válasza álltak rendelkezésre. A kérdőív kitöltésének pillanatában Magyarországon aktív munkaviszonyban álló egyének válaszait elemeztük. N=250 elemszámú mintában 62% több mint 48 hónapja rendelkezett munkaviszonnyal a meglévő munkahelyén, 12-12% 12-24 hónapja és 25-48 hónapja rendelkezett munkaviszonnyal, míg 14%-uk kevesebb mint 12 hónapja állt munkaviszonyban a kitöltés pillanatában a munkahelyén. A nemek szerinti megoszlás 71,2%-kal a nők irányába billent, míg a férfi válaszadók aránya 28,8%. A korcsoport szerinti megoszlás a következőképp alakult: 18-23 év között (4,8%), 24-29 év között (22,4%), 30-35 év között (12,4%), 36-41 év között (10,4%), 42-47 év között (21,2%), 48-53 év között (17,6%) és 54 év felett (11,2%). A válaszadók a kérdőív kitöltésének pillanatában az

alábbi szektorokban dolgoztak: egészségügy (32%), szociális szféra (22%), közsféra (16%), ipar (15%), szolgáltatás (7%), gazdaság (6%), oktatás (2%).

Kutatási eredmények

A kérdőívben kitértünk arra, hogy a válaszadók számára mennyire fontos egészségi állapotuk, mely két különböző kérdésben is megjelent és válaszait 1-5 Likert-skálán adhatták meg (1=Egyáltalán nem fontos; 5=Nagyon fontos). Az első kérdés: „Önnek mennyire volt fontos a COVID-19 járvány előtt (2020-as év előtt) az egészségi állapota?”, melynél az átlag 4,436 (szórás 0,7538). A másik kérdés: „Önnek mennyire fontos jelenleg az egészségi állapota és annak védelme?”, melynél a kapott átlag érték 4,704 (szórás 0,5455). Az 1.. táblázatban bemutatott eredményekből látszik, hogy a 250 elemszámú mintában a COVID-19 időszakára vonatkozó kérdésnél az átlag érték növekedett. Elmondható, hogy a járvány következtében átértékelődött az egészségi állapot fontossága és annak védelme. Ezen kérdések az egyének hozzáállását tükrözik, melyet a munkáltató által kínált lehetőségekkel érdemes szembe állítani.

1. táblázat: Az egészségi állapot fontossága

	Önnek mennyire volt fontos a COVID-19 járvány előtt (2020-as év előtt) az egészségi állapota? (1-5 skála)	Önnek mennyire fontos jelenleg az egészségi állapota és annak védelme? (1-5 skála)
<i>N</i>	250	250
<i>Átlag</i>	4,436	4,704
<i>Medián</i>	5	5
<i>Szórás (SD)</i>	0,7538	0,5455
<i>Variancia</i>	0,568	0,298
<i>Ferdeség</i>	-1,028	-1,689
<i>Ferdeség Std.hiba</i>	0,154	0,154
<i>Csúcsosság</i>	-0,076	1,932
<i>Csúcsosság Std.hiba</i>	0,307	0,307

Forrás: Saját kutatás, 2021

A kérdőívben zárt kérdésként tettük fel a következő kérdést, melyre több választ is megjelölhettek a válaszadók a felsorolt 15 válaszlehetőség közül: „Mely munkáltató által kínált lehetőségek és juttatások lennének fontosak Önnek az alábbiak közül?”. A kapott válaszok a 2. diagramon kerültek szemléltetésre. Kimagaslóan magas arányban (76,8%) a bérkiegészítés (prémiumok, bónuszok) formájú juttatás lenne a legfontosabb a válaszadóknak, amit az egészségpénztári hozzájárulás követ (48,4%),

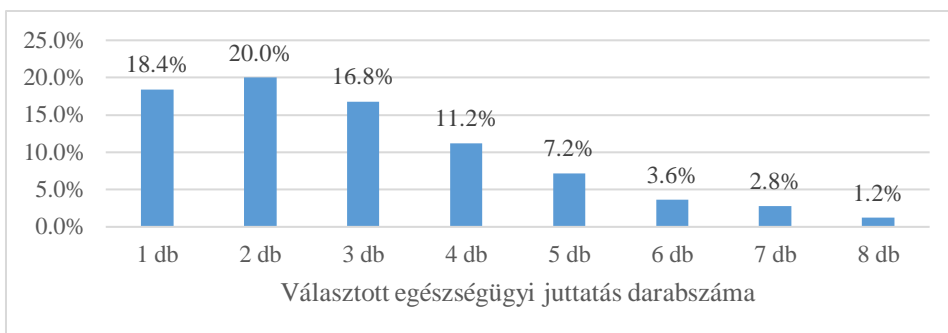
tehát az egészséghez köthető juttatási forma a második helyen szerepel a válaszadók fontossági sorrendjében. A további egészségügy jellegű juttatások, melyek a kapott eredmények alapján említésre méltóak: fogászati ellátás támogatása (38,0%), komplex szűrővizsgálat (37,6%) és az általános szűrővizsgálat (28,4%).



2. diagram: Választani kívánt, a munkáltató által kínált lehetőségek és juttatások (N=250)

Forrás: Saját kutatás, 2021

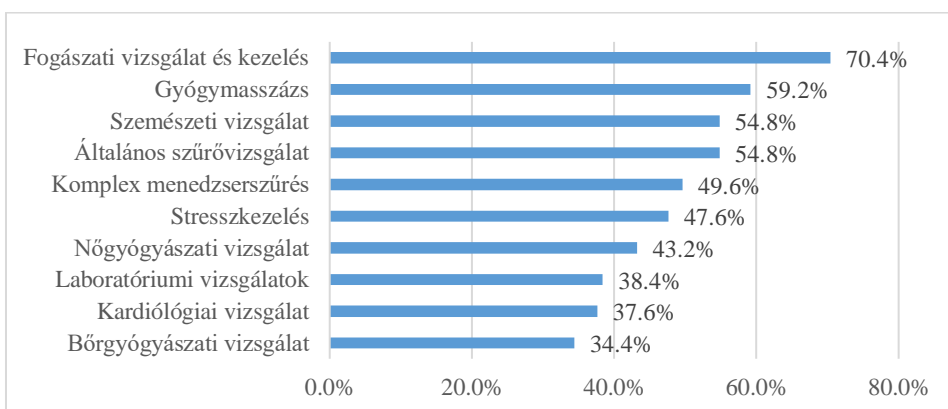
A válaszadók több mint 80%-a számára fontos a munkáltató által kínált egészségügyi jellegű juttatások valamilyen formája. (81,2% választott valamilyen jellegű egészségügyi juttatási formát, 18,8% nem jelölt ilyen jellegű válaszlehetőséget.) A „Mely munkáltató által kínált lehetőségek és juttatások lennének fontosak Önnek az alábbiak közül?” kérdésnél jelölt egészségügyi juttatások típusai ABC rendben: általános szűrővizsgálat, egészségmegőrző programok, egészségpénztári hozzájárulás, fogászati ellátás támogatás, gyógyszer-támogatás, komplex szűrővizsgálat (mendezszűrés), munkahelyi egészségügyi szűrőnapok, vállalati egészségbiztosítás, védőoltások finanszírozása. A mintában legnagyobb arányban (20,0%) legalább két különböző egészségügyi jellegű juttatást jelöltek a válaszadók, majd 18,4%-uk legalább egyet és 16,4%-uk legalább három különböző egészségügyi juttatást választana, ha azt munkáltatója lehetővé tenné egy magánegészségügyi intézményben.



3. diagram: Választott egészségügyi juttatások darbszáma a vizsgált csoportban (N=250)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Amennyiben mélyebben vizsgáljuk, hogy a válaszadók milyen konkrét egészségügyi szolgáltatást választanának egy magán egészségügyi intézményben, ha azt munkáltatója juttatásként nyújtaná, akkor a 4. diagramon bemutatott eredményeket kapjuk. A válaszadók 70,4%-a fogászati vizsgálatot és kezelést választana, ami nem meglepő eredmény, hiszen a Szinapszis Piackutató és Tanácsadó Intézet egészségügyet érintő kutatásai is hasonló eredményeket hoztak (Szinapszis, 2017) A háztartások egészségügyi célú éves költsége a 2020-as évben a fogászati ellátás vonatkozásában 29.926 forint, ami az egészségügyi kiadásaiknak a 11%-át teszi ki (Szinapszis, 2021). A második leggyakoribb választás a gyögmasszázsra esett (59,2%), majd a szemészeti vizsgálat (54,8%), általános szűrővizsgálat (54,8%) és a komplex menedzserszűrés (49,6%) következtek.



4. diagram: Magán egészségügyi intézményben igénybe vehető egészségügyi szolgáltatás csomag prioritások – TOP 10 választás (N=250)

Forrás: Saját kutatás, 2021

Összefoglalás

Kutatásunkból arra következtethetünk, hogy a válaszadók többsége számára a béren kívüli juttatások valamilyen formája fontos. Elsősorban béremelést választanának, de 81,2%-a számára fontos a munkáltató által kínált egészségügyi juttatások valamilyen formája. A COVID-19 járvány következtében átértékelődött az egészségi állapot fontossága és védelme - a járvány előtti időszakban kevésbé tartották fontosnak azt. Az egészségügyi juttatások hasznosak és fontosak a válaszadóknak, hiszen több mint 50%-uk preventív jelleggel valamiféle általános vagy komplex menedzserszűrő vizsgálatot is igénybe venne. Ez az egészségügyi rendszer és az egyén (páciens) szempontjából is fontos, hiszen az időben történő diagnosztizálás vagy a megkezdett terápia segítheti az egészségi állapot romlásának fékezését vagy visszafordítását. A COVID-19 hatására már a laboratóriumi vizsgálatok is felértékelődtek (38,4%) a válaszadói körben. E mögött a kötelező járványügyi intézkedések miatti laboratóriumi tesztek is megjelenhetnek, viszont a prevenciót mindenképpen támogatják. A válaszadók 70,4%-a fogászati vizsgálatot és kezelést választana, amennyiben munkáltatója azt egy magánegészségügyi intézményben finanszírozná számára. Ez nem meglepő eredmény, hiszen a Szinapszis Piackutató és Tanácsadó 2017-ben és 2021-ben is hasonló eredményre jutott kutatásában. A második leggyakoribb választás a gyögmasszázsra esett (59,2%), majd a szemészeti vizsgálat (54,8%), általános szűrővizsgálat (54,8%) és a komplex menedzserszűrés (49,6%) következtek.

Irodalomjegyzék

140/2020. (IV. 21.) Korm. Rendelet. (2020) 140/2020. (IV. 21.) Korm. rendelet a Gazdaságvédelmi Akcióterv keretében a koronavírus-járvány gazdasági hatásainak mérséklése érdekében szükséges adózási könnyítésekről. http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=219125.383314. Letöltve 2021. május 9.

Bolcsó, D. (2020) Magyarországot telibe kapta a második hullám, és még csak most jön a java. <https://telex.hu/koronavirus/2020/09/28/magyarorszagot-telibe-kapta-a-masodik-hullam-es-meg-csak-most-jon-a-java> Letöltve: 2021. 08. 12.

Csiki, G. (2021a) Varga Péter Pál: a járvány miatt ellátatlanul maradt betegek hamarosan rá fognak zúdulni az állami egészségügyre.

<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210412/varga-peter-pal-a-jarvany-miatt-ellatatlanul-maradt-betegek-hamarosan-ra-fognak-zudulni-az-allami-egeszsegugyre-478028> Letöltve: 2021. 08. 12.

Csiki, G. (2021b) Rendkívüli év után, új szakasz előtt a magyar magánegészségügy.

<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210812/rendkivuli-ev-utan-uj-szakasz-elott-a-magyar-maganegeszsegugy-496040> Letöltve: 2021. 08. 12.

koronavirus.gov.hu. (2021a) Intézkedések.

<https://koronavirus.gov.hu/intezkedesek> Letöltve: 2021. 08. 10.

koronavirus.gov.hu. (2021b) Tisztifőorvos: a második hullám meredeken emelkedő szakasza figyelhető meg.

<https://koronavirus.gov.hu/cikkek/tisztifoorvos-masodik-hullam-meredeken-emelkedo-szakasza-figyelhető-meg> Letöltve: 2021. 08. 10.

KSH. (2021) Az egészségbiztosítási ellátásban részesülők táppénzes adatai.

https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_fsp002.html
Letöltve: 2021. 08. 12.

OECD/European Union. (2020) Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/82129230-en>.

https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2020_healthatglance_rep_en.pdf Letöltve: 2021. 08. 12.

Our World in Data. (2021a) The share of daily COVID-19 tests that are positive.

<https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&facet=none&pickerSort=asc&pickerMetric=location&Metric=Share+of+positive+tests&Interval=Weekly&Relative+to+Population=true&Align+outbreaks=false&country=HUN~CZE~SVK~POL~Europe~European+Union> Letöltve: 2021. 05. 10.

Our World in Data. (2021b) Cumulative confirmed COVID-19 deaths per million people. <https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?zoomToSelection=true&time=2020-03-01..latest&facet=none&pickerSort=asc&pickerMetric=location&Metric=Confirmed+deaths&Interval=Cumulative&Relative+to+Population=true>

&Align+outbreaks=false&country=HUN~CZE~SVK~POL~Europe~European+Union Letöltve: 2021. 05. 10.

Pénzcentrum. (2020) Munka a koronavírus idején: már a fél ország home office-ban.

<https://www.penzcentrum.hu/karrier/munka-a-koronavirus-idejen-mar-a-fel-oroszag-home-officeban.1091134.html> Letöltve: 2021. 08. 12.

Poór, J. et al. (2018) Rugalmas juttatások – Cafeteria. A szervezet sajátosságainak hatása a cégek cafeteria rendszerére. *Opus et Educatio*, 5 (16): 51-69.

Poór, J. et al. (2020) Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében. *Új Munkaügyi Szemle* 1 (2): 67-76.

statista.com. (2021a) Hungary: Unemployment rate from 1999 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/339859/unemployment-rate-in-hungary/> Letöltve: 2021. 08. 11.

statista.com. (2021b) Hungary: Growth rate of real gross domestic product (GDP) from 2016 to 2026. <https://www.statista.com/statistics/339799/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-hungary/> Letöltve: 2021. 08. 11.

Szinapszis. (2017) Szinapszis Kutatások a Magánegészségügyről 2014-2016. Budapest: Szinapszis Piackutató és Tanácsadó Kft., On-line: <https://www.slideshare.net/kerteszb/szinapszis-kutatsok-a-maganegezssegugyrol-2017>. Letöltve: 2021. február 10.

Szinapszis. (2021) Hálapénz nélkül hogyan változik a lakosság attitűdje a magánegészségügy irányába?. Budapest: Szinapszis Piackutató és Tanácsadó Kft., Portfolio Konferencia – A magánegészségügy helye a reformfolyamatban. 2021. 04. 14.

A COVID HATÁSA A VÁLLALATI PROJEKTMUNKÁRA

BARNA ZSOLT

PhD hallgató
MATE GRDI
zsbarna007@gmail.com

Absztrakt

A téma aktualitását a hazai gazdálkodó szervezeteket is több hullámban sújtó, COVID miatt kialakult helyzet kezelése adja, mely alapvető változásokat hozott a vállalatok napi működésében és terveinek végrehajtásában.

Előadásomban szeretnék kitérni a COVID előtti időkre jellemző vállalatirányítási helyzetre, különös tekintettel a projektek folyamataira, valamint az ehhez szervesen kapcsolódó informatikai megoldásokra, azok szerepére a napi feladatok elvégzésében.

Szorosan ide tartozó kérdés, hogy az egymást követő járványhullámokban ennek a területnek a kezelése, a működés biztosítása hogyan történt meg, miben változott, fejlődött. Ebben meghatározó elem az is, hogy a vizsgálandó projekt mennyire fontos besorolású az adott vállalat életében, mennyire érzik azt kiemeltnek ebben a helyzetben. Az említett döntés másik fontos része az is, hogy az addig biztosított erőforrások, legyen az anyagi, technikai vagy humán feltétel, továbbra is rendelkezésre állnak vagy sem, vagy esetleg csökkentett mértékben, ergo ez a feladatok változását, az adott mérföldkövek teljesülésének elnapolását is jelentheti.

A járvány kezelésének kapcsán kialakult különféle biztonsági előírások érvényesítése komoly feladat elé állítja a vállalatokat, mely nemcsak a humán erőforrás védelmét, hanem az információbiztonságot is jelenti. Ehhez megfelelő és elegendő informatikai eszköztárra és az azt üzemeltető stábra vannak szükség, akikre szintén nehezebb feladat vár, úgy, hogy jellemzően ugyanezen összetételű és méretű apparátus végzi a vállalat napi, normál működéséhez kapcsolódó informatikai rendszerek, berendezések működtetését is.

Felmerülnek emellett további stratégiai kérdések a vállalat működésével kapcsolatosan, melyek befolyással bírnak további projektek sorsára, tartalmuk és rangsoruk változására. A jellemzően belső portfóliómenedzs-

ment rendszerben kezelt, megvalósítás alatt lévő vagy megvalósítandó projektfeladatok már az indokoltság alapján kialakított első lépcsőkön is csúszásban vannak. A biztonságos munkavégzés és az IT támogató rendszerek korlátai miatt, természetes lassuláson mennek keresztül, hiszen maga a projektstáb is ki van téve a járvány adta veszélyeknek.

Összegzésképpen elmondható, hogy ahol a szervezeti kultúra illetve a feladatok jellege már korábban is komolyabb informatikai bázist igényelt, ott azon adminisztratív projekteszközök, a rendszerek, felhők továbbra is jól támogatják a feladat végrehajtását, főleg ha megvalósítás jellege nem feltétlenül kötődik az addigi helyszínhez. Ahol és amennyiben az online tér már nem elegendő, mert a személyes jelenlét, felügyelet vagy környezet szükséges, ott a vállalati besorolás fogja azt eldönteni, hogy ebből adódóan mennyi az a hátrány, melyet a projektfeladat megenged és hol az a határ, ahol ennek teljesítése kerül alapvető veszélybe.

Kulcsszavak: vállalat, járványhelyzet, projekt, online munkavégzés, digitalizáció,

1. A projektről általában

A tevékenység maga szerteágazó, mivel nemcsak a közvetlenül érintett szakterület a részese, hanem – különböző szempontok szerint – a vállalat teljes szervezetének működését befolyásolja. Ez a tény magában hordozza a kitettséget és az érzékenységet a feladat sikeres végrehajtásában.

A projektek elfogadtatása, portfóliómenedzsment oldali kezelése is mérföldkő, mert az erőforrások rendelkezésre állítása és az indulás önmaga is összetett feladat. A belső bürokrácia, a szokások, folyamatok, viszonyok is befolyásolják, zavar esetén a széleskörű érintettség miatt (is) konszenzus függő.

A nagyvállalati projektekre jellemző a többszintű döntési mechanizmus.

A vállalat tevékenységi köréhez történő kapcsolódás közvetlensége, fontossága alapvetően befolyásolja az elfogadását és elindítását. Erőforrások rendelkezésre bocsátása összetettsége miatt előkészítést igényel és az informatika, a digitalizáció kiemelt szerepet kap minden esetben. Jellemzően a vállalat eredményessége alapfeltétel bármely projekt létjogosultságának, kivéve, ha az a főtevékenység végzését támogatja közvetlenül és feltétele a vállalat túlélésének.

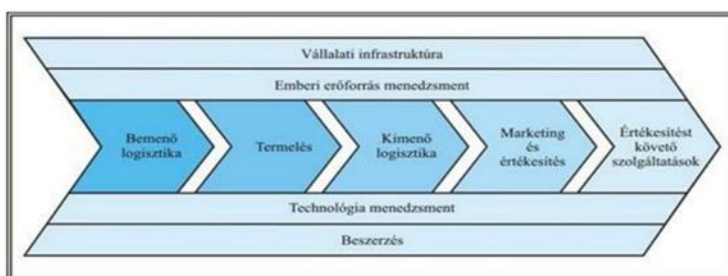
Ehhez a témakörhöz kapcsolódik a vállalati projektmenedzsment mely sok esetben gazdája annak a keretnek, mely elősegíti a szervezet részére – a projektek súlyozását követően – a döntések előkészítését.

A klasszikus portfóliómenedzsment folyamata az igényfeladással kezdődik, melynek alapja a koncepció bemutatása (Business case), majd a stratégiai célkitűzéshez való illeszkedés vizsgálata, mely sok esetben eldönti a megvalósítás lehetőségeit.

A bevezetés vizsgálatakor a projekt tartalmát jelentő termék, vagy szolgáltatás pozicionálása első sorban az üzleti tevékenységhez való illeszkedése alapján történik, de ehhez hozzájön még a jogi, biztonsági, adatvédelmi és egyéb megfelelőségi szempontok vizsgálata.

Megvalósítást érintő technikai szempontok, komplexitás és erőforrás szükséglet, gazdaságossági vizsgálat is elengedhetetlen eleme a bírálati folyamatnak, mely emellett igyekszik az árbevételt valamint a beruházási és üzemeltetési költségeket is megbecsülni. A döntést az üzleti megtérülés számítás, illetve Kulcs Teljesítmény Mutatók kialakítása is segíti, hogy – pozitív döntés esetén – visszamérhető legyen a megvalósulást követően is.

M. Porter féle értéklánc (1986)



1. ábra: M. Porter féle értéklánc (1986)

2. A COVID előtti időszak

Rövid távú tervezés esetén, mely – a modern közgazdasági gondolkodás alapján – az éven belüli teljesítés, megvalósítás időintervallumát jelenti, a normál üzletmenetben meghatározott erőforrásokkal, jól átlátható formában és jellemzően sikeres végrehajtással fejeződtek be az elindított projektek.

Hosszú távú tervezés, – vagyis jellemzően éven túli megvalósulás – alkalmával már nagyobb volt a kitettség a várható üzleti eredmények függvényében. Sikertelenség esetén vagy leállítható, vagy újabb erőforrások bevonásával készül el, de jellemzően pozitív kibocsátás a folyamat vége.

Feltehetjük a kérdést, milyen volt az üzleti környezet, melyben Magyarország tevékenykedett a COVID előtti időszakban?

Nos, jellemzően pozitív, ugyan a lassulás nemzetközi szinten látható volt és a hazai kibocsátásban nagy jelentőséggel bíró autóiipar – a lassulás mellett – éppen nagyarányú átalakulás előtti/alatti fázisban van. Ez önmagában azonban nem jelentette a teljes leálláshoz közeli állapotokat, hiszen a 2008-as pénzügyi válság idején sem volt ilyen helyzet, mely tapasztalatokat adott volna a vállalatok számára az ilyen jellegű válságok spontán kezelésére.

Még a 2010-ben kiadott, Poór professzor nevével fémjelzett Mendezsment-tanácsadási kézikönyv is felteszi kérdésként, hogy „Mi köze van a szervezeti kultúrának a projektképességhez?” Vagy a „Hogyan befolyásolható hosszú távon hatásosan egy szervezet összes projektjének a sikeressége?” Ebből is láthatjuk, hogy a boldog békediókban is felmerülnek alapvető kérdések a projektekkel, azok sikerességével összefüggésben a vállalatok napi működésének problémái, bizonytalanságai. Tehát a téma szinte folyamatosan aktuális.

Nem is beszélve arról, hogy a legtöbb esetben egy projektre összeálló csapat jellemzően a saját munkája, munkaköre mellé, magyar a napi feladataihoz kapja a részvételre a felkérést, utasítást, tehát többletfeladatként jelenkezik a sikeres végrehajtás.

3. A járvány első hulláma

Bizonyára mindenki emlékszik arra, hogy 2020.február végén kezdődtek egyeztetések az Unió vezetésében és március 4-én regisztrálták itthon az első fertőzöttet. Hazánk közvetlen gazdasági hatásoknak van kitéve, melyek alapvetően befolyásolják a működését. Így a belföldi, az európai-uniós – és főleg a globális vállalatok pakcsán – a Világ gazdasági vérkeringéséhez



Forrás: https://europa.eu/european-union/about-eu/symbols/flag_en

Különböző formában érinti a vállalatokat a vírus megjelenése, tekintettel a kapcsolódási pontokra az ellátási-láncban. Az import szükséglet kielégítését nézve – anyagok, eszközök, technológia – hamar láthatóvá vált az akadozó ellátás. Az export tevékenységre – értékesítés lassulása – bevétel csökkenés, kiesés volt a jellemző.

A szervezeti működést befolyásoló hatások esetében alaptézissé vált a *Biztonságos működés – biztonságos munkavégzés*, mely alapvetően meghatározta a társaságok napi, operatív működését.

Míg a nagyvállalati szektor jellemzően könnyen túl tudta tenni magát bizonyos nehézségeken, addig a KKV-k teljesen másképpen tudtak reagálni. A különböző szektorokban az erősebb cégek, melyek könnyebben átjárható, de szabályozott szervezettel, diverzifikált tevékenységgel és nagyobb fokú IT-támogatással rendelkeztek, ott gyorsan tudták stabilizálni a helyzetet. Ezek esetében a hamar felállított válságstábok, a gyors intézkedések voltak a jellemzők és a szabad források lehetővé tették az intézkedések végrehajtását, segítették a bevétel kiesés kompenzálását és az ad-hoc fejlesztésekhez nyújtottak hathatós támogatást. A folyamatos kontroll pedig a helyzet kézben tartására adott lehetőséget.

A KKV-szektor számára már szűkebb, a végzett tevékenység jellegéhez igazodóak voltak a lehetőségek. A gazdaságban betöltött szerep függvényében kétséges az azonnali továbblépés, így jellemzően szerényebb a mozgástér az erőforrások tekintetében. Bizonyos területeket a rendeletek közvetlen érintettsége teljes leállásra kényszerítették, így veszteségtermelés volt a meghatározó.

„Szorosan összefügg a pandémia okozta leállással a vállalatok, vállalkozások bevételeinek alakulása is” (Poór, 2021 25o.)

Általánosságban elmondható, hogy a járvány első hulláma az alábbi jellemzőket hozta a vállalatok napi életébe:

- eredeti tervek teljesülésének realitása megváltozott
- szigorú biztonsági intézkedések léptek életbe
- vállalati teljesítmények romlása, rosszabb likviditás
- tolható v nem tolható feladatok fontossága
- projektek indításának lehetőségei megváltoztak
- beruházások lefolyása, személyes jelenlét problémája
- kapcsolódó beszerzések – vállalási idők megváltozása
- gyakorlati megvalósítás – vállalási idők megváltozása (szakember, ill. személyzet hiány)
- COVID II és III elvi lehetősége

Az ehhez az időszakhoz kapcsolódó koronaHR kutatás megállapítja, hogy ebben a helyzetben olyan kompetencia készletre van szükségünk, ami a kialakult feltételekhez, lehetőségekhez igazodik. Ez önmagában egy karrier sokk, melynek következményei rövid, illetve hosszú távon eltérőek lehetnek.

Az is tény, hogy a koronavírus első hullámánál számos vállalatnál volt megfigyelhető, hogy az elvileg digitalizált folyamatok távoli üzemeltetése sem zökkenőmentes akkor, ha valahol a folyamatban még papír alapú vagy a digitalizált folyamatból kilépő tevékenységek is vannak. Ez alapvetően kihat a projektek végrehajtására is. A digitalizációs feladatok gyors adaptálása és biztonságossá tétele elősegítette a cégek új körülményekhez való alkalmazkodását. Azok a cégek, akik már fejlett informatikai megoldásokkal működtek, – és rendelkeztek mind anyagi, mind technológiai forrásokkal, bázisokkal, – ott könnyebben tudtak alkalmazkodni az új körülményekhez. A COVID-19 jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát, mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt.

4. Saját tapasztalataim a kérdéses időszakban

Akkori megbízásaim úgy hozták, hogy különböző projekt-jellegű feladatokon dolgozzam az első és második hullámban, úgy, hogy még az érintett gazdasági szervezet is más volt minden szempontból.

Míg az első hullámban, egy tőzsdei bejegyzésű, fuvarozási, logisztikai tevékenységet végző nagyvállalatnál voltam interim projektvezető, addig a második hullám már egy állami tulajdonban lévő, szolgáltatásokkal foglalkozó vállalat kötelékében ért.

Már a tulajdonosi összetétel és a főtevékenység kapcsán is volt sok különbség a reagálásban, azzal együtt is, hogy – nagyvállalatok révén – hasznoló módszereket alkalmaztak a vállalat működőképességének a válságutáni időszakra történő megőrzésére. Magyarán mindent megtettek, hogy nem essenek össze vagy éppen szét, legyen az az erőforrás gazdálkodás bármely területe.

Az első hullámban végzett projektmunkám az ellátási-lánc fontos elemét képviselő fuvarozási és logisztikai terület működésével függött össze. A feladat – az operatív igazgató munkáját közvetlenül segítő – 4 fős stábba szólított, mely a járműpark optimális kihasználtságát és műszaki szempontok szerinti biztonságos futását volt hivatott napi szinten riportolva ellenőrizni.

A járvány közvetlen külföldi és belföldi érintettséget hozott, mivel a megrendelők meghatározó része autógyár vagy ezekhez szorosan kapcsolódó, autóiipari beszállító volt, így az országok közötti mozgások korlátozása, a gyárak részleges vagy teljes bezárása gyakorlatilag megállásra kényszerítette a teljes flottát. Ehhez szorosan kapcsolódott a több ezer járművezető humán jellegű problémája, mivel ezeknek a munkavállalóknak – zömében nem uniós állampolgárok lévén – már a hazajutása is komoly gondot okozott és a járműflottát is vissza kellett vonni ezzel egyidőben a bázisra.

Jól szervezett nagyvállalat révén, – ugyan a tevékenység szinte teljesen leállt – de a társaság azonnal felállította saját Operatív törzsét, mely azonnali intézkedésekkel reagált. A biztonságos munkavégzés elrendelését követően a helyzet komoly létszámleépítést hozott, illetve a projektfeladatok leálltak.

A cég az új feltételekhez igazodva, stabilizálni próbálta a pénzügyi helyzetét, hogy az alaplátást biztosítani tudja, majd HR oldalról felkészüljön az új időszakra. A projektek szelekciója hasonlóan működik, csak a közvetlen, termelési folyamatban érintett megy tovább. Az egyébként is átstrukturálás alatt lévő nagyvállalat esetében a tervezett 30%-os flottaredukció 50%-ra emelkedett, melynek célja a vállalat rentabilitásának javítása, ezzel is felkészülve a járvány adta válság mielőbbi végét követő felfutási időszakra, ahogyan az alábbi ábrán látjuk.



1. ábra: Az első két hullám közötti időszak, 2020. július

Forrás: <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/>

A második hullám egy szolgáltatásokkal foglalkozó állami vállalatnál ért el, mely nagyobb részben belföldi, kisebb részben külföldi érintettséggel bírt. A főtevékenység átrendeződött az online tér irányába, de csökkent a forgalom, mivel – közvetlen kiskereskedelmi tevékenység – érintett volt az üzlethelyiségek nyitvatartására vonatkozó szabályok megváltozásával.

Itt is felállt az Operatív törzs és meghozta a szükséges intézkedéseit, mely elrendelte a biztonságos munkavégzést és lassította projektfeladatok elvégzését. A vállalati kontrolling segítségével és közreműködésével elkészítette és jóváhagyta új tervszámait és ezekhez igazodva haladt tovább. Pénzügyi helyzetét folyamatosan monitorozva a főtevékenység működtetésére fókuszált, – ha kevésbé is, de – hozott bizonyos HR

intézkedéseket megtakarítási jelleggel. Az online tér irányába mutató, közvetlen termelő tevékenységekhez kapcsolódó fejlesztések kerültek előtérbe.

5. Összefoglalás

Látható, hogy különböző válságos időszakokban a nagyvállalati projektek jellemzői közé soroljuk már azt is, hogy

- mi állítható meg és mit kell megcsinálni
- vagy a jellege miatt, az alapvető működés biztosítását szolgálja a megváltozott körülmények között, ilyen például a folyamatban lévő átépítés, vagy a fontossága miatt a VPN és a hordozható eszközök beszerzése, online kapcsolattartás lehetőségének bővítése

A járvány hullámainak konkrét hatásai rákényszerítették a vállalatokat, hogy tárgyalják újra a projekt fontosságát, azok alapján, hogy

- Főtevékenységet támogató vagy sem – gazdasági kérdés
- Technikai módosítás lehetőségét vizsgálva, magyarán leállítható vagy sem, mi okoz több kárt, ha leáll, vagy ha továbbmegy
- Készüljön el az erőforrásigények újrapontosítása, mind pénzügyi, mind technikai szempontok szerint, pl. IT igények újragondolása

Ennek tükrében változott a projektportfólió is a COVID hatására, mert a cél, a vállalati működés biztosítása, így ezt követték már az új üzleti tervek – akár több változatban – de mindig a működésre és rentabilitásra fókuszálva.

A projektek összessége tekintetében már nemcsak a főtevékenységet támogató, vagy közvetlen nyereséget termelő fejlesztések kerülnek előtérbe, hanem a működés biztosítását elősegítő informatikai, humán fejlesztések is

A folyamatos helyzetértékelés, a vállalati reagáló képesség fontossága lépett előre, melynek sarkos elemei a gyors, operatív intézkedések is. A bizalom elnyerése, az újrakezdés lehetőségében, a stabilizációban már egyfajta jövőkép, hiszen aki rossz állapotban várja az indulást, az valójában nem lehet ott a startnál. Kellő gondossággal diverzifikált tevékenység esetén van elegendő terület az egyensúly megtartására. Az erőforrások rendelkezésre állása alapvető feltétel, legyen az anyagi, technikai, humán. Így a mai kulcsszavak közé került – a pénzügyi és technológiai eszközök mellett – az informatikai megoldások, a digitális-

záció megfelelő használata, mivel sok esetben az online tér lett a munka, a feladatok elvégzésének valós környezete, így az ennek kezelési képességével rendelkező humán erőforrás is komoly tételként jelentkezik a szervezeti működésben.

A tudásmenedzsment és személyzetfejlesztés című fejezetben hasonló gondolatok olvashatóak Poór professzor Emberi erőforrás menedzsment kézikönyvében is, ahol a digitális technológiák használatának jövőbeli jelentőségére hívja fel a figyelmet.

Nem elhanyagolható elemként jelentkezett saját környezetemben a beszállítókkal, szerződéses partnerekkel már meglévő viszony átértékelődése. Itt nem is arra gondolok, hogy másként értelmeznék a már meglévő kapcsolatokat vagy szerződéseket. Két alapvető akadály került a reflektorfénybe. Az egyik mikor maga a beszállító nem képes szállítani vagy elvégezni azokat a feladatokat, melyeket korábban vállalt. Vagy azért mert a szállítás, az ellátási-lánc problémái miatt került veszélybe a teljesítés, vagy a humán oldalról léptek fel problémák, melyek gátat szabnak a munka elvégzésének. A másik, mikor a fogadó oldalon, a bevételt hozó tevékenység áll meg, így a számlák kifizetése jelenthet gondot és vezethet – ha átmeneti jelleggel is – bizalomvesztéshez, így újra kell gondolni prompt a beszállítói oldalról, hogy milyen feltételekkel szállítanak illetve, adnak át terméket, vagy éppen végeznek el munkát. Én láttam ezeknek a dolgoknak az átértékelődését és új szituációk kialakulását, melyek azonnali beavatkozást igényeltek mindkét oldal részéről.

A projekt helyzete a szervezeten belül négy különböző kategóriába sorolható, a válság adta helyzet kapcsán:

Elhalasztás

- Megy tovább, de lassítják a megvalósítást,
- Mérföldkövek időpontja változik

Változatlanul folyik a maga medrében tovább,

- Mivel a megváltozott adottságok nem befolyásolják adottságait
- Technikai eszközökkel leküzdhető akadályok – online tér
- Fontossága továbbra is ugyanolyan szintű, mint a járványhelyzet előtt

Gyorsítják

- Az új helyzetben fontossága megnövekedett

Leállítás

- Megvalósítása nem feltétlenül szükséges,
- Lemondanak róla vagy integrálják

Az idevonatkozó koronaHR kutatás is hasonlóan vélekedik:

„Összegezve a járvány hatását a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre elmondhatjuk, hogy mind gazdasági, mind szervezeti szinten jelentős érintettséget mutattak a feldolgozott kérdőívekből nyert adatok. A munkahelyek védelme fontos feladat volt állami és vállalati (HR) szinten is. Ennek érdekében a cégek elsősorban a szabadságokat adták ki vagy csökkentették a munkabérrrel együtt a munkaidőt is. A kijárási korlátozások és a jövedelmek csökkenése számos esetben vezetett munka-magánélet konfliktus kialakulásához is. A munkáltatók által igénybe vett bértámogatások, továbbá a munkáltatókat és a munkavállalókat is segítő hitelmoratórium nagy szerepet játszott az anyagi visszaesés mérséklésében. A gazdaság működésének fenntartása és a beruházások következtében a válságból növekedéssel kilábaló országok közé kerülhetünk.” (Poór 2021. 32o.)

Véleményem szerint az általános jövőkép része már az a vélekedés, hogy

- Már nem, vagy nem teljesen tér vissza a járványelőtti időszak a vállalatokkal szembeni elvárások kapcsán
- Digitlizáció még erőteljesebb érvényesülése

Nagyobb igény mutatkozik a pontos tervezésre

- Feltételek
- Tartalékok
- Gyors döntések lehetősége
- Több forgatókönyv

Ezen állításomat visszaköszönni látom a koronaHR kutatás kapcsán, mely a következő gondolatokkal folytatja:

„A koronavírus – az általa okozott számos probléma mellett – lehetőséget jelent arra, hogy felkészüljünk a jövőben bekövetkező hasonló váratlan helyzetekre.

A koronavírus okozta lezárások miatt a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük

befagyasztotta. Ez részben az általános költségcsökkentés részeként is értelmezhető.” (Poór, 2021. 34o.)

„A kutatási eredményeink alapján kijelenthető, hogy a világjárvány új HR funkció megjelenését eredményezte: a pandémiás terv (munkahelyi higiénia, egészségvédelem, izoláció) stratégiai jelentőségű területté alakult át. Ennek következményeként a szervezeteknek fel kell készülnie hosszú távon is a rugalmas munkaszervezési megoldások „üzemszerű” működtetésére” (Poór, 2021 39o.)

Irodalomjegyzék

Karoliny Mártonné, Poór József (2010) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 5. átdolgozott kiadás. CompLex Kiadó 391o.

Poór József, (2016) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 4. bővített, átdolgozott kiadás Akadémiai Kiadó 246o.

Chikán Attila, (2005 2009 2017) Vállalatgazdaságtan, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Aula Kiadó,

Portfólió (2020) <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200323/ez-a-koronavirus-5-legsulyosabb-gazdasagi-hatasa-magyarorszagon-es-europaban-421110> Letöltve: 2021. 05. 01.

Európai Bizottság (2021) https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic_hu Letöltés: 2021. 05. 01.

MATE (2021) https://uni-mate.hu/sites/default/files/koronahr_kutatasi_jelentes_-_osszehasonlitas_v04.pdf Letöltés: 2021. 05. 01.

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT LEHETSÉGES VÁLASZAI A CSR-ON KERESZTÜL A COVID-19 ÁLTAL ELŐIDÉZETT HELYZETBEN

CSÁKAY ZOLTÁN

mestertanár

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Jogi Tanszék
Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális
Tudományi Doktori Iskola
Csakay.Zoltan@uni-mate.hu

FARKASNÉ FEKETE MÁRIA

egyetemi tanár

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Gazdaságtudományi Intézet
Farkasne.Fekete.Maria@uni-mate.hu

HEGYESNÉ GÖRGÉNYI ÉVA

PhD hallgató

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális
Tudományi Doktori Iskola
gorgenyieva@gmail.com

Absztrakt

A munkanélküliség növekedésével a COVID-19 okozta járvány terjedése miatt Magyarországon is számolnia kellett mind az államnak, mind a vállalatoknak, mind a háztartásoknak. Azt a kérdést, hogy a járvány pontosan milyen okból és milyen törvényszerűségek alapján eredményez változásokat a makrogazdaságban, illetve a munkaerőpiacon, számos oldalról lehet elemezni. Ebben a cikkben azt igyekeztünk körüljárni, hogy (i) a vállalat által követett vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) szemléletéből eredő vállalati lépések lehetnek-e hatással a munkanélküliség alakulására, (ii) az állami transzferek, illetve a járványhelyzetre tekintettel megszületett új állami szabályozások milyen lehetőségeket

teremtettek a munkanélküliség rövid- és hosszú távú kezelésére, illetve (iii) a különböző régiókban működő multinacionális nagyvállalatoknál milyen tapasztalatok állnak rendelkezésre a munkahelyek megtartása, illetve a vállalat regionális megítélése szemszögéből, illetve annak alapján, hogy a felelős, etikus vállalati politika – ha a regionális szemlélettel is párosul – pozitív hatással van-e a vállalatokat érintő külső gazdasági kihívások megoldásában, így például a járvány okozta termelési volumen-csökkenés okozta munkaerő-felesleg kezelésében. A tanulmány anyaga a felelős vállalati magatartás témakörében végzett kutatás részeként került kidolgozásra.

Kulcsszavak: munkanélküliség, COVID-19, CSR, etikus vállalati politika, kollektív munkajog

Bevezetés

Folyamatban lévő kutatásunk keretében a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR – Corporate Social Responsibility) szerepét vizsgáljuk a fenntartható fejlődés megvalósítása szempontjából, valamint a kollektív munkaügyi viták megelőzésében, illetve az individuális és kollektív munkahelyi konfliktusok megoldásában.

A kutatási témához makroökonómiai szempontból az egyik leginkább kapcsolódó területtel, a munkanélküliséggel – a 2020-ban Magyarországon is jelentkező járvány okán – külön is érdemes foglalkozni.

A kiinduló gondolatunk az volt, hogy a vállalatoknak rövid távon nem kifizetődő leépíteniük a járvány miatt ideiglenesen feleslegessé váló munkaerőt, hiszen a munkaerő-feleslegtől való megválás egyszeri költségei akár több havi munkabért is jelenthetnek, és a járványhelyzet miatti korlátozások enyhítése után ugyanezt a munkaerőt nem tudja azonnal „vissza-toborozni” a vállalat, hanem a dinamikus alakuló munkaerőpiacon kell új munkaerőt találnia, amely kétségtelenül a lehető leggazdaságosabb opció. Nemzetközi tanulmányok is hangsúlyozzák, hogy a munkavállalók megtartásának költségei alacsonyabbak, mint az új alkalmazottak felvételének, logisztikájának és fejlesztésének költségei, ezért a megtartás a vállalatok költségeinek csökkentésére irányuló eszköznek tekinthető (Cloutier et al., 2015; Duda – Žůrková, 2013).

Ehelyett a vállalatoknak olyan megoldást (vagy megoldásokat) célszerű választaniuk, amelyek a legkevesebb egyszeri költséggel járnak, illetve amelyek a lehető legtovább elodázzák a döntést az esetleg feleslegessé

vált munkaerő megtartása, illetve a munkaerő leépítése kérdésében. Ezen megoldások mellé érdemes olyanokat is mérlegelni, – főként ha a vállalat mérete miatt a vállalat döntésének jelentősebb társadalmi hatása is van – amelyek a lehető legtöbb társadalmi tőkét képesek generálni a munkavállalói lojalitás formájában. A pandémia okozta egészségügyi kihívások hirtelen váltás elé állították a vállalatok humán erőforrás menedzsmentjét is: a hangsúly – a korábban már megfigyelhető folyamathoz hasonlóan, de a járványhelyzet miatt még inkább felgyorsulva – a toborzásról áttevődött a munkaerő megtartására és a kialakuló munkanélküliség, illetve munkaerőhiány kezelésére, mely jelentős hatással van a munkavállalói elégedettségre is (Hong et al., 2012). Többek között ebben látjuk hatalmas szerepét a vállalati társadalmi felelősségvállalás eszközeinek és módszereinek.

A munkaerő mindenáron való megtartására nyilvánvalóan nem képes minden vállalat a rendelkezésre álló pénzügyi források függvényében, ugyanakkor előzetes elképzeléseink szerint kézenfekvőnek tűnt, hogy a fővárosban vagy Pest megyében működő vállalatok többet hajlandóak áldozni a munkahelyek hosszabb távon történő megtartására, mint például a keleti megyékben működő vállalatok, hiszen a központban összehasonlíthatatlanul nagyobb a „választék” a munkaerőpiacon a munkát keresőknek, mint az országnak a munkanélküliség által erőteljesebben érintett régióiban.

Előzetesen vizsgáltuk a 2020-as hazai állami intézkedések jogi és közgazdasági aspektusait, valamint különböző típusú vállalatok (autóipari beszállító, légitársaság, turisztikai szolgáltató, közszolgáltató) reakcióit a járványhelyzet miatt kialakult gazdasági kihívásokra, és ezeket igyekeztünk arra összpontosítva bemutatni, hogy mindezek hogyan alakították a munkanélküliséget, illetve milyen hatással voltak a vállalatok működésére.

Különböző régiókban működő multinacionális nagyvállalatok felső-vezetőivel folytattunk beszélgetéseket abból a célból, hogy megvizsgáljuk azt a kérdést, hogy a felelős, etikus vállalati politika pozitív hatással van-e a vállalatokat érintő külső gazdasági kihívások megoldásában, így például a termelési volumencsökkenés okozta munkaerő-felesleg kezelésében. Az általunk vizsgált nagyvállalatok Pest, Komárom-Esztergom, Jász-Nagykun-Szolnok, Borsod-Abaúj-Zemplén, illetve Győr-Moson-Sopron megyében, valamint Budapesten működnek.

Kutatásunk során multinacionális nagyvállalatok HR vezetőivel folytatott egyeztetéseink alapján igyekeztünk feltérképezni, hogy a világjárvány milyen kihívásokkal szembesítette a vállalatokat az emberierőforrás-menedzsment szemszögéből.

A HR vezetőkkel folytatott megbeszélések mellett azt is vizsgáltuk, hogy a jogszabályi környezet milyen módon és milyen mértékben változott meg és hogy ezek a jogszabályi változások milyen további kihívásokat jelentettek a vállalatok számára. A vizsgált nagyvállalatok között volt ipari termelő üzem, autóipari beszállító, légitársaság és budapesti szolgáltató központ (shared service center) is. Végezetül különböző nagyvállalati megoldásokat gyűjtöttük össze és elemeztük ezeket abból az irányból megközelítve, hogy a vállalati gondoskodó hozzáállás, a CSR szemlélet jelenléte és a szakszerű HR menedzsment milyen hatással volt a munkahelyek megőrzésére.

A járványhelyzet miatt a vállalatoknak új kihívásokkal kellett szembenézni, amelyek közül kétségtelenül a foglalkoztatási kötelezettség teljesítése volt a legjelentősebb, de ide kell még sorolni a járványhelyzet miatt az új munkavédelmi előírások bevezetését, az egészségi állapottal összefüggő munkavállalói adatok kezelésének adatvédelmi szempontjait vagy akár a munkáltatói felelősség kérdését, ha a munkavállaló esetleg amiatt fertőződik meg, mert a vállalat nem tett meg minden szükséges óvintézkedést a fertőzés terjedésének megakadályozása érdekében. Ez utóbbi azért is az egyik legproblematisabb kérdésnek bizonyult, mert nem álltak rendelkezésre korábbi vállalati tapasztalatok és nem volt közismert hatósági gyakorlat a járványhelyzet kezelésére.

Amit az adatgyűjtésünk később igazolt, a szakszervezetekkel (munkavállalói képviselőkkel) folytatott folyamatos konzultáció, valamint a felelős, etikus vállalati magatartás jelentős eszközöket adott a vállalatok kezébe a kihívások kezeléséhez.

A kutatás céljai között szerepelt, hogy feltérképezzük a hazai multinacionális nagyvállalatok kihívásait és megvizsgáljuk az ezekre adott vállalati megoldásokat, illetve elemezzük, hogy a munkavállalók hogyan fogadták ezeket a megoldásokat. Amit a vizsgálat később igazolt, a jogszabályi környezet változása – bizonyos értelemben – jótékony hatással volt a vállalati megoldások hatékonyságára és dolgozói fogadta-tására, csakúgy mint az etikus vállalati kultúra jelenléte a vizsgált nagy-vállalatoknál.

Munkanélküliség válság idején

A válságok egyik következménye a munkanélküliek számának növekedése. Czifrusz Márton tanulmányában az 1929–33-as és a 2008-as gazdasági válság során az állam munkahelyteremtő politikáit vizsgálta Magyarországon (Czifrusz, 2019). Mindkét fent említett válságidőszakban közösnek fedezte fel, hogy az állam aktívan igyekezett közvetlenül beavatkozni a gazdasági életbe a munkanélküliséget csökkentő közberuházások és a közfoglalkoztatási program segítségével. A 2020-as járvány okozta válság idején szintén megfigyelhettünk állami intézkedéseket; az állam kommunikációja szerint a munkahelyek megőrzése és új munkahelyek teremtése áll a magyar kormány válságkezelő programjának középpontjában⁶. Az 1929-33-as gazdasági világválság egyik következménye volt a 25%-os munkanélküliség.

Az 1929-33-as gazdasági válságra adott állami válaszok körében a válságkezelés csúcspontján (1931-32-ben) az összes állami közigazgatási kiadás 1,4%-át, 13,4 millió pengőt fordítottak a munkanélküliség enyhítésére Czifrusz Márton kutatása szerint. Az állami lépések egy része (a különböző segélyek mellett) beruházásként városi intézményfejlesztés és vidéki vízrendezési munkák, illetve útépitések voltak. Ebben a válságidőszakban az állam a közmunkák elosztásával kívánta aktívan befolyásolni a helyi önkormányzatok léptékének szerepét, illetve az állami beruházásokat, mint rendkívüli kiadásokat azzal indokolták, hogy a munkanélküliséget az adott településen enyhíteni kellett.

A 2008-as válságra adott egyik állami válasz a 2011-től átalakított közfoglalkoztatási program volt, amelynek céljai között (más célok mellett) szerepelt a munkahelyteremtés és a településfejlesztés is (Koltai, 2018). Az akkori állami kommunikáció szerint a közfoglalkoztatási intézményrendszer feladata a tartósan munka nélkül lévők aktivizálása és annak megakadályozása, hogy a munkájukat újonnan elveszített álláskeresők teljesen elszakadjanak a munka világtól. Az állam a nagy létszámú közfoglalkoztatást átmeneti intézkedésnek tekintette, amelynek csak rövid távon tulajdonított szerepet és abban bízott, hogy a gazdaság élénkülésével fog majd 2-3 éven belül a versenyszférában megkezdődni a foglalkoztatás növekedése (Hoffmann, 2013). A válságból való kilábalás és gazdasági fellendülés ugyanakkor több ágazatban munkaerőhiányt is

⁶ <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-koronavirus-elpusztit>

eredményezett, különösen az új EU-tagországok esetében. A jelentős bérkülönbségek, a növekvő munkaerő-kereslet, a szabad munkaerő-áramlás és a migráció fokozta a munkaerőpiaci versenyt, ezzel jelentős kihívások elé állítva a vállalatokat a versenyképesség terén. Ezen folyamatok hatására a vállalatokon lévő nyomás is egyre fokozódott – nem csak a nemzetközi, hanem a hazai szervezetek is egyre inkább kezdték felismerni a HR jelentőségét a fenntarthatóság területén, és hogy hozzájárulásuk elengedhetetlen a fenntartható fejlődési célok eléréséhez, melyben a CSR megoldások segíthetik őket (Gorgenyi Hegyes – Fekete Farkas, 2019; Kot – Brzezinski, 2015).

A koronavírus okozta válság kihívásai és a kezelésükre adott válaszok Magyarországon általában

A hazánkban Poór József vezetésével megalakult KoronaHR kutatócsoport részletesen elemezte a koronavírus első és második hullámát az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából (Poór et al., 2021). Egyebek mellett megállapították, hogy a világjárvány új emberi erőforrás funkció megjelenését eredményezte a vállalatoknál: a pandémiás terv stratégiai jelentőségű területté alakult át. A járvány első és második hullámában a legnagyobb kihívások a belső kommunikáció, a munkaerő megtartása, a távmunka működtetése, a munkaerő biztosítása, a megfelelő dokumentáltság és a motiváció fenntartása területén jelentkeztek (Majó-Petri, Z. – Szabó-Szentgróti, G., 2021: 39-47. in Poór et al.).

A legjellemzőbb válságkezelő intézkedések mindezek tükrében hazánkban a vállalati stratégia átdolgozása, a beszerzések, illetve kiadások elhalasztása, a szervezeti hatékonyság növelése, az általános költségcsökkentés, valamint a megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetése voltak. Kevésbé volt jellemző a létszámcsökkentés, illetve a fizetés nélküli szabadságok adása (Tóth, A. – Kálmán, B., 2021: 33-38. in Poór et al.).

A vállalati kihívások között elsőként említhetjük az új munkavédelmi követelményeket, amelyeket a vállalatok szinte azonnal bevezettek, de ennek során számos bizonytalansággal kellett szembenézzenek. A járvány első hullámában (2020 tavasz) sok egymásnak is ellentmondó hazai és nemzetközi egészségügyi ajánlás volt olvasható (pl. a maszkviselés előnyös vagy hátrányos hatásairól; a hőkamerás beléptetőrendszerekről, amellyel kapcsolatban a magyar adatvédelmi hatóság éppen a veszélyhelyzet kihirdetése előtt egy nappal adott ki egy állásfoglalást, amely

szerint azt csak akkor lehet alkalmazni, ha alapos a gyanú arra, hogy az érintett dolgozó fertőzött).

A hatósági korlátozások eltérőek voltak ez egyes EU tagállamokban, ezért akár az óráról-óra-ra változó újabb korlátozásokat is folyamatosan nyomon kellett követni. Eleinte nem volt egységes előírás arra sem, hogy pontosan milyen tartalmú munkáltatói igazolással lehet munkába járni, vagy pontosan milyen iratok szükségesek egy külföldi üzleti utazáshoz⁷. A vállalatok tapasztalati kedvezőek voltak abban a tekintetben, hogy a kormányzati portálon a veszélyhelyzeti rendeletek lényeges szabályai gyakorlatilag azonnal elérhetőek voltak magyar és angol nyelven is.

A vállalatok emberi erőforrás vezetőinek ugyanakkor korábban nem tapasztalt helyzetekre kellett azonnali választ adnia. Ide tartozott például annak a kérdése, hogy (i) a járványhelyzet miatti állásidő fizetett vagy fizetetlen, (ii) mit tegyenek azokkal a dolgozókkal, akik életkoruk vagy egészségi állapotuk miatt jobban ki voltak téve annak a veszélynek, hogy megfertőződés esetén súlyos következményekkel számoljanak, (iii) ezektől a dolgozóktól hogyan gyűjtsék össze az egészségügyi adataikat (amelyek különleges személyes adatnak minősülnek és a vállalat által valójában nem is lennének kezelhetőek), (iv) a gyermekes szülők helyzetének kezelése, akik kénytelenek otthon maradni a kisiskolás gyermekkel a távoktatás miatt és nem tudnak munkába járni vagy (v) hogyan lépjenek fel az olyan esetekben, amikor a dolgozó nem hajlandó megtartani a munkáltató járványügyi utasításait (pl. külföldi nyaralás után a dolgozó végezzen-e COVID-tesztet, és annak költségeit a vállalat vagy a dolgozó fizesse-e).

Áttekintettük azt is, hogy a témához milyen fenntartható fejlődési célok kapcsolódnak. Ezek közül talán érdemes kiemelni a nemek közötti egyenlőséget (hiszen pl. leginkább az édesanyák maradtak otthon a kisiskolás gyermekkel), az egyenlőtlenségek csökkentését, valamint a járványhelyzetben az alapvető higiénés körülmények vállalati biztosítását (mindenütt megtörtént a dolgozók oktatása a kézmosással, kézfertőtlenítéssel, maszkviseléssel, távolságtartással kapcsolatban, illetve a vállalatok – ahol kivitelezhető volt – beszerezték a szükséges térelválasztó eszközöket).

⁷ A vállalat külföldre kiküldött dolgozója jól tette például, ha magával vitte a külföldi partner meghívólevele mellett a magyar járványügyi jogszabály magyar és angol szövegét, a munkáltatója cégkivonatát, mert ezek hiányában akár a hatósági karantén lehetőségével is számolnia kellett.

Az egyik legnagyobb kihívás (de érdekes módon egyúttal segítség is) a vállalat működésének hozzáigazítása volt a megváltozott jogszabályi környezethez. Az első veszélyhelyzeti Kormányrendeletek kihirdetése után az emberi erőforrás részleg munkatársai hamar hozzászótkak, hogy reggelente az első dolguk az előző napi Magyar Közlöny tanulmányozása volt. Ennek keretében azonnali döntéseket kellett hozzanak arról, hogy milyen új előírásoknak, esetleg korlátozásoknak kell megfelelniük.

A megváltozott jogszabályi környezetben a vállalatok kihívásai ugyanakkor megsokasodtak. Az egyébként szigorú adatvédelmi előírásokat csak a járvány első hullámában „írta felül” részben a veszélyhelyzeti jogalkotás. A teshőmérséklet általános mérésére az adatvédelmi ajánlások alapján pl. nem lett volna lehetősége a vállalatnak, de ezt a vállalatok mindegyike felülbírálta „saját hatáskörben”; ez ugyanakkor a helyzet folyamatos monitorozását követelte meg a vállalat vezetősége részéről.

Csak 2020 márciusában és áprilisában több mint 100 olyan jogszabály született, amely valamilyen formában a járványhelyzettel volt kapcsolatos. Hasznosnak értékelték a vállalatok, hogy a koronavírussal kapcsolatos kormányzati portálokon naprakészen (a nem jogász olvasó számára is érthető formában) megtalálhatták az új előírásokkal kapcsolatos tájékoztatást.

Az állami intézkedések bemutatása

2020-ban a járvány megjelenésétől (2020. márciustól) kezdve az állami kommunikáció nyíltan magára vállalta a munkahelyek megvédésére irányuló feladatokat („annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít”⁸), és ennek a törekvésnek az eredményeit a 2020. év elteltével a tényleges állami intézkedések és a munkaerőpiac helyzetének ismeretében már közgazdasági szempontból is lehet visszatekintve vizsgálni.

Az első magyarországi fertőzött személy „megjelenését” követően néhány napon belül az állam első konkrét lépése a veszélyhelyzet kihirdetése volt 2020. március 11-én⁹, amely az Alaptörvényben szabályozott különleges jogrend „legenyhébb” formája, és amely alkotmányos felhatalmazást ad a végrehajtó hatalom (a Kormány) számára, hogy szükség esetén a

⁸ <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-koronavirus-elpusztit>

⁹ 40/2020. (III. 11.) Korm. rendelet veszélyhelyzet kihirdetéséről

törvényhozó hatalom nélkül, rendeletekkel szabályozhasson¹⁰. A veszélyhelyzet kihirdetését 7 nappal követően (2020. március 18-án) az állam első intézkedései közé tartozott azon ágazatok körének a meghatározása, amelyekre a járvány a legsúlyosabb hatással volt¹¹. Ezek közé tartozott – egyebek mellett – a turisztikai, a vendéglátóipari, a szórakoztatóipari vagy a sportszolgáltatást nyújtó ágazatok. Ugyan nem közvetlenül irányulnak a munkahelyek megőrzésére, de közvetve kifejthet ilyen hatást az ezen ágazatokban működő vállalatok által kötött bérleti szerződésekre vonatkozó bérbeadói felmondási tilalom¹².

Az ezen ágazatokban működő vállalatok munkabér-, illetve járadékterheinek csökkentésére és ezáltal a munkahelyek megőrzésére közvetlenül irányuló állami foglalkoztatáspolitikai eszköz volt ezzel egyidejűleg, hogy 4 hónapra a vállalatok az általuk foglalkoztatott munkavállalók után mentesülnek a munkabér utáni közterhek megfizetése alól, illetve a munkavállaló munkabérért terhelő járulékok közül kizárólag a természetbeni egészségbiztosítási járulékfizetési kötelezettség maradt fenn, azzal, hogy annak havi mértékét is maximalizálták¹³.

Hasonló munkaerőpiaci „gyorssegély” volt a turizmusfejlesztési hozzájárulás megfizetésére kötelezettek, illetve a személyszállítási szolgáltatást végző kisadózó vállalkozások tételes adója hatálya alá tartozó adózók esetében az ugyancsak négy hónapra szóló mentesítés az említett közterhek megfizetése alól¹⁴. További közvetlen állami segítséget jelentettek (i) a szociális hozzájárulási adófizetési kötelezettség, (ii) a szak-képzési hozzájárulási fizetési kötelezettség, (iii) a rehabilitációs hozzájárulás fizetési kötelezettség, illetve (iv) a kisvállalati adó-kötelezettség tekintetében bevezetett könnyítések különböző ágazatokban, így – egyebek mellett – a taxis személyszállításban, a szálláshely-szolgáltatásban, a vendéglátásban, a szabadidős tevékenységben, az utazás-szervezésben vagy a belvízi személyszállításban¹⁵.

¹⁰ Az Alaptörvény szerinti alkotmányos garanciákra nem térünk ki. Ld. Alaptörvény 53. cikk.

¹¹ 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről (Korm. (III. 18.)

¹² Korm. (III. 18.) 3. § (1) bekezdés

¹³ Korm. (III. 18.) 4. § (1) bekezdés

¹⁴ Korm. (III. 18.) 4. § (2) bekezdés, 5. §

¹⁵ 61/2020. (III. 23.) Korm. rendelet a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről szóló 47/2020. (III.

A munkáltatók számára lehetőség volt továbbá ún. „munkahelyvédelmi támogatás”¹⁶ igénylésére, amelynek tényleges igénybevétele annak első feltételrendszere alapján még nehézkes volt, de rövid idő múlva pontosításra kerültek a jogszabályi feltételek és a vizsgált vállalatok túlnyomó része élt is ezzel a lehetőséggel¹⁷. Ennek keretében három hónapra lehetett igényelni bértámogatást (az alapbér adókkal és járulékokkal csökkentett összegének a kieső munkaidőre járó arányos része 70%-a mértékéig). (Az alapbért ugyanakkor legfeljebb az adókkal és járulékokkal csökkentett kötelező legkisebb munkabér kétszereséig lehetett figyelembe venni).

Ezen támogatás igénybevételéhez az állami szabályozás olyan új fogalmakat vezetett be, mint a *csökkentett munkaidő*¹⁸, az *egyéni fejlesztési idő*¹⁹ vagy a *létszámtartási kötelezettség*²⁰. Az állami szabályozás tehát nem pusztán „segélyt” biztosított a vállalatok és a munkavállalók részére, hanem a támogatásért „cserébe” elvárta a munkahely-megtartást és a kiesett munkaidőben a munkavállalók képzését (habár ez utóbbi végrehajtására és ellenőrzésére álláspontom szerint valószínűleg hiányzott a tényleges állami akarat).

Ami ugyanakkor valamennyi vállalat számára igazán komoly segítséget jelentett a jogi környezetnek a járványhelyzethez való igazításával, az a

18.) Korm. rendelet közterhekkkel kapcsolatos részletszabályairól és egyes új intézkedésekről 1. § (10) bekezdés

¹⁶ https://nfsz.munka.hu/Munkaadoknak/Lapok/ma_tamogatas/ma_tamogatas_mhmegorzoaspx

¹⁷ A Központi Statisztikai Hivatal közleménye szerint 2020. augusztus végéig országosan 205 ezer munkavállalónak kértek munkahelyvédelmi bértámogatást a csökkentett munkaidőben való foglalkoztatás miatt.

https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkaidocsokk/index.html#jn_iusvgesoktberelejekztt260ezerr1123ezerreckskkentarvidebbmunkaidbendolgozkszma

¹⁸ A veszélyhelyzet kihirdetését követően módosításra kerülő munkaszerződés szerint háromhavi átlagban legalább a módosítás előtti munkaszerződés szerinti munkaidő huszonöt százalékát elérő, de a nyolcvanöt százalékát meg nem haladó részmunkaidő.

¹⁹ A munkavállaló a munkaköréhez, vagy a munkaadó tevékenységéhez kapcsolódó fejlesztés érdekében a támogatás időtartama alatt vagy azt követően két éven belül mentesül a csökkentett munkaidő miatt kieső munkaidő harminc százalékának megfelelő mértékben a munkavégzési kötelezettség teljesítése alól.

²⁰ A munkaadó kötelezettsége a munkaadóval együttes kérelmet benyújtó munkavállaló munkaviszonyának fenntartására.

munka törvénykönyve egyes kógens szabályainak az enyhítése volt a munkáltatók munkajogi mozgásterének megnövelése érdekében. Ennek leglényegesebb elemei

1. a munkáltató által korábban közölt munkaidő-beosztás korlátlan módosításának a lehetősége;
2. az otthoni munkavégzés és a távmunkavégzés munkáltató általi egyoldalú elrendelésének a lehetősége;
3. az előbbiekkal ellentétes kollektív szerződésbeli rendelkezések veszélyhelyzet alatti alkalmazásának tilalma; és
4. a munka törvénykönyvétől (Mt.) való korlátlan eltérés lehetősége a munkáltató és a munkavállaló konszenzusa esetén²¹.

A vállalatok válaszájtjai

A járvány okozta szokatlan helyzetben a vállalatoknak gyors döntéseket kellett hozniuk azt követően, hogy vagy a jogszabályi környezet változása miatt (pl. a vendéglátóhelyek nem tarthatnak nyitva 15:00 óra után), vagy az ellátási láncokban jelentkező fennakadások miatt, vagy a megrendelések számának visszaesése miatt a szokásos időtartamban nem tudta foglalkoztatni az állományában lévő aktív, munkaképes munkaerőt. Az első felvetődő automatikus kérdés a legtöbb esetben az volt, hogy ha a vállalat nem tud eleget tenni a munkajogi szabályok szerint őt terhelő foglalkoztatási kötelezettségének²², akkor megteheti-e azt, hogy egyoldalúan fizetetlen állásidőt rendel el. A munkavállalók egy része a legtöbb esetben elfogadta, hogy a vállalat „hazaküldte” őt munkabér fizetése nélkül vagy „egyoldalúan csökkentette” a munkáltató a munkaidőt és ezzel a munkabért is. Ezek a megoldások vagy a jogszerűség és jogszerűtlenség határán billegtek vagy egyértelműen jogszerűtlenek voltak. Azok a vállalatok azonban, amelyek hosszú távon gondolkodtak és nem kizárólag a vállalat pillanatnyi cash-flow helyzetére összpontosítottak, hanem szem előtt tartották, hogy a munkavállalók hosszú távú megtartása és lojalitásuk erősítése éppúgy szolgálja a vállalat hosszú távú életképességét, mint a válsághelyzet pillanatnyi megoldását, komoly közgazdasági számításokat és jogi elemzést végeztek és ennek alapján tudtak olyan döntéseket hozni, amelyek a fent felsorolt állami intézkedések mellett kedvezően tudták befolyásolni a munkanélküliség alakulását. (Ezen a

²¹ Korm. (III. 18.) 6. §

²² Mt. 42.§ (2) bekezdés a) pont: A munkaszerződés alapján a munkáltató köteles a munkavállalót foglalkoztatni (...)

helyen meg kell jegyezni, hogy a vizsgált vállalatoknak nem kellett pénzügyi nehézségekkel számolniuk hosszabb távon sem.)

Azoknál a vállalatoknál, ahol a foglalkoztatás objektív akadályba ütközött, alkalmazható volt a *vis maior*²³ szabály, és az ő esetükben a vállalat mentesült mind a foglalkoztatási kötelezettség, mind a munkabér-fizetési kötelezettség alól²⁴. Ez a lehetőség csakis azokban az ágazatokban volt alkalmazható, ahol a jogi norma parancsa (ami vitathatatlanul elháríthatatlan külső ok) miatt nem volt lehetséges a foglalkoztatás, így bizonyos típusú üzletek bezárása, vagy az éttermek korlátozott nyitvatartása tartozhatott ebbe a vállalati körbe. Más ágazatoknál ilyen lehetősége nem volt a munkáltatónak, hiszen a munkavállaló ún. állásidő címén jogosult alapbérre²⁵, ha (i) a munkáltató foglalkoztatási kötelezettségének a beosztás szerinti munkaidőben nem tesz eleget, és (ii) a munkavégzés nem elháríthatatlan külső okból marad el.

Elháríthatatlan külső ok ugyanis csak olyan ok lehet, amelyre a vállalatnak semmilyen, sem közvetlen, sem közvetett ráhatása nincs, és amely a tudomány és technika adott szintje mellett egyáltalán nem elhárítható²⁶. Ide tartozhat a fentiek szerint (és *vis maior*-nak tekinthető ezért) az egészségügyi járvánnyal kapcsolatos szükséges intézkedések, amely miatt le kell állítani a termelést az üzemben és ilyen esetben a fentiekkel egyezően a munkavállalónak nem jár díjazás.

Nem elháríthatatlan külső ok ugyanakkor, ha a beszállító késik az anyaggal, vagy a megrendelő lemondja a rendelést, mivel ezek a vállalat számára nem minősülnek külső okoknak. Ezekben az esetekben tehát állásidő címén alapbérre jogosultak a munkavállalók.

Ebben a helyzetben tehát az egyik (ha nem a legfontosabb) kérdés, hogy elháríthatatlan külső oknak minősül-e például, ha a betegszabadságon/karanténban lévő munkavállalók magas száma miatt a munkáltató nem tud eleget tenni a többi munkavállaló felé a foglalkoztatási kötelezett-

²³ „Olyan erő, esemény amelynek az emberi gyengeség nem tud ellenálni” in. Földi András és Hamza Gábor: A római jog története és institúciói, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2008. p. 429.

²⁴ Ha a munkáltató a foglalkoztatási kötelezettségének elháríthatatlan külső ok miatt nem tesz eleget, akkor a munkavállalót nem illeti meg az alapbér (Mt. 146.§ (1) bekezdés)

²⁵ Mt. 146.§ (1) bekezdés

²⁶ Ide sorolhatóak például klasszikusan a természeti katasztrófák, bizonyos politikai-társadalmi események, meghatározott állami intézkedések, stb. in. Vékás Lajos: Szerződési jog, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2019. p. 244

ségének. Jogszabály ezt a kérdést nem rendez. A jelenleg elérhető és közzétett munkaügyi bírósági jogesetek között nem szerepel olyan, amely alapján ezt a kérdést el lehetne egyértelműen dönteni. Magyarországon ilyen helyzet a rendszerváltozás óta nem fordult elő, így értelemszerűen bírósági gyakorlat sem alakulhatott ki ezzel kapcsolatban. A fentiek ellenére tehát a járványhelyzetet a munka világában a foglalkoztatás területén önmagában nem lehet vis maior-nak tekinteni, habár polgári jogi szempontból klasszikusan vis maior-nak minősül a járvány is. A publikált jogelméleti álláspontok közül kiemelendők az alábbiak:

„Az állásidő [...] kockázattelepítési szabály, mivel a munkaviszonyban alapvetően a munkáltató viseli a tevékenység kockázatát, ezért főszabály szerint őt terheli, ha például a megrendelések csökkenése vagy anyagihiány miatt nem tud munkát adni ...” (Gyulavári, 2017, pp.320-321).

„Előfordulhat [...], hogy a munkáltató működési körében felmerült ok miatt átmenetileg nem tud a munkavállaló számára munkát adni [...] E szabályok nem változtatják a foglalkoztatási kötelezettség jellegét és nem vezetnek oda sem, hogy a munkavállalónak közvetlenül át kellene vállalnia a vállalkozás (ti. a munkáltató) kockázatát.” (Kiss, 2005, p.210)

A fentiek értelmében a munkavállalók nagy számának kimaradása (akár járvány esetén is), vagy az anyagihiány, vagy a megrendelési állomány csökkenése a járvány következtében nem minősül egyértelműen olyan oknak, amely elháríthatatlan külső ok lenne, és emiatt a vállalat nem is mentesül a foglalkoztatási kötelezettsége alól, annak elmaradása esetén pedig az alpbér kifizetésének kötelezettsége alól sem.

Ugyanakkor ebben a foglalkoztatási helyzetben alkalmazhatóvá váltak olyan további lehetőségek, amelyeket éppen a fent említett veszélyhelyzeti rendeletek teremtettek meg a vállalatok és a munkavállalók számára.

Lehetséges volt ugyanis annak a munkajogi szabálynak az alkalmazása²⁷, hogy a munkavállalót a vállalat mentesíti a munkavégzés alól, és az így kiesett munkaidőre a vállalat és a munkavállaló megállapodnak, hogy a munkavállalót nem a teljes bére (alpbér), hanem annál alacsonyabb juttatás illeti meg, amely ekként méltányos mindkét fél részére: a vállalat számára azért, mert (i) nem kell eleget tennie a jogszabály szerint foglalkoztatási kötelezettségének, (ii) megtartja hosszú távon a munkavállalót,

²⁷ Mt. 146.§ (2) A munkavállalót, ha a munkáltató hozzájárulása alapján mentesül a munkavégzés alól, a kiesett munkaidőre megállapodásuk szerint illeti meg díjazás.

(iii) a törvényes mértéknél kevesebb munkabért fizet; a munkavállaló számára pedig azért, mert (i) munkavégzés hiányában is kap bért (ugyan nem 100%-ot), (ii) hosszú távon megtarthatja a munkahelyét, (iii) elmondhatja, hogy „nem tudom, mióta nem voltam ilyen hosszan szabadságon”. Ennek az utolsó szempontnak vizsgálatunk szerint igenis nagy szerepe van a későbbiekre nézve a munkavállalói preferenciák és a vállalaton belüli társadalmi tőke szempontjából (Restás et al., 2019). (Hangsúlyozandó, hogy mindehhez természetesen szükséges a konszenzus a munkáltató és a munkavállaló között.)

Munkáltatói szinten látható tehát, hogy jelentős változások történtek a pandémia hatására, hiszen át kellett szervezni a munkafolyamatokat és újragondolni azokat a jelenlegi egészségügyi kihívásoknak megfelelően, szem előtt tartva a vállalat teljesítményén túlmenően a munkavállalók egészségét is. Az otthonról történő munkavégzésre, a távmunka lehetőségére már korábban is a munkavállaló munka és magánélet közötti egyensúlya növelésének eszközeként tekintettek (Ammons – a Markham, 2004; Johnson et al., 2007), ennek értéke még inkább megnövekedett. A pandémia és lezárások eredményeként jól látható, hogy különösen a jogi, pénzügyi vagy technológiai szektorban tevékenykedő vállalatok – ahol az alkalmazottak otthonról tudtak dolgozni – ugyanolyan produktívak és versenyképesek maradtak a home office-ra való áttérést követően is (Duffy et al., 2021; Zhang et al., 2021; O'Brien et al., 2021). Az otthoni munkavégzés politikájának az előnyei mellett ugyan van néhány lehetséges kockázata is, amelyeket figyelembe kell venni, de kétségtelen tény, hogy hatékonyan javítja az életminőséget (Azarbouyeh –Jalali Naini 2014), a munkavállalói jóllétet, a munkával való elégedettséget (Kazekami, 2020) és a kreativitásra való nyitottságot, amely innovációhoz vezet (Ellis –Webster 1998).

A vizsgált vállalatok egyikénél – ahol nem volt lehetséges a munkabérfizetési kötelezettség alól a fentiek szerint mentesülni – a vállalat egy ún. Deferral Megállapodás megkötését javasolta a munkavállalóknak 2020. tavaszán, azaz olyan kezdeményezéssel élt feléjük, hogy csökkentsék le a munkabért egy meghatározott időre, és egy későbbi időpontban (a konkrét esetben 2022-ben) a vállalat – ha így dönt – visszafizeti az így kiesett munkabért a munkavállalók részére azzal a feltétellel, hogy a munkavállaló munkaviszonya még fennáll a vállalatnál. A vállalat ajánlatát megelőzte egy komoly egyeztetés az érintett munkatársakkal, ahol a vállalat vezetősége transzparens módon felvázolta a vállalat munkabérlétségeit (beleértve azt a részt, amelynek nincs munkavégzésben

jelentkező ellentételezése a munkavállalói kollektíva részéről az állásidő miatt), illetve a vállalat rövid, közép- és hosszú távú elképzelését a járvány utáni helyzetre. Feltételezhetően erre is tekintettel az érintett munkavállalók valamennyien (egy vezető kivételével, aki egyébként is el akart menni más munkahelyre dolgozni) elfogadták a vállalat ajánlatát. A vállalat egyébként már 2020 végén vissza is fizette a bércsökkentésnek megfelelő összeget. Ezzel egy olyan hozzáadott érték alakult ki a vállalat felsővezetése és a munkavállalók közötti kapcsolatban, amely más körülmények mellett lett volna elérhető.

Egy másik vállalatnál a munkáltató és a munkavállalók abban állapodtak meg, hogy három havi időre a munkavállalók havi alapbére 15%-kal csökken. Mivel a járványhelyzetben nem következett be érdemi változás és a vállalat munkaerőigénye nem állt vissza egyáltalán a járvány előtti időszakra, így a három hónap elteltével a vállalat és a munkavállalók egy újabb három hónapra szóló bércsökkentési megállapodást kötött (természetesen közös megegyezéssel). Itt ugyancsak komoly és interaktív előzetes egyeztetés történt a vállalat vezetősége és a munkavállalók között és (valószínűsíthetően) nem kis mértékben ennek is volt köszönhető, hogy valamennyi munkavállaló elfogadta a vállalat bércsökkentési ajánlatát. Érdekesség, hogy itt is volt egyetlen munkavállaló, aki ezt nem fogadta el; az ő esetében megmaradt természetesen az eredeti munkabér, de mivel a megállapodásban az is rögzítésre került (ezen utóbbi munkavállaló esetében csak rögzítésre került *volna*), hogy a munkavállaló a működésével összefüggő okból a megállapodás hatálya alatt nem szünteti meg a munkavállaló munkaviszonyát, ezen utóbbi munkavállaló esetében ez a korlát nem kötötte meg a munkáltató kezét, amikor a munkaviszony megszüntetése mellett volt kénytelen dönteni. Az előzőekhez hozzá kell tenni, hogy a vállalat valamennyi lojális munkavállalója érezhetően neheztelt a vonakodó munkavállalóra, mert úgy élték meg, hogy ezzel kivonja magát a munkahelyi kollektívából, ahol a járványhelyzetben a vállalat, mint munkáltató és a munkavállalói kollektíva együtt harcolnak a szó szoros értelmében a munkáltató talpon maradásáért és ennek eredményeként a munkahelyek megvédéséért.

Ezen utóbbi vállalatnál egyébként kombinálták a munkabércsökkentés és az időkorlát nélküli otthoni munkavégzés lehetőségét, amelyre a fent

ismertetett felhatalmazó szabály (az Mt. rendelkezéseitől való korlátlan eltérés lehetősége) alapján kivitelezhető volt²⁸.

Ugyancsak elterjedté vált a távmunkavégzés, amelyet a munkáltató a munkavállalóval történt kölcsönös megegyezés hiányában az általános szabályhoz képest²⁹ akár egyoldalúan is elrendelhetett a veszélyhelyzeti szabályozás felhatalmazása alapján³⁰.

A vállalatok – ahogy fent már említettük – olyan új HR problémákkal találkoztak, amelyekkel korábban nem kellett számolni. Előfordult olyan eset, amikor a vállalatnak arról kellett döntést hoznia, hogy a külföldre utazó munkatársak esetén a visszatérés után elrendel-e a számára “otthoni karantént”, fizet-e erre az időre távolléti díjat, és ezt függővé teheti-e attól, hogy a munkavállaló a vállalat “engedélye nélkül” utazott-e külföldre.

A vállalatok válaszlai

A vizsgált vállalatok mindegyike valahogy “orvosolta” a helyzetet, amiben nagy szerepe volt a kollektív munkajog eszközeinek.

Ahol a vállalat folyamatos konzultációt tartott fenn a munkavállalókkal / munkavállalói képviselőkkel (üzemi tanács, szakszervezet) ott lehetséges volt kollektív szerződéses megállapodások megkötése a járványhelyzet okozta vállalati terhek csökkentése érdekében (pl. hosszabb munkaidőkeret bevezetése, az állásidő és állásidőre járó juttatások szabályozása).

A vállalati bizonyos intézkedéseket egyoldalúan is be tudott vezetni a vállalati terhek csökkentése érdekében (távmunka, “vállalati szabadság” kiadása / átcsoportosítása; [hosszabb] munkaidőkeret bevezetése).

A kollektív munkajog eszközein túl az individuális munkaszerződések módosítása is felmerült mindenhol; ennek a központi motívuma a vállalati és a dolgozói érdekek azonosítása volt a munkahelyek megőrzése érdekében: az eredmény itt is a csökkentett munkaidő és az állásidőre járó alaphérs csökkentése volt.

²⁸ Az Mt. 53.§ alapján a munkaszerződéstől eltérő munkahelyen történő foglalkoztatás mértéke naptári évenként összesen a negyvennégy beosztás szerinti munkanapot vagy háromszázötvenkét órát nem haladhatja meg.

²⁹ Mt. 196. § (2) A munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában.

³⁰ Korm. (III. 18.) 6. §

A HR részleg kreativitása is hozzá tudott járulni az ideiglenesen feleslegessé váló munkaerő megtartásában és az érintett munkavállalók ösztönzésében (például a fent bemutatott ún. Deferral Megállapodás megkötésével).

Összefoglalás

A vizsgált vállalatok összesen mintegy 3000 munkavállalót foglalkoztattak 2020 márciusában. 2020. év végéig a szokásos fluktuáción túl nem történt létszámcsökkentés. A fent kifejtettek szerint mindennek – az állami intézkedések vitathatatlan pozitív hatásai mellett – az elsődleges oka az volt, hogy a vállalatok a járványhelyzet első percétől kezdve arra törekedtek, hogy lehetőleg egy munkavállaló se veszítse el a munkahelyét a járvány miatti recesszióban. A Debreceni Egyetem kutatói azt vizsgálták, hogy a munkanélküliség és a digitális kompetencia között van-e kapcsolat. Azt tapasztalták, hogy ahol az alapvető digitális kompetenciával rendelkezők aránya magasabb, ott a harmonizált munkanélküliségi ráta is alacsonyabb, illetve ahol az informatikai ismeretek terén képzetesebb a lakosság, ott a vállalatok több lehetőséget biztosítanak a továbbképzésre, mint azokban az országokban, ahol kevésbé képzetek (Csordás, A. – Füzesi, I., 2019).

Kétségtelen tény, hogy a fizikai munkát nem lehet a távmunkavégzés keretébe terelni, de a fent bemutatott vállalati példák alanyai a munkavállalói digitális kompetenciák tekintetében – az általuk követett felelős vállalati szemléletnek köszönhetően – megfeleltek Csordás és Füzesi vizsgálatában az optimális vállalati szemlélet feltételeinek, hiszen azok a munkakörök, amelyek digitális kompetenciát igényelnek és távolról is végezhetőek, azok megvédése nem okozott számunkra igazán jelentős nehézséget a járványhelyzetben sem.

A fentiekből továbbá áttételesen az a következtetés is levonható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás tökéletes érvényesülésének egyik előfeltétele, hogy a vállalat számára mindenkor rendelkezésre álljanak a szükséges anyagi erőforrások, mert ezek hiányában a munkahelyek megőrzésével kapcsolatos döntési szabadsága nyilvánvalóan korlátok közé szorulhat.

A vizsgált vállalatoknál volt ugyan valamekkora létszámcsökkentés, de a munkatársak elvesztése nem volt olyan mértékű, amely miatt az Mt. szerinti csoportos létszámcsökkentés szabályait kellett volna alkalmazni.

A kollektív munkaügyi konzultáció minden esetben előnyös volt a megoldások megtalálása érdekében és az állami intézkedések is jelentős segítséget jelentettek a vállalatoknak, valamint a digitális kompetenciát igénylő munkahelyeket gyakorlatilag teljes egészében meg tudták őrizni a vállalatok.

Mivel a kutatásunk a nagyvállalatokra összpontosított, szeretnénk később megvizsgálni annak a lehetőségét, hogy ezeket a megoldásokat hogyan lehet adaptálni a hazai KKV-kra.

Irodalomjegyzék

Ammons, S.K. – Markham, W.T. (2004) Working at home: Experiences of skilled white collar workers, *Sociological Spectrum* March-April 2004(2):191-238.

Azarbouyeh A. – Jalali Naini, S.G. (2014) A study on the effect of teleworking on quality of work life, *Management Science Letters*, 2014(4): 1063-1068.

Cloutier O. – Felusiak L. – Hill C. – Pemberton-Jones E. (2015) The importance of developing strategies for employee retention, *Journal of leadership, accountability and ethics*, 12(2): 119-129.

Czifrusz, M. (2019) Munkanélküliség és az állam tértermelése Magyarországon két válságidőszakban, *Tér és Társadalom* 33. évf., 4. szám, 2019, <https://doi.org/10.17649/TET.33.4.3170>

Csordás, A. – Füzesi, I. (2019) Digitális kompetenciaszintek valamint a munkanélküliség és a vállalati továbbképzések közötti kapcsolatok az Európai Unióban, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 4. (2019). No. 3 DOI: 10.21791/IJEMS.2019.3.19.

Duda J. – Žůrková L. (2013) Costs of employee turnover, *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI 228(7): 2071-2075.

Duffy, E.Y. – Hiremath, P.G. – Martinez-Amezcuca, P. – Safer, R. – Schrack, J.A. – Blaha, M.J. – Michos, E.D. – Blumenthal, R.S. – Martin, S.S. – Cainzos-Achirica, M. (2021) Opportunities to improve cardiovascular health in the new American workplace. *American Journal of Preventive Cardiology* 5: 100136.

Ellis, T.S – Webster, R.L. (1998) IS managers' innovation toward telecommuting: a structural equation model, Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences, (4): 161-168.

Földi, A. – Hamza, G. (2008) A római jog története és intézményei, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2008.

Gorgenyi Hegyes, E. – Fekete Farkas, M. (2019) Internal CSR as a strategic management tool in reduction of labour shortages, Polish Journal of Management Studies, 19(2): 167-181.

Gyulavári, T. (szerk.) (2017) Munkajog, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest 2017.

Hoffmann, I. (2013) Hoffmann Imre közfoglalkoztatási helyettes államtitkár előadása. In: Zemplényi A. (szerk.): A Munka Méltósága Projekt. Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, Budapest. 173–179. (AJB Projektfüzetek; 2013/4.)

Hong E.N.C. – Hao L.M. – Kumar R. – Ramendran C. – Kadiresan V. (2012) An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis, International Journal of Business Research and Management, 3(2): 60-79.

Johnson, L.C. – Audrey, J. – Shaw, S.M. (2007) Mr. Dithers comes to dinner: telework and the merging of women's work and home domains in Canada, Gender, Place, and Culture, 14(2): 141-161.

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. Telecommunications Policy, 44(2).
doi:10.1016/j.telpol.2019.101868

Kiss, Gy. (2005) Munkajog, Osiris Kiadó, Budapest 2005

Koltai, L. (2018) (szerk.): A közfoglalkoztatás hatása a helyi gazdaságra, helyi társadalomra. Hétfő Kutatóintézet, Budapest.

Koncz, K. (2001) A Foglalkoztatottság növelése és a munkanélküliség csökkentése. KSH
http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2001/2001_01/2001_01_064.pdf

Kot S. – Brzezinski S. (2015) Market Orientation Factors in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Asian Journal of Applied Sciences, (8): 101-112.

Majó-Petri, Z. – Szabó-Szentgróti, G. (2021) A vizsgált szervezetek változással kapcsolatos attitűdjei, lehetőségei a pandémia alatt (első és második fázis) in Poór et al.: 39-47.

O'Brien, W.H. – Wang, S. – Xu, H. – Wang, S. – Yang, Z. – Yang, J.T. - Liu, Q. – Zhang, X. – Tang, L. – Varga, A.V et al. 2021. Psychological reactions to COVID-19: Survey data assessing perceived susceptibility, distress, mindfulness, and preventive health behaviors. Data in Brief, 34: 106687.

Poór, J. – Dajnoki, K. – Szűcs, B. – Szabó, Sz. (2021) Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, ISBN: 978-963-269-940-0

Restás, P. – Szabó, Zs. – Czibor, A. (2019) A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai, replika, 2019 (111): 119–131., DOI: 10.32564/111.8

Tóth, A. – Kálmán, B. (2021) A vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések (első és második fázis összehasonlítása) in. Poór et al.: 33-38.

Vékás, L. (2019) Szerződési jog, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2019.

Zhang, J. – Xie, C. – Morrison, A.M. (2021) The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief restoration and negative emotions, Journal of Hospitality and Tourism Management 46: 233–43.

A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság Tájékoztatója a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény hatálya alá tartozó jogviszonyokban a munkavállaló koronavírus elleni védettsége tényének munkáltató általi megismerhetőségéről (NAIH-3903-1/2021) <https://www.naih.hu/dontesek-adatvedelem-tajekoztatok-koezlemenyek>

A Központi Statisztikai Hivatal közleménye <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkaidocsokk/index.html#jniusvgesokt> berelejekztt260ezerrl123ezerrecksckentarvidebbmunkaidbendolgozkszma

A KORONAVÍRUS VÁLSÁG ÁLTAL TEREMTETT FEJLESZTÉSI, FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK A VIZSGÁLT SZERVEZETEKNEÉL ÉS AZOK HR SZERVEZETÉBEN

KÖMÜVES ZSOLT

egyetemi docens
Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem
komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

SZABÓ SZILVIA

egyetemi docens
Budapesti Metropolitan Egyetem
szszabo@metropolitan.hu

Absztrakt

A few months after the launch of COVID-19 in Europe, the KORONAHHR research group was formed in Hungary with the collaboration of researchers from 3 large organizations and 12 twelve Hungarian and one cross-border university, the main objectives of which can be summarized as follows:

- 1. To monitor the changes in the human resource management practice of the Hungarian corporate / institutional sector in response to the challenges of the crisis caused by the coronavirus*
- 2. Help develop the relationship between theory and practice.*
- 3. In the framework of university cooperation, we will lay the foundation for the further development of HR knowledge related to the crisis and recovery.*
- 4. Support the best possible foundation of national efforts against the coronavirus through our cooperation.*

With our current research related to the above mentioned goals, we have done the following tasks between 2020. May 1 and 2020. August 30.

We developed a research model on the basis of which we were able to empirically examine the challenges and changes caused by the crisis caused by the coronavirus in the human resources management practices of the Hungarian corporate / institutional sector.

In our presentation, we address in detail the question of how the importance of organizational, management, and HR characteristics has evolved as a result of the virus. What new opportunities have come to the fore in the examined organizations and in their HR organization?

Kulcsszavak: *HR organization, COVID-19, KORONAHR research group, crisis, human resource management*

1. Bevezetés

A COVID-19 világjárvány drámai következményekkel járt az egész társadalomra nézve. A vírus terjedésének megfékezése érdekében a világ számos kormánya példátlan beavatkozásokat rendelt el, amelyek a legtöbb esetben egész régiók vagy országok lezárását eredményezték. A gazdasági tevékenységek felfüggesztése súlyos következményeket okozott a munkavállalók foglalkoztatására és jövedelmére, valamint a vállalatok árbevételére nézve. A társadalom minden szintjén szükségessé váltak a drasztikus változtatások az egészség és a biztonság megóvása érdekében. E gyors reagálási kényszerből a vállalatok sem maradhattak ki, meg kellett őrizniük a legfontosabb erőforrásukat, a humán tőkét. Különösen nagy kihívást jelentett annak megoldása, hogy hogyan segítsék a munkatársaikat alkalmazkodni és megbirkózni a munka és a társadalmi életben bekövetkező változásokkal. Például hogyan valósítható meg a home office anélkül, hogy akár a munkáltató vagy a munkavállaló érdeke ne sérüljön? Hogyan biztosítható a munka és a magánszféra közötti szegmentálódás (Chawla et al. 2020: 19-39, Joel, Isabella, 2020: 183-187). E kutatásban azokkal a kérdésekkel foglalkozunk, hogy a pandémia megjelenésével és az általa okozott változásokkal szemben a szervezetek milyen válaszokat, megoldási utakat és gyakorlatokat alkalmaztak. Jellemzően problémaként vagy kihívásként esetleg lehetőségként élik/élték-e meg a mostani válságot?

2. Szakirodalom

A válság gazdasági hatásai

A koronavírus-járvány jelenleg mindenkit érint az egész világon, hatással van az egyénre és a társadalom egészére éppúgy, mint más aspektusból a munkavállalókra – munkaadókra (vállalatokra) és a gazdaság egészére is. Egyének, városok, régiók, gazdaságok, országok és kontinensek tapasztalták meg, milyen elzárva lenni a külvilágtól és félni az ismeretlen jövőtől és a következményektől (Caligiuri et al. 2020: 697–713). Budhwar – Cumming (2020: 441–443) szerint a világjárvány emlékeztetett minket a világ összekapcsolódásának rendkívüli mértékére és fontosságára is. A Worldometers adatbázisa szerint a Covid-19 világjárvány a cikk írásakor (2021. február) több mint 113 millió megbetegedést és 2,5 millió megerősített halálesetet jelentett. Ez a szám megegyezik a legrosszabb évi influenza esetszámaival, és kétszer akkora, mint a H1N1 2009-es globális világjárvány alkalmával tapasztalt esetszámok (Bughin et al. 2021:126-159). Az országok különböző stratégiák megvalósításával igyekeznek megfékezni, a különböző szektorokra eltérő mértékben ható koronavírus terjedését. Felmerül a kérdés, hogy ezeknek a stratégiáknak milyen a gazdaságra gyakorolt hatása (Karnon, 2020: 335-337), adott vállalkozás mennyire veszi figyelembe a humanitárius megoldásokat (Jenei - Módosné 2020: 53-64). Az új típusú koronavírus járvány a világ és ezen belül hazánk működésére történelmi jelentőségű hatást gyakorolt. Nem csak az emberek mindennapi életében érhető tetten ennek hatása, hanem a világ gazdaságának működésére is rendkívüli mértékben kihatott. A Világbank 2020 júniusi előrejelzése szerint a globális GDP 2020-ban várhatóan 5%-kal csökken, a fejlett gazdaságokban pedig a csökkenés várhatóan 7%-os lesz (World Bank, 2020). Az ILO (2020) becslése szerint a munkaerő-kereslet csökkenése 2020 második negyedévében a 2019 utolsó negyedévéhez képest világszerte mintegy 400 millió munkahely megszűnésével egyenértékű (ILO, 2020c). Az OECD várakozásai alapján a tagországokban a teljes munkanélküliség 2020 hátralévő részében kétszámjegyű lesz, ami több mint kétszerese az év első negyedévében mért 5,3%-os munkanélküliségi rátának (OECD, 2020). Az Európai Bizottság (2020) prognózisa szerint a magyar GDP 2020-ban 6,4%-al csökken, miközben a GDP arányos költségvetési hiánya 8,4 %-ra nő. Idén a GDP arányos államadóság 78%-ra emelkedik. Ez a súlyos visszaesés a magyar gazdaság valamennyi szektorát érintette, de különböző mértékben.

A Covid-19 és a HRM

A COVID-19 pandémia hatása kiterjedt és óriási kihívások elé állította a munkavállalókat, szervezeteket, közösségeket, nemzeteket és az egész világot. Frone (2018: 246–260) által készített tanulmány rámutat arra, hogy a gazdasági visszaesés során a továbbra is foglalkoztatott munkavállalók megtapasztalhatják a munkahelyi bizonytalanságot, amelyet a fizetések és a munkaidő csökkentése, a rossz fizikai és mentális egészség, a hosszan tartó szabadságolások és a kihívást jelentő körülmények okoznak. A munkáltató és a munkavállaló közös érdeke, hogy a pandémia ideje alatt az üzletmenet zavartalanul működjön, a munkáltató továbbra is foglalkoztassa a munkavállalót, aki ezért megkapja a munkabérét, így ne legyenek tömeges leépítések és elbocsátások. A pandémia következményeként végrehajtott korlátozási intézkedések és a mobilitási korlátozások jelentősen átalakították a munkaerő-piacon általánossá vált HR gyakorlatokat. A szervezetek többsége válaszként az alábbi fontos intézkedéseket hozta meg: leállította az üzleti utakat, céges rendezvényeket, fertőtlenítőket, maszkokat biztosított a munkavégzés helyén, továbbá az otthoni munkát engedélyezte, illetve elrendelte. A döntések meghozatala során a vezetésnek két fontos kérdést kellett mérlegelni: 1. mely dolgok a legfontosabbak a munkavállalók számára, és ezzel együtt 2. mi a HR számára? A járvány alatt az alkalmazottak számára a legnagyobb kihívást a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése jelentette. Olyan jelenségeknek lehettünk tanúi, mint a társadalmi elszigeteltség, szegregáció, bizonytalanság és a félelemérzet kialakulása. Ebben a helyzetben a szervezeteknek rugalmasabbaknak és innovatívabbnak kell lenniük a munkavállalókat érintő váratlan emberi erőforrásokkal kapcsolatos kérdésekben. Mala (2020: 1-5) szerint a munkavállalót inkább az anyagi biztonság, a személyes és a családi egészség foglalkoztatja, mint a munkáltatója anyagi helyzete, instabillá válása, ezért a HR stratégiának figyelembe kell venni a munkavállalók aggodalmait. Kőműves et.al szerint (2021:48-52) a szervezetek számára a legnagyobb megmérettetést a hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás és a kapcsolattartás jelenti. Ezt követi a munkaerő megtartásának nehézsége, a home office, távmunka bevezetése/működtetése, illetve az egészségvédelem és a higiéniai előírások betartása. Kritikus pontként említésre került a motiváltság fenntartása, a bérghazdálkodás, a pánik kezelése és a digitális folyamatok kialakítása. A jövőben olyan stratégiák kialakítására kell törekedni, melyek gyakorlati alkalmazása hozzájárul a munkaerő és a megváltozott munkaerő-piaci körülmények közötti kapcsolat egyensúlyának megteremtéséhez, valamint szorgalmazni szükséges a hatékony tanulási

formák kialakítását a digitális transzformáció adta lehetőségek maximális kiaknázásával. Hegedüs H (2018: 185-187) az előző gondolatmenetet azzal egészítette ki, hogy a szervezeti fejlődés és a HR mozgatórugója a kreativitás és az innováció, amelyet az emberi erőforrás birtokol humán tőkeként, így a közeljövőben ennek a szerepe várhatóan hatványozottan fel fog erősödni.

3. Anyag és módszer

A COVID-19 okozta első európai megbetegedések után néhány hónappal, 2020. májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával tizenkét magyarországi és egy határon túli egyetem (Budapesti Metropolitan Egyetem – METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem – ELTE, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem – MATE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem – NKE, a Pécsi Tudományegyetem – PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Pannon Egyetem – PE és a Selye János Egyetem – UJS, Szlovákia) kutatóinak összefogásával Magyarországon létrejött a KoronaHR kutatócsoport, melynek fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

1. Kövessük nyomon, hogy milyen változásokkal reagál a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlata a koronavírus okozta válság kihívásaira a pandémia első és második fázisában!
2. Segítsük az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolat fejlesztését!
3. Egyetemi együttműködések keretében alapozzuk meg a válsághoz és kilábaláshoz kapcsolódó HR ismeretkörök továbbfejlesztését, tananyagba illesztését!
4. Együttműködésünkkel támogassuk a koronavírus elleni országos erőfeszítések minél jobb megalapozását, úgy is, hogy lehetővé tesszük, hogy a résztvevők az eredmények disszeminációját minél magasabb szintű publikációk révén tegyék elérhetővé!

Jelen tanulmány szerzői a kutatócsoport tagjai, eredményeik a közösen készített adatbázis alapján kerülnek bemutatásra. Online kutatásunk első

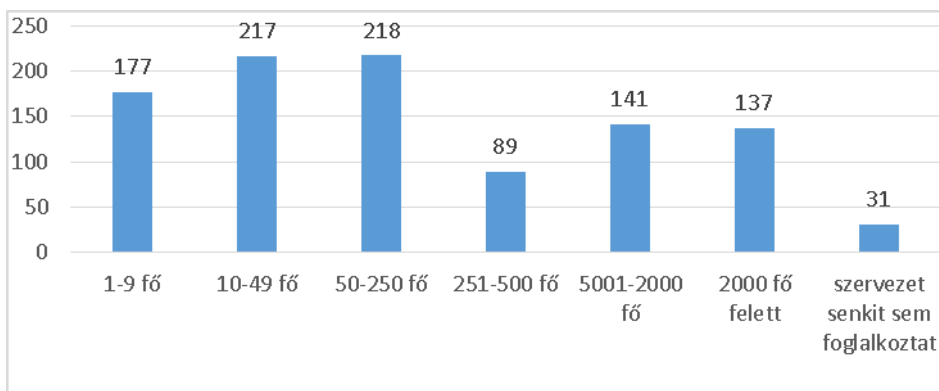
fázisára 2020. június 12. és július 31. között került sor. A vizsgálatunk második fázisát 2020. augusztus 1. és november 15. között végeztük. Az első időszakban 508 db értékelhető kérdőív érkezett vissza. A második fázis adatfelvételére 2020. augusztus 1. és november 15. közötti időszakban került sor. A két adatfelvételi időszakban összesen 1.041 darab elemezhető választ kaptunk különböző szervezetektől (vállalatoktól és intézményektől).

Empirikus vizsgálatunk alapvetően ex-post jellegű volt, azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk a „Covid-19 koronavírus okozta válság hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatára kifejtett hatását”. Az általunk használt kérdőívben zárt és nyílt végű kérdések egyaránt szerepeltek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon. A válaszokat egyváltozós statisztikai módszerekkel elemeztük. A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait gyűjtve össze:

1. a koronavírus okozta válság jelenlegi és várható hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetre,
2. a vizsgált szervezetre leginkább jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések,
3. a vizsgált szervezeteknél a válság hatására a HR-területen kezdeményezett (megvalósul vagy tervezett) változások/változtatások,
4. a koronavírus válság által teremtett fejlesztési, fejlődési lehetőségek a vizsgált szervezetnél és annak HR szervezetében,
5. a válság hatásai által pozitívan és/vagy negatívan érintett munkakörök és kompetenciák,
6. a vizsgált szervezet, a válaszadó HR-terület és a válaszadó személy jellemzői.

Jelen dolgozat a negyedik pont elemzésével foglalkozik.

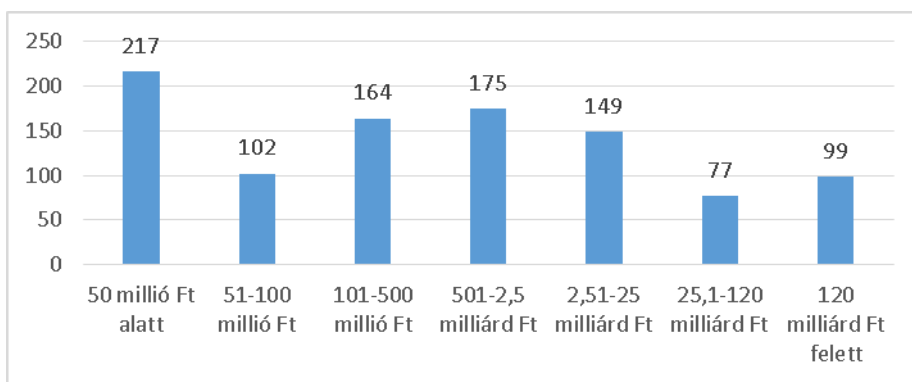
Kutatási eredményeink értékelése során a háttérváltozók bemutatásával kívánunk kezdeni, hiszen a későbbiekben a keresztábrás vizsgálatok elemzési alapját e változók fogják képezni. Első fontos adat a válaszadó szervezet által foglalkoztatottak méret szerinti megoszlása (1. ábra).



1. ábra: A válaszadó szervezetek méret szerinti megoszlása

Forrás: kutatási adatbázis

A szervezetek méret szerinti kategorizálásának másik széles körben alkalmazott mutatója, az árbevétel szerinti felosztás, amely megoszlását a 2. ábra mutatja be.



2. ábra: A válaszadó szervezetek árbevétel szerinti megoszlása (N=983)

Forrás: kutatási adatbázis

A háttérváltozók ismertetését követően térjünk át, dolgozatunk központi témáját képező koronavírus-válság HR szempontú vizsgálatára. Mely vállalat gondolta volna az éves pénzügyi tervezésnél, hogy – nem piaci

okok miatt – veszélybe kerülhet a működése, hogy alkalmazottai nem tudnak majd bemenni dolgozni vagy, hogy a külföldről beszerzett alapanyagok nem fognak időben megérkezni? Kérdésként merülhet fel bennünk, hogy a szervezetek egy válság vagy bármilyen vis major helyzetre fel vannak-e készülve. Rendelkeznek-e válság forgatókönyvvel, amely tételesen rögzíti ilyen esetekben a teendőket (1. táblázat). Így rákérdeztünk arra, hogy az általunk vizsgált vállalkozások rendelkeznek-e intézkedési tervvel.

1. táblázat: A szervezeti méret és az intézkedési terv kapcsolata

	1.hullám %	2.hullám %
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is volt, amit változatlan	2,4	10,6
Már a jelenlegi vírushelyzetet megelőzően is volt, ami módosításra szorult	11,8	16,6
Korábban nem volt, de a vírushelyzet miatt kidolgoztuk	54,2	55,8
Nincs, de tervezzük	9,7	7,8
Nincs és nem is látjuk szükségét	21,9	9,2

Forrás: kutatási adatbázis

Az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált szervezetek 11,37 %-nak volt válsághelyzetre kidolgozott stratégiája. 16,42 % rendelkezett valamilyen intézkedési tervvel de azt módosítani kellett, annak érdekében, hogy az adaptálható legyen a koronavírus járvány hatásainak kezelésére. A válaszadó szervezetek 8,05 %-a azonban feleslegesnek tartja ilyen dokumentum elkészítését. Fontos azt is kiemelni, hogy hogy minél nagyobb volt a vizsgált szervezet annál valószínűbb, hogy volt/rendelkeztek valamilyen cselekvési tervvel, vagy a meglévő egyéb válsághelyzetre kidolgozott intézkedéscsomagot a járvány alakulásának megfelelően átdolgozták (2. táblázat).

2. táblázat: Az intézkedési terv és a szervezet mérete közötti kapcsolat

	1.	2.	3.	4.	5.
1-9 fő	7,90	5,64	47,45	17,51	21,46
10-49 fő	10,18	7,40	59,25	10,64	12,50
50-250 fő	8,71	15,59	66,97	5,04	4,12
251-500 fő	14,60	22,47	57,30	4,49	1,12
501-2000 fő	10,63	23,40	63,82	2,12	0
2000 fő felett	14,70	40,44	41,91	0,73	2,20
szervezet senkit sem foglalkoztat	12,90	0	19,35	19,35	15

Jelmagyarázat:1: A vírushelyzetet megelőzően volt már (%), 2:vírushelyzetet megelőzően volt de azt módosítottuk (%), 3.Nem volt, de a vírus helyzet miatt kidolgoztunk (%), 4. nincs de tervezzük (%) 5. nem látjuk értelmét (%).

A kérdésre adott válaszok alapján a szervezet mérete és a cselekvési terv megléte között szignifikáns kapcsolat mutatható ki, ahol $c=0,260$ és a $p=0,000$. Hasonló kapcsolat mutatható ki az intézkedési terv megléte és az éves árbevétel között is, ahol $c=0,186$ és a $p=0,000$. A COVID-19 által előidézett kihívások között az egyik legjelentősebb probléma talán a bizonytalanság növekedése a legtöbb szervezet életében, különös tekintettel az emberi munkaerő-megtartására vonatkozólag (Gelencsér et al, 2020: 67-79). A COVID-19 globális járványként való megjelenése óta sok szervezet elbocsátotta munkavállalóit, elvesztette ügyfeleit, és ez nagyban befolyásolta a szervezetek jövedelmezőségi szintjét, főleg az emberi erőforrások hatékonyságának és termelékenységének romlása miatt. A pandémiának a munkaerő foglalkoztatására gyakorolt hatását keresztábrák vizsgálatnak vetettük alá, ahol megnéztük, hogy a szervezet mérete és a munkaerő-létszám változás között van-e kapcsolat. (3.táblázat).

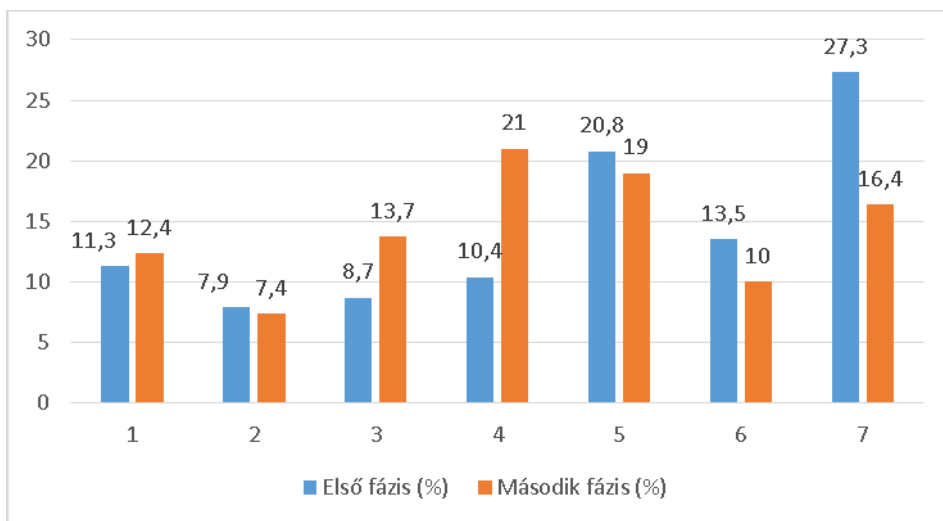
3. táblázat: A szervezet méretének a változása a koronavírus járvány kirobbanását követően

	Erősen csökkent (20 % felett)	Kissé csökkent	Nem változott	kissé növekedett	Erősen növekedett
1-9 fő	9	21	121	14	4
10-49 fő	22	38	125	27	2
50-250 fő	17	65	110	13	4
251-500 fő	4	22	47	10	0
501-2000 fő	8	39	72	13	3
2000 fő felett	8	25	78	12	1
szervezet senkit sem foglalkoztat	1	1	21	2	0

Forrás: kutatási adatbázis (N=959)

A kapott eredmények alapján megállapítottuk, hogy a méret és a dolgozói létszám csökkenése között szignifikáns kapcsolat áll fenn, ahol a Cramer's érték (c)=0,121 és a szignifikancia érték (p)=0,000. Látható, hogy a minél nagyobb a szervezet annál ellenállóbb a megnövekedett költségek és az alacsonyabb árbevételekkel szemben. A közösségi válaszlépések során olyan tabuk dőltek meg, amelyek korábban elképzelhetetlenek voltak, mint a költségvetési hiányra vonatkozó szabályozás (ideiglenes) felfüggesztése vagy az állami támogatások szabályozásának drasztikus enyhítése (Szijártó, 2020:3-15). A rövid távú célok mellett a hosszabb távú szemléletmód igénye is megfogalmazódott, hogy úgy alakítsák a gazdasági kilábalást, hogy közben a fenntarthatóságot is figyelembe vegyék. Fontos megemlítenünk, hogy a koronavírus okozta hatások láncszerű sorozata sokként érte a gazdaság szereplőit. A vállalkozások jelentős hányada felkészületlenül sodródott a kialakult helyzettel. A gazdasági hatások iparáganként és szervezetenként változóak voltak, attól függően, hogy az érintett szervezetek hogyan tudtak alkalmazkodni a megváltozott helyzethez. Miként tekintettek a kialakult válságra, láttak-e lehetőségeket, fel tudtak-e vázolni megoldási alternatívákat? A 3.számú ábra e kérdéseket igyekszik megválaszolni. A válaszadó szervezeteknek 1-7 terjedő skálán kellett értékelni azt, hogy vajon a koronavírus jelent-e számukra bármilyen fajta lehetőséget, megteremtett-e

olyan cselekvési tervet, esetleg motivációt olyan feladatok elvégzésére, amelyekre a kialakult válság hívta fel a figyelmet/vagy adott lehetőséget.



3. ábra: A koronavírus járvány jelent-e bármilyen fajta lehetőséget szervezete számára
Forrás: kutatási adatbázis (N=959)

Az eredmények azt mutatják, hogy a válság számos negatív hatásán túl a válaszadó szervezetek számára pozitív hozadékkal is bírt. A kérdésre adott válaszok átlagértéke 4,22, a medián érték 4 és a leggyakrabban előforduló válaszok ismérvértéke (módusz) 4 volt. Kérdésként merül fel, hogy vajon van-e kapcsolat a szervezet mérete és a pandémiás válság lehetőségként kezelése között (4. táblázat)?

4.táblázat: A szervezet mérete és a koronavírus járvány lehetőségként történő kezelése közötti kapcsolat

	Egyetért (6)	Teljesen egyetért (7)	Együtt a teljes mintán belül (%)
1-9 fő	11	19	17,04
10-49 fő	21	34	26,82
50-250 fő	25	35	214
251-500 fő	9	11	28,37
501-2000 fő	13	26	28,88
2000 fő felett	18	31	36,56

Forrás: kutatási adatbázis

A táblázat eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy minél nagyobb a szervezet annál nyitottabb a koronavírus járványból fakadó lehetőségek

megragadására. A keresztábrás vizsgálatok eredményei alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki a szervezet foglalkoztatotti létszáma és a járvány pozitív hozadékként való megítélése között, ennek értékei: $c=0,101$ és $p= 0,008$ Az ANOVA program segítségével megnéztük, hogy a válaszadó szervezetek, a válság következtében, miként vélekednek a potenciálisan fejlődő, HR területekről (5. táblázat).

5. táblázat: A válság következtében potenciálisan fejlődő, erősödő HR területek

A válság potenciális fejlődési lehetőséget jelent az Ön cége számára	Szignifikancia (p) értéke
Létszámtervezés/veszteségidő csökkentés	0,000
Toborzási, kiválasztási rendszerek fejlesztése	0,000
Home office/adminisztrációs költségek csökkentése	0,000
Ösztönzés és javadalmazás menedzsment	0,012
Szociális, mentális támogatás	0,005
Munkavédelem	0,003
Belső kommunikáció/digitalizáció fejlődése	0,000

Forrás: saját számítás

Kezdetben a szervezetek számára az otthoni munkavégzésre való áttérés során a legfontosabb kihívás a termelés folytonosságának megmentése volt. Ehhez jelentős digitális átalakulásra volt szükség, mivel a szervezetek a dolgozók át- és továbbképzését is online kellett megoldaniuk. A technika és a digitalizáció révén lehetővé vált, hogy a korábban megszokott gazdasági, társadalmi tevékenységek egy része helyváltoztatás és személyes találkozások nélkül is megvalósítható legyen a digitális világban, az információs társadalomban (Zádori et al, 2020:2-13). Fejlődés mutatkozott a belső kommunikáció terén is. A kommunikáció normál működés mellett is fontos (Dajnoki, 2010: 65–70.), de az otthoni munkavégzés során ez fokozottan igaz. A „digitális forradalom” által megtapasztalt előnyöket nagy valószínűséggel a válságot követően is hasznosítani fogják a szervezetek (Strielkowski, 2020:1-6). A pandémiás válság lehetőséget teremtett a toborzási, kiválasztási stratégiák újragondolására is. A vírus ideje alatt a személyes interjúk lefolytatására nem volt lehetőség, így a meglévő technikákat kellett hatékonyabbá, korszerűbbé tenni. Az online meghallgatások számos előnyt kínáltak a munkaadók számára, pl. egyszerűbben tervezhetők, kevésbé stresszes,

oldottabb, nem igényel fizikai jelenlétet. A Covid -19 idején hangsúlyos szerep jutott a munkáltatóknak a dolgozók mentális és szociális támogatásában is. A karantén, a home office számos negatív hatást gyakorolt a dolgozókra, így pl. a rossz hangulat, stressz, alvászavar, ingerlékenység, depresszió, kiégés. A fejlődő területek elemzésekor feltétlenül szólnunk kell a munkavédelem erősödő szerepéről is. A kormányzati szándék az volt, hogy korlátozások helyett az ország működőképességét kell biztosítani a vírus elleni védekezésben. Így valamennyi vállalkozás fókuszába a munkavédelem és az egészség-megőrzés került (maszkviselés, társadalmi távolságtartás). További kedvező hatásként jelentkezett az adminisztrációs költségek megtakarítása azáltal, hogy a személyzet home office-ban dolgozik. További előnyök a veszteségidő csökkenése azáltal pl., hogy kiesik az alkalmazottak napi ingázásának ideje a munkahely és az otthon között, az ebédre és a kávé szünetekre fordított időtartam. Költségmegtakarítást eredményezhet, hogy a vállalkozásoknak nem kell nagy készleteket fenntartani, irodát bérelni és ösztönözni a személyzetet otthoni munka-végzésre. Minden szervezetnek szüksége van egy egyértelműen meghatározott stratégiára, amely rámutat a szervezet jövőképeinek és küldetésének irányára (John, Ebere, 2020: 36- 46). A stratégiai tervezés ugyanis javítja a szervezeti teljesítményt, ami hosszú távon hatással van mind a jövedelmezőségre mind a humán erőforrás megtartására és működtetésére (Monye, Ibegbulem 2018: 31-40). A megfelelő stratégiatervezéssel egy válság könnyebben kezelhető. A krízismenedzsment még soha nem volt ennyire fókuszban, mint a COVID- 19 kapcsán, hisz jelen helyzet megmutatta a világ sebezhetőségét, miután a járvány tönkretette a globális gazdaságot. Ezért nagy szükség van a vállalatoknál a krízismenedzserek és stratégiai tervezők közös együttműködésére a legjobb megoldás létrehozására. A megfelelő stratégiai tervezéssel, a vállalatok képesek lesznek a különböző krízisek típusának megállapítására, ahhoz kapcsolódó források hozzárendelésére és a legalkalmasabb válságkezelési mód kiválasztására (Kőműves et al 2021:43-46)

6. táblázat: Fejlesztendő területek megítélése a válaszadó szervezetek véleménye alapján

Fejlesztendő területek	Szignifikancia (p) értéke
Belső kommunikáció fejlesztése	0,000
Ösztönzési/bérezési rendszer átalakítása	0,012
Utánpotlás tervezés	0,011

Forrás: saját számítás

A leírtaknak megfelelően tehát a HR-nek számos feladatot kell újr gondolnia a hatékonyság jegyében (6. táblázat). Ilyen feladatok például az emberek motivációja, képzése és fejlesztése, az adminisztrációs feladatok optimalizálása valamint az utánpotlás tervezés szükségessége. A belső kommunikáció komoly fejlesztésen ment keresztül a válság által szült kényszerhelyzetben, de a vállalkozások még kiaknázatlan területeket látnak ebben, így ennek a jövőbeni fejlesztése a hatékonyság növelés egyik fontos záloga is egyben. Másik fontos fejlesztendő terület, amellyel a cégvezetőknek és a HR-eseknek meg kell küzdeni, hogy miként lehet motiválni a dolgozót a járvány idején, a négy fal között. Lehet-e, kell-e az otthoni munkavégzés eredményességét, hatékonyságát mérni? Egyáltalán, hogyan lehet valaki jó főnök a válság idején? Milyen módszerekkel figyelnek arra, hogy a munkatársak a lehető legkevesebb pszichés sérüléssel vészeljék túl ezt az időszakot? Ashraf Saeed és Elsafty, Mohammad Ragheb (2020:5059) megállapították, hogy vannak bizonyos stratégiák, amelyeket a vezetés alkalmazhat a munkavállalók ösztönzésére, az elégedettségük, biztonságérzetük növelésére kifejezetten a pandémia idején. Így említésre kerül pl. az információkhoz való hatékony hozzáférés, a megfelelő minőségű tájékoztatás. A gyorsított ütemű átállás és reagálás nagy kihívás elé állította szervezeteket. Fókuszba került az utánpotlás tervezés szükségessége. Központi kérdés, hogy van-e a szervezetnél olyan tehetséges, ambiciózus munkavállaló, aki rendelkezik azokkal a készségekkel és képességekkel, amely alapján be lehet vonni/tanítani a szervezet vezetésébe, a folyamatok fenntartásába és fejlesztésébe a közös és kölcsönös haszonmaximalizálás érvényesítésével, egy súlyos válság, krízis helyzet idején, ha a vállalkozás vezetője rövidebb vagy hosszabb ideig kiesik a cég irányításából. Ugyanezt a

kérdést az ANOVA program segítségével összevetettük az árbevétellel is, amelynek eredményeit a 7. táblázatban láthatjuk.

7. táblázat: A szervezetek árbevétele és a fejlesztendő HR területek kapcsolata

Fejlesztendő területek	Szignifikancia (p) értéke
Ösztönzési / bérezési rendszer	0,016
Belső kommunikáció	0,000
Adminisztráció	0,043
Utánpótlás tervezés	0,020
Képzés	0,000
Jóléti programok	0,003

Forrás: saját számítás

Az előzőekben említett szempontokon túl, megjelenik a képzés iránti igény is. A Covid19 járvány kapcsán elrendelt kormányzati és szervezeti intézkedések révén sokan home office munkavégzésre kényszerültek. Ennek során megoldandó feladatként jelentkezett a munkaadók számára a munkavállalók képzése, amelynek igényét az informatikai ismeretek hiánya és a gyakorlatlanság predesztinált. Ezáltal szükségessé vált egy jó munkaerő-biztosítási terv elkészítése annak érdekében, hogy a képzésekre azelőtt sor kerülhessen, mielőtt az adott munkatársak először szembesülnének új feladataikkal. A koronavírus járvány eredményeképpen egyre több munkáltató ismerte fel a Welbeing jelentőségét és szerepét abban, hogy a munkavállalók jóléte és motivációja illetve teljesítménye szorosan összefügg egymással. Ezért e terület erősítése mindenképpen a jövőben további támogatást igényel.

Összefoglalás

A koronavírus olyan szakmai és emberi kihívás elé állított minden szervezetet, mellyel korábban nem találkozhatott. Az ehhez hasonló soktényezős, globális válság úgy igényli a legmagasabb fokú figyelmet, hogy közben a kezeléséhez szükséges minimális tapasztalatunk sincs meg, ám ha véletlen adottak is az eszközök, a tudásunk akkor is tesztelésre vár. A kutatási eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a válság egyben pozitív hozadékkal is bírhat a szervezetek életére nézve, de kiemel olyan fejlesztendő területeket is, amely a krízis helyzet eredményeképpen a figyelem középpontjába került.

Következtetések és javaslatok

A kutatás során az alábbi következtetéseket fogalmazzuk meg:

- A vizsgált szervezetek 50,86 %-nak nem volt válsághelyzetre kidolgozott stratégiája.
- Megállapítást nyert, hogy a méret és a dolgozói létszám csökkenése között szignifikáns kapcsolat áll fenn, minél nagyobb a szervezet mérete annál ellenállóbb a megnövekedett költségek és az alacsonyabb árbevételekkel szemben
- A koronavírus járvány a válaszadó szervezetek számára pozitív hozadékkal is bír, így potenciálisan fejlődő területekként: a létszámtervezés/veszteségidő csökkentés, toborzási, kiválasztási rendszerek fejlesztése, home office/adminisztrációs költségek csökkentése, ösztönzés és javadalmazás menedzsment, szociális, mentális támogatás, munkavédelem, belső kommunikáció/digitalizáció fejlődése került említésre
- A járvány az alábbi fejlesztendő területekre hívta fel a figyelmet: belső kommunikáció fejlesztése, ösztönzési/bérezési rendszer átalakítása, utánpótlás tervezés
- Az árbevétellel mérete és a fejlesztendő terület kapcsolata a képzés és a jóléti programok szerepére hívta fel a figyelmet

Javaslat:

Munkánk során az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Elengedhetetlen, hogy minden szervezet átfogó pandémiás intézkedési tervet készítsen, melyben világosan rögzítésre kerülnek a járvány terjedésének időszakára vonatkozó átmeneti szabályok, prevenciók rendelkezések.
- Fontos szerepet kell szánni a jövőben a munkaerő-biztosítási terv elkészítésére is, amely magába foglalja a munkaerő-tervezést, kiválasztást és a képzések megvalósításának részleteit.
- A belső kommunikáció fejlesztése elengedhetetlen minden szervezet életében, mivel ezzel csökkenthető a bizonytalanság a szervezet jövőjét és a dolgozó szerepét illetően.

Irodalomjegyzék

Ashraf, S. – Mohammad, Ragheb. (2020): The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt, *Business and Management Studies*. 6, (2); 5059, ISSN: 2374-5916 E-ISSN: 2374-5924 Published by Redfame Publishing

Budhwar, P. – Cumming, D. (2020): New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic, *British Journal of Management*, 31, (3) 441–443.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>

Bughin, J.- Michele, C. – Dorota, R.- Marcin. Z, and Rafal O. (2020): Perceptive risk clusters of European citizens and NPI compliance in the face of the Covid-19 pandemic, *Cepr Press*, Issue (63), 126-159

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

Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., and Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19-39,
<https://doi.org/10.1037/apl0000423>

Dajnoki, K. (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 5:(1-2). 65–70.

Frone, M.R., (2018). What happened to the employed during the Great Recession? A U.S. Population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. *J. Vocat. Behav.* 107, 246–260.
[doi:10.1016/j.jvb.2018.05.001](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.001)

Gelencsér, M.- Szigeti, O. - Szabó-Szentgróti G. (2020): A feldolgozó-ipari munkavállalók munkaerő-megtartása, *Vezetéstudomány* 51: (9), 67-79, doi:<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>

Hegedűs, H. (2018). Recenzió "A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerő-piaci kézikönyv" című kiadványról, *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata* 28, E-szám 185-187, <https://doi.org/10.17047%2FHADTUD.2018.28.E.185>

ILO (2020). "ILO monitor: Covid-19 and the world of work", 5th edition, available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf, letöltés dátuma: 2021.05.22

Jenei, Sz. – Módosné, Sz. Sz. 2020. A koronavírus járvány hatásai a humán erőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban, *Új Munkaügyi Szemle* 2:(2). 53-64

Joel B. Carnevale – Isabella, H. (2020) Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, 116:©, 183-187, doi:[10.1016/j.jbusres.2020.05.037](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037)

John, E. – Ebere, C. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations, *Journal of Strategic Management* ISSN 2520-0461 (Online), 5:(1) 36- 46, doi:[10.47672/jsm.501](https://doi.org/10.47672/jsm.501)

Karnon, J. (2020). The Case for Temporary COVID-19 Income Tax Levy Now, During the Crisis, *Applied Health Economics and Health Policy* 18, 335-337, <https://doi.org/10.1007/s40258-020-00585-6>

Kőműves, Zs - Szabó, Sz. – Grotte, J.- Hollósy, V. G.: (2021). A pandémia és a vizsgált szervezetek változással kapcsolatos attitűdjei, lehetőségei, In: Poór, J. (szerk), Balogh, G (szerk), Dajnoki, K. (szerk), Karoliny, M. (szerk), Kőműves, Zs. (szerk), Pató, G. (szerk), Szabó, Sz. (szerk): Covid-19 Koronavírus-válság: Harmadik fázis, Kihívások és Hrválaszok, Gödöllő, 43-46

Mala, W. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All), 2020, <http://>

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3736719, letöltés ideje: 2021.04.25

Monye, M. C., - Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.

OECD (2020). “OECD Economic Outlook”, Volume 2020 Issue 1, OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>.

Strielkowski, W. (2020). COVID-19 pandemic and the digital revolution in academia and higher education, Preprints, (April), pp. 1–6. doi: 10.20944/preprints202004.0290.v1

Szijártó, N. (2020). Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus (COVID-19), Az Európai Bizottság útkeresése, Kihívások 236. szám, 3-15p, 2020. április 17.

World Bank (2020). “Global economic prospects”, World Bank Group Flagship Report, June 2020. <http://hdl.handle.net/10986/33748>, letöltve: 2021.05.28

Zádori, I. – Nemeskéri, Zs. –Szabó, Sz. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. Vitaindító tanulmány. *Új Munkaügyi Szemle*. 1:(3). 2-13. letöltés dátuma: 2021.05.10

<https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf>,

COVID TESZTEN A MUNKÁLTATÓI MÁRKÁK

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

egyetemi adjunktus
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
balintb@ktk.pte.hu

Absztrakt

A Covid-19 vírus okozta helyzet komoly teszt volt a munkáltatói márkák számára is, főképp a hitelesség terén. Nem egy nemzetközileg jó hírnévnek örvendő vállalat vesztette el munkavállalói bizalmát, mert ebben a veszélyes helyzetben nem azt tartotta szem előtt, amit korábban ígért, például a dolgozói biztonságát. A tanulmányban górcső alá kerülnek azok az értékek, valamint munkavállalói elvárások, amelyek előtérbe kerültek a pandémia alatt (például a munkahely biztonsága, home office/távmunka lehetősége). A kutatási tapasztalatok alapján tárgyalásra kerül, mire érdemes a munkáltatói márkát építeni, illetve hogyan javasolt tovább fejleszteni egy ilyen válsághelyzetben (például ajánlatos hibrid működésre és kommunikációra berendezkedni). Továbbá áttekintésre kerül néhány hazai jó gyakorlat, amelyekből további tanulságok vonhatók le.

Kulcsszavak: *Munkáltatói márka, Munkavállalói elvárások, Covid-19, Pandémia, Biztonság, Megtartás*

1. Bevezetés

A munkáltatói márka fogalmat először az Ambler és Barrow szerzőpáros használta még az 1990-es években, melyet a következőképpen írtak körül „A foglalkoztatásból származó funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök együttese, melyeket a vállalattal azonosítanak.” (Ambler - Barrow 1996 187.) Azaz megmutatja, miért előnyös, ha a munkavállaló az adott vállalatot választja.

Az idő előrehaladtával a definíció tartalma folyamatosan formálódott. Lloyd (2002) szerint egy olyan kép jelenlegi és leendő munkavállalók fejében, amely egy kívánatos munkahelyre utal, ahol egy munkavállaló szívesen dolgozik. Minchington is hasonlóképpen írta le: egy olyan szervezet képét közvetíti, amely remek hely a munkára (Minchington

2010). Manapság már ezzel a képpel lehet részben azonosítani a fogalmat, amelyet úgy gondolom érdemes pontosítani és bővíteni. A munkáltató márka a vállalati márkának egy olyan eleme, amely egy vonzó és hiteles munkahely képét közvetítve igyekszik az adott vállalatot versenytársaitól megkülönböztetni. Fontosnak tartom a hitelességet kihangsúlyozni, mivel hosszú távon nem célravezető olyat állítania magáról egy szervezetnek, amely nem igaz rá. Amint a munkavállaló ráeszmél, hogy félrevezették, és nem felel meg neki a valós kép, akkor könnyen a távozás mellett dönthet. Ez a lépés pedig drága lehet minden szempontból a vállalatnak, mivel egyrészt időt, pénzt és munkát fektetett a jelölt megtalálásába és betanításába, másrészt a csalódott dolgozó akár a volt munkáltatója rossz hírét is keltheti. A leírtak miatt tehát meg kell fontolnia a vállalatnak, hogy milyen is a vonzó kép, melyet megfest a célcsoportja számára.

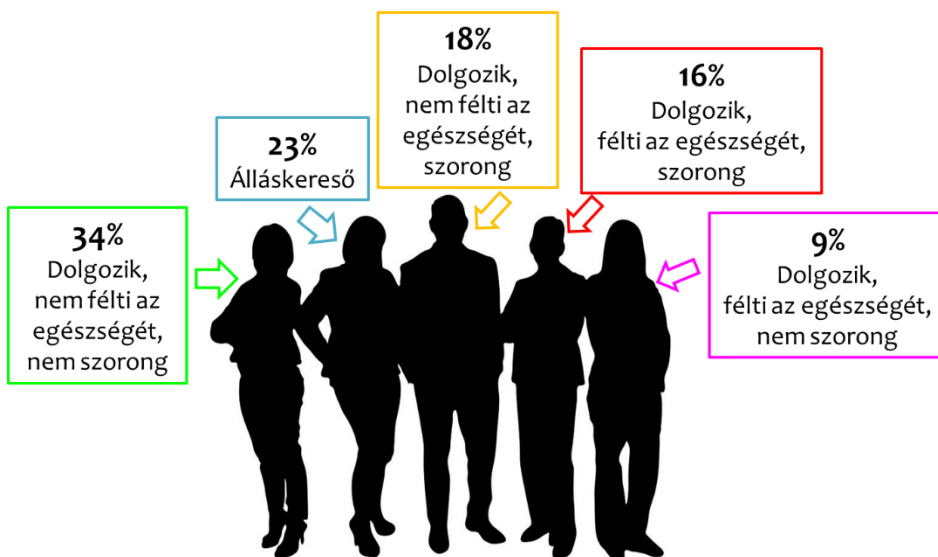
A leírtakat tovább gondolva könnyen belátható, hogy a munkáltatói márka fejlesztésével érdemes foglalkozni, mivel a szervezet „javíthatja a teljesítményt, erősítheti a lojalitást és csökkentheti a fluktuációt, valamint ezzel összefüggésben a toborzási költségeket is (Dajnoki – Héder-Rima, 2020)”.

A koronavírus okozta világjárvány az élet minden területén próbára tett minket, ezáltal a munkáltatói arculatokat is. A szervezeteknek külső és belső fronton egyaránt alkalmazkodnia kellett a megváltozott működési feltételekhez. Munkáltatóként egyik legfontosabb feladatukká vált, hogy munkavállalóik egészségét megóvják, viszont másik oldalról a szervezeti működés fenntartását is biztosítaniuk kellett, amely különböző megoldásokat szült. Voltak olyan esetek, ahol úgy tűnhetett, hogy a bevétel generálás a prioritás minden áron, míg voltak olyan példák is, ahol a bevezetett intézkedések hatására érezhették a dolgozók, hogy törődik velük munkaadójuk. Ez az időszak komoly kihívás elé állította a munkáltatói márkákat is. Egyrészt tesztelésre került, hogy valóban az a munkahely vagyunk-e, mint aminek hirdetjük magunkat. Másrészt kiderült, hogy milyen gyorsan tudunk reagálni a megváltozott munkavállalói igényekre, hiszen a vírus hatására megváltoztak a dolgozók szükségletei is, a munkaadó felé irányuló elvárásaik is.

Jelen tanulmány célja, hogy különböző felmérések alapján áttekintse miképpen változtak a munkavállalói elvárások a pandémia időszakában, valamint vizsgálja a munkaadók reakcióit. A feltárt kép alapján pedig ajánlást kíván adni a munkáltatói márka fejlesztésére.

2. Megváltozott munkavállalói elvárások a vírus hatására

Az NRC 2020. augusztusi reprezentatív 1000 fős kutatása alapján a munkavállalókat öt nagy csoportra lehet osztani az alapján, hogy mennyire tartanak a vírustól és a munkahelyük elvesztésétől (lásd: 1. ábra). A járvány miatti félelem és az általa okozott kiszámíthatatlanság egyfajta szorongást generál a munkavállalókban, amely szintén hatással van a munkáltatókkal szembeni elvárásaikra.



1. ábra: Munkavállalói szegmensek a vírustól és a munkahely elvesztésétől való félelem alapján

Forrás: Saját szerkesztés NRC (2020) kutatása alapján

A munkaképes lakosság legnagyobb hányada (34%) nem félti az egészségét és nem is szorong, 18%-uk azonban szorong, de nem az egészsége miatt, 16%-a viszont az egészsége miatt aggódik legfőképp. Egy kis csoportjuk (9%) bár félti az egészségét, de ez nem okoz szorongást nála. A megkérdezettek 23%-a pedig jelenleg munkát keres. (NRC, 2020)

A munkavállalói csoportok megkülönböztetése kiindulási alapot nyújthat számunkra, hogy feltárjuk, milyen szükségleteik vannak a különböző szegmenseknek, amelyekre munkaadóként reagálnunk kell.

Érdeemes megjegyezni, hogy nem csak azok kerestek állást az elmúlt időszakban, akik elvesztették munkájukat, hanem sokan azért kényszerültek ilyen lépésre, mert elégedetlenek voltak a munkáltatójuk

vírus helyzetben hozott intézkedéseivel, vagy hozzáállásával. A DreamJo.bs állásportál felmérése (2020) szerint, mely bár nem reprezentatív, de jó kiinduló alapot ad a szellemi munkavállalók helyzetének megismerésére, valaki azért váltott például, mert nem volt megfelelő a kommunikáció a munkaadó részéről, hiányzott a védőfelszerelés, vagy nem volt lehetőség home office-ban való munkavégzésre. Továbbá megfigyelhető volt, hogy 2020 nyarán aktív maradt a „féhérgalléros” munkakeresés a karantén feloldását követően is, amely nem feltétlenül jellemző ebben az időszakban normál körülmények között. A home office már nem pusztán hangzatos előny, hanem alapvető elvárássá vált minden korcsoportban. Felértékelődött a sokszínű és befogadó közeg jelentősége is, hátrébb szorítva a korábban fontosabb értéknek számító környezettudatosságot. (hrpwr.hu, 2020)

A munkavállalói elvárásoknál maradva a PwC munkaerőpiaci preferenciákra irányuló felmérését több mint 35 000 válaszadó töltötte ki 2020-ban hazánkban. Eredményeiket kétféle korcsoport szerint osztották meg: 16 és 28 év alattiak, valamint a 28 év feletteiek (a tapasztalt munkavállalók) válaszai (lásd: 2. ábra). A felmért tényezők (55 db) között új elemként jelent meg a munkahely biztonsága, amely mindkét csoportnál a top 10 szempont környékén mozog (28 év alattiaknál: 12. helyen, 28 év feletteiknél a 9.). Más szóval fontossá vált a pandémia alatt, hogy a vállalat felelősséget vállaljon a dolgozóikért, és válsághelyzetben is törekedjen a megtartásukra.

A két legfontosabb munkahelyválasztási szempont mindegyik csoportnál az alaphír mértéke, valamint a rugalmas munkarend és munkaidő lehetősége.

A jelentés szerint érdekesség még, hogy az üzleti és szakmai képzések és a valós teljesítményen alapuló előmenetel továbbra is a 10 legjobban preferált tényező között van, valamint valószínűleg a járvány hatása szintén, hogy a rendszeres céges csapatépítők népszerűsége jelentősen csökkent. (PwC, 2020)



2. ábra: Munkaválasztási preferenciák a PwC (2020) felmérése alapján
 Forrás: <https://nrc.hu/nrc-hirek/home-office-karantenban-nrc-eloadas/>

A Randstad Employer Brand Research 2021-es hazai eredményei alapján a legfontosabb tényezők rangsora szinte változatlan az elmúlt évekhez képest, azonban megfigyelhetők finomságok az elmúlt időszak eseményei hatására, amelyek összecsengenek a PwC kutatásának tanulságaival:

- A megkérdezettek 76%-a tartja a bérezést a leghangsúlyosabb értékelési szempontnak a munkáltató választása során.
- Hasonlóan fontos a kellemes munkahelyi légkör a kitöltők 71%-ának.
- Az állás hosszú távú biztonságát 66% jelölte.
- Ugyan ennyien (66%) a vállalat pénzügyi stabilitását minősítették fontosnak.
- A munka-magánélet egyensúlya a következő (61%).

A Randstad (2021) beszámolója szerint 2020-hoz képest növekedett mind a bérezésnek, mind a kellemes munkahelyi légkörnek és az állás hosszú távú biztonságának a fontossága. A bérezést 3%-kal, a másik két szempontot 10-10%-kal többen jelezték az előző évhez képest. Továbbá még nagyobb növekedés tapasztalható munka-magánélet egyensúlya és a munkaadó pénzügyi biztonságának jelentőségében.

2021-ben felmérésre került két új szempont is a korona vírus hatására: az otthonról dolgozás lehetősége (38%) és a COVID-19 szempontjából biztonságos munkahelyi környezet (33%). A korábbi évekhez képest

pedig hátrébb sorolódtak olyan szempontok, mint a betöltött munkakör érdekessége, a vállalat társadalmi szerepvállalása és általános hírneve. Fontos tanulság még a felmérésből, hogy a tapasztalatok azt mutatják, nagy a különbség a munkavállalói elvárások és a szervezeti kínálat között, azaz mást tartanak fontos tényezőknek a dolgozók, mint amelyekkel ténylegesen találkoznak munkahelyükön.

A munkavállalói elvárások feltérképezése után a következő alfejezet a munkaadók reakcióit tanulmányozza, valamint a munkáltatói márkaépítés terén tett intézkedéseiket tárgyalja.

3. Szervezeti reakciók a pandémia időszakában

A szervezeti reakciók kapcsán folyamatosan születnek újabb és újabb szócikkek vagy kutatások, de a munkáltatói márkaépítés kapcsán még kevesebb a tapasztalat, ezért először egy rövid nemzetközi kitekintés segítségével árnyalom a magyar helyzetet.

Ta'Amnha et al. (2021) civil szervezetek körében végzett felmérése szerint a korona vírus alatt nyújtott jelentős szervezeti támogatás nagyban növelte az alkalmazottak szemében a munkáltatói márka értékét. Ez a támogatás számos formát ölthet, például védelmi eszközök biztosítását, könnyű hozzáférést a COVID-19 tesztekhez, információmegosztást és figyelemfelkeltő workshopok megrendezését jelentheti. A tapasztalatok szerint a támogatás szociális formája lehet, ha a munkahelyen és a távol lévő kollégák megosztják egymással feladataikat és felelősségeiket.

Ta'Amnha et al. (2021) megemlíti továbbá az online munkavállalói elkötelezettség kialakításának jelentőségét is (online work engagement). Jelenleg az erős kapcsolatok és harmónia megteremtése, valamint fenntartása a szervezeti közösségi hálózatokon belül kulcsfontosságú kihívás, amelynek virágzásához új gondolkodásmódra van szükség. Válaszadók több online tevékenységet és összejövetelt használtak interakcióik és elkötelezettségük fokozására, például online ebédeket, furcsa receptek vagy fényképek valamint emlékek megosztását (Ta'Amnha et al., 2021). Hazai online szakmai konferenciákon és workshopokon is több ízben hangzottak el hasonló példák vállalati résztvevőktől.

Végül az eredmények azt mutatták, hogy a COVID-19 világjárvány idején jelentősen megnőtt a vezetők szerepe abban, hogy megfelelő érzelmi támogatást nyújtsanak kollégáiknak (Ta'Amnha et al., 2021). Úgy

gondolom, hogy a bemutatott eredmények nem csak a nonprofit szféra sajátosságai, hanem akár az állami, akár a versenyszféra kapcsán releváns lehet.

Ide kapcsolható, hogy a munkavállalói jólétet támogató (well-being) programok jelentősége is erőteljesen megnövekedett az elmúlt időszakban (Caligiuri et al., 2020), amelyről szintén sokat lehet hallani az itthoni gyakorlatban is.

Nelke (2021) kutatási eredményei már kifejezetten a munkáltatói márkaépítés gyakorlatát érintik. A szerző 2020 júliusában kvalitatív felmérést végzett munkáltatói márka szakértők körében, 19 főt kérdezett meg. A megkérdezettek közül sokan jelentős problémaként tapasztalták a munkáltatói márkaépítés kapcsán a költségvetés csökkentését. Amelyet tovább nehezített, hogy később abból kellett megoldaniuk az újraindult toborzási eljárásokat.

Összességében szinte minden válaszadó azt állította, hogy az új alkalmazottak toborzása és a meglévő tehetségek megtartása egyre nehezebb. Egyes iparágakban a versenytársak nagyon aktívak, különösen a közösségi médiát használatában, így a szakértők attól tartanak, hogy saját szervezetük hátrányba kerülhet a „tehetségeikért folytatott háborúban” (Nelke, 2021).

Több vállalatnál 2020 márciusától nem hajtották végre a munkáltatói márka megerősítését célzó intézkedéseket. Nehéz volt meggyőzni a feletteseket külső kampányok és belső csapatesemények szervezéséről. Ezt egy kiváráó hozzáállással magyarázták, ami bizonyos esetekben már az ellenszenv kifejeződéséhez vezetett az alkalmazottak körében (Nelke, 2021).

A válaszadók a munkáltatói márkaépítést csapatmunkának tekintik, amelyhez a HR -nek, a vállalati kommunikációnak, a marketingnek és - amennyiben van - a toborzó osztálynak kell együttműködnie. Tekintettel arra, hogy az otthoni munkavégzés, a távmunka és az online események jelentik az új mércét, ez a csapatmunka néha nehezebbnek bizonyul, mint korábban, mivel a feladatok elvégzése időigényesebb, valamint több előkészítő munkát és koordinációt igényel (Nelke, 2021).

A Covid intézkedések egyik fő kihívásának a jelentkezőkkel való személyes kommunikáció hiányát találták. A szakértők különösen hiányolták a diákokat és a fiatal szakembereket célzó rendezvények szervezését (Nelke, 2021).

A megoldások kapcsán a megkérdezettek úgy látják, hogy a munkáltatói márkaépítést stratégiai szempontból kell megközelíteni, és sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a digitális tevékenységekre. Ez időt, átláthatóságot és erőforrásokat igényel. A jövőben személyesebb virtuális megoldások lesznek elérhetőek mind a toborzáshoz, mind a munkavállalói kommunikációhoz, ami a munkáltatói márka erősítését eredményezheti. Az online események, élő csevegések, és chatbotok alkalmazását érdemes lesz egy stratégiai tervben rögzíteni. A jelentkezőknek közvetített üzeneteket inkább a tudatosságra kell építeni, a jelöltek útját világosabban kell feltérképezniük és racionalizálniuk a vállalatoknak. Az egyetemekkel folytatott célzott együttműködés szintén segíthet abban, hogy a vállalat korai szakaszban láthatóvá váljon, mint potenciális vonzó munkaadó (Nelke, 2021).

Nelke (2021) kutatásának egyik fontos tanulsága, hogy a vállalatoknak sürgősen szükségük van arra, hogy a külső és belső munkáltatói márkaépítő folyamatokat az online csatornákon keresztül professzionálisítsák, és a távmunkához igazítsák. Emiatt kulcsfontosságú, hogy a szervezetek felülvizsgálják meglévő munkáltatói márkaépítési stratégiájukat, vagy hozzanak létre egy professzionális munkáltatói márkaépítési tervet, amely online és offline eszközöket is tartalmaz.

Úgy gondolom, hogy ezek a kihívások a hazai munkáltatók számára is relevánsak lehetnek. Sok helyen még mindig gyerekcipőben jár ez a fajta tevékenység, így nekik még több tennivalójuk van ezen a téren. Az erős munkáltatói márkával rendelkezőknek sem árt azonban áttekinteni a folyamatukat, és megfelelően integrálni az online és az offline megoldásokat.

Itthoni tekintetben még egyelőre kevés, konkrétan a témával foglalkozó kutatási eredmény jelent meg. Elsősorban a HR tevékenységet átfogóan vizsgáló felmérésekből lehet szemezgetni a Covid hatásai kapcsán (lásd például: Balogh et al., 2020; Poór et al., 2021).

A hazai munkáltatói márkaépítési gyakorlatba egy jó betekintést adnak a hrpwr.hu, az Üzlet & Pszichológia és a Kreatív magazin együttműködésében szervezett HR-kommunikációs versenyének, a HRKOMM Award-nak, az idei tapasztalatai. A versenyre különböző Magyarországon futó, munkáltatói tevékenységhez kötődő kampányokat, kommunikációs aktivitásokat lehetett nevezni. A győztesek gyakorlatából és gondolkodásmódjából olyan tanulságokat tudunk levonni Farkas (2021) összefoglalója lapján, mint:

- A márka kiépítése nem sprint, hanem maraton, azaz figyelembe kell venni, hogy ez egy időigényes tevékenység.
- Fontos az átlátható kommunikáció és a dolgozók folyamatos, abszolút bevonása nem csak szavak szintjén, hanem tetteken keresztül.
- Ha önszerveződő akciók indulnak a kollégák részéről, akkor érdemes azokat támogatni, ezzel is erősítve a kapcsolatot.
- A munkáltatók java hibrid működésre számít hosszú távon, amire fel kell készülni kommunikációs szempontból is.
- Ha problémája adódik egy munkavállalónak, tudjon hová fordulni, azaz meg kell teremteni a lehetőségeket a lelki támogatásra is. Több versenyző belső coachokkal, vezetőknek tartott tréningekkel, vagy külső szolgáltatók igénybe vételével igyekeztek segíteni dolgozóikat.

A felsorolt hazai jó gyakorlatokból több is összhangban van a külföldi kutatások eredményeivel. Itthon is kirajzolódni látszik, hogy a munkáltatói márka építésével fontos foglalkozni, de rá kell szánni a megfelelő időt és energiát. A változó környezeti feltételek és munkavállalói igények is megkövetelik, hogy ez egy rugalmas, alkalmazkodó folyamat legyen.

Az alkalmazott kommunikációs csatornák és eszközök esetén arra kell berendezkedni, hogy mind az online, mind az offline eszközök használata szükséges.

A munkáltatói márka egyik fontos eleme kell, hogy legyen – nem feltétlenül csak válsághelyzetben – a munkavállalók szociális támogatása, a munkatársi jólét biztosítása.

Összefoglalás

A bemutatott kutatási eredmények alapján látható, hogy milyen tényezők, feltételek kerültek előtérbe, és jelentenek még nagyobb értéket a munkavállalók számára a pandémia hatására. A fizetés kiemelkedő szerepe nem vitatható továbbra is, de a rugalmasság még fontosabbá válása is jól megfigyelhető volt, ami most például abban nyilvánult meg, hogy valaki szabadon megválaszthassa, hogy munkahelyén vagy otthonában végzi munkáját. Továbbá a munkahely biztonsága újból felértékelődött. Hasonló jelenség volt megfigyelhető a 2008-as pénzügyi világválság után is (lásd például: Farkas et al., 2013).

A szervezeti oldal kapcsán elmondható, hogy a munkáltatói márka építésével fontos foglalkozni, mert megéri mind munkavállalói elkötelezettség és motiváció szempontjából, mind pénzügyi szempontból. A munkavállalói jólét biztosítása felértékelődött, melynek be kell épülnie a munkaadói arculatba is. A hibrid működés során a munkáltatói márka kiemelt szerepe lesz az is, hogy az online munkavállalói elkötelezettség megteremtéséhez hozzájáruljon.

A munkáltatói márkaépítés egy folyamatos tevékenység. A vírus időszaka is rámutatott, hogy mivel változnak a működési feltételek és a dolgozói igények is, a munkáltatók részéről is ez egy folyamatos fejlesztést követel meg. A szervezeteknek saját munkahelyük alakításánál mindig az aktuális igényekre kell építkezniük figyelembe véve saját kapacitásaikat és persze céljaikat, hogy meg tudják tartani munkavállalóikat, valamint vonzóvá váljanak a potenciális dolgozók szemében. Az eredményeket érdemes letesztelniük a gyakorlati szakembereknek vagy vezetőknek saját szervezetüknél, hogy megismerjék saját munkavállalóik preferenciáit, valamint visszajelzést kapjanak magukról, mint munkáltatókról.

A tanulmány végső üzenete: itt az idő azok számára, akik még nem tették meg, hogy kialakítsák vagy felülvizsgálják meglévő munkáltatói márkaépítési stratégiájukat

Irodalomjegyzék

Ambler, T., Barrow S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3). pp. 185-206.

Balogh, G., Király, Zs., Kópházi, A., Kun, A. I., & Poór, J. (2020) A magyarországi országos KoronaHR kutatási projekt céljai, módszerei és első tapasztalatai. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 1: 4 pp. 2-7.

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

Dajnoki, K., Héder-Rima, M. (2020) A munkáltatói márka meghatározása és Szlogen Alapú értelmezése. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok* 15 (3-4), 93-106.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>.

DreamJo.bs (2020) Mi lesz az álláskereséssel? - munkaerőpiaci változások a járvány ideje alatt. <https://dreamjo.bs/hu/blog/post/mi-lesz-az-allaskeresessel-munkaeropiaci-valtozasok-a-jarvany-ideje-alatt>
Letöltve: 2021. 08. 15.

Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B., & Bálint, B. (2013) Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 44 (10). pp. 12-23. DOI 10.14267/VEZTUD.2013.10.02

Farkas, N. (2021) HRKOMM Award 2020 Best Practices – Az első hullám felfogható úgy is, mint a belső kommunikáció diadala. http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/az_elso_hullam_felfogható_ugy_is_mint_a_belső_kommunikáció_diadala
Letöltve: 2021. 08. 15.

hrpwr.hu (2020) Kiderült, mi számít legjobban az álláskeresőknek 2020-ban. http://hrpwr.hu/employer_branding/cikk/kiderult_mi_szamit_legjobban_az_allaskeresoknek_2020_ban
Letöltve: 2021. 08. 15.

Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10). pp. 64-66.

Minchington, B. (2010) Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Torrensville: Collective Learning Australia.

Nelke, A. (2021) Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal*, 16(1), 388–393. <https://doi.org/10.47577/tssj.v16i1.2436>

NRC (2020) A pandémia hatása a munkavállalókra. <https://nrc.hu/nrc-hirek/home-office-karantenban-nrc-eloadat/>
Letöltve: 2021. 08. 15.

Poór, J., Dajnoki, K., Pató, Gáborné Szűcs, B., & Szabó, Sz. (2021) KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK: Első és második fázis összehasonlítása. Gödöllő, Magyarország: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 88 p.

PwC (2020) PwC munkaerőpiaci preferenciákra irányuló felmérés 2020. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC_munkaeropiaci-preferencia-felmeres-eredmenyek_2020.pdf
Letöltve: 2021. 08. 15.

Randstad (2021) Randstad Employer Brand Research 2021 – sajtóközlemény. <https://www.randstad.hu/sajtokozelemenyek/randstad->

hirek/randstad-employer-brand-research-2021-sajtokozelemeny/ Letöltve: 2021. 08. 15.

Ta'Amnha, M., Samawi, G., & Mdanat, M. (2021) Creating and maintaining employer brand during COVID-19 in NGOs: Not a luxury, but an imperative. In S. Hundal, A. Kostyuk, & D. Govorun (Eds.), *Corporate governance: A search for emerging trends in the pandemic times* (pp. 104–106). <https://doi.org/10.22495/cgsetpt18>



BUDAPESTI
METROPOLITAN
EGYETEM