

*Szederkényi Éva – Kiss-Márton Adrienn – Ambrus Nóra*  
*HR REFLEXIÓK A PANDÉMIÁS HELYZETKEZELÉS TÜKRÉBEN – AZ*  
*ELSŐ HULLÁM TANULSÁGAI*

---

### Absztrakt

A COVID-19 elterjedésével nemzetközi és nemzeti szinten is nagy kihívások elé néz a HR szakma. Ezek közül elsősorban a hazai válságmenedzsmenti vizsgálatokat tesszük a középpontba, mert percekben belül kell reagálni az új rendeletekre, rendelkezésekre, különösen az első, tavaszi hullámban. Kvalitatív vizsgálatunk célja a szóbeli kikérdezés módszerével megállapítani, hogy mennyire voltak felkészülve a szervezetek a válságkezelésre mikro- és makromenedzsmenti szinten. A mintavétel 2020. március végén, a Covid-19 világjárvány első hullámának csúcsán készült. Hipotéziseink szerint feltételezzük, hogy a vészhelyzetek új megoldási fordulatokat hoznak a szervezetek HR eljárásaiban, valamint a HR tanácsadói szakmának holisztikus látásmódja pozitív szemléletet hozott. Harmadik hipotézisünk alapján a home office bevezetése, és ezáltal a digitális kommunikáció növelte a munkavállalói hatékonyságot, végül megvizsgáltuk, hogy a home office bevezetése, és ezáltal a digitális kommunikáció növelte a munkavállalói szervezeti tanulásban való részvételt. A dolgozat első részében nyolc – a munkáltatói piac több szegmenséből érkező – szakemberrel készült interjú elemzünk, a tanulmány második részében esettanulmánnyal kiegészítve egy dél-dunántúli stratégiai vállalat pandémiás helyzetkezelését mutatjuk be.

---

*Kulcsszavak: home office; hatékonyság; vészhelyzet kezelés*

### Bevezető

Digitalizáció. Szemléletformálás. Otthoni munkavégzés. Ezek a szavak meghatározó aktualitást a Covid-19 világjárvány idején megjelenése óta kaptak, hiszen 2019 végén még semmilyen jel nem utalt arra, hogy a következő év globális szintű változásokat hoz magával. A Covid-19 az élet minden területén óriási átalakulásokat eredményezett. Mindannyian tapasztalunk bizonyos fokú változásokat, a legtöbbször számára ez a változás megdöbbentő és jelentős. Valós időben éljük „új normalitásunk” tényleges létrehozását, mióta világszerte pandémiás helyzetet hirdettek 2020 tavaszán, és a világgazdaság nem mentesült a 2020 őszi negatív rekordokat döntő járványhelyzet második hullámának viharos következményeitől. A munkavállalókon át a legkisebb KKV-tól kezdve egészen a nagyobb multinacionális vállalatokig és a felsőoktatásig (Sipos, N., Jarjabka, Á., Kuráth, G., & Venczel-Szakó, T., 2020) a munkaerőpiac valamennyi szereplője érintett. A HR szakma is nagy kihívások elé néz nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. A pandémiás helyzet hatására a munkavállalói létszám csökkentésén túl, munkaköri megszűnések, megszüntetések is történtek (Poór, J.; Balogh, G.; Dajnoki, K.; Karoliny, Mártonné; Kun, A. I.; & Szabó, Sz., 2020:35), valamint „a lezárások és korlátozások

hatására adott helyzetben a szervezetek fennmaradásuk érdekében több esetben nem csak a létszámcsökkentés, hanem a munkakör teljes megszüntetése mellett döntöttek” (Poór, J.; Balogh, G.; Dajnoki, K.; Karoliny, Mártonné; Kun, A. I.; & Szabó, Sz., 2020:35). Peter Kalina a *Változásmenedzsment: a COVID-19 és, ami túlmutat rajta* című esszéjében (Kalina, 2020, p 39) kiemeli a tehetség- és tudásmenedzsment fontosságát, melynek hatékonyabb alkalmazása a fenti eredmények alapján a hazai munkaerőpiaci szektornak komoly kihívása. A kialakult járványügyi veszélyhelyzet továbbá megkövetelte az azonnali reflexiót és gyakorlatban is megvalósítható gyors átszervezéseket kívánt. A fentiekben idézett, kvantitatív kutatásnak első kutatási eredményeit összefoglaló munkájukban kiemelik, hogy a HR intézkedések közül legtöbb döntéshozó az új munka- és egészségvédelmi intézkedésekre, az otthoni munkavégzés (home office) kialakítására és levezénylésére, az utánpótlási-helyettesítési tervek ki- és átdolgozására, valamint a munkavállalók szociális problémáinak segítésére koncentráltak (Poór, J.; Balogh, G.; Dajnoki, K.; Karoliny, Mártonné; Kun, A. I.; & Szabó, Sz. 2020, p. 6).

E tanulmány szerzői feltételezik, hogy a fentiek mellett a legtöbb vállalat számára a legnagyobb kihívást talán az otthoni munkavégzés bevezetése jelentette, hiszen mindeközéig bár Magyarország ismerte a fogalmat, mégis nagy fenntartásokkal élt irányába. A pandémiás helyzet azonban merőben megváltoztatta ezt a szemléletet és hirtelen fontossá vált minden munkavállaló számára, akinek a munkaköre lehetővé tette, hogy home office-t rendeljenek el. Felmerül azonban a kérdés, hogy vajon a KKV-k, illetve a multinacionális vállalatok felkészültségi szintje milyen mértékű, illetve milyen intézkedéseket tudnak azonnal bevezetni, hogy minél gördülékenyebben megvalósuljanak az átszervezések a home office irányába.

Vizsgálatunk célja megállapítani, hogy mennyire voltak felkészülve a szervezetek a válságkezelésre mikro- és makromenedzsmenti szinten. Hipotéziseink szerint feltételezzük, hogy a

- H1) vészhelyzetek új megoldási fordulatokat hoznak a szervezetek HR eljárásaiban
- H2) a HR tanácsadói szakmának holisztikus látásmódja pozitív szemléletet hozott
- H3) a home office bevezetése, és ezáltal a digitális kommunikáció növelte a munkavállalói hatékonyságot
- H4) a home office bevezetése, és ezáltal a digitális kommunikáció növelte a munkavállalói szervezeti tanulásban való részvételt

Tanulmányunkban kiemelt fókuszot kapott a H3, azaz annak az előfeltételezésnek a vizsgálata, hogy a home office bevezetése, és ezáltal a digitális kommunikáció növelte a munkavállalói hatékonyságot. Kvalitatív módszerként félig strukturált interjúkat alkalmaztunk a mintavétel során. A nyolc interjúalany munkakörei alapján külsős tréner, külsős HR tanácsadó, belső HR vezető, IT középvezető, IT vezető, autópári középvezető, autópári HR vezető, HR menedzser (SSC). Az 1. sz. ábrában összefoglaltuk az alanyok munkaköreit a jobb áttekinthetőség kedvéért.

1.sz. ábra: Az interjúalanyok munkakörei

Interjúalanyok – munkakörök alapján	
1.	külsős tréner
2.	belső HR vezető
3.	belső HR vezető
4.	IT középvezető
5.	IT vezető
6.	autóipari középvezető
7.	autóipari HR vezető
8.	HR menedzser (SSC)

*Forrás: saját szerkesztés*

Az általunk megkérdezettek mindegyike tapasztalt szakember a maga területén, mindegyikük több mint 10 éves, különféle cégnél eltöltött gyakorlattal rendelkezik. Többségük nemzetközi szinten is szerzett tapasztalatot, vannak, akik jelenleg is Ausztriában, illetve Németországban élnek és ott dolgoznak az adott cégnél, így egy kicsit sikerült segítségükkel Magyarországon kívülre is kitekinteni.

## Interjú elemzések

Első kérdésünk a cég vészhelyzeti protokolljának meglétére irányult. Erre a válaszadók közül két nemzetközi cég belső HR-ese, illetve a jelenleg is Bécsben élő nemzetközi cég IT vezetője mondta, hogy náluk nemzetközi szinten is és helyben is létezett, amit azonnal alkalmazni is tudtak, illetve nemzetközi lévén folyamatosan nyomon követték a vírus terjedését, így lépéseiket előre tudták tervezni, fel tudtak készülni a hazai bevezetésre. A főként kkv-szektorra kiszolgáló külsős HR tanácsadó, a külsős tréner, illetve az IT középvezető elmondta, hogy a kkv-szektornál jellemzően nem volt ilyen protokoll érvényben. A nemzetközi cégek a nemzetközi protokollt vették alapul, majd azt a helyi sajátosságokra szabva alakították át. Ezeknél a cégeknél az átállás viszonylag hamar lezajlott, a kkv-k szintjén azonban jellemzően futottak az események után, a kormány hivatalos tájékoztatásaihoz igazították döntéseiket, nem terveztek előre.

Mi volt az első három fontos lépés, amit bevezettek?

Erre is cégspecifikus válaszok érkeztek. A nemzetközi háttérű cégeknél könnyen ment az átállás home office-ra (továbbiakban HO), az autóipari beszállító cégnél is megtették a szükséges lépéseket, amik szükségesek az egészség megóvása érdekében.

„1. utazások felfüggesztése. 2.Home Office, mindenkinek, akinek a munkája ezt lehetővé tette. 3. a menza azonnali biztonságossá tétele” (IT vezető multi)

„1: Ez csak egy influenza, de azért, aki beteg ne köhögjön hangosan, a következő hetekben minden bejárathoz kerül kézfertőtlenítő. HO-ra nincs ok.

2: Márpedig nincs HO, az egész helyzet nem súlyos.

3: Mindenki HO azonnal. Az irodába bárki bemehet  
+1: Az irodába senki nem mehet be.” (IT középvezető kkv)

„1. Oktatás a helyes kézmosásról, maszk használatról, megfelelő távolság betartásáról. 2. Lázmérés, csak láztalanok léphetnek a gyár területére. 3. A HO nem megvalósítható a gyárban, így a 14 nap egybefüggő kötelező szabadság kiadása, a gyár leállítása.” (autóipari HR vezető)

„1. HO teszt nap, majd másnapról mindenki otthonról dolgozott., (HR menedzser SSC; nemzetközi cég belső HR vezetője)

„1. Tájékoztatás 2. 50 fő fölötti rendezvények, képzések lemondása 3. Online tárgyalástechnika oktatása” (tréner egyik nagyobb cége)

„1. Tájékoztatás e-mailben 2. forgatások lemondása 3. fizikai bolt bezárása” (kkv)

A home office-ra való áttérés érdekében minden esetben történt egyeztetés a jogi osztállyal vagy ügyvéddel korábban is, így e tekintetben a megkérdezettek tudomása szerint rendben volt minden, hisz viszonylag gyorsan lezajlott az átállás. A HO járvány előtti bevezetésének is megvoltak a feltételei. Több interjúalany is elmondta, hogy általában az adott vezetőtől függött, hogy engedélyezi-e vagy sem az otthonról történő munkavégzést.

Az otthoni munkavégzés feltételeit biztosító infrastruktúra a legtöbb munkáltató, munkavállaló esetében nem okozott gondot. Rendelkezésre álltak a számítástechnikai eszközök, a munkavégzésre alkalmas helyek, de ezeket minden esetben megvizsgálták munkavállalóként. Akik előrelátóak voltak, ott volt idő felkészülni, megkérdezni a munkavállalótól az esetleges hiányosságokat, mint pl. az otthoni internet sávszélessége, megfelelő asztal, szék megléte és ezeket igyekeztek csapat szinten orvosolni. Az online kommunikáció tekintetében is kiderült, hogy minden szoftver, alkalmazás rendelkezésre áll, sőt eddig is használták ezeket, így nem okozott fennakadást, teljesítmény csökkenést, kommunikációs fennakadásokat a munkavégzés módjában bekövetkezett változás. A nemzetközi és a kkv-szektor kommunikációjában, a lépések elfogadtatásában is érzékelhető különbségek voltak, bár érdekes módon inkább a cég élén álló vezető döntése volt a mérvadó. A külsős tréner interjúalany elmondta, hogy egy ügyfelénél, aki szintén nemzetközi szolgáltató cég, a magyar cégvezetés nagyon elzárkózott a home office-tól és csak a legutolsó pillanatban engedélyezték az áttérést. A kommunikáció ennél a cégnél, illetve a kkv-szektor képviselőinél többnyire egyoldalúan a munkáltatói oldalról, utasítás formájában zajlott. Sok múlott a középvezetők előrelátásán. Az IT középvezető elmondta, hogy ő a csapatát előre felkészítette az esetleges átállásra, még mielőtt a vezetői döntés megszületett volna. A bécsi cégnél dolgozó IT vezető is arról tett említést, hogy a kollegák maximális proaktivitással, körültekintéssel, egymás iránt tanúsított felelősség vállalással viseltettek, mikor egy nagy létszámú 2 órás meetinget szerettek volna tartani egy zárt helységben. Ezt a megbeszélést végül nem az eredeti formában tartották meg. Az IT oldalról való infrastrukturális felkészülésre, terhelhetőségre az interjúalanyoknak nem volt rálátása, kivéve a két vezetőt, akik ezen a téren dolgoznak. A kkv szektor IT középvezetője elmondta, hogy az ő cégükénél nem voltak felkészülve ennyi ember távoli munkavégzésére, de menet közben orvosolták, javították a helyzetet. A multi cég itt is előnyben volt, hisz munkatársaik a megelőző évek során is folyamatosan utaztak országok

között, így szükség volt a megfelelő biztonságos kapcsolat, elérés biztosítása. Azoknál a cégeknél, ahol eddig is lehetőség volt a home office-ra, ott áttértek a napi bejelentkezésekre, megbeszélésekre, illetve létrehoztak platformot, ahol cégen belül nyomon követik az aktuális információkat, de mindenki dolgozik tovább. Az interjúk a 2020. március 30-i héten készültek, így a többi interjúalany nem tudott beszámolni új eljárás rendekről annak okán, hogy erre a részre nekik nem volt rálátásuk. A HO-ban történő munkavégzés sok vezető számára jelent az ellenőrizhetőség szempontjából problémát. A megkérdezettek közül 2 kivételtől eltekintve azt mondták, hogy teljesen bizalmi a légkör, így fel sem merült semmilyen ellenőrző szoftver. Akik kivételt képeztek, azok közül egyikük elmondta, hogy a megfigyelés eszköze felmerült, de ő mint középvezető a feladatok teljesítését kívánja mérőszámként használni. A másik kivétel esetén, az autóiipari beszállító cégnél nem sikerült megvalósítani a HO-t, hisz termelő cégről van szó.

A válságkezelés hatása a HR-es munkafolyamatokra

A fenti kérdésre eltérő válaszok érkeztek a HR és nem HR szakemberektől az interjú során. A tréner interjúalany egyértelműen azt mondta, hogy meglátása szerint hatalmas lesz a munkaerő kínálat, így a HR-nek a munkája nem lesz akkora súlyú, nem igen lesz szükség rájuk. A külsős HR tanácsadó meglátása, hogy a jelen válság rávilágít arra, hogy emberségesen kell bánni a munkavállalókkal, hogy csak azok a vezetők, cégek éljen túl és fognak profitálni a jelen helyzetből, akik kiemelt figyelmet fordítanak munkavállalóikra. Az SSC HR szakembere úgy gondolja, hogy sokkal több bizonytalan és eddig ismeretlen helyzet igényel HR jelenléte, HR támogatást, HR döntést. Jóval nagyobb szükség lesz a két irányú kommunikációra, a dolgozók elégedettségére, visszajelzésére.

„Én régen azt hittem, a humán erőforrás menedzsment azért van, hogy a nagy technológiai és pénzügyi mocsárban megteremtsék az emberi feltételeket, érvényesítsék azt, hogy nem pusztán erőforrások vagyunk, hanem emberi lények. Gyakorlatban azt látom, hogy az emberi feltételeket a vezetőknek kell fenntartania, a HR, mivel közel a tulajdonosi nyomás, igazából „csak” egy végrehajtó szerv, akik elintézik pikk-pakk 300 ember kirúgásának a papírmunkáját, vagy ugyanennyinek a felvételét” – mondta az IT középvezető.

## Új megoldások felé

Tanulmányunk elején felállított hipotéziseinkből beigazolódni látszik, hogy új megoldásokat kellett a HR-nek megtalálnia, bevezetnie. Többek között a kommunikáción javítani, új kommunikációs csatornákat kiépíteni, kiemeltebben figyelni a dolgozói elégedettségre. A HR szakma azt gondoljuk, ennél sokkal diverzifikáltabb, szerteágazóbb terület. Az általunk megkérdezett interjúalanyok közül senki nem érintette a munkaügyi adminisztráció kapcsán a szinte naponta jelentkező kormányrendeletek lekötését, a döntéshozatal aggályait, kérdéseit. A HR terület a válaszok alapján egy jóléti szerepkör a cégek életében, aki gondoskodik a megfelelő formátumú kommunikációról. Legyen szó akár leépítésről, válságkezelésről, dolgozók motiválásáról, stb.

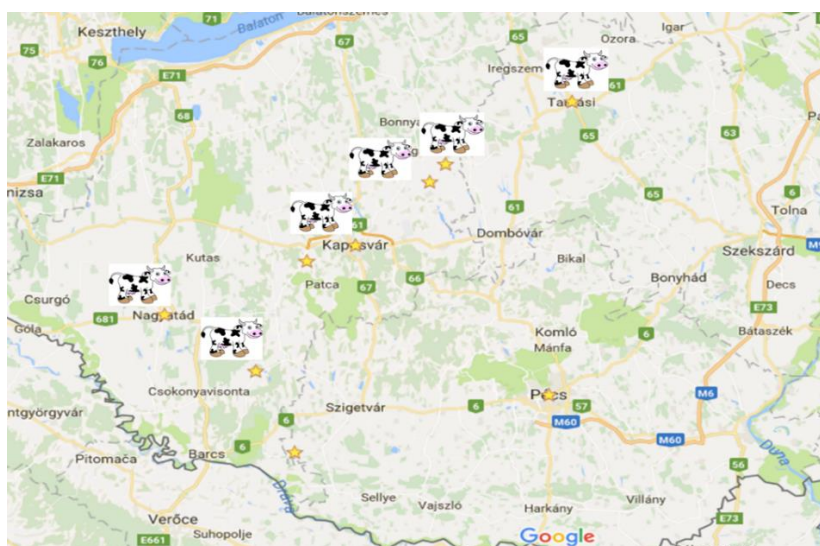


## Pandémiás helyzetkezelés egy stratégiai vállalatnál

### A cég rövid bemutatása

Egy cégcsoport részeként a mezőgazdasági vállalkozás kizárólagos magyar tulajdonban működik 1993 óta. Kezdetekben egy telephellyel és háromszáz szarvasmarhával indult és folyamatosan növekedett és növekszik ma is. A tulajdonos néhány éve teljesen kivonult és az irányítást átadta a gyermekeinek. Jelenleg egyezerkettőszáz hektáron gazdálkodik, három megyében hat telephellyel. Fő tevékenysége a tejelő szarvasmarhatartás, kettőezer-hatszáz tehén és szaporulata van a tenyészetekben. Évente megközelítőleg huszonnyolc millió kilogramm tejet állítanak elő, amelyet a cégcsoport tulajdonában álló tejüzemben dolgoznak fel. Munkavállalóinak létszáma száznyolcvan fő, melynek negyven százaléka hátrányos helyzetű térségből származik. A mezőgazdasági tevékenységből adódóan a munkaköröknek csak a tíz százaléka szervezhető ki home office tevékenységbe, a többi, mint az állatok gondozása, kifejtése, a mezőgazdasági erőgépek kezelése megköveteli a személyes jelenlétet.

2. sz. ábra: A cégcsoport telephelyei



*Forrás: Google Maps (www.maps.google.com)*

A vírus helyzet kirobbanásakor a két ágazat egyike sem volt felkészülve egy vészhelyzetre, nem létezett protokoll és saját hatáskörben meghatározott intézkedések sem voltak. Az előzetes felkészülések is csak a kormányzati intézkedések előtt egy héttel indultak el az erősödő európai vírusterjedés miatt. Azonban ez is csak a munkavállalói érintettségekre terjedt ki, mint például a külföldről hazaérkező rokonok és az esetleges óvodai, iskolai bezárások miatti gyermek elhelyezési megoldások körében. Az események felgyorsulását követően a cég viszonylag gyorsan reagált és két napon belül meghozta a három legfontosabb lépést, miszerint:

- járványvédelmi intézkedéseket vezetett be egy esetlegesen bekövetkező zárlat esetére, amelynek keretében meghozott olyan munkajogi intézkedéseket, amelyek biztosítják a folyamatos működést a működési területeken. Kihhasználva az

újonnan megjelent kormányrendeletet, hogy a munkavállaló és munkáltató a Munkatörvénykönyvétől eltérően megállapodhat.

- a termelés biztosításának érdekében lerendelte és betárolta a legszükségesebb készleteket
- humán erőforrás védelmének érdekében nyilatkozatok alapján megkezdte az esetleges fertőzött kontaktok felkutatását és megállapodott a munkavállalókkal, hogy a karantén idejére is teljes munkabért fizet mindenkinek. Ezzel csökkenteni kívánta az eltitkolások miatti fertőzés veszélyét. Valamint az adminisztratív munkakörök esetében megteremtette a home office atipikus foglalkoztathatóságot.

A vállalat a válságkezelési protokollt saját maga fejlesztette ki, a cég profiljának megfelelően. A lépéseket a munkáltatói és munkavállalói oldalról is sikerült elfogadtatniuk. Ebben nagy szerepe volt annak, hogy mindenki felmérte, hogy ez közös érdek és a tulajdonosok is folyamatosan törekedtek arra, hogy a munkavállalók lépésről, lépésre megkapják a megfelelő tájékoztatást. A vezetőknek fontos volt, hogy ebben a helyzetben se sérüljön a vállalati lojalitás és elégedettség, ezért kérdőíveket töltettek ki a munkavállalókkal, hogy egy karantén esetén önkéntesen ki tudja a telepeken lakást vállalni anélkül, hogy sérülne a munka és magánélet egyensúlya. A home office munkakörök esetében az átállás viszonylag gyorsan, egy hét alatt megtörtént a normál munkamenetről. Az informatikai háttér és a munkavédelmi oktatások biztosítása néhány esetben kicsit megkésve tudta csak lekövetni a változásokat. A jogi háttér biztosítása csak később kezdett körvonalazódni, hiszen elsősorban a kollégák biztonsága volt a legfontosabb. A home office, mint atipikus foglalkoztatási forma jelenleg nincsen leszabályozva a munkatörvénykönyvében. A távmunkával azonosítják legtöbbször, de a távmunka más, szigorú szabályok alapján valósulhat meg. A home office munkarend foglalkoztatás szabályaira – rendelkezések hiánya miatt – csak az Mt.-ben meghatározott egyéb rendelkezésekből lehet következtetni. Így rugalmas értelmezési keretek között alkalmazzák a vállalatnál. Azoknál a munkavállalóknál egyszerűbb volt az átállás a tapasztalatok szerint, ahol rendelkezésre állt a saját céges laptop és területi szétszórtságból adódóan korábban is dolgoztak VPN kapcsolaton keresztül. Jellemzően vezető munkakörök esetében. A cég szellemi foglalkozású munkavállalóinál, akik nem rendelkeztek lappal, az asztali PC-k kiváltásra kerültek lappal. Vállalati szinten a VPN szélességet és a szervert fejleszteni kellett, mert nem ilyen nagy felhasználásra volt tervezve. A VPN használat alap és szükséges a vállalati szerver eléréséhez.

### **Újratervezés a veszélyhelyzetben**

HR szempontból teljes mértékben újra kellett gondolniuk az összes folyamatot, hiszen a fizikai kontaktust és jelenléteket a legkisebb mértékűre le kellett csökkenteni. Csökkentek az utazással töltött időintervallumok. A kevesebb fizikai érintkezés miatt a telepek munkarendjei is újra lettek gondolva, a vezető beosztású kollégák munkaideje is át lett állítva ügyeleti rendre. Egyszerűsödtek az adminisztrációs folyamatok, nincs szükség többszöri ellenőrzésre és nyilvántartásra. A folyamatokat és megbeszéléseket sikerült

elektronikusra átállítani. A toborzási, kiválasztási folyamatok leálltak. A home office munkavégzés egyfajta bizalmi kérdés alap és válsághelyzetben is. A vállalat részéről ez is egyfajta szemléletváltást igényelt és a munkaidő ellenőrzése helyett át kellett állni az elvégzett feladatok ellenőrzésére. Bár szükség lett volna rá és a jövőben tervezik felmérését, a munkavállalók szociális környezetéről sajnos nem álltak rendelkezésre ismeretek a helyzet kirobbanása előtt, az adott helyzetben pedig az ezzel kapcsolatos információ kimerült egy – egy nyilatkozatban, illetve a fertőzött területekről hazaérkezők esetleges kapcsolati adataiban. A GDPR szabályzat módosítására nem volt szükség. A vállalat önállóan, jogász bevonása nélkül hozott szabályokat. A HR a szükséges igazolások, nyilatkozatok kapcsán is figyelt a vonatkozó előírások betartására. Az egyértelműen látszik, hogy a cég munkafolyamatainál új lehetőségek nyílnak meg a jövőben, előtérbe kerülnek a különböző telekommunikációs platformok és hatékonyabb munkaszervezési lehetőségek válnak elérhetővé. Ebben a helyzetben megmutatkozott a szakmai képzettség, mert sok felmerülő kérdésre csak meglévő tudásból, improvizálva lehetett reagálni, mivel azonnali döntéseket kellett hozni. A hatékony válságmenedzselésnél a korábban kialakult bizalmi légkör alapvető jelentőségűnek bizonyult, a munkavállalók őszintén nyilatkoztak az esetleges érintettségükről, jelezték a félelmeiket, mert tudták, hogy a vállalat senkit nem hagy az út szélén. A két alapvető tanácsadói szerepkört a szakértőit és a folyamat – tanácsadóit a kialakult válsághelyzetben egyaránt alkalmazni kellett. Az előbbi alapján információkat kellett gyűjteni és új megoldásokat kellett bevezetni a korábbi tapasztalatokra építve. Az utóbbi módszerrel a munkavállalókkal közösen kellett problémákat feltárni és meghatározni a lehetséges megoldásokat.

A vezetők részéről jelentkezett igények és akadályok megoldásában az asszertív kommunikáció használata jelentős szerepet töltött be, annak érdekében, hogy a cég működése és a munkavállalók biztonsága, jóléte miatt a lehető legjobb döntések szülessenek. Ebben a pandémiás helyzetben szoros együttműködésre, megértésre volt és van szükség. A közös hajóban történő evezés lényegét minden vezető megértette és mindenki egy emberként állt a helyzet megoldásához. Egyértelműen felértékelődött a közös workshopok, a közös meetingek jelentősége. Tanácsadás szempontjából érdekes volt látni, hogy az ügyintézőtől a vezetőig mindenki javaslatot tett a saját folyamataira illetően. A vezető – beosztott szerep átváltozott partneri viszonyba, ez eddig nem volt jellemző. A heti konzultációkat felváltották a napi Skype és Zoom egyeztetések az átállás során, vagyis a folyamatok átalakultak és a szervezeti hatékonyság megnőtt. Vezető vezetőnek nem farkasa, hanem partnere. A leader vezetői stílus abszolút értelemben jellemzi az ágazatot főleg az állattenyésztésben. A beosztott munkatársak esetében a tanácsadás a folyamatos, őszinte kommunikációban jelenik meg, fontosnak tartja a vezetőség, hogy minden döntésről azonnal tájékoztassa a munkavállalókat, ezáltal egy bizalmi légkört teremtve. További fontos szempont, hogy ebben az időszakban se csökkenjen az elégedettség és az elkötelezettség, valamint, hogy a lojalitás ne csak egy vízió legyen. Az állattenyésztési igazgató szerint: „Stratégiai ágazatként felelősnek érezzük társadalmi felelősségvállalást és ebben az időszakban is támogatjuk kollégáinkat és talán elmondható, hogy jobban odafigyelünk az egyéni problémákra és igényekre.”



Ahogy a fentiekben már utaltunk rá, partneri együttműködés van a cégen belül, emiatt fontos minden munkavállaló véleménye és tanácsa. A cégcsoport HR vezetői is vallják, hogy „ebben a helyzetben sem szabad elfeledkezni a legfontosabb erőforrásunkról, az emberekről”. Összességében elmondható, hogy a kezdeti „pániktól” eltekintve kiemelkedően teljesített a cégvezetés, amelyben természetesen olyan intézkedéseket is meg kellett hozni, amelyek rövidtávon fájdalmasok lehetnek, de hosszútávon kifizetődnek. A cél a hosszútávú eredményes működés, amely által 180 főnek képes biztos meglehetést biztosítani a vállalat.

## Kutatási eredmények és összefoglalás

Tanulmányunk elején felállított hipotéziseinkből és az esettanulmányból úgy látjuk, hogy új megoldásokat kellett a HR-nek megtalálnia, bevezetnie, mégpedig gyorsan és a hatékonyságot szem előtt tartva. Szinte napról-napra kellett új helyzeteket megoldani, amit a cégek fontosnak tartottak. Működésképességük, életben maradásuk múlt rajta, hogy a belső-és külső kommunikációjukon javítani tudjanak, hogy új kommunikációs csatornákat építsenek ki és talán minden eddiginél kiemeltebb figyelmet fordítsanak a dolgozói elégedettségre. A HR szakma, úgy véljük, ezeknél a feladatoknál sokkal többet jelent, szerteágazóbb területeket foglal össze. A HR terület a válaszok alapján egy jóléti szerepkör a cégek életében, mely gondoskodik a megfelelő formátumú kommunikációról, legyen szó akár leépítésről, válságkezelésről, dolgozók motiválásáról. Összefoglalva, az interjúk alapján a hipotéziseket a következőképpen értékeljük: Az első három hipotézis (H1-H2-H3) igazolást nyert, tehát a vészhelyzetek valóban új megoldási fordulatokat hoznak a szervezetek HR eljárásaiban, a HR tanácsadói szakma holisztikus látásmódja tényleg pozitív szemléletet hozott, valamint a home office bevezetése és ezáltal a digitális kommunikáció valóban növelte a munkavállalói hatékonyságot. Ugyanakkor a negyedik előfeltevésünk (H4), miszerint a home office bevezetése és ezáltal a digitális kommunikáció növelte a munkavállalói szervezeti tanulásban való részvételt, nem nyert bizonyítást, ezért egy következő vizsgálatban szeretnénk alaposabban elemezni a kérdéskört.

A stratégiai cégről készült esettanulmány a szerzők számára azzal a következtetéssel járt, hogy a hosszútávú eredményes működés érdekében képes egy szervezet önmagát újra fogalmazni, stratégiáját újra hangolni, hogy ellenállóbb és ezáltal versenyképesebb legyen a világgazdaság számára minden bizonnyal újabb bizonytalanságokat rejtő elkövetkező években. Amint a *Bevezetőben* is jelezték a kutatók, a digitalizáció, a szemléletformálás, az otthoni munkavégzés hívószavai továbbra is érvényesek maradnak az új, nagyfokú rezilienciát és rugalmasságot igénylő emberi erőforrás gazdálkodásban. A Covid-19 azonban nemcsak a munkaerő és az otthonról dolgozók globális mobilitását érinti, hanem a diszkrimináció és a munkahelyi kirekesztés új formáit is megjelenítheti. Más szavakkal, hátrányos megkülönböztetés érheti a több magánéleti felelősséggel rendelkezőket (pl. a gyermekeket online munkarendben nevelő családok vagy egyedülálló szülők) és a szociálisan hátrányos helyzetűeket. Ezeknek a társadalmi csoportoknak korlátozott a hangjuk, ami a társadalmi egyenlőtlenség és igazságtalanság

új megnyilvánulásaihoz vezet – figyelmeztet az *International Journal of Human Resource Management* legfrissebb számában Fang Lee Cooke, Michael Dickmann és Emma Parry (2020). Túl kevés információ áll rendelkezésünkre ezekről a jelenségekről és azok hatásairól olyan témakörökben, mint a jólét, a teljesítmény vagy az elkötelezettség, de jelen tanulmány szerzői kutatásokat terveznének, hogy betekintést nyújtsanak ezekbe a területekbe.

## Irodalomjegyzék

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>

Letöltés dátuma: 2020. 12. 11.

Dajnoki K., & Kun A. I. (2020). Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége, a humán tőke felértékelődése. In Dajnoki K. & Kun, A. I. (szerk.) *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. (pp. 5–16). Debrecen: Debreceni Egyetem.

Kalina, P. (2020). Change management – COVID-19 and beyond. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 23/2020. (1) 37-40. <https://www.jhrm.eu/category/20201/> Letöltés dátuma: 2020. 12. 15.

Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I., & Szabó, Sz. (szerk.), (2020). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok: Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése): Kutatási jelentés*. Budapest: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ.

Poór, J., Karoliny, M., Kovács, I. É., & Illés, B. Cs. (szerk.), (2018). *A HR gyakorlata – Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary.

Sipos, N., Jarjabka, Á., Kuráth, G., & Venczel-Szakó, T. (2020). Felsőoktatás a COVID -19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? *CIVIL SZEMLE*, 17 (klsz), 73–91.

Vámosi T. (2019). *Az atipikus foglalkoztatás és a családbarát vállalati kultúra jellemzői a pécsi, illetve a Dél-dunántúli régióban működő szervezetek esetében*. Pécs: Szerzői kiadás

Venczel-Szakó, T., & Balogh, G. (2020). Challenges of internal organisation communication in atypical employment. In *Book of Abstracts: MIC-VIS 2020* (p. 99). The Island of Vis, Croatia: Mediterranean Islands Conference,

*Milyen főbb szempontokat kell figyelembe vennie a munkáltatónak a munkahelyek újraindítása során?* (2020. 09. 01.) <https://bkik.hu/hu/hirek/milyen-fobb-szempontokat-kell-figyelembe-vennie-a-munkaltatonak-a-munkahelyek-ujrainditasa-soran-> Letöltés dátuma: 2020. 12. 01.