

Süle Ákos¹ - Pókász Zoltán István²:

MUNKAERŐPIACI KÖRKÉP ÉS A FELELŐS FOGLALKOZTATÓK

Labour market overview and the Responsible Employers

A tudásalapú társadalom, technológiai változás, globalizáció és a COVID-19 járvány okozta még gyorsabban változó külső környezet szükségessé teszi, hogy az emberi erőforrás menedzsment révén az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök előtérbe kerüljenek a passzívakkal szemben. Magyarországon a HRM tevékenységre nagy hangsúlyt helyező vállalatok közé tartoznak a Felelős Foglalkoztatók projektben részt vevő cégek. A velük folytatott kérdőíves felmérés alapján kiderült, hogy a HRM eszköztárának széleskörű alkalmazása fontos szerepet töltött be a sikeres járványkezelésben, a technológiai változások elfogadtatásában, munkavállalók elköteleződésének és motivációjának fenntartásában.

Knowledge-based society, technological advancement, globalization and the rapid change of the environment due to Covid-19 makes active employment policies more relevant than passive ones. These can be implemented in firms by enforcing human resource management. A group of Hungarian companies who put big emphasis on HRM are the ones who take part in the Responsible Employer Project. Based on the survey conducted with them, we find that their emphasis on HRM contributes to the successful managing of the difficulties caused by the pandemic, coping with technological innovations in the firm and uphold their workers commitment and motivation.

BEVEZETÉS

A HR külső környezete drasztikusan megváltozott az elmúlt években, ebből eredően a HR szakma szerepe is megváltozik, átalakulóban van. Az utóbbi évtizedekben a számítástechnika robbanásszerű elterjedésével a rendelkezésünkre álló információk exponenciális ütemben növekedtek, melyek az információk és a tudás szerepét felértékelték. Így úgynevezett tudásalapú társadalom jött létre,

1 Egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

2 Egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

A tanulmány az OFA Nonprofit Kft. támogatásával készült.

DOI: 10.14267/RETP2022.02.01

aminek közvetlen következménye, hogy a munkáltatók számára az alkalmazottak továbbképzése kritikussá vált. Mindezt a folyamatot még hangsúlyosabbá tette a koronavírus-járvány és az azzal járó következmények.

Megemlítendő továbbá a globalizáció, mely folyamatosan formálja a munkaerőpiacot. A munkaerő sokkal mobilisabbá vált, ez munkaszervezeti nehézségeket, diszkriminációt szül. A munkahelyen tehát nemcsak a különböző generációk tagjainak munkáját kell összehangolni, mindenki számára megfelelő motivációt, szakmai fejlődést nyújtani (ami már önmagában elég kihívás), hanem az egyes etnikai csoportok okozta új munkahelyi környezethez, esetleges súrlódásokhoz is alkalmazkodni kell. A legfontosabb, hogy mindezt az összehangolást, illetve növekedést inkluzívan hajtsuk végre, vagyis minden munkáltatói csoport tekintetében érezhető legyen a fejlődés. Ellenkező esetben hasonló folyamatok mehetnek végbe, mint az úgynevezett "Great Resignation" (Nagy Lemondás), melynek során csak az Egyesült Államokban 4,3 millió ember mondott fel a pandémia alatt, az OECD országok 20 millió felmondott munkavállalójából pedig 14 millió nem is keres aktívan másik állást.³ Ez az aggasztó tendencia a passzív foglalkoztatáspolitikai eszközök túlsúlyának is betudható, vagyis a munkanélküli segélyezésnek, ami Magyarországon is a legfőbb foglalkoztatáspolitikai eszköznek tekinthető a mai napig. Ezzel szembeállíthatók az állam aktív foglalkoztatáspolitikai eszközei, melyek például a munkanélküliek oktatását vagy a munkát keresők vállalkozásalapításának támogatását ölelik fel. Fokozott figyelmet érdemelne ez utóbbi metódus a COVID-19 válság óta, hiszen ez segítheti a megváltozott körülmények között a munkaerőpiaci helyzethez való alkalmazkodást. Egyelőre úgy tűnik, hogy mindezeket a kormányzati intézkedéseket nem hasznosítják a kellő mértékben, ami azt eredményezi, hogy a vállalatoknak, a felelős foglalkoztatóknak kell átvenni részben ezt a szerepet, főként foglalkoztatás terén.

A technológiai fejlődés is elképesztő ütemben folytatódik. A mesterséges intelligencia a HR-be is sok innovációt hoz például a chatbotok - amik képesek lehetnek sok adminisztratív terhet levenni a HR részlegek dolgozóinak válláról - vagy a jelentkezők szűrését segítő algoritmusok formájában. Ez a trend a későbbiekben sem fog lelassulni, a HR egyes területei a jövőben további átalakuláson fognak átesni, egyesek akár meg is szűnhetnek, mint például a kezdő és trainee pozíciók.⁴

Természetesen a koronavírus-járvány is nagy hatással volt a HR környezetére. Az otthoni munkavégzés kihívások elé állította a munkáltatókat és a

3 <https://www.washingtonpost.com/world/2021/10/18/labor-great-resignation-global/>

4 [linkedin.com/pulse/futurist-entry-level-hr-jobs-disappear-eventually-says-dan-nihan?trk=portfolio_article-card_title](https://www.linkedin.com/pulse/futurist-entry-level-hr-jobs-disappear-eventually-says-dan-nihan?trk=portfolio_article-card_title)

munkavállalókat is. A cégeknek meg kellett találniuk a módszereket ahhoz, hogy fenntartsák dolgozóik motivációját, lelki egészségét, valamilyen módon megőrizték a munkahelyi jelleget otthon is. Ez pedig nem egyszerű feladat. A bezártság megszüntette az informális kommunikáció lehetőségét, aminek hatására sokan szenvedtek depresszióban vagy egyéb pszichés betegségekben. Többek fejében átértékelődött, hogy mennyire is akarnak az éppen aktuális munkájukban megmaradni, amikor egész napjuk formális értekezletek sorából állt. Máig alkalmazkodni kell a folyamatosan változó otthoni karanténnal, védőoltással kapcsolatos szabályokhoz, a HR jogi környezete nagyban bonyolódott, a munkáltatóknak pedig valahogy menedzselniük kell azt, ha tömeges kimaradások vannak cégekben fertőzések miatt⁵.

Ezek a trendek kisebb vagy nagyobb mértékben Magyarországon is fellelhetők. Itthon is reagálnia kell a HR-nek a változó környezet és munkaerőpiac adta kihívásokra, amik az elmúlt években nagymértékben felgyorsultak. Ezzel párhuzamosan – ahogy a növekedés extenzív hajtóerői fokozatosan kimerülnek és az intenzív fejlődés szakaszába érünk át – kiemelkedően fontos, hogy a hazai cégek HR folyamatai is átalakuljanak és megerősödjenek, ne csak személyügyi adminisztrációval foglalkozzanak (ami sok vállalat esetében máig így történik).

Kutatásunkban az emberi erőforrás menedzsment terén itthon kiemelkedő vállalatok, a felelős foglalkoztatók körében végeztünk kérdőíves felmérést. Kutatásunk célja, hogy minél jobban feltérképezzük, milyen változások történtek ezen vállalatok HR rendszereiben a környezeti változások hatására, és hogyan alakítják HR tevékenységüket annak érdekében, hogy cégeik minél jobban fejlődjenek. Általuk olyan intézkedésekkel ismerkedhetünk meg, amik tanulságosak és példaértékűek lehetnek a hazai vállalatok számára.

A FELELŐS FOGLALKOZTATÓK PROJEKT

A Felelős Foglalkoztatók projekt az OFA Nonprofit Kft.-hez köthető, 2016-tól kezdődően minden évben megrendezésre kerül. A projekthez tartozik egy brosúra is, melynek célja, hogy bemutassa „az ország azon munkáltatóit, akik az emberi erőforrást vállalatuk legfontosabb értékeként kezelik és megtartásuk, fejlesztésük és jóllétük érdekében erőfeszítéseket is tesznek”.⁶ Vagyis olyan kimagasló vállalatok szerepelnek kizárólag a projektben, amelyek kiemelten ügyelnek a munkavállalók lelki egészségére és továbbképzésére, a közösségépítésre, emellett kompatibilisek a munkavállalók családi életével is. Explicit célkitűzése az OFA-nak

⁵ <https://www.beckershospitalreview.com/workforce/15-of-job-vacancies-are-due-to-long-covid-19-report-finds-6-things-to-know.html>

⁶ Forrás: <https://ofa.hu/hu/felelos-foglalkoztato>

ezzel a projekttel, hogy ösztönözze a pozitív munkáltatói viselkedésformákat a munkavállalókkal szemben.

A projekt különös relevanciával bír közel kétévnyi pandémiás helyzet után, ami gyökeresen új hozzáállást igényelt mind a munkáltatóktól, mind a munkavállalóktól. A home office elterjedése miatt a munkavállalók egymással és a munkáltatóval való interakciós lehetőségei beszűkültek, és sok tekintetben az élethelyzetük is viszontagságosabbá vált emiatt.

A projekt másik kiemelő aspektusa az, hogy a benne szereplő vállalatok diverzek: a kis- és középvállalatoktól kezdve a nagyvállalatokig és a közszféráig, az IT szolgáltatásoktól a legkülönbözőbb ipari szektorokig a magyar vállalati szféra szinte minden szeglete képviselteti magát a projektben. Különösen fontos ez a kisvállalatoknak, amelyek sokszor nem kapják meg a szükséges képviseletet.

Harmadrészt az OFA arra is ügyel, hogy az egymást követő években ne legyen magas azoknak a cégeknek az aránya, melyek mindkét év projektjeiben szerepelnek, így biztosítva, hogy minél több vállalat hozzáállását megismerhesse a közvélemény. A 2020-as és 2021-es projekt között például mindössze 30% körüli az átfedés: 29 vállalat szerepel mindkét évben.

A projekt jellemzően megközelítőleg száz vállalatot tartalmaz. Minden céghez tartozik egy-egy pályázati anyag, melyben az ügyvezető tömören kifejti, mi a vállalat profilja, emellett azt is, hogy milyen tekintetben „felelős”, vagyis hogyan járul hozzá munkavállalóinak lelki és testi egészségéhez, hogyan próbálja a munkavállalókat a hagyományos munkáltatói szerepen túlmenően hozzásegíteni a kiegyensúlyozott élethez.

A vállalatokat/intézményeket a vállalatméret és jelleg alapján hat részre osztják az EU-s sztenderdek szerint. A kisvállalatok munkavállalói létszáma legfeljebb néhány tucat, a középvállalkozások mérete jellemzően 50-250 főig terjed; a Nagyvállalat I. kategória 250 és 2000 közötti foglalkoztatotti létszámot, a Nagyvállalat II. pedig 2000 fölötti munkavállalói létszámot képvisel. A két utolsó kategóriába, a Közszféra szervezeteibe, illetve a Képzés, szakképzés kategóriába már nem vállalatméret, hanem a kormányzati szektorhoz való kötődés és a vállalat oktatási jellege alapján sorolják be a szervezeteket.

Egyes vállalatok különdíjakra jogosultak. A Restart-Up különdíjat azok a vállalatok nyerhetik el, melyek fokozottan ügyelnek a 45 év feletti aktív munkavállalók továbbképzésére. A képzési különdíj pedig a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara szponzorálásával kerül kiosztásra.

Jelen cikk a 2020-as és a 2021-es kiadvánnyal és pályázó vállalatokkal foglalkozik. A vállalatok csoport szerinti megoszlása a két évben a következő táblázatban látható.

1. táblázat: A FF projektben szereplő vállalatok foglalkoztatotti létszám alapján.

Csoport	2020		2021	
	Szám	Arány	Szám	Arány
Kisvállalkozás	26	26,5%	21	22,3%
Középvállalkozás	15	15,3%	20	21,3%
Nagyvállalat I.	27	27,6%	31	33%
Nagyvállalat II.	12	12,2%	7	7,5%
Közsféra szervezetei	16	16,4%	10	10,6%
Képzés, szakképzés	2	2%	5	5,3%
Összesen	98	100%	94	100%

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek alapján mindkét évi projektben a legjelentősebb kategóriát a Nagyvállalat I.-be tartozó cégek alkotják, és a Nagyvállalat II. cégek aránya is szignifikáns. Ezen vállalatok palettája rendkívül széles: 2021-et alapul véve infokommunikációs cégektől (pl. Ericsson) az üzemanyag-kereskedelemmel foglalkozó vállalatokon át (pl. Shell Hungary) szemüveglencsék gyártására specializálódó vállalatokig (Szatmár-Optika) szinte a gazdaság minden szektora jelen van. Létszámban ehhez hasonló arányt képviselnek a kis- és középvállalkozások, melyek ilyen nagyszámú szerepeltetése mindkét évi broszúrában kifejezetten üdítő fejlemény: ezek a vállalatok irányt mutathatnak a kezdő és a startup projektek számára az emberi erőforrás menedzsment terén.

A közsféra szervezetei, illetve a képzéssel foglalkozó cégek aránya alacsonyabb, azonban ez sem elhanyagolható. Ezek jórészt különféle oktatási szervezetek, illetve közlekedési vállalatok.

2. táblázat: A főbb foglalkoztatotti méret szerinti csoportok az FF projektben és országos szinten.

Vállalatméret (létszám alapján)	FF projekt	Országos szinten ⁷ (2018)
Kisvállalkozás	32,50%	53%
Középvállalkozás	18,75%	12%
Nagyvállalkozás	48,75%	35%

Forrás: saját szerkesztés

⁷https://www.parlament.hu/documents/10181/4483210/Infotablo_2020_57_vallalkozasok.pdf/b67799ca-e343-9c39-61e1-acc8d6ad1e20?t=1601624991592

A FF projektben részt vevő vállalatok foglalkoztatotti méret szerinti megoszlása nem teljesen képviseli a magyar vállalatok létszám szerinti megoszlását. A kisvállalkozások Magyarországon a vállalkozások több mint felét teszik ki, ez a projektben nagyjából az összes vállalat egyharmada. A nagyvállalatok ezzel szemben felülreprezentáltak, nagyjából fordított a helyzet, mint a kisvállalatok esetében: a projektben a nagyvállalatok az összes vállalat nagyjából felét, az országos adatok alapján csak a cégek egyharmadát jelentik.

3. táblázat: A felelős foglalkoztatók vállalati szektor szerinti megoszlása 2020-ban és 2021-ben az országos adatokkal.

Szektor	2020		2021		Országos arány ⁸ (2019)
	Szám	Arány	Szám	Arány	
Ipar	41	41,8%	40	42,5%	45,5%
IT szolgáltatás	14	14,3%	16	17%	7%
Nem IT szolgáltatás	43	43,9%	38	40,5%	47,5%
Összesen	98	100%	94	100%	100%

Forrás: saját szerkesztés

A cégeket objektív módon mindkét évben három csoportra osztottuk tevékenység alapján: ipari (és élelmiszerfeldolgozással foglalkozó), IT szolgáltatást nyújtó, illetve nem IT szolgáltatást nyújtó vállalatokra.

A két projektben az adott szektorban tevékenykedő vállalatok aránya hasonlóan alakul: az ipari és a nem IT szolgáltatásokkal foglalkozó cégek teszik ki a vállalatok kicsit több mint 40-40%-át, az IT szektor pedig mindösszesen körülbelül egyhatodát. Az ipari és nem IT szolgáltatással foglalkozó vállalatok relatív aránya viszonylag hűen tükrözi az országos megoszlást, az IT vállalatok azonban valamelyest felülreprezentáltak a felelős foglalkoztatóknál.

⁸ Forrás saját számítás alapján: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvdo14.html

4. táblázat: A felelős foglalkoztatók vállalati szektor és létszám szerinti megoszlása 2020-ban és 2021-ben.

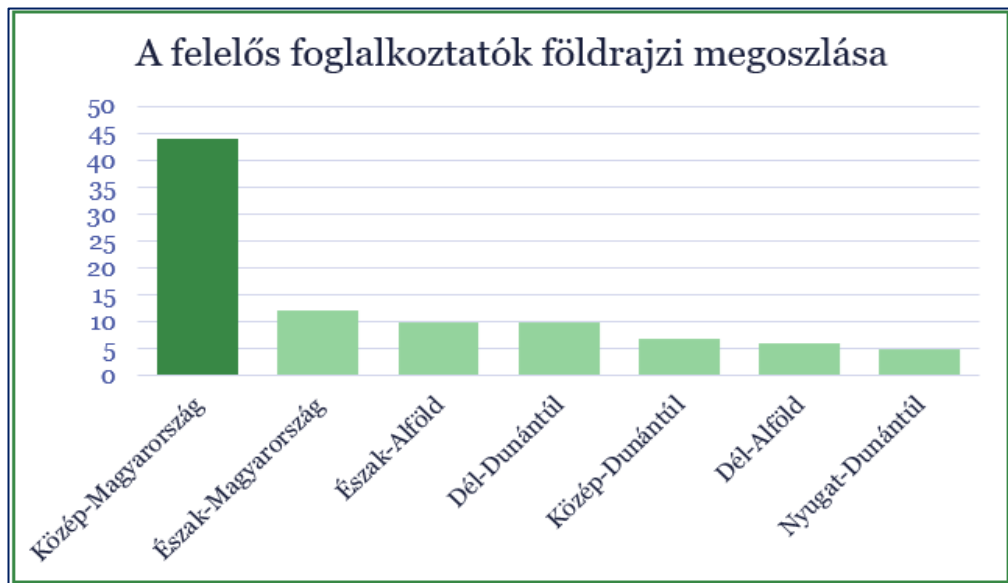
Csoport\Szektor	Ipar	IT szolgáltatás	Nem IT szolgáltatás	Összesen
Kis- és középvállalkozások	19	10	12	41
Nagyvállalatok	18	5	15	38
Összesen	37	15	27	79

Forrás: saját szerkesztés

A fentiekben látható a 2021-es projektben a Kis- és középvállalkozások szektor szerinti megoszlása. Az egyszerűbb átláthatóság kedvéért a Kisvállalkozásokat összevontuk a Középvállalkozásokkal, illetve a Nagyvállalat I.-et is a Nagyvállalat II.-vel. Ez amiatt is szükséges, hogy a megfelelő statisztikai próbát is el tudjuk végezni (lásd lent). Emellett a vállalatok alacsony száma miatt a Képzés, szakképzéshez, illetve a Közsféra szervezeteibe tartozó vállalatok sem szerepelnek.

Már a táblázat is mutatja, hogy nem lehet jelentős kapcsolat a vállalati csoport és a szektor között, vagyis a kis- és középvállalkozások hasonló arányban vannak képviseltetve minden szektorban, mint a nagyvállalatok; nincs afféle torzítás, hogy például a kkv-k túlsúlyban lennének valamilyen szektorban, míg egy másikban nincs meg a kellő képviseletük. A feltételezéseket a függetlenségvizsgálat is igazolja, mely 40%-os p-értékkel szintén azt jelzi, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a két változó között. Ezek az eredmények az előző évi Felelős Foglalkoztatók projekthez képest is előrelépést jelentenek, ahol kissé alulreprezentáltak voltak a nagyvállalatok az IT szektorban. Az alábbiakban a 2021-es projektbe került vállalatok földrajzi kiterjedése látható. az ábrán látható, hogy Közép-Magyarországon található a felelős vállalatok közel felének székhelye.

I. ábra: Felelős vállalatok székhely szerint



Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat: A Felelős Foglalkoztató vállalatok földrajzi megoszlása statisztikailag megegyezik az országos vállalati földrajzi megoszlással

Régió	Vállalatok megoszlása (%)	
	Országosan ⁹	FF projektben
Közép-Magyarország	44,9	46,80
Észak-Magyarország	7,5	12,80
Észak-Alföld	10,3	10,60
Dél-Dunántúl	6,8	10,60
Közép-Dunántúl	10,7	7,40
Dél-Alföld	10,2	6,40
Nyugat-Dunántúl	9,8	5,30

Forrás: saját szerkesztés

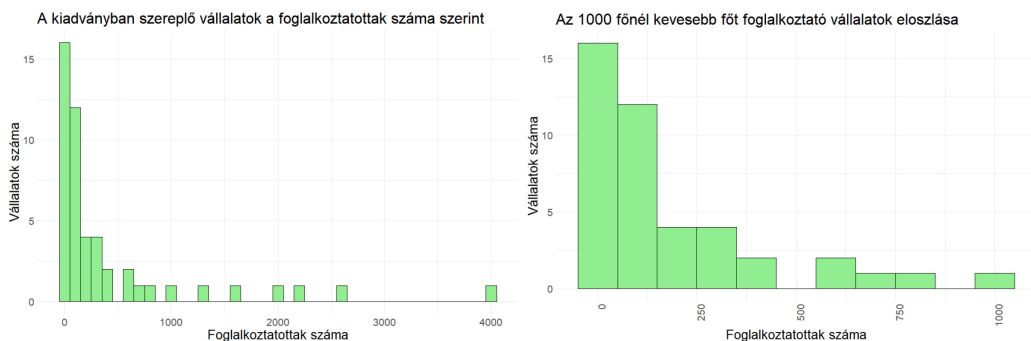
⁹ Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0044.html

A cégek majdnem abszolút többsége, 44 közép-magyarországi székhelyű, ez a magas budapesti vállalati koncentráció és a jelentős fejlettségbeli különbségek miatt lehet így. Még azzal is indokolható a régió viszonylagos felülreprezentáltsága, hogy lakosság szerint a legnagyobbnak számít a maga hárommillió lakosával. A többi régió jóval kisebb arányban van képviseltetve, a második Észak-Magyarország mindösszesen 12 vállalattal járult hozzá a projekthez. Az országos adatokkal összehasonlítva szignifikáns különbség nem lehet fel, vagyis a FF projektben szereplő vállalatok földrajzi megoszlása megegyezőnek tekinthető az országos megoszlással.

KÉRDŐÍV ELEMZÉSE

Annak érdekében, hogy a felelős foglalkoztatók projektben szereplő vállalatok felépítéséről, hozzáállásáról több információt szerezzünk, a 2021-es évben egy kérdőív formájában megkérdeztük őket a fontosabb jellemzőikről anonim formában. 49 vállalatot, nagyjából a felelős foglalkoztatók felét sikerült elérnünk ezzel. Ez az anonim kérdőív további betekintést nyújthat a felelős vállalatok dinamikájába: a vállalati megoszláson felül mélyebb összefüggésekre is fényt deríthet.

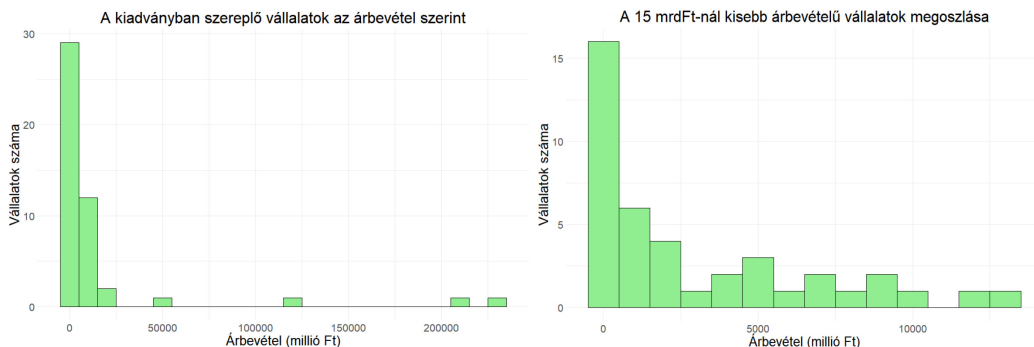
2-3. ábra: A vállalatok eloszlása a foglalkoztatottak száma szerint. Erősen ferde, jobbra elnyúló az eloszlás.



Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábrákból látszik, hogy a kérdőívet kitöltő vállalatok esetén a legjelentősebb tábor a kifejezetten alacsony létszámú kisvállalkozások teszik ki. A létszám szerinti eloszlás jobbra elnyúló, ami számos társadalmi jelenséget is jellemez, és az itteni előzetes várakozásainknak is megfelel. 1000 fő feletti foglalkoztatottal rendelkező vállalat már csak viszonylag elvétve akad, ezek outlier értékek.

4-5. ábra: A vállalatok eloszlása az árbevétel szerint. Szintén jobbra elnyúló az eloszlás.



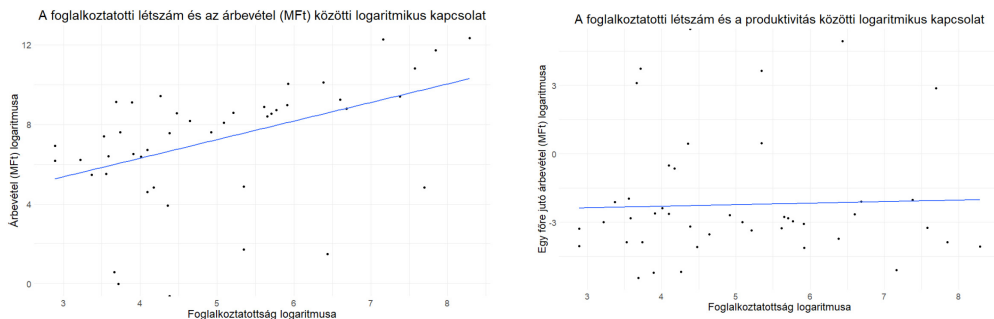
Forrás: saját szerkesztés

Hasonló tendenciák figyelhetők meg a vállalatok árbevétele szerint is, mint a foglalkoztatottság tekintetében. A legtöbb vállalat bevétele 15 milliárd forint alatti, és az árbevétel tekintetében kiugró értékek száma relatíve kevés.

Figyelemre méltó lehet azt is megvizsgálni, hogy a foglalkoztatotti létszám az árbevétellel milyen kapcsolatban van. A logikus előzetes feltevés az, hogy a foglalkoztatottak magasabb száma magasabb bevételt eredményez. Azt viszont már egy fokkal nehezebb az adatok ismerete nélkül megállapítani, hogy vajon a magasabb létszám magasabb egy foglalkoztatottra jutó árbevételt is jelent-e. Ebben a kontextusban ez utóbbi arányszám értelmezhető a produktivitás mértékének is, vagyis annak, hogy egy dolgozó mennyivel járul hozzá az árbevétel növekedéséhez.

Az alábbi ábrákon megvizsgálható a kapcsolat a változók között. A változókat logaritmikusan ábrázoltuk a jobbra elnyúló eloszlás, az outlierek viszonylag magas száma miatt, illetve közgazdasági konvenciók folytán.

6-7. ábra: A foglalkoztatottság és az árbevétel, illetve a foglalkoztatottság és a produktivitás logaritmusa közötti kapcsolat.



Forrás: saját szerkesztés

A diagramokból két tanulság vonható le. Egyrészt valóban teljesül az a hipotézis, hogy a nagyobb foglalkoztatotti létszám magasabb árbevételt is jelent, hiszen egy szignifikáns pozitív korreláció található az Árbevétel és a Foglalkoztatottság között. Másrészt nincs jelentős kapcsolat a foglalkoztatottság és a produktivitás terén. Vagyis a projektben szereplő kis- és középvállalkozások termelékenysége nem alacsonyabb, mint a nagyvállalatoké. Ezeket a termelékeny kisebb vállalatokat nevezi a szakirodalom gazelláknak. Ezen a téren is példát mutathatnak ezek a vállalatok, hiszen az alapvető magyar tendencia szerint a produktivitás az alacsony létszámú vállalatoknál kisebb, többek között a technológiai színvonal különbségeinek köszönhetően. A nagyvállalatok jelentősebb anyagi erőforrásaiknak köszönhetően megengedhetik maguknak az új technológiai szabadalmak használatát, míg a kisvállalatok sok esetben elavult eszközöket alkalmaznak. Emellett a tudás, a képzetesebb munkaerő is általánosságban a nagyvállalatoknál összpontosul.

A vállalatok munkaerővel kapcsolatos kilátásait három kérdéssel igyekeztünk felmérni. Kíváncsiak voltunk arra, tartanak-e a munkaerőhiánytól, megfelelőnek tartják-e a munkavállalók szakképzettségét, illetve demográfiai összetételét. Mindhárom kérdésnél a vállalatok nagyjából kétharmada válaszolt igennel.

6. táblázat: A felelős foglalkoztatók hozzáállása a munkaerőhiányhoz, illetve a munkavállalók szakképzettségéhez

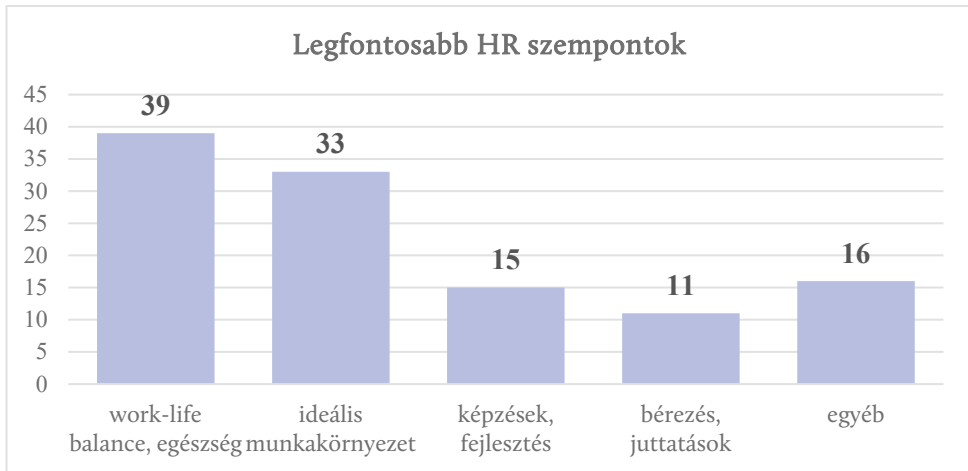
	Megfelelőnek tartja a munkavállalók szakképzettségét	Nem tartja megfelelőnek a munkavállalók szakképzettségét
Tart a munkaerőhiánytól	16	16
Nem tart a munkaerőhiánytól	17	0

A három kérdésre adott válaszok között egy kivétellel nincs kapcsolat. Kizárólag a – táblázatba foglalt – kérdések képeznek kivételt: nincs olyan vállalat a 49 kérdőívkitöltő között, amelyik nem tartja megfelelőnek a munkavállalók szakképzettségét, és a munkaerőhiánytól sem fél. Ez egyértelműen arra utal, hogy a vállalatok a munkaerőhiányt nemcsak kvantitatívan értelmezik – vagyis hogy a potenciális munkaerő létszáma nem elég magas -, hanem kvalitatív módon is: elképzelhető, hogy elegendő álláskereső pályázna az állásokra, azonban nem megfelelő a képzésük, és ezt a folyamatot is munkaerőhiánynak tekintik.

A LEGFONTOSABB HR SZEMPONTOK, AMIKRE FIGYELMET FORDÍTANAK A CÉGEK

A kérdőív második szakaszában arról kérdeztük a cégeket, hogy mik a legfontosabb HR szempontok, amik mentén működnek, és ezek milyen gyakorlati intézkedésekben jelennek meg. A HR szempontokra vonatkozó eredmények a 8. ábrán láthatók, az ezekhez kapcsolódó gyakorlati intézkedések a 9. ábrán.

8. ábra: A munka és a család egyensúlya, az egészség, illetve az ideális munkakörnyezet jelentik a legfontosabb HR szempontokat.



Forrás: saját szerkesztés

9. ábra: A home office-szal kapcsolatos intézkedések dominálnak a vállalatoknál.



Forrás: saját szerkesztés

A 49 vállalatból 39-en a work-life balance elősegítését és a munkavállalók egészségével kapcsolatos intézkedéseket emelték ki. Ezek – ahogy a konkrét intézkedéseknél megjelenik – leginkább a home office, illetve a hibrid munkavégzés lehetőségének biztosítását takarják. Ez nem meglepő, a rugalmas munkavégzés a koronavírus-járvány okozta változások következtében a szellemi munkaerő körében bevett szokássá alakult. Ezen kívül a családbarát munkahely kialakítása is hangsúlyos szerepet játszik. A munkahelyen belüli játszószarkok kialakítása, egy olyan munkakörnyezet kialakítása, ahova biztonságosan be tudják hozni a dolgozók gyermekeiket, segítik a munkavállalókat abban, hogy személyesen jelen tudjanak lenni az irodákban. Ez kedvező a foglalkoztató számára is, mert hatékonyabban tud az adott munkavállalóval kommunikálni, és az adott munkavállaló sem esik ki teljesen a vállalat vérkeringéséből, továbbra is úgy tudja érezni, hogy teljes értékű tagja marad a csapatnak.

Második legtöbben, 33-an a megfelelő munkakörülmények kialakítását jelölték meg. A családbarát munkahely kialakítása erősen kapcsolódik ehhez a HR szemponthoz is, de a felelős foglalkoztatók más típusú intézkedéseket is tesznek annak érdekében, hogy egy munkavégzésre alkalmas, biztonságos környezetet teremtsenek meg munkavállalók számára. Például egészségügyi intézkedéseket tesznek a dolgozók jólétének érdekében. A szellemi munkaerő esetében ez fertőtlenítési lehetőségekben, vitamincsomagok kiosztásában, egyes esetekben ingyenes szűrővizsgálatok juttatásában merül ki. A fizikai dolgozók esetében ehhez hozzáadódik a megfelelő munkaruha, tisztaság, távolságtartás biztosítása, minél biztonságosabb környezet kialakítása. A szellemi munkaerővel ellentétben ők nem tudják munkájukat hazavinni, ebből kifolyólag egészségük biztosítása munkáltatóik egyik elsődleges prioritása a járvány nehezebb időszakában. Összességében ezek az intézkedések azért fontosak, mert a gondosan kialakított környezet növeli a dolgozók teljesítményét, motivációját és jobb belső hangulathoz, atmoszférához vezet.

A különböző képzések, fejlesztések, tréningek, céges események csoportja sokféleképpen jelenik meg az egyes foglalkoztatóknál. A klasszikus csapatépítő eseményeken túl jellemző még a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó jótékonyági estek, önkéntes programok, illetve a környezettudatos szemléletmód meghonosítása a cégen belül.

Képzések terén szervezésre kerülnek együttműködést és egyéb soft skillket fejlesztő tréningek, vezetőfejlesztő képzések, coaching alkalmak. Egyes munkáltatók támogatják dolgozóik felsőoktatási tanulmányait, ingyenes pénzügyi, pszichológiai és jogi tanácsadást nyújtanak számukra, mentorrendszert építenek ki a cégen belül a hatékonyabb tudásátadás céljából. Érdekes, hogy a munkavállalói karrierút, illetve karriertervezés mindössze két vállalatnál került említésre, úgy tűnik, a képzésekre, fejlesztésekre nagyobb hangsúly helyeződik,

mint a munkavállalók cégen belüli pályafutásának megtervezésére. Ennek oka lehet, hogy a szakmai fejlődés magával hordozza a munkahelyen belüli nagyobb mértékű kiteljesedést, és később az előléptetés vagy az adott munkakör kiszélesítése is ennek a folyamatnak a részévé válik. Azonban ez a trend azt is hordozhatja magában, hogy a vállalatoknak érdemes lehet nagyobb hangsúlyt fektetni a karrierfejlesztésre, mivel az előre felvázolt jövőkép nagyban tudja motiválni a munkavállalókat, főleg a fiatal generációk tagjait. Ez egy fontos elem lehet abban is, hogy a munkáltatók és az idősebb generáció tagjai jobban megtalálják velük a közös hangot.

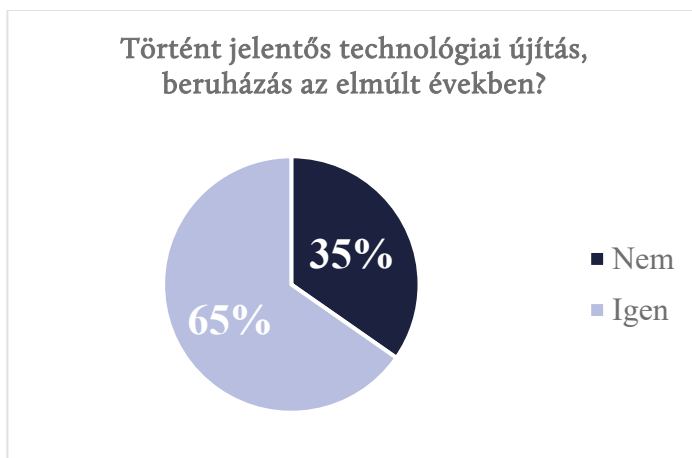
Az egyéb kategóriában inkább általánosabb HR szempontok jelentek meg, mint a közösségépítés, megtartás, elégedettség-növelés, csapatszellem erősítése. Ezek konkrét intézkedéseként a csapatépítő rendezvények keretein belül jelennek meg az egyes felelős foglalkoztatóknál.

Összességében tehát azok a HR-hez kapcsolódó intézkedések dominálnak, amik a járványhoz kapcsolódnak. A home office, a hibrid munkavégzés, illetve a biztonságos munkakörnyezet kialakítása is szorosan kapcsolódik a pandémia által okozott új helyzethez való alkalmazkodáshoz. Habár ezen tényezők szerepe érthetően prioritást foglal el a munkáltatók szemszögéből, egyes megszokott HR eszközök mindössze pár alkalommal kerültek említésre, mint például a karriertervezés, motivációs rendszerek kialakítása, visszajelzés, teljesítményértékelés. Annak ellenére, hogy a járvány folyamatosan átalakítja a külső környezetet, ezeknek az általánosabb HR intézkedéseknek, koncepcióknak sem szabad feledésbe merülniük, illetve jelentősen kevesebb hangsúlyt kapniuk.

AUTOMATIZÁCIÓ ÉS INFRASTRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK

A kérdőív harmadik részében a felelős foglalkoztatók technológiai újításairól szerettünk volna beható képet kapni. Ahogy a 10. ábrán látható, a vállalatok 65%-a (32) nyilatkozott úgy, hogy történt jelentősebb újítás, illetve beruházás náluk az elmúlt években.

10. ábra: Pozitív tendencia figyelhető meg a vállalatoknál.



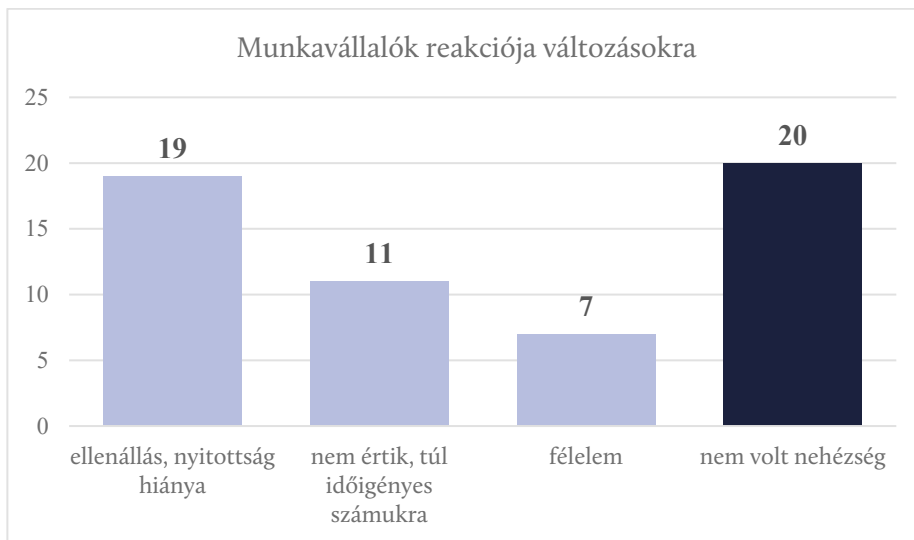
Forrás: saját szerkesztés

Az újítások fajtái erősen divergáltak. 8 vállalat jelölte meg a home office és a rugalmas munkaidő bevezetését, mint nagyobb technológiai újítást, de erről teljesebb képet ad a kérdőív előző, illetve a járványügyi intézkedésekkel foglalkozó szakasza. 6 foglalkoztató informatikai jellegű beruházásokról nyilatkozott. Ezek közé tartozott a géppark növelése, vállalatirányítási rendszer és egyéb, például toborzást, kiválasztást segítő, adatbáziskezelő szoftverek bevezetése. Másféle újítások közé tartozott például egy tanulószoba kialakítása, új eszközök, gépek beszerzése (ez különösen jelentős az ipari szektorban tevékenykedő vállalatoknál), egyes munkakörök átszervezése, működési szegmens áttelepítése és új projektek bevezetése. A változások fókuszában tehát a technológiai újítások és az eszközpark megújítása, a digitalizáció, vállalati folyamatok automatizálása áll.

A másik csoportban is történtek természetesen kisebb beruházások, de ezek nem voltak nagy volumenűek, illetve nem is kerültek kifejtésre.

Sok esetben kihívás a munkavállalókkal elfogadtatni ezeket a változásokat. Máshogy reagálnak rá különböző generációk tagjai, a dolgozóknak elégük lehet abból, hogy folyamatosan új eszközöket, szoftvereket kell kezelniük és alkalmazkodni hozzájuk. Hatványozottan igaz ez jelenleg, amikor a külső környezet ilyen ütemben változik. Ezért nagyon fontos olyan légkört teremteni, ahol a munkavállalók nem elutasítják, hanem elfogadják, alkalmazkodnak az új trendekhez. A felelős foglalkoztatók dolgozóinak változás iránti attitűdje a 11. ábrán látható.

11. ábra: A munkavállalók többsége vagy semmi nehézségről nem számol be a trendek változásánál, vagy az ellenállást választja.



Forrás: saját szerkesztés

A munkavállalók többsége nem békül ki olyan könnyen a változással járó folyamatokkal. 19 vállalat írta, hogy ellenállnak, nem nyitottak a változásra és 11-en azt, hogy nem értik, miért van szükség változtatásokra, amikor a régi rendszerek is teljesen jól működnek. Többen csak azt látják a változásokban, hogy meg újra meg kell tanulni egy új szoftver vagy egyéb eszköz használatát, ezt pedig nehézségnek élik meg. Nem látják, hogy az újítások hogyan egyszerűsíti le a folyamatokat a cégen belül. Inkább azt nézik mi a rossz benne, mintsem azt, hogy milyen pozitív hozadékaik vannak. Az idősebb generáció számára különösen nehéznek bizonyul az informatikai újításokhoz való alkalmazkodás. Mindezek ellenére 20 foglalkoztató úgy nyilatkozott, hogy nem ütköztek nehézségbe a változások bevezetése közben, ami mindenképpen egy pozitív jelenség.

A változások, átalakítások, újítások elfogadtatásának módszereiről is megkérdeztük a felelős foglalkoztatókat. Egybehangzóan a fő eszköz, amit kiemeltek, a folyamatos, átlátható, világos kommunikáció és betanítás volt. A munkavállalóknak naprakész információkhoz kell jutniuk az átalakulásokkal kapcsolatban, nem érezhetik úgy, hogy a fejük felett történnek olyan döntések, amik mindennapjaikat erősen befolyásolják. Az intenzív belső kommunikáció, illetve a megfelelő forrásallokálás az oktatásra, oktatóanyagok készítésére, belső tréner alkalmazására az ellenszert, amit a vállalatok a változásokkal szembeni szkepticizmus ellen használnak. Fontos elem ezen kívül, hogy a munkavállalók nemcsak befogadják a változást, hanem alakíthatják is azt. Fogadóórákon vagy

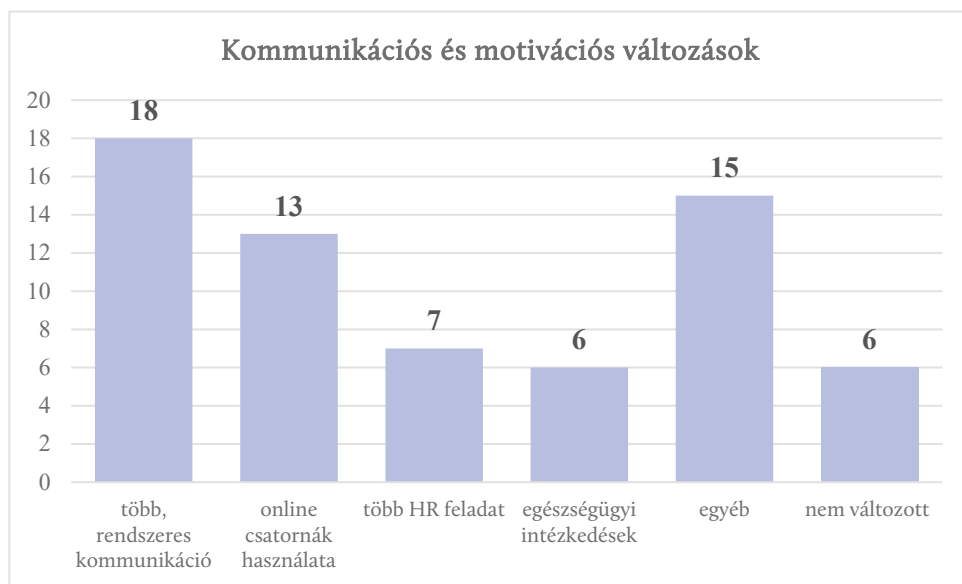
egyéb felületeken közzétehetik véleményeiket, meglátásaikat, így a megújuló folyamatokat az ő érdekeikre is lehet valamelyest szabni. Ha a dolgozók úgy érzik, hogy van hatásuk arra, ami körülöttük történik, akkor sokkal befogadóbban fogják kezelni az újításokat [London et al., 2021].

A külső környezet rohamtempóban történő változása elleni megoldás tehát a transzparens, folytonos, munkatársakat bevonó kommunikáció. Ennek nincs számottevő anyagi költsége a vállalat számára, inkább több energiát jelent, legfőképpen a vezetők részéről. Ellenkező esetben a dolgozók nem fogják magukénak érezni a folyamatokat, ellenállnak, lázadhatnak ellenük, ami sokkal nagyobb anyagi hátránnyal és nehézséggel járhat, mint a fent említett intézkedések.

KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY OKOZTA VÁLTOZÁSOK

A negyedik részben a munkáltatókat arról kérdeztük, hogy a HR szempontjából milyen változásokon esett át vállalkozásuk, ezeket hogyan kezelték, és mi az, amit megőriznek ebből az időszakból. A kommunikációs és motivációs szempontból okozott változások a 12. ábrán láthatók.

2. ábra: A vállalatok a kommunikáció új mederbe terelését tekintik a legfontosabbnak



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az előző részben is említésre került, több, rendszeres, átlátható kommunikációra volt és van szükségük a vállalatoknak, hogy tudjanak alkalmazkodni a gyors és nagyvolumenű környezeti változásokhoz. Konkrét

intézkedések szempontjából ez az alábbiakat jelentette: napi szintű meetingek, több online megbeszélés, gyakoribb egyéni konzultáció menedzserekkel, felettesekkel, folyamatos visszacsatolás, kérdőívek kiküldése a munkavállalóknak a folyamatokkal, változásokkal kapcsolatban. Itt is jól látszik, hogy nemcsak a dolgozók rendszeres tájékoztatása jelenik meg, hanem a véleményük bekérése, észrevételeik meghallgatása, aminek nemcsak az a célja, hogy komfortérzetet teremtsenek bennük, hanem a vezetés ezáltal is új ötleteket tud kapni más nézőpontokból.

A kommunikáció online csatornáinak gyakoribb használata nem meglepő, az informális kommunikációs terek beszűkülésével más platformokhoz kellett folyamodni. 7 munkáltató nyilatkozta azt, hogy láthatóan megnőtt a HR részleg feladatainak mennyisége és szerepe. Több adminisztrációs feladatot kell végrehajtaniuk, de ezzel együtt a felelősségük, cégen belül elfoglalt szerepük is megnőtt, stratégiai döntésekben is részt vettek. Az ezirányú változások azt a reményt kelthetik, hogy a pandémia által megnőhet a HR vállalati stratégiai partneri szerepe.

Az egészségügyi intézkedéseknek a fizikai munkaerőt foglalkoztató vállalatoknál volt kiemelt szerepe, hiszen esetükben nem volt alkalmazható megoldás a home office. Volt olyan munkáltató, amelyik 100%-os táppénzt vezetett be. Valószínű, hogy ez a fajta egészségcentrikusság a járvány utáni időszakban sem fog maradéktalanul eltűnni és a munkáltatók több figyelmet fognak fordítani dolgozóik fizikai és (remélhetőleg) mentális egészségére.

Az egyéb szempontok közé tartozott a motiváció, a csapatszellem gyengülése és a kommunikáció csökkenése, de ezek kisebbségben voltak jelen. 6 vállalat nyilatkozott úgy, hogy náluk nem változott a kommunikáció és a motiváció szintje a járvány alatt.

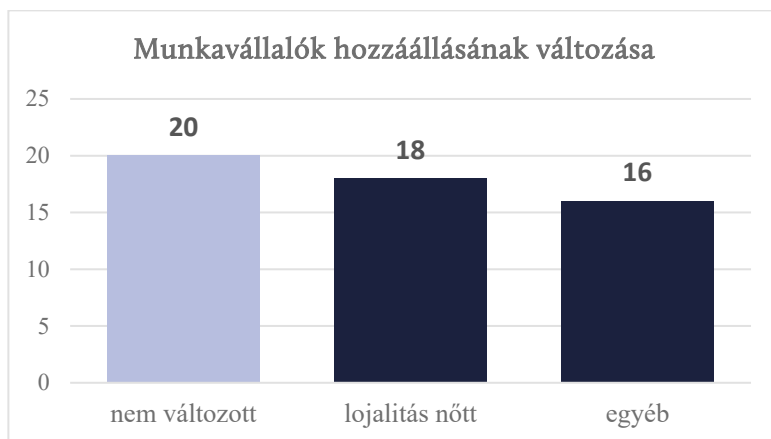
A pandémia okozta bizonytalanságot a munkáltatók leginkább megfelelő kommunikációval próbálták enyhíteni, ezt a 49 válaszadóból 35-en említették meg. Az a recept tehát, amit a technológiai változások elfogadtatására használnak, a járványhelyzetben is működik [Maddox-Daines, 2021]. Ismét megmutatkozik, hogy milyen fontos egy ilyen helyzetben a folyamatos, transzparens kommunikáció, illetve tájékoztatás a munkavállalók felé. Egyesek havi rendszerességgel küldtek ki hírleveleket, a gyárakban plakátokat raktak ki, hangosbemondón közölték a változásokat, rendszeres osztálymeetingeket tartottak, mások feltáró beszélgetéseket tartottak, igyekeztek a csapatokon belül szorosabbra fűzni az összhangot. Hetente tartottak meetingeket, ahol mindenki elmondhatta gondjait, észrevételeit, a személyes problémákat külön átbeszélték adott dolgozókkal. Továbbá itt is megjelölték az egészségügyi intézkedéseket, mint bizonytalanságot enyhítő eszközt. 6 felelős foglalkoztató nyilatkozott úgy, hogy náluk nem volt jelen bizonytalanságérzet egyáltalán.

A járványkezeléssel kapcsolatban arról is megkérdeztük a munkáltatókat, hogy mit őriznének meg a járványidőszak alatt kialakult új típusú munkáltatói környezetből. 25-en írták a home office-t, távmunkát, illetve rugalmas munkavégzést. Jellemzően itt valamilyen egyensúlyt akarnak elérni az irodai és otthoni munkavégzés között, nem akarnak egyik véglet mellett sem elköteleződni. Az egészséges, biztonságos munkakörülményeket 8 foglalkoztató említette meg, ez az igény a munkavállalók részéről is nagy valószínűséggel fog jelentkezni, hiszen a járvány a legtöbb embert egészségcentrikusabb életmódra ösztönözte (például kézfertőtlenítők rendszeres használata). Továbbá az online kommunikációs tereket is aktívabban fogják használni egyesek a jövőben. Annak ellenére, hogy ezt mindössze 8 foglalkoztató emelte ki, valószínűleg többüktől várható majd a nem személyes találkozók gyakoribb kivitelezése.

Egyéb megőrzendő dolgok, amiket megemlítettek: gyorsabb vezetői döntések, illetve több törődés a munkavállalókkal, céges programok újragondolása, csapatmunka támogatása, gyorsabb reagálás, kommunikáció, vészforgatókönyv készítése, rugalmasság megőrzése, online interjúztatás elkerülése. Úgy tűnik tehát, hogy egyes szervezetek a gyors döntéshozatal kényszere miatt rájöttek, hogy felépítésük túl merev, illetve feleslegesen bürokratikus, és hatékonyabban tudna egy laposabb szervezeti formában az információ áramlani, könnyebb értesíteni a dolgozókat a bekövetkező változásokról. A járvány következtében tehát akár egy érdekes „ellaposodási” trend következhet be a jövőben.

A koronavírus-járványhoz kapcsolódó rész utolsó szakaszában arról kérdeztük a felelős foglalkoztatókat, hogy munkavállalóik hozzáállása változott-e a pandémiának köszönhetően, és ha igen, hogyan. Az eredmények a 13. ábrán láthatók.

13. ábra: Nincs egyértelmű tendencia a munkavállalók attitűdváltozásának tekintetében.



Forrás: saját szerkesztés

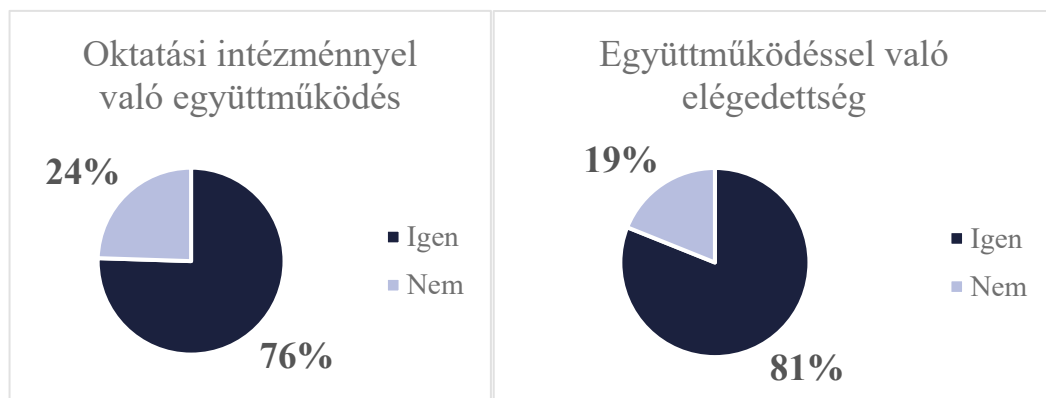
20 foglalkoztató nyilatkozott úgy, hogy nem történt náluk változás a munkavállalók hozzáállásában. Ezen kívül a válaszok erősen divergáltak, de a lojalitás növekedését 18-an is kihangsúlyozták. A járvány okozta bizonytalan környezetben a dolgozók félnek munkahelyet váltani, hiszen kevesebb az esélye, hogy máshova fölvennék őket, tehát emiatt nő a cég iránti hűségük. Ennek következtében csökken a fluktuáció, annyira, hogy a természetes mértéke sincs jelen a munkaerőpiacon, ez pedig káros is lehet a munkáltatókra nézve a jövőben.

Az egyéb változások közé tartozik a biztonságerzet növelése (érdekes ellentét, hogy a hűség nőtt a cég felé, de a biztonság nem jelenik meg annyiszor). Egyeseknél nőtt az elköteleződés, sikerült a motivációt, illetve bizalmat fenntartani és növelni, a munkavállalók együttműködési hajlandósága is megnőtt. Összességében tehát a felelős foglalkoztatóknak vagy sikerült megtartani, vagy kedvező irányba befolyásolni alkalmazottaik attitűdjét.

EGYÜTTMŰKÖDÉS OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKKEL

A kérdőív következő részében a munkáltatók oktatási intézményekkel való együttműködésének létrejöttére és annak minőségére kérdeztünk rá. Az együttműködések aránya és az, hogy mennyire elégedettek ezekkel az együttműködésekkel a foglalkoztatók, a 14. és a 15. ábrán láthatók.

14-15. ábra: A vállalatok jó része kooperál valamilyen oktatási intézménnyel, és döntő többségük elégedett.

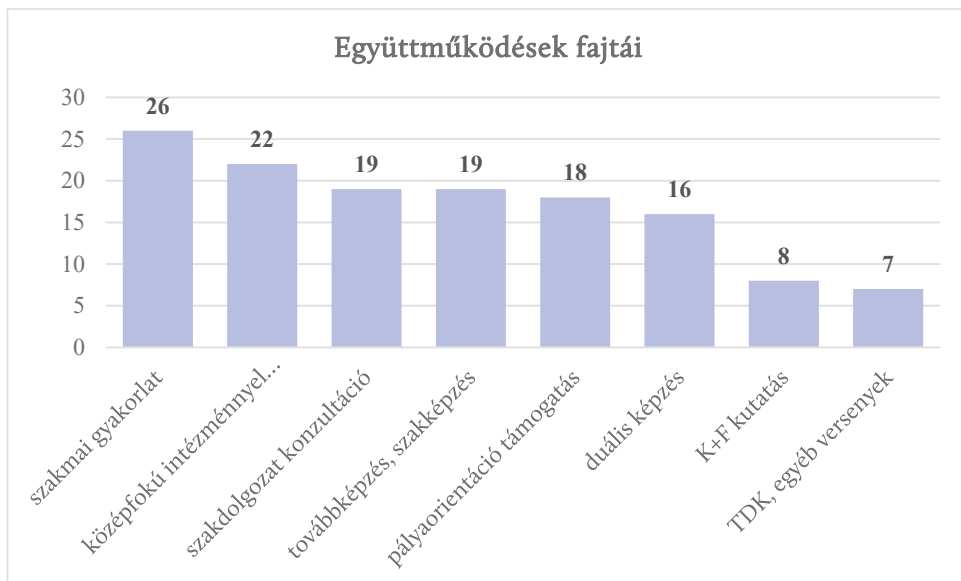


Forrás: saját szerkesztés

Kellemes meglepetés, hogy a vállalatok 76%-a (37 vállalat), és közülük 81% (30-an) elégedettek ezzel az együttműködéssel. Az elégedetlenség fő okait nem fejtették ki bővebben, egyesek szeretnék több platformon hirdetni magukat vagy örülnének, ha egy átjárhatóbb, rugalmasabb oktatási rendszert promóválának a

diákok felé (ahol például az alap- és mesterszak közötti egy év munka nem hangzik idegennek). Szeretnék, ha a duális képzést jobban népszerűsíteneék. Többeknél még kialakítás alatt állnak az együttműködéshez kapcsolódó projektek. Az együttműködések fő fajtái a 16. ábráról olvashatók le.

16. ábra: A vállalati együttműködés a tanítási intézményekkel számos formát ölthet.



Forrás: saját szerkesztés

A legtöbben (26-an) szakmai gyakorlati helyként funkcionálnak. Ez nem meglepő, hiszen az oktatási intézményekkel való együttműködések fő célja, hogy az adott vállalat fiatal munkavállalókat tudjon toborozni. Ennek a célnak az elérésére pedig a szakmai gyakorlat az ideális megoldás. A szakmai gyakorlatot végző hallgatót könnyű megfogni, hiszen az adott foglalkoztató lehet az első munkahelye, és ha sikerül jó benyomást tenni rá, akkor alkalmazását lehet, hogy a gyakorlat lejárta után meghosszabbítja.

Érdekes, hogy 22 vállalat középfokú intézményekkel is együttműködik, igyekeznek tehát már fiatal korban elérni a diákokat és jó benyomást tenni rájuk. Segítenek nekik ezenkívül szakdolgozatírásban is. Az adott cégről írt dolgozatok plusz ismerethez juttathatják a munkáltatókat vállalatukkal kapcsolatban, amik segíthetik őket a hatékonyabb és eredményesebb működésben.

A szakképzéseknek, pályaeorientáció-támogatásnak és a duális képzéseknek is – hasonlóan a szakmai gyakorlathoz – a toborzás, illetve a diákok megnyerése a célja. Ezekben az esetekben azonban aktívabban részt vesznek a munkáltatók a diákok

képzésében, így egyesülni tudnak ismeretanyagaikban az egyetemen tanult elméleti, illetve a munkahelyen tapasztalt gyakorlati szempontok.

A K+F kutatás mindössze 8 vállalatnál jelenik meg, annak ellenére, hogy az ilyen típusú együttműködéseknek nagy hozama lehet a cégek számára. Ez lehetővé tenné azt, hogy a vállalatok olyan új technológiák kifejlesztését szponzorálják az egyetemi berkekben, melyek azután a vállalati szférában jól alkalmazhatók. Erre a folyamatra minden vállalatnak, de leginkább a jelentősebb anyagi erőforrásokkal rendelkező nagyvállalatoknak mindenképpen nagyobb hangsúlyt lenne érdemes helyezni.

Összességében azt látjuk, hogy az ilyen típusú együttműködésekben keresztül a vállalatok a középiskolától kezdve a pályaorientáción át a felsőoktatásig igyekeznek több fronton is megtalálni a diákokkal a kapcsolatot. Egyes területek még nem kapnak akkora fókuszot, mint mások, ilyen például a szakmai gyakorlat és a K+F együttműködések. Mindenesetre mindenképpen pozitív jelenség, hogy ennyi felelős foglalkoztatónak van sikeres kapcsolata oktatási intézményekkel.

KONZULTÁCIÓK

A kérdőív utolsó részében megkérdeztük a munkaadókat, hogy a jövőben igényelnének-e konzultációs alkalmakat más HR szakemberekkel, és milyen területeken lennének nyitottak HR továbbképzésekre. Összesen 32 vállalat jelezte, hogy nyitott lenne konzultációkra, ami azt jelenti, hogy a felelős foglalkoztatók nagy része nyitott a cégek közti párbeszédre, együttműködésre.

A HR továbbképzések fajtái erősen divergáltak. A fő területek a motiváció, rekrutáció, megtartás és az employer branding voltak, de megjelent a diverzitás, befogadás, teljesítményértékelés, hatékonyságnövelés, egészségmenedzsment, az egyéni felelősség fejlesztése, és felmerült a jogszabályi változások megbeszélése, értelmezése is. A munkaadók nagy része tehát nyitott a párbeszédre és a képzések lehetőségére. Akik nem, azok vagy elégedettek saját HR folyamataikkal, vagy már kapcsolatban állnak olyan cégekkel, akik segítik őket.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az utóbbi évtizedekben, de különösképpen az utóbbi években a munkaerőpiac fundamentális átalakulásokat ment keresztül. Az automatizáció, a munkáltatók és a munkavállalók igényeinek megváltozása, illetve a koronavírus miatt egyre inkább elterjedő home office mind ehhez a folyamathoz járulnak hozzá, és sajátos kihívásokat rejtegetnek magukban. Ebben a tanulmányban az volt a célunk, hogy ezeket a tendenciákat először általános keretben bemutassuk, majd a lehetséges vállalati megoldásokat szemügyre vegyük a Felelős Foglalkoztató projekten keresztül.

A Felelős Foglalkoztató projekt az egyik olyan egyedülálló kezdeményezés hazánkban, melynek kifejezett célja az olyan vállalatok összegyűjtése, amelyek ezeket a megoldásokat keresik. Ezek a cégek kiemelten hangsúlyozzák munkavállalók jólétének fontosságát, így irányt mutathatnak az ország többi vállalatának is. A munkavállalókra fordított fokozott figyelemnek az emberi erőforrás menedzsment eszközein keresztül több pozitív hozadéka is volt a projektben részt vevő vállalatok számára. Könnyebben tudják elfogadtatni a folyamatos technológiai újításokat, többségük a járványhelyzet alatt megtartani vagy növelni tudta munkavállalói elkötelezettségét, hűségét, könnyebben alkalmazkodnak a külső környezeti változásokhoz. Mindezekon keresztül rávilágítottunk arra, hogy az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök egyre nagyobb szerepet kell, hogy kapjanak a munkaerőpiaci problémák kezelésében.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Maddox-Daines, K. L. (2021): Delivering well being through the coronavirus pandemic: the role of human resources (HR) in managing a healthy workforce, *Personnel Review*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-04-2021-0224/full/html> Letöltés dátuma: 2022.01.30
- London, L., Madner, S., Skerritt, D. (2021): How many people are really needed in a transformation? *McKinsey&Company*, <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/transformation/our-insights/how-many-people-are-really-needed-in-atransformation> Letöltés dátuma: 2022.01.30
- Országos Foglalkoztatási Alap: A Felelős Foglalkoztató Program. Forrás: <https://ofa.hu/hu/felelos-foglalkoztato> Letöltés dátuma: 2022. 02. 08.
- Dan Nihan: Entry level HR jobs disappear eventually. Forrás: [linkedin.com/pulse/futurist-entry-level-hr-jobs-disappear-eventually-says-dan-nihan?trk=portfolio_article-card_title](https://www.linkedin.com/pulse/futurist-entry-level-hr-jobs-disappear-eventually-says-dan-nihan?trk=portfolio_article-card_title) Letöltés dátuma: 2022. 02. 08.
- 15 of job vacancies are due to long COVID-19, report finds. Forrás: <https://www.beckershospitalreview.com/workforce/15-of-job-vacancies-are-due-to-long-covid-19-report-finds-6-things-to-know.html> Letöltés dátuma: 2022. 02. 08.
- Központi Statisztikai Hivatal: Vállalkozásdemográfia (Működő vállalkozások száma) nemzetgazdasági ág szerint – SBS módszertan (2014–2019). Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvdo14.html Letöltés dátuma: 2022. 02. 20.
- Központi Statisztikai Hivatal: A vállalkozások foglalkoztatottainak megoszlása létszámkategória és régió szerint [%]. Forrás:

https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0044.html Letöltés dátuma: 2022. 02. 20.

Országgyűlés Hivatala: Vállalkozások (2020). Forrás:

https://www.parlament.hu/documents/10181/4483210/Infotablo_2020_57_vallalkozasok.pdf/b67799ca-e343-9c39-61e1-acc8d6ad1e20?t=1601624991592

Letöltés dátuma: 2022. 02. 18.

Ishan Tharoor: The Great Resignation goes global. The Washington Post,

<https://www.washingtonpost.com/world/2021/10/18/labor-great-resignation-global/> Letöltés dátuma: 2022. 02. 20.

MELLÉKLET

A 2020-as vállalatok szektor szerinti megoszlása (a Közsféra és a Képzés, szakképzés kategória kivételével).

Csoport\Szektor	Ipar	IT szolgáltatás	Nem IT szolgáltatás	Összesen
Kis- és középvállalkozások	15	12	14	41
Nagyvállalatok	25	1	13	39
Összesen	40	13	27	80

Forrás: saját szerkesztés