

Boros Brenda¹ - Pókász Zoltán² - Süle Ákos³ - Szabó Dorottya⁴:

A HR szerepe a felelős foglalkoztatóknál

A kutatás célja az, hogy a Magyar Nemzeti Bank 2020. novemberi termelékenységi jelentésére és az “Év Felelős Foglalkoztatója” kiadványra alapozva megvizsgálja négy kérdésből álló kérdőíves módszerrel, hogy a vállalatok hogyan tudtak és tudnak alkalmazkodni a közelmúltban történt változásokhoz a humán erőforrás szemszögéből. Ezekből a változásokból kiemelendő a digitalizáció és az innováció növekvő térnyerése, a koronavírus-járvány és az azzal együtt járó kevesebb személyes kontaktus. Emellett a HR-részlegek potenciális kockázati tényezői is a kutatás tárgyát képezik.

Először a Magyar Nemzeti Bank jelentésének releváns részei kerülnek összefoglalásra, ezt az “Év Felelős Foglalkoztatója” kiadvány összefoglalója követi, végül a kérdőív és az arra adott huszonegy válasz bemutatása következik. Az eredményekből látható, hogy a szolgáltatási szektorban és az iparban tevékenykedő vállalatok attitűdje szignifikánsan eltér. Az azonban általánosan kijelenthető, hogy a munkáltatók kifejezetten nagy figyelmet fordítanak a munkavállalók jóllétére, és igyekeznek a pandémia alatt is megőrizni őket. Egy pozitív tendencia látható tehát, melyet azonban szélesebb, az országot érintő makrofolyamatok sokszor hátráltatnak.

The aim of this research is to examine - with a survey of four questions - how corporations could and can adapt to the recent changes from a human resources point of view based on the Hungarian Central Bank's productivity report of November 2020 and the publication called “Év Felelős Foglalkoztatója” (Responsible Employer of The Year). The incremental expansion of digitalization and innovation, the coronavirus pandemic as well as the less in-person contact that is inherent with it have to be highlighted out of these changes. Additionally, the potential risk elements of HR departments are also subjects of this research.

First, the relevant parts of the Nemzeti Bank's report are summarized which is followed by the summary of the “Év Felelős Foglalkoztatója” publication, and finally the questionnaire as well as its twenty-one responses are presented. According to the results the attitudes of the corporations operating in the service sector and in the industry significantly differ from each other. Nevertheless, what can be generally determined is that these employers pay special attention to their employees' well-being and they intend to preserve their employees during the pandemic. Subsequently, a positive tendency can be seen, which is often set back by the wider macro processes of the country.

Bevezetés

A foglalkoztatáspolitikát és a HR-menedzsmentet érintő kérdések mindig aktuálisak, jelentőségük megkérdőjelezhetetlen, a válsághelyzetek pedig újra és újra egyenesen reflektorfénybe helyezik ezen témaköröket. Álláspontunk szerint a munkaerőpiaci elemzéseknek, reformoknak nem csak válságok esetén kell kiemelt szerepet kapniuk, hiszen a munkamegosztás a társadalomszervezés egyik alappillére. A recessziók során a rossz foglalkoztatáspolitikának csupán a tüneteit észleljük, nem a recessziók jelentik a

¹ egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

² egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

³ egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

⁴ egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

probléma magvát, az azonban kétségtelen, hogy ezen tünetek azok, amelyek rávilágíthatnak a probléma lényegére, és változásokat ösztönözhetnek.

Tanulmányunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy a 2020-as munkaerőpiaci adatok és elemzések alapján milyen tünetek észlelhetők Magyarországon, illetve milyen, a foglalkoztatottak nagyobb biztonságának megteremtésére irányuló trendek és elmozdulások érhetőek tetten a HR-menedzsment területén. A koronavírus járvány következtében szükségszerűen meghozott lezárások rengeteg embert, mint munkavállalót is érintettek, és olyan jellegű problémákat okoztak, amelyekre nem készült fel a munkaerőpiac. Többek között kisvállalkozók ezreinek kellett lakatot tennie a megélhetésüket biztosító üzleteikre, szolgáltatópontjaikra, vendéglátóegységeikre, és ezzel nemcsak saját, hanem alkalmazottaik egzisztenciája is veszélybe került. A magyarországi munkaerőpiac olyannyira nem volt felkészülve egy ilyen helyzetre, hogy ezen emberek mentális egészségét a bizonytalanság és kilátástalanság okán drámai mértékben érintették a 2020/21-es események. A bizalom hiánya, a magárahagyatottság érzése pedig sokszor a fizikai egészségre is kihat, nehéz lenne tehát megbecsülni, hány ember vesztette el 2020/21-ben az életét annak következtében, hogy a mentális egészségvesztés teret adott a krónikus betegségek és/vagy a COVID-19 pusztító erejének (OECD, 2020).

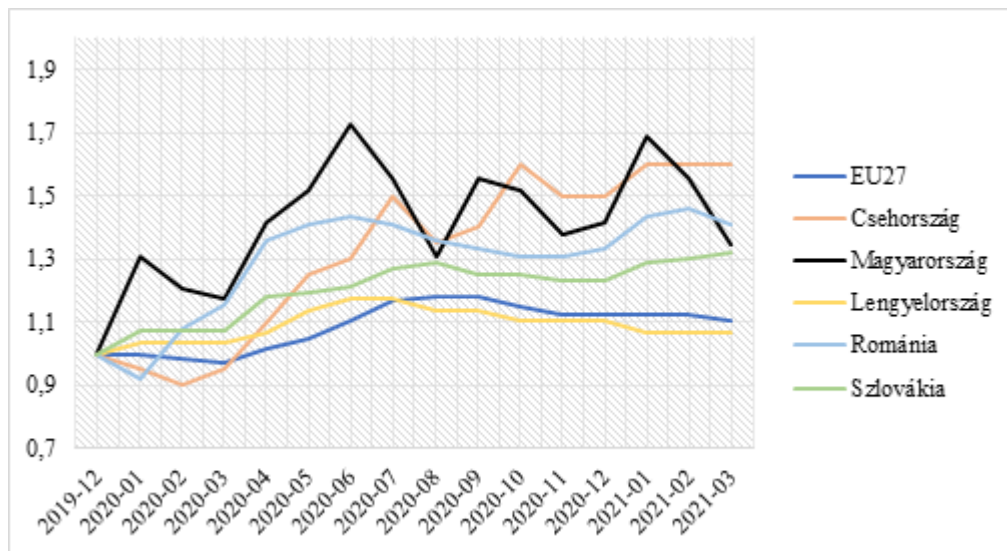
Mindezek fényében úgy gondoljuk, hogy a koronavírus-járvány egy nagyon határozott figyelmeztetés volt azok számára, akik a munkaerőpiac szervezésén munkálkodnak, vagy épp az emberi erőforrásokat menedzselik egy vállalat falain belül: az érték nem a munkavállaló munkaerejében rejlik, amiből a leghatékonyabb eszközökkel kell kisajtolni mindent, amit csak lehet, az érték maga az ember. Hisz – bár Vértessbogláron meglehetősen sok kéz tud sört csapolni – sosem lehet már olyan értékes a cseh sör üdítő ereje, ha nem Dezső csapolja azt.

Tanulmányunk két nagyobb egységre osztható. Először megvizsgáljuk, hogy a 2020-as munkaerőpiaci adatok milyen problémákra mutattak rá, illetve azt, hogy miként alakultak Magyarországon a termelékenység mutatók, mennyire versenyképesek a magyar vállalatok. A tanulmány második részében az Országos Foglalkoztatási Alap Kft. 2020-as „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázatára támaszkodva azt vizsgáljuk meg, hogy milyen trendek figyelhetők meg a HR menedzsment területén, illetve, hogy a magyar vállalatok milyen értékeket tartanak elengedhetetlenek ahhoz, hogy felelős foglalkoztatónak mondhassák magukat.

Munkaerőpiac

A munkaerőpiaci helyzetjelentések esetében a munkanélküliségi ráta a legkézenfekvőbb és legtöbbször használt mutatószám. Az 1. ábrán olyan idősorokat ábrázoltunk, melyek azt mutatják meg, hogy az adott ország esetében hogyan alakult a munkanélküliségi ráta az egyes hónapokban a 2019. decemberi értékhez viszonyítva. Jól látszik, hogy 2020-ban Magyarország munkanélküliségi rátája sokkal volatilisabban reagált a munkaerőpiaci kihívásokra, mint a térség országainak rátája, illetve az EU-ban mért munkanélküliségi ráta. Hazánk mellett Csehország munkaerőpiacát „rángatta meg” hasonló erővel a recesszió, de a legnagyobb relatív növekedést egyértelműen a magyarországi ráta produkálta.

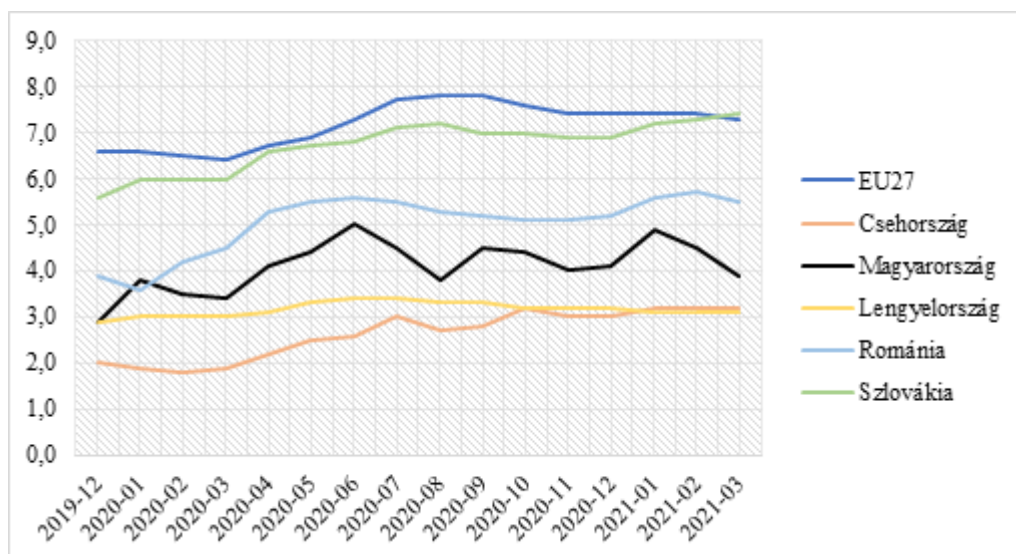
1. ábra: A 15-74 éves népesség munkanélküliségi rátájának bázisviszonyyszáma (2019/12 = 100%, szezonálisan kiigazított értékek)



Forrás: Eurostat [2021/a], saját szerkesztés

Ezek alapján arra következtethetünk, hogy a magyarországi munkaerőpiac nem tudta hatékonyan kezelni a felmerülő problémákat, és a munkavállalók elbocsátása nagyobb arányban jelentette az egyetlen, vagy épp a „bevett” megoldást hazánkban, mint szomszédaink, illetve az EU esetében. A KSH gyorsjelentéseiből [2020; 2021/a] továbbá az is kiderül, hogy a legnagyobb mértékben a 15-24 éves korosztályt érintették, illetve érintik a munkaerőpiaci kihívások: ezen korosztály esetében a 2020-as munkanélküliségi ráta 1,4 százalékponttal nőtt az előző évihez képest, míg a többi korosztálynál nem haladta meg ez a szám az 1 százalékpontot. 2021 első negyedévében szintén a 15-24 évesek körében nőtt a legnagyobb mértékben, 2,4 százalékponttal a munkanélküliségi ráta az előző évi első negyedéves értékhez képest. A teljesebb kép érdekében a 2. ábrán a munkanélküliségi ráta nyers alakulását mutatjuk be.

2. ábra: A 15-74 éves népesség munkanélküliségi rátájának alakulása



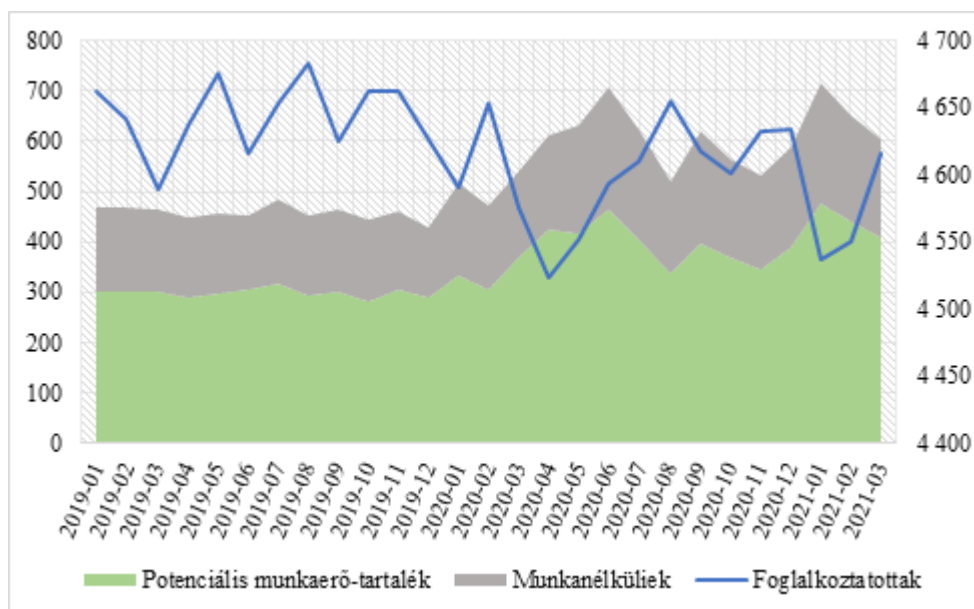
Forrás: Eurostat [2021/a], saját szerkesztés

Magyarország munkanélküliségi rátája a koronavírus-járvány alatt is nagyjából 3 százalékponttal az EU-s átlag alatt maradt. Érdeemes azonban a munkanélküliségi rátán túl más mutatókat is megvizsgálni, hiszen ez a ráta nem minden esetben ad megfelelő képet a munkaerőpiac helyzetéről.

A munkanélküliségi ráta a munkanélküliek gazdaságilag aktív népességen belüli aránya. A munkanélküliek definíció szerint azok a személyek, akikre egyidejűleg igaz az, hogy: 1) az adott héten nem

dolgozott, 2) aktívan keresett munkát a kikérdezést megelőző négy hét folyamán, 3) két héten belül képes lenne munkába állni, ha találna megfelelő állást, vagy 30 napon belül munkába áll, ha már talált [KSH, 2021/b]. Ezek alapján a munkanélküliségi ráta nemcsak azért lehet félrevezető, mert a fenti három feltételnek egyszerre kell teljesülnie, hanem azért is, mert a munkanélküliek számát a gazdaságilag aktív népességhez méri, ami pedig csupán a foglalkoztatottakat és a munkanélkülieket foglalja magában. Ha tehát valaki elveszti a munkáját, de a munkanélküliek definíciója épp nem illik rá, akkor nemcsak a munkanélküliek száma, hanem a gazdaságilag aktívak száma is csökken, így aztán ezek hányadosa nem feltétlenül tükrözi pontosan a munkaerőpiaci folyamatokat.

3. ábra: A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása
(szezonálisan kiigazított adatok, a foglalkoztatottak számát a jobb tengely, a potenciális munkaerőtartalék és a munkanélküliek számát a bal tengely méri)



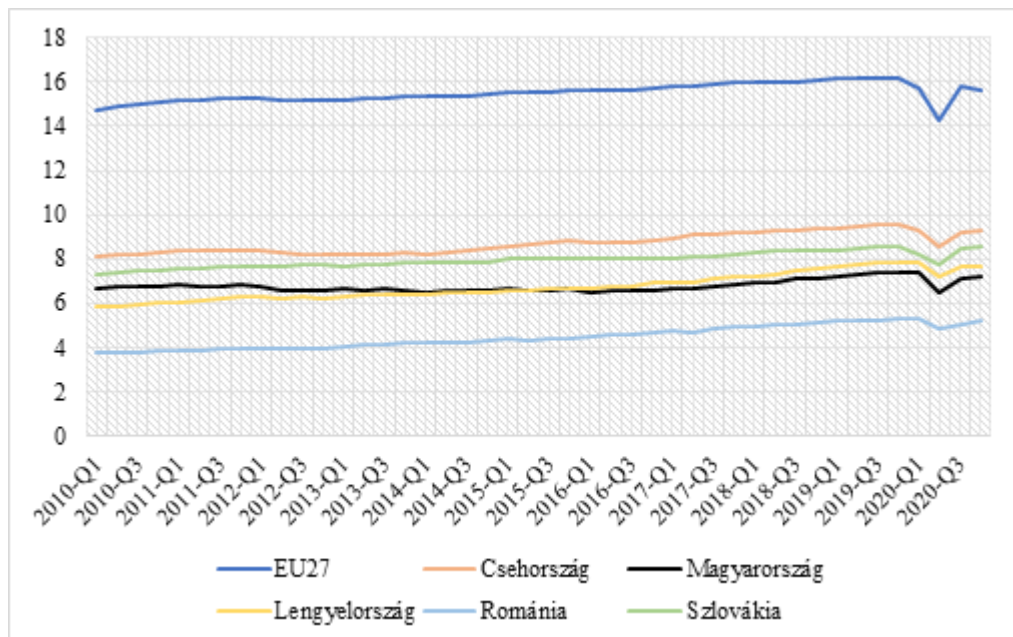
Forrás: KSH [2021/c], saját szerkesztés

A potenciális munkaerő-tartalék azon inaktív személyeket foglalja magában, akik vagy nem keresnek aktívan munkát, vagy nem képesek két héten belül munkába állni, így nem teljesül rájuk a munkanélküliek mindhárom kritériuma. Továbbá azon alulfoglalkoztatottak is ebbe a kategóriába esnek, akik teljes munkaidőben dolgoznának, de csak részmunkaidős állásban tudtak elhelyezkedni. Ezek alapján a munkaerőpiacról kiszoruló, illetve hátrányos helyzetbe kerülők száma jóval kedvezőtlenebbül alakult, mint amit a munkanélküliségi ráták önmagukban mutatnak.

Munkatermelékenység alakulása

A 2020/21-es adatokat érdemes egy tágabb összefüggésbe illeszteni, hisz a válságra adott reakciók jobban megérthetőek, ha az elmúlt évtized munkaerőpiaci trendjeit is bevonjuk az elemzésbe. A munkaerő termelékenységének közelítésére legtöbb esetben az egy foglalkoztatottra jutó GDP mérőszámát használják. Ez a mutató képet ad a foglalkoztatottak hatékonyságáról, ami nem egyszerűen ügyesebb munkavállalókat jelent, hanem magában foglalja például a technológia színvonalát, vagy a hatékonyabb munkaszervezés hatását is. A 4. ábrán jól látszik, hogy Magyarország a munkatermelékenysége elmarad a V4-ek többi országáétól, illetve az is, hogy az egész térség messze az EU-átlag alatt teljesít ebből a szempontból.

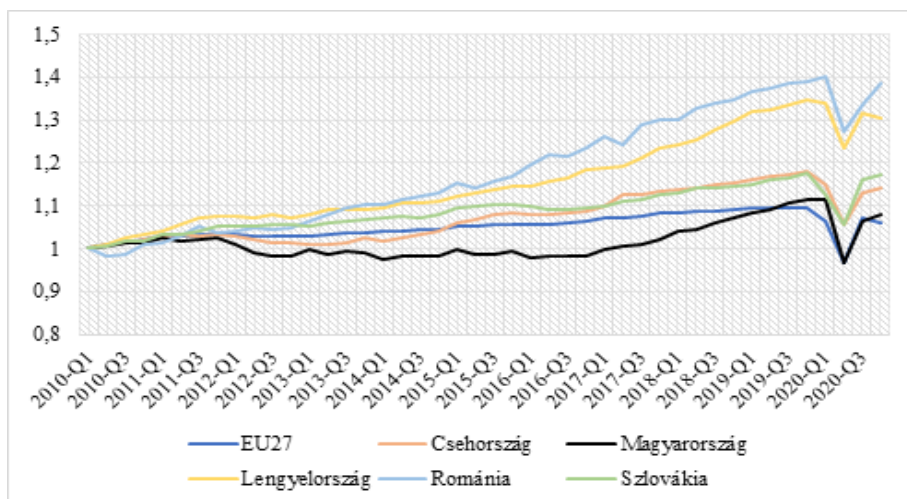
4. ábra: Ezer foglalkoztatottra jutó GDP euróban kifejezve
(szezonálisan kiigazított adatok, a GDP és a foglalkoztatottak számának hányadosaként számítva)



Forrás: Eurostat [2021/b, c] adatai alapján saját számolás és szerkesztés

Ennél szemléletesebb az 5. ábra, ami azt mutatja be, hogy a munkatermelékenység miként változott 2010 I. negyedéves értékéhez képest. Ezek az idősorok azt mutatják, hogy amellett, hogy Magyarország a vizsgált országok körében a második legrosszabb pozícióból indult a munkatermelékenység szempontjából (4. ábra), a 2010-es években a leggyengébb növekedést produkálta a mutató szempontjából, miközben Románia a legjelentősebb növekedéssel büszkélkedhet. Az átlagos növekedés Magyarország esetében negyedévente 0,17%-os volt, míg Románia esetében 0,77%-os. Ezek alapján arra következtethetünk, hogy ezen a területen bőven van potenciál a magyarországi munkaerőpiacon.

5. ábra: A munkatermelékenység változása (2010. I. = 100%)



Forrás: Eurostat [2021/b, c] adatai alapján saját számolás és szerkesztés

Jól látszik, hogy Magyarország esetében 2017-től figyelhető meg a munkatermelékenység növekedése, de addig enyhén csökkenő trendet mutatott ez a mérőszám. Az MNB Termelékenységi jelentése [2020] ezt azzal magyarázza, hogy ezekben az években a munkafelhasználásból származó gazdaságélénkítő potenciál kimerült, 2017-től pedig a gazdaság az extenzív növekedési pályáról az intenzív növekedési pályára lépett. Ebben az időszakban a beruházási kedv is megélénkült, amit az Eurostat adatai [2021/d] is megerősítenek.

2010 és 2016 között a beruházások értékének negyedéves növekedési üteme 0,47%-os volt, míg 2017 és 2020 között a koronavírus negatív hatásával együtt is 0,97%-os volt a növekedési ütem.

A fent említett MNB elemzés továbbá kiemeli, hogy a munkatermelékenység szempontjából erős dualitás figyelhető meg a régióban, nagy a termelékenységi rés a KKV-k, illetve a nagyvállalatok közt, ez a dualitás pedig erősen összefügg a digitalizáció mértékében megfigyelhető dualitással. Ez a tendencia azt mutatja, hogy egyre inkább igaz az, hogy azok a vállalatok tudnak sikereesebbek lenni, melyek jelentős innovációs és digitalizációs tevékenységet folytatnak.

A tanulmány ezen felül azt is kiemeli, hogy 2016 óta alapvetően az alacsony és közepesen alacsony technológiaintenzív szegmensek járulnak hozzá Magyarországon a munkatermelékenység növekedéséhez, és ezen belül is a mikro- és kisvállalatok. Ez magyarázható azzal, hogy a nagyvállalatok esetében a munkatermelékenység technológiai eszközökkel való növeléséből kimerült a potenciál, és sokkal inkább munkaszervezési, HR-menedzsment eszközökkel tudnák ezek a vállalatok növelni a foglalkoztatottak hatékonyságát. Ezt támaszthatja alá az, hogy az OFA „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázók közt a nemzetgazdasági arányokhoz képest messze felülreprezentáltak a nagyvállalatok. Tanulmányunk második felében térünk ki arra, hogyan jelennek meg ezeknél a vállalatoknál olyan munkaszervezési szempontok, melyek a kiscsapatok dinamikáját kívánják implementálni.

Innováció, digitalizáció

Az innovációt a szakirodalom a termelékenység egyik legfőbb hajtóerejének tekinti. Az egyszerűbb közgazdasági modellek szerint – itt talán a Solow-modellt érdemes említeni példaként – a gazdasági növekedés két részre bontható, a már említett intenzív és extenzív növekedésre. Előbbi a neoklasszikus felfogás alapján a teljes tényezőtermelékenység, utóbbi a tőke és a munka növekedésével érhető el. Az extenzív növekedés mértéke mindenesetre korlátozott. Ezzel szemben az intenzív növekedés az innováción alapul, nincsenek erős fizikai korlátai, és a forrása az emberiség zsenialitásában rejlik, így előbb-utóbb, az exogén források kimerítése után minden nemzetgazdaságnak az intenzív növekedésre kell törekednie.

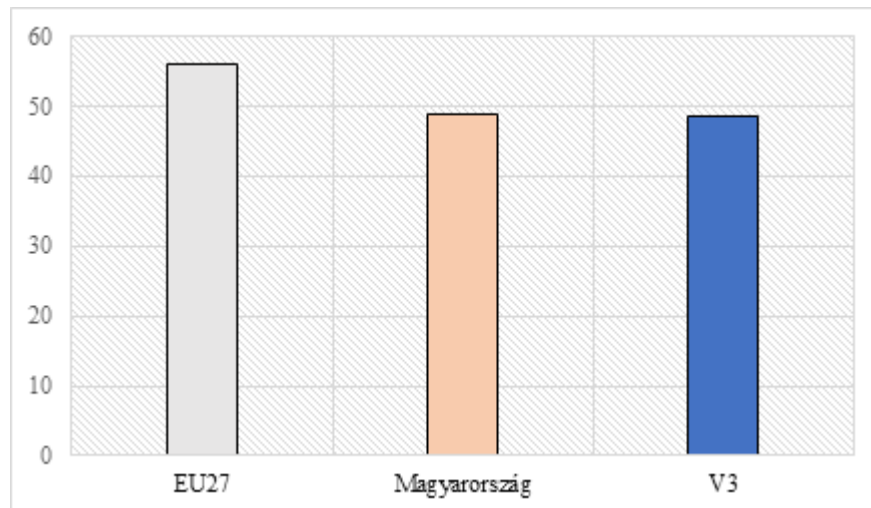
Hagyományosan a közgazdászok sokszor alábecsülték az intenzív növekedés lehetőségét. Talán első példaként említhető Malthus, aki 1798-ban attól tartott, hogy a túlzott népességrobbanás miatt a mezőgazdasági források kimerülnek. Nagy szerencsénkre egy tényezővel nem számolt: az innováció lehetőségével, amely megmentette bolygónkat az éhhaláltól, így Malthus elmélete önálló elemzési eszközből a Solow-modell maltère lett [Hansen - Prescott, 1998].

Hasonlóan fontossá vált a digitalizáció is, mely egyfajta szimbiózist alkot az innováció fogalmával, és tulajdonképpen az infrastruktúra és az automatizáció kihasználását jelenti. Már 2019-ben nagy jelentőséget tulajdonítottak a szakértők a folyamatnak: azt jósolták, hogy Magyarországon néhány éven belül a hazai hozzáadott érték 25%-át jelentheti a digitális gazdaság [Portfolio, 2019]. Relevanciáját még inkább növeli a koronavírus-járvány, mely elengedhetlenné tette a vállalatok számára a digitális átállást.

Az innovációhoz hasonlóan a digitalizáció is pozitív hatást fejt ki a teljes tényezőtermelékenységre, vagyis segíti az intenzív növekedést. Azt mondhatjuk, a digitalizáció az innovációval együtt a 4. ipari forradalom hajtóerejévé vált. Segítségükkel felgyorsulhat a döntéshozatal, hozzájárulhatnak a gyors információáramláshoz, ezáltal a vállalatok nyereségét is növelhetik. Az európai nemzetgazdaságok is a K+F szektorban látják a fejlődési potenciált.

Mielőtt azonban a vállalatok és a nemzetgazdaság innovációs és digitalizációs hozzáállását megvizsgálánk, érdemes a lakosság attitűdjét, tudását figyelembe venni: mennyire adottak a készségek ahhoz, hogy át tudjunk állni a digitális gazdaságra?

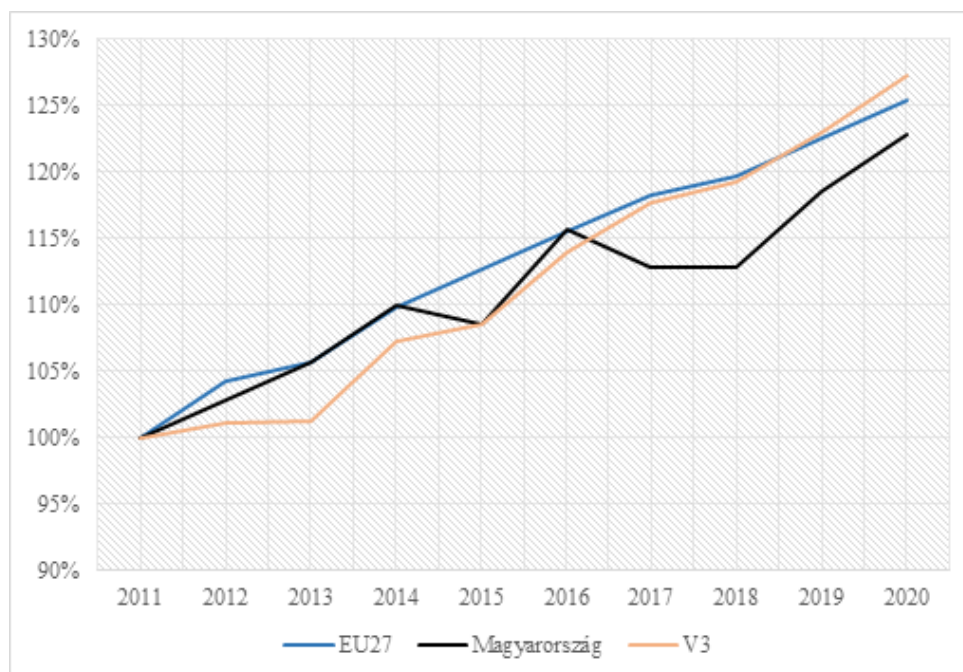
6. ábra: Alapszintű digitális készségekkel rendelkező lakosság százalékos aránya (2019)



Forrás: Eurostat [2021/e] adatai alapján saját számolás és szerkesztés

Magyarországon a lakosság nagyjából fele rendelkezik alapvető digitális készségekkel, amely megegyezik a V3-ak rátájával, jóllehet az EU27 átlagánál körülbelül 7 százalékponttal kevesebb (Eurostat, 2021/e).

7. ábra: Az internethasználók bázisviszonyoszáma (2011 = 100%)

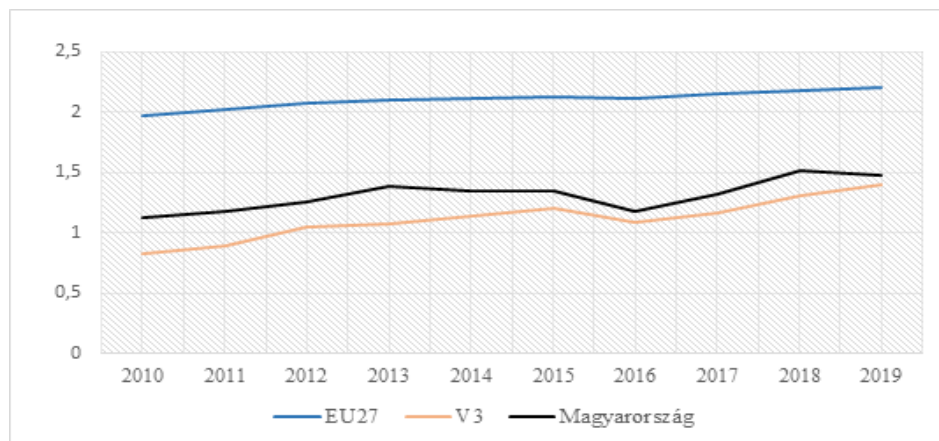


Forrás: Eurostat [2021/f], saját szerkesztés

A vállalatok digitális átállásához elengedhetetlenek a digitálisan képzett alkalmazottak is, és ebbe beleértendő az internetes jártasság is. A 2011-es 70%-ról 2019-re Magyarország lakosságának már 86%-a használ rendszeresen internetet, ami hasonló a V3-ak arányához, és egyre inkább párhuzamba vonható a növekedési tendencia az EU-átlaggal is.

A fenti ábrákból következik, hogy Magyarország lakossága nincs nagyon jelentős lemaradásban az EU27-átlaghoz képest, vagyis az alapfeltételek jórészt adottak ahhoz, hogy digitalizált, innovációval átszőtt vállalatok jöjjenek létre.

8. ábra: A GDP-arányos K+F ráfordítások alakulása (%)



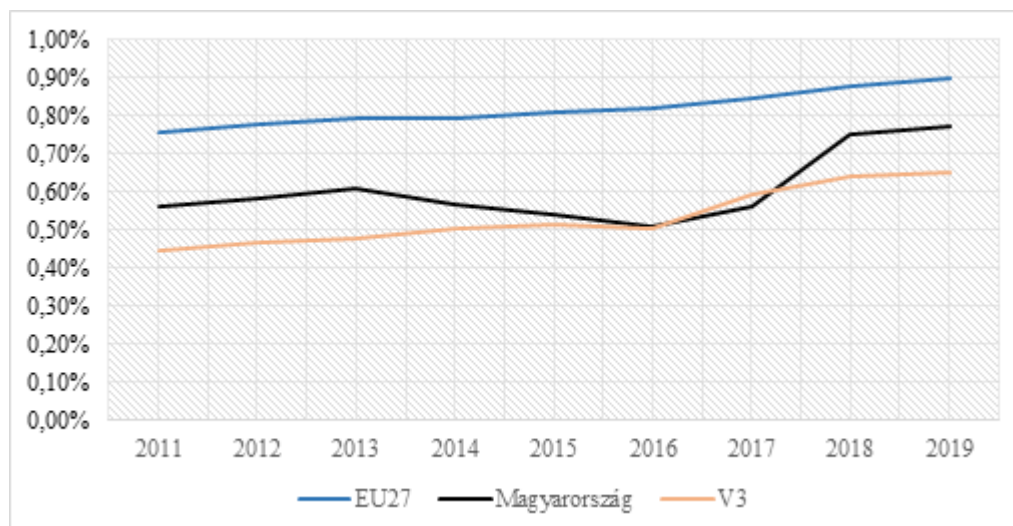
Forrás: Eurostat [2021/g], saját szerkesztés

Látható a 8. ábrán, hogy K+F kiadások tekintetében valamivel jelentősebb a lemaradásunk az EU-átlaghoz képest, mint a lakossági készségek terén. Magyarországnak és a Magyarországon kívüli V4-tagoknak GDP-arányos K+F költsége jóval alacsonyabb, mint az EU27-átlag, jóllehet a V4-ekhez viszonyítva magasabb (bár még így is 22. helyen állunk Európában [Portfolio, 2021]). A V4-eknél is majdnem sereghajtók vagyunk, csak Lengyelország K+F kiadásai alacsonyabbak GDP-arányosan. Általánosságban igaz, hogy Csehország és Szlovákia nálunk jobban teljesít innováció terén, azonban Lengyelország a nagy súlya és az alacsonyabb K+F fókusz miatt a V4-ek átlagát jelentősen csökkenti. A K+F kiadásaink fejlődése is kevésbé dinamikus, mint a V3-aknál.

Mindezek a számok rendkívül fontosak, viszont önmagában a nyers ráfordítás mértéke nem határozza meg determinisztikusan a K+F szektor outputját, ahogy arra Tang és Wang [2019] rámutatnak. Ehelyett leginkább a K+F szektor, az innováció hatékonysága számít. Hogy áll e tekintetben Magyarország?

Magyarország egyre inkább függ a K+F szektortól, hiszen 2017-től gazdaságunk az extenzív növekedés szakaszából az intenzív növekedés fázisába lépett. Az ország innovációs fejlődése ehhez képest felemás eredményt mutat. Egyik motorja lehetne az intenzív fejlődésnek, ha az akadémiai és a vállalati szféra szimbiózisba kerülne egymással – ezt hívjuk spillover hatásnak. Ez még sajnos nem valósult meg, jóllehet az emberanyag ehhez megfelelő: a magyar folyóiratok idézettsége nagyjából az EU27-átlaggal megegyező, sőt egyes években még meg is előzi azt. Ugyanakkor a szabadalmak száma, mely a gyakorlati életben talán a legnagyobb jelentőséggel bír, csökkenő tendenciát mutat [MNB, 2020].

9. ábra: A K+F szektorban foglalkoztatottak arányának alakulása

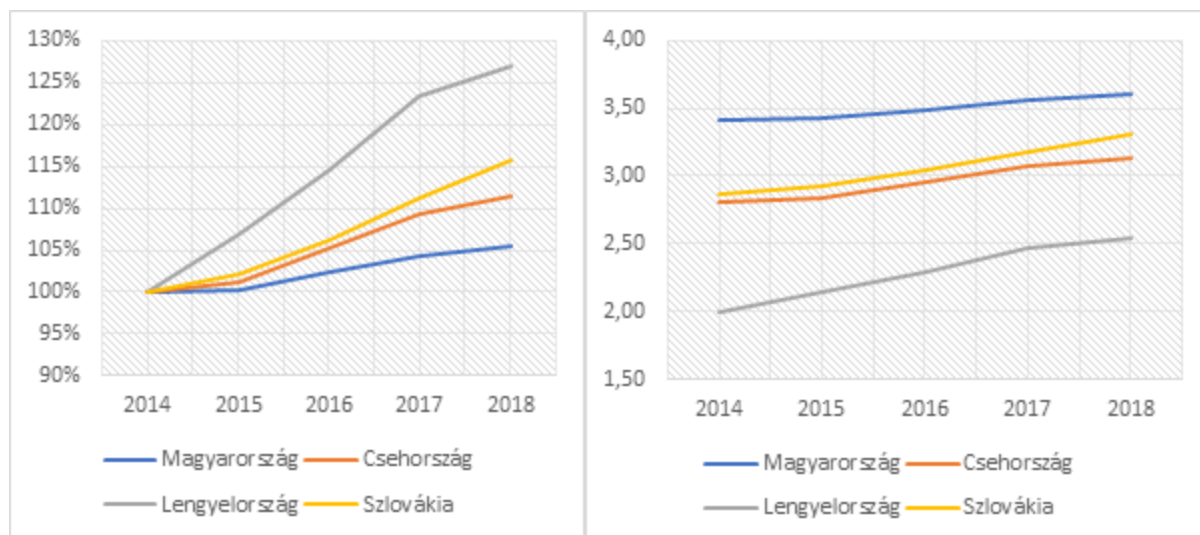


Forrás: Eurostat [2021/h], saját szerkesztés

Ennek ellenére a kutatási ambíció megvan a vállalatoknál, az intenzív növekedés időszakának kezdete óta jelentős bővülés történt a K+F foglalkoztatottak körében, Magyarország lehagyta a többi V4-országot, és kezd felzárkózni az EU27-átlaghoz.

A K+F foglalkoztatottakon belül kiemelendők az IKT (infokommunikációs technológiával foglalkozó) szakemberek, akik segíthetnek a vállalati folyamatokat modernizálni.

10-11. ábra: Az IKT szektorban foglalkoztatottak (jobb panel) és az IKT szektorban foglalkoztatottak bázisviszonyszámának (bal panel, 2014=100%) alakulása



Forrás: Eurostat [2021/i], saját szerkesztés

A V4-ek közül Magyarország kiemelkedik ilyen tekintetben, az összes foglalkoztatott 3,6%-a az IKT szektorban dolgozik. Azonban az is látható, hogy az IKT szakemberek számának növekedési üteme jóval alacsonyabb a többi V4-es országénál, tehát nagyjából telítetté vált a piac. Sajnos EU27-es aggregált adatok nem érhetőek el, de érdemes csemegézni néhány ország hasonló adatából. Németországban a szektorban foglalkoztatottak aránya 3,16%, Belgiumban 2,8%. A magyar 3,6%-nál szignifikánsan többet csak Svédország, Málta és néhány balti ország tudhat magáénak. Fontos adat lehet az is, hogy a magyar nagyvállalatok 81%-a, a kkv-k 27%-a foglalkoztat IKT szakembert [Eurostat, 2021/i]. Mindazonáltal az innovációs kiadások szerkezete a magyar nagyvállalatoknál más szerkezetű, mint az EU27-átlag. Magyarországra és a V4-ekre egyaránt igaz, hogy eszközökre, gépekre és szoftverekre a kiadásaik jóval nagyobb részét költik, mint az EU-átlag, míg a K+F és más innovációs kiadások terén, melyek a vállalati folyamatok automatizálására irányulnak, ellentétes irányú tendencia figyelhető meg.

A jelentős szoftverekre költött összeg mellett sem használható ki az IKT szakemberek potenciálja, mert a magyar vállalatok általánosságban ritkábban használnak modern vállalatirányítási szoftvereket, eszközöket [MNB, 2020]. Ez a látszólag paradox helyzet abból adódhat, hogy Magyarországon a vállalatvezetők hajlandósága kisebb a modernizációra, azon belül az automatizációra.

Miért lehet ez? A digitalizáció személytelessé teszi a folyamatokat, és ez a kapcsolati hálók visszaszorulásához vezethet. Elképzelhető, hogy a magyarországi vállalatvezetők inkább a személyes kapcsolatokat részesíthetik előnyben a gyorsabb, automatizáltabb folyamatokkal szemben.

Összességében Magyarországon megvan az elhatározás aziránt, hogy innováljunk. Ezt mutatja az egyre növekvő GDP-arányos K+F-költés. Mindezek ellenére az output nem megfelelő, nem működik hatékonyan az innovációs lánc.

Az általunk bemutatott adatok alapján elmondható, hogy a magyarországi munkaerőpiac rengeteg potenciállal rendelkezik a munkatermelékenység, illetve az innováció és a digitalizáció terén is. Ahhoz azonban, hogy az erőforrásokban rejlő lehetőségeket kihasználja a magyar gazdaság, véleményünk szerint

nem csupán a kis- és középvállalkozások felzárkózása, innovációs képességének kiaknázása szükséges, hanem a magyar vállalati kultúra reformja is. Ezt a reformot azok a nagyvállalatok vezethetik, amelyek esetében lelassult a technológiai fejlődés által biztosított teljesítménynövekedés, és amelyek az emberierőforrás-menedzsment területén jelentős fejlődési potenciállal bírnak. Tanulmányunk második felében az Országos Foglalkoztatási Alap által kiírt „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázat segítségével alakítottunk ki egy képet arról, hogy az általunk szükségesnek vélt reform milyen irányba halad, hol tart most, illetve milyen hatása voltak rá a koronavírus-járvány okozta nehézségek.

Felelős foglalkoztatók

Az OFA Nonprofit Kft. 2020⁵-ban is meghirdette „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázatot, melynek keretében 5 pályázati kategóriában osztottak ki díjakat, illetve a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara képzési különdíjban részesítette a képzés/szakképzés területén kiemelkedő pályázatokat. A pályázati felhívás szerint „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázat összegyűjti és díjazza azon munkáltatókat, melyek iránymutató tevékenységet folytatnak a foglalkoztatás területén, illetve „célja a bátorítás és ösztönzés” olyan munkáltatók számára, akik kevés tapasztalattal rendelkeznek ezen a téren. A pályázat elsődleges szerepe tehát egyrészt az, hogy a vállalatok önszelekció útján felismerjék magukban a felelős foglalkoztatót, másrészt pedig, hogy erkölcsi példaként jelenjenek meg a hazai munkaerőpiacon, és megosszák „versenytársaikkal” azokat az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat, amik jó munkáltatókká teszik őket. Ezen munkáltatói hozzáállás erősen ellentmond a neoliberalizmus azon meggyőződésének, miszerint a vállalatok csupán profitmaximalizálásra törekednek a költségek minimalizálása mellett. Emellett a pályázat a piacon folyó verseny, a versenytársak fogalmának hagyományos értelmezését is megkérdőjelezi, és inkább a kooperáció alá rendelt verseny mellett foglal állást.

A pályázó cégeket bemutató kiadvány alapján megvizsgáltuk, hogy a különböző vállalatméret szerinti kategóriákban, illetve a különböző ágazatokban milyen emberi erőforrás menedzsment szempontok uralkodók. A vállalatok e két megkülönböztetés szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja be. A nemzetgazdasági arányoknak ez a megoszlás kevéssé felel meg, a KSH [2021] adatai alapján a kisvállalkozások 2019-ben a működő vállalatok 95,5%-át tették ki, a két nagyvállalati kategória pedig együttesen is csak a vállalatok 0,74%-át. A pályázók esetében ezen két kategória közel 50%-os arányban jelenik meg, ha a konzisztencia érdekében a közszféra szervezeteit nem vesszük figyelembe a számítás során. Az ágazati megoszlás már jobban hasonlít a nemzetgazdasági arányokhoz. Az ipari vállalatok száma (nem számolva az élelmiszergyártásban működő, de beleértve az építőipari vállalatokat) az összes működő vállalatnak körülbelül a 23%-át tette ki 2019-ben, míg a pályázat esetében ezen vállalatok az összes vállalat 1/3-át adják. A szolgáltatásokat nyújtó vállalatok pályázati aránya 58%, míg nemzetgazdasági szinten 66%, azonban az IT vállalatok aránya ezen az ágazaton belül jóval nagyobb a pályázat esetében, mint a nemzetgazdaságban.

⁵ A kiadvány a következő linken érhető el: <https://en.calameo.com/read/004656966563862074bb1>

1. táblázat: A pályázó vállalatok száma méretük és tevékenységi körük szerint

| Méret/Ágazat | Élelmiszer-feldolgozás | Ipar | IT szolgáltatás | Nem IT szolgáltatás | Összesen |
|-----------------------|------------------------|-----------|-----------------|---------------------|------------|
| Képzés, szakképzés | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Kisvállalkozás | 2 | 7 | 8 | 9 | 26 |
| Középvállalkozás | 2 | 4 | 4 | 5 | 15 |
| Közszféra szervezetei | 0 | 1 | 0 | 15 | 16 |
| Nagyvállalat I. | 2 | 15 | 1 | 9 | 27 |
| Nagyvállalat II. | 2 | 6 | 0 | 4 | 12 |
| Összesen | 8 | 33 | 14 | 43 | 98* |

*A pályázó vállalatok közt további 4 olyan vállalat volt, melyeket a kiadvány alapján valamely szempont szerint nem tudtuk besorolni az egyes kategóriákba.

Forrás: Az Év Felelős Foglalkoztatója 2020, saját szerkesztés

A **Kisvállalkozások** kategóriába tartozó vállalatok leginkább az építőiparban, az IT és a vendéglátó szektorban helyezkednek el, de megtalálhatók itt könyveléssel, audittal foglalkozó vállalatok és olyan cég is, amelyik vállalati képzéssel, szerszámgyártással vagy munkavédelmi eszközök készítésével foglalkozik. Ezeknél a vállalatoknál a legnagyobb hangsúly a megfelelő munkakörnyezet kialakításán van. Sokuk fordít arra különös figyelmet, hogy biztosítsa dolgozói számára a megfelelő munka és magánélet egyensúlyt (work-life balance-t), egy nyugodt, családi munkakörnyezetet hozzon létre, ahol a munkavállalók számíthatnak a vezetőségre és egymásra. Folyamatos az információáramlás, hangsúlyos a vélemények becsatornázása. Fontos szerepet kap több vállalatnál a családok támogatása, közösségi, csapatépítő tevékenységek szervezése, a közösség erősítése, szoros munkavállalói kapcsolatok létrehozása. Több vállalatnál is megjelenik a társadalmi tudatosság, ami többféle módon is megnyilvánulhat: etnikai nyitottság, környezetvédelemmel való törődés vagy hátrányos csoportok segítése. Ezen kívül képzési, továbbképzési lehetőségekkel is elősegítik a munkavállalók fejlődését. Pár cég nagy hangsúlyt helyez a munkavállalók egészségének megőrzésére, támogatják a sportot, mozgást. Számos vállalat kínálja fel a rugalmas munkaidő lehetőségét, a munkavállalók szabadabban dönthetik el, hogy mikor végezzék munkájukat.

A pályázó **középvállalkozások** közt többek között megtalálhatók élelmiszerfeldolgozó, építőipari, IT, illetve egészségügyi cégek is, profilt tekintve tehát meglehetősen heterogén ez a kategória. A munka és a magánélet egyensúlya, és ezzel együtt a családbarát munkakörnyezet és beosztás támogatása a középvállalkozások többségének HR szempontjai között megjelenik. Ezen felül az egészségmegőrzés sokszor említett érték, kiemelendő azonban, hogy a fizikai egészség mellett több esetben külön kezelt szempont a mentális egészség megőrzése. Ez az elválasztás azt mutatja, hogy az emberi erőforrás menedzsment ma már kiemelt szerepet tulajdonít a munkavállalók lelki egészségének, amit a hatékony munkavégzés egyik elengedhetetlen feltételének tart. A munkavállalók munkahelyi elköteleződését és küldetéstudatát a pályázó középvállalkozások közül több is a társadalmi felelősségvállalás lehetőségének segítségével erősíti meg. Mind a CSR tevékenységekben való részvétel, mind a környezettudatos

munkavégzés feltételeinek biztosítása lehetővé teszi a munkavállalók részére, hogy a társadalmi problémák átélésével annak aktív tagjává váljanak a munkájukon keresztül.

A Nagyvállalat I. (251-2000 fő közötti foglalkoztatott) kategóriába tartozó vállalatok szakterülete szerteágazó, ugyanakkor többségük valamilyen ipari területen tevékenykedik, például a dohányiparban, az energiaszektorban, gépgyártásban. Természetesen más szakterületek is megtalálhatók, ilyen az üzleti tanácsadás vagy a pékáru-előállítás. A legfontosabb, legtöbb helyen kiemelt HR értékek a Nagyvállalat I. típusú vállalatoknál: a továbbképzés és a különböző tréningek lehetősége, a különféle béren felüli juttatások (cafeteria), illetve a csapatösszerázó programok, a családi hangulat, az egészségmegőrzés és a work-life balance hangsúlyozása. A munka és család közötti egyensúlyt amiatt emelhetik ki kifejezetten sok vállalatnál, mert a "multikról" elterjedhetett az utóbbi időben egy olyan kép, miszerint nem adnak teret a munkavállalók családi életének és gyakran túlóráztatnak. Az egészségmegőrzés és az egészségbiztosítás címszavak olyan vállalatoknál a leghangsúlyosabbak, amelyeknek a tevékenysége egészségügyi kockázatot jelenthet a munkavállalók számára. Példaként említhető a műanyaggyártás vagy az ipari gázok gyártása. A képzések és az előrelépési lehetőségek szinte minden vállalat HR értékei közt megjelennek. A modern munkavállaló ambiciózus, számára ezek a lehetőségek kecsesítőek, mind a feljebb jutás lehetősége, mind a tréningek, hiszen az „életen át tartó tanulás” fogalmát egyre inkább magukénak érzik ők is. Néhány helyen megjelenik a társadalmi felelősségvállalás, az egyenlő bánásmód és a környezeti fenntarthatóság is. Érdekes, hogy a home office lehetőségét kevés helyen tartották fontos HR értéknek. Ez abból fakadhat, hogy a legtöbb munkáltató a munkakörökből adódóan elvárja a személyes jelenlétet a munkahelyen, vagy érzékelhetik a home office okozta problémákat. A koronavírus-járvány hatására ez a trend azonban megváltozott. A home office-ban foglalkoztatottak száma 2020 februárjától májusig 100 ezerről 760 ezerre emelkedett, a foglalkoztatottak 17%-a dolgozott ebben a formában. 2021 elejére ez az arány 11%-ra mérséklődött, de ez is ötször annyi, mint az egy évvel ezelőtti adat [KSH, 2021]. A nagyvállalatok ráadásul előnyben vannak az implementálásban, hiszen több erőforrással rendelkeznek, könnyebben elő tudják teremteni az otthoni munkavégzés feltételeit munkavállalóik számára [HVG, 2020].

A Nagyvállalat II. (2000 fő feletti foglalkoztatott) kategóriába tartozó cégek palettája rendkívül széles, a mezőgazdasági cégektől kezdve a nehéziparig terjedően sokrétű cégekből áll, azonban a legfőbb HR értékek sokszor azonosak a kategórián belül. Kiemelt szerepet kap a munkavállaló magánéletének támogatása és tiszteletben tartása, mivel számos vállalat biztosít otthonteremtési és családalapítási támogatást, illetve a munka és magánélet egyensúlyának fenntartását. Kiváló példa erre a kismamák foglalkoztatása, üdülők és rekreációs lehetőségek biztosítása is. Ezen kívül az egészségmegőrzés és biztonságos légkör megteremtése mind kifejezetten fontos elemei a Nagyvállalat II. kategóriába tartozó cégek foglalkoztatáspolitikájának, tekintve, hogy a legtöbben támogatják a testmozgást és fokozott figyelmet fordítanak a stabilitásra, biztonságra, ami a munkahelyet illeti.

A munkavállalói elégedettség megőrzése és növelése érdekében többnyire mind alkalmaznak belső és külső motivátorokat is, előbbire remek példa a sok közösségépítő program és rengeteg képzési lehetőség (tehetségmenedzsment és különféle tréningek, „talent” programok) vagy akár a kedvező munkabeosztás is. Utóbbi motivációs tényezőt pedig széleskörű, komplex juttatási rendszerrel igyekeznek kielégíteni, olyanra is van példa, ahol a munkabér növelésére van lehetősége a munkavállalóknak, amennyiben minél több képzésen vesznek részt. Ez az ösztönző munkakörnyezet elősegíti a jólétet, ami akár az employer branding sikerességének kulcsa is lehet. Mindemelllett a társadalmi felelősségvállalás számos formában igen gyakori az ebbe a kategóriába tartozó vállalatok esetében.

A Közszféra szervezetei között főleg oktatással, képzésekkel és önkormányzati ügyekkel foglalkozó cégek találhatók. Általánosságban elmondható róluk, hogy kifejezetten munkavállaló központú

foglalkoztatáspolitikai modellt követnek. A legtöbb szervezet esetében a munkavállaló jóléte (well-being), ezáltal fizikai és mentális egészségének, biztonságérzetének megőrzése fontos szempont. Ennek jegyében támogató, inspiráló és toleráns légkört, biztonságos munkakörnyezetet és körülményeket biztosítanak a szervezetek. Így törekednek a legjobb munkahelyi élmény elérésére is, többek között megfelelő pihenési lehetőségek és frissítő programok szervezésével.

A "kiégés" (burnout) megelőzése érdekében sokféle módszert alkalmaznak, mint például a munkavállalók folyamatos motiválása, elismerése és visszajelzés, értékelés biztosítása. Ezt kiegészítve számos lehetőség adott a fejlődésre, tehetséggondozásra és képességfejlesztésre. Ezen kívül még sok szervezet portfóliójában szerepel a családbarát hozzáállás és különféle családtámogatások biztosítása. Ezzel párhuzamosan természetesen a work-life balance-t is tiszteletben tartják a munkáltatók. A felelős foglalkoztatás érdekében a társadalmi szerepvállalásra is kiemelt figyelmet fordítanak egyes szervezetek.

Azok a vállalatok, akik hivatalosan egyik kategóriába sem tartoznak, de megkapták a **Képzés, szakképzés** különdíjat, kevesen vannak és diverz tevékenységet folytatnak. Ezek a cégek az informatikai szektorban, a szociális ágazatban és a felnőttképzés területén helyezkednek el. Foglalkoztatáspolitikájukban hangsúlyt kap a hitelesség, tudás, következetesség és a rugalmasság. Fontosnak tartják továbbá azt, hogy elkerüljék a kiégést munkavállalóik körében, és egy kiszámítható jövőképet tudjanak biztosítani számukra.

Természetesen nagy szerepet kapnak náluk a képzési és fejlődési lehetőségek, de ezen kívül törekszenek arra, hogy biztosítsák munkavállalóik jólétét és megőrizzék egészségüket. Igyekeznek családbarát munkahelyeket kialakítani, felelősséget adni munkavállalóiknak, hiszik, hogy az elégedett munkavállaló a legfőbb érték.

Ami az ágazatok szerinti megkülönböztetést illeti, kíváncsiak voltunk arra is, hogy milyen különbségek fedezhetők fel az élelmiszeriparhoz köthető, az ipari, illetve a szolgáltatási szektorban működő vállalatok HR szempontjai között.

Az **élelmiszer-feldolgozáshoz** köthető tevékenységet folytató vállalatok méretüket tekintve heterogén képet alkotnak, mind kis-, közép- és nagyvállalatok részt vettek a pályázatban. Ezek a vállalatok küldetesként fogalmazzák meg a fogyasztóik egészséges életmódjának elősegítését, továbbá a foglalkoztatottjaik egészségmegőrzését is kiemelt célnak tartják. Emellett a családtámogató munkáltatói légkör megteremtésének, és a továbbképzési lehetőségek biztosításának fontosságát is több vállalat kiemeli.

Az **iparban** működő vállalatok többségében nagyvállalatok. Ezen ágazat esetében érdemes lehet kiemelni, hogy az esetek többségében fontos szempont egyrészt a biztonságos munkakörülmények megteremtése, és ezzel együtt a munkabiztonság, a foglalkoztatottak megtartása. Másrészt nagy hangsúlyt fektetnek ezek a vállalatok a továbbképzési, tehetséggondozó programok biztosítására, illetve több esetben említésre kerül a törekvés, hogy a dolgozói elégedettséget a döntési folyamatokban való részvétel és a nagyobb döntési autonómia biztosításának segítségével próbálják növelni. Fontos azt is megemlíteni, hogy ebben az ágazatban a munkavállalók pénzügyi likviditásának és stabilitásának megteremtését több esetben még jelenleg is elérendő célnak látják a munkáltatók.

A **szolgáltatói** szektorban a Nagyvállalat II. kategóriába tartozó cégek kisebb súllyal jelennek meg, azonban a Közszféra szervezetei nem meglepő módon ebben az ágazatban működnek túlnyomórészt, illetve a kis-, közép-, és I. nagyvállalati kategóriába tartozók nagyjából arányosan képviseltetnek. Ezt az ágazatot olyan vállalatok jellemzik, melyek kiemelt hangsúlyt fektetnek a „work-life balance” megteremtésére, a családbarát foglalkoztatásra és az egészséges életmód ösztönzésére. Ezen felül több vállalat hangsúlyozza a társadalmi felelősségvállalás lehetőségének megteremtésének fontosságát, ami elősegítheti a foglalkoztatottak elköteleződését a vállalat iránt.

Összességében elmondható, hogy a kis- és középvállalkozások esetében a kellemes, családi munkahelyi környezet kialakítása elsődleges szempont. A munkahely iránti elköteleződést sok esetben a társadalmi felelősségvállalás lehetőségének megteremtésén keresztül próbálják megerősíteni, ezen a területen pedig nagy hangsúlyt kap a környezetvédelem, és az elesettek megsegítése. A nagyvállalatok jellemzően továbbképzési programokkal, tehetséggondozással és az egyéni karrierutak megtervezésében nyújtott segítséggel igyekeznek szilárd elköteleződést kialakítani munkavállalóikban. Ezen vállalatok esetében kiemelt szerepet kap a foglalkoztatottak kiegyensúlyozott munkavégzésének megőrzése, a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartása. A nagyvállalatoknál továbbá szintén nagy hangsúlyt kap a kis csapatos munkakörnyezet kialakítása, amiben a kis- és középvállalatok verseny- és innovációs képessége rejtőzhet. A kis csapatos gyakorlatok implementálása a nagyvállalatok esetében olyan HR gyakorlat lehet, mely hozzásegíti a nagyvállalatokat ahhoz, hogy a kimerített technológiai potenciál helyett a munkavállalók megfelelő ösztönzése által növeljék a munkatermelékenységüket.

Az ágazati megkülönböztetés szempontjából érdemes lehet kiemelni, hogy míg az ipari vállalatok elsősorban a biztonságos munkahely megteremtését tartják feladatuknak, illetve munkavállalóik fizikai egészségének és pénzügyi stabilitásának fenntartását - tehát a biztonság és a bizalom megteremtését -, addig a szolgáltatói szektor mondhatni egy lépéssel előrébb tart. Az ő esetükben egy olyan munkahely megteremtése a cél, ahol a foglalkoztatott nemcsak biztonságban, hanem jól és otthonosan érzi magát. Az élelmiszer-feldolgozáshoz köthető vállalatok pedig jellemzően fogyasztóik egészségmegőrzéséért éppolyan felelősnek érzik magukat, mint dolgozóik megfelelő munkavégzési körülményeinek biztosításáért.

A teljes kép tehát azt mutatja, hogy vannak olyan hazai foglalkoztatók, melyek munkavállalóikat semmiképp nem egy termelési függvény termelési tényezőiként definiálják, hanem olyan egyénenként, akik egytől-egyig szerepet töltenek be a vállalat sikeres működésében, így jóllétük biztosítása a vállalat piacon való (erkölcsi) kiemelkedésének alapvető feltétele. A termelési függvény egy másik elemét, a TFP-t (total factor productivity = teljes tényező termelékenység) pedig, amely mögött a közgazdászok közelítőleg az erőforrások összehangoltságának mértékét, az alkalmazott vállalati technikák és technológiák hatékonyságát sejtik, munkavállalóik aktív részvételével alakítják.

Kérdőíves kutatás

A felsorolt hipotézisekkel, megállapításokkal kapcsolatban felkerestük az OFA Nonprofit Kft. „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázatában részt vevő szervezeteket egy kérdőív formájában. Összesen 21 vállalatot értünk el, 16-an a szolgáltatási, 5-en az ipari szektorban folytatják tevékenységüket. Válaszaik elemzését is a későbbiekben ezen kategóriák mentén elemeztük. Az összes elemszámunkhoz (a kutatásunk alapjául vett kiadványban szereplő összes szervezet, számszerűen 102) viszonyítva a 21 kérdőívkitöltő közel 20%-os lefedettséget jelent. Minden megadott elérhetőségen kerestük az összes érintett szervezetet, és többen jelezték, hogy számukra nem releváns a kérdőívünk kitöltése leginkább azért, mert a szervezet méretéből vagy területének speciálisságából adódóan nem tudtak volna válaszolni a kérdéseinkre. Ezek alapján a mintánk nem tekinthető reprezentatívnak, azonban segíthet abban, hogy egy mélyebb betekintést nyerjünk a vállalatok emberi erőforrás menedzsmentjének állapotáról.

A feltett kérdések négy téma köré csoportosultak: digitalizációhoz való alkalmazkodás és automatizáció; a járvány hatása működésükre; HR kockázati tényezők a szervezet életében és azok esetleges mérséklése, egyéb együttműködések; valamint a HR szerepe a szervezeten belül. A kérdőív összeállításánál nem az erős strukturáltságra, hanem szabadabb formátumra törekedtünk, hogy minél jobban megismerjük az egyes vállalatok egyéni intézkedéseit, véleményüket, hozzáállásukat.

Sok esetben meglehetősen divergáltak a válaszok gazdasági szektoronként (jellemzően ipar és szolgáltatás), de arra is volt példa, hogy éppen a szervezet méretétől függően tértek el a visszajelzések.

Automatizációhoz és infrastrukturális változásokhoz való alkalmazkodás

A legtöbb szervezet (a kitöltők 76,19%-a) nem alkalmaz külön HR technikákat arra, hogy elfogadtassa munkavállalóival a technológiai változásokat, hiszen ezen szervezetek esetében vagy olyan változás történt, amellyel munkavállalóik mindennapi tevékenységeit, munkájukat könnyítették meg, vagy pedig a szervezeti kultúrából adódóan hozzá vannak már szokva alapkijáraton is a változásokhoz a munkavállalók. Utóbbi a kevésbé gyakori, mivel a válaszadók kevesebb mint 5%-a, egy vállalat utalt csak erre, habár ugyanúgy érvényes ezekre a vállalatokra az is, hogy az adott technológiai változások munkavállalóik számára előnyösek voltak.

A 2. táblázat a különböző technológiai, illetve infrastrukturális változások elfogadásának mértékét szemlélteti azon vállalatok esetében, amelyek azt válaszolták, hogy volt már példa ilyen jellegű változásra esetükben, az elemszám ebből adódóan eltérő az összes válaszadó számától. Illetve az egyedüli "nehéz" válasz is csupán a munkavállalók egy bizonyos szegmensére, a középvezetőkre vonatkozik, mivel egy válaszadó kiemelte, hogy számukra külön workshop szükséges, hogy elfogadják és támogassák is a különböző változásokat.

2. táblázat: Az infrastrukturális és technológiai változások elfogadásának mértéke

| Technológiai változások elfogadása | Szolgáltatás | Ipar | Összesen |
|------------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Egyáltalán nem probléma | 4 db (40%) | 3 db (100%) | 7 db (54%) |
| Nem annyira könnyű | 5 db (50%) | 0 db (0%) | 5 db (38%) |
| Nehéz | 1 db (10%) | 0 db (0%) | 1 db (8%) |
| Összesen | 10 db (100%) | 3 db (100%) | 13 db (100%) |

Forrás: saját szerkesztés

Az ipari szektor szervezetei nagyon hasonló ütemben haladnak a munkavállalók munkáját megkönnyítő technológiai fejlesztésekkel, mint a szolgáltatási szektor vállalatai, valamint a kitöltők közül mindenki úgy gondolja, hogy megfelelően tudnak alkalmazkodni a változásokhoz szervezeti szinten, habár azt is fontos megjegyezni, hogy a 21 kitöltőből csak 12-en adtak visszajelzést ezzel kapcsolatban. Ami érdekes viszont, hogy azon válaszadók közül, akik alkalmaznak kifejezetten a technológiai változások elfogadtatására HR technikákat, 60% az ipar szektorba tartozik, tehát ott nagyobb arányban van szükség mindenféle technikák alkalmazására, mint a szolgáltatás területén. Ennek oka az lehet - ahogyan az egyik ipari szektorba tartozó válaszadó vélekedett erről -, hogy a fizikai munkavégzésen van nagyobb hangsúly, vagy éppen fizikai munkát kiváltó újításokat eszközöl az adott szervezet, így az addig fizikai munkát végző munkavállalónak nagy valószínűséggel át kell képeznie magát, akár egy nagyon eltérő területre, hogy szellemi munkát tudjon végezni, amit nehezebben vagy lassabban tud majd helyettesíteni a technológia.

Ami a munkakiváltó beruházásokat illeti, a vállalatok elenyésző százaléka (2 válaszadó, 9%) esetében történt csupán kisebb mértékű munkakiváltó változás, így csak ők vezettek be intézkedést ezt követően. Pontosabban, a kitöltők cégeinél volt erre példa, de egyáltalán nem küldtek el tömegesen embereket egyik szervezetnél sem, sőt az a gyakoribb, hogy próbálják minél inkább megőrizni azon munkavállalóikat, akiknek esetlegesen kiváltotta a munkáját valamilyen infrastrukturális változás vagy automatizációból adódó fejlesztés. A két esetből egyik válaszadó megjegyezte, hogy csak 1 ember munkáját érintette a

változás, és így őt áthelyezték egy másik munkaterületre, ezáltal jobban tudják maximalizálni erőforrásaikat, illetve elkerülték az elbocsátást is.

Több HR-technikát alkalmaznak ilyen esetekben nemcsak azok a vállalatok, akiknél munkakiváltó beruházás történt, hanem ahol bármilyen változást eszközöltek esetleg automatizációból fakadóan. Például a munkavállaló-központú szemlélet igen népszerű azok körében, akik megosztották velünk, hogy milyen technikákat alkalmaznak: igyekeznek szervezeti oldalról támogatni az elfogadást, folyamatos oktatás biztosításával, lehetőséget adva visszajelzésre, valamint a LEAN szemléletet is megemlítette egy kitöltő, amely lehetővé teszi a hatékonyságnövelést a meglévő munkahelyek megőrzése mellett.

Járvány okozta változások, reakciók, hatások

A második kérdéskör arra irányult, hogy a vállalatok milyen HR intézkedésekkel alkalmazkodtak a koronavírus-járvány okozta változásokhoz, és ezekből mit terveznek megtartani a jövőben. Az 3. táblázatban látható, hogy mik voltak az intézkedések fő területei, mennyi vállalat alkalmazta őket, és számuk hogyan oszlott meg a szektorokon belül.

A leggyakoribb intézkedés a kommunikáció megerősítése volt, összesen 14 vállalat, azaz a válaszadók 67%-a cselekedett így, a szolgáltatási vállalatok 63%-a, az ipari cégek 80%-a. A megkérdezettek közül 6-an emelték ki, hogy ez a terület volt a legnagyobb kihívás számukra az elmúlt időszakban. A kommunikáció megerősítésére azért volt szükség, mert a személyes kapcsolatok hiányában beszűkült a kommunikáció tere. Jelentősen lecsökkent a verbális kommunikáció a munkavállalók között a nagyarányú otthoni munkavégzés hatására, továbbá a nonverbális kommunikáció szinte teljesen eltűnt. A mindennapi gesztusok, mozdulatok sokkal nehezebben jelennek meg az online térben, ahol jellemzően mellkastól felfelé látjuk egymást a kamerák képében. A kommunikációnak két típusánál folytak az intézkedések: a munkáltató és a munkavállaló, illetve a munkavállalók közötti kommunikáció esetében.

3. táblázat: Koronavírus-járvány alatti intézkedések

| Intézkedések | Szolgáltatás | Ipar | Összesen |
|-----------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Kommunikáció erősítése | 10 db (63%) | 4 db (80%) | 14 db (67%) |
| Home office | 9 db (56%) | 3 db (60%) | 12 db (57%) |
| Online átállás | 3 db (19%) | 2 db (40%) | 5 db (24%) |
| Informatikai eszközök biztosítása | 4 db (25%) | 0 db (0%) | 4 db (19%) |
| Egészségügyi szolgáltatások | 2 db (13%) | 2 db (40%) | 4 db (19%) |
| Összesen | 16 db (100%) | 5 db (100%) | 21 db (100%) |

Forrás: saját szerkesztés

A munkavállaló és munkáltató közötti kommunikáció megerősítésében legnagyobb szerepet a folyamatosság töltötte be, a dolgozók rendszeres tájékoztatása a változásokról. A folyamatos, nyílt kommunikáció növelte a dolgozók elköteleződését, tájékozottságát a bizonytalan körülmények között. Az ipari vállalatokban, illetve az olyan szolgáltató vállalatokban, ahol fizikai munkát végeznek, különösen odafigyeltek a munkavállalók informálására. Több személyes figyelmet fordítottak rájuk, fő célként a dolgozók biztonságérzetének növelését tüzték ki, hogy a termelést fenn tudják tartani. Segítséget jelentett az információk gyors megosztásában az, ha az adott vállalat rendelkezett saját intranettel, vagy egyéb

kommunikációs eszközökkel, elterjedt az online alkalmazások használata, mint például a Skype, Zoom vagy a Microsoft Teams.

A munkavállalók közötti kommunikáció egyrészt a csapatok tagjai közötti kommunikációt, másrészt a mindennapi beszélgetéseket, szociális kapcsolatokat fenntartását takarja. Megerősítése érdekében a vállalatok kialakították online kommunikációs csatornákat, jellemzően a korábban említett alkalmazások segítségével. Egyik válaszadónk külön kiemelte, hogy a krosszfunkcionális együttműködések külön nehézséget okoztak. Érdekes példa volt a bölcsődék esete, ahol a korábban említett nonverbális kommunikáció, a mosoly hiánya volt az egyik fő probléma (a maszkviselet miatt). A vállalatok igyekeztek több online megbeszélést, csapatépítőt, illetve tréninget szervezni a szervezeti kultúra fenntartása érdekében.

Az intézkedések közül a vállalatok 57%-a emelte ki a távmunka, azaz a home office beiktatását, széleskörű alkalmazását. 2 cég említette, hogy már a járvány előtt is otthonosak voltak a távmunka alkalmazásában, azonban a többség számára újdonságot jelentett az átállás. Voltak olyan esetek, ahol 2-3 nap vagy 1 hét alatt sikeresen lezajlott az átalakulás, másoknak nagyobb gondot okozott (4 vállalat emelte ki a távmunkára való átállást, mint fő kihívást). A kezdeti nehézségek ellenére azonban több vállalat is alkalmazna távmunkát a jövőben, 5 vállalat emelte ki, hogy nagyobb arányú home office foglalkoztatást terveznek az elkövetkező időkben.

A home office bevezetése és a kommunikáció megerősítésének együttjárása jól megmutatja azt, hogy a technológiai újításokhoz a munkavállalóknak és az őket képviselő, illetve kezelő HR-nek is alkalmazkodnia kell, és nem elég a megfelelő informatikai tudás birtokában lenni. Ebben az esetben a kommunikáció megerősítésével tudták a megkérdezett vállalatok jobban kihasználni az otthoni munkavégzés adta hatékonyságbeli növekedést, és megőrizni munkavállalóik elkötelezettségét.

Azonban nemcsak a munkavégzés, hanem a HR más területei is áttelepültek az online térbe. A megkérdezett vállalatok 24%-a számolt be arról, hogy a papíralapú adminisztrációjukat digitalizálniuk kellett, át kellett szervezniük a toborzás, onboarding, tervezés, értékelés, és képzések folyamatát, hogy azok online közegbe átültethetők legyenek. A járvány tehát a vállalati élet több területén is jelentősen felgyorsította a digitalizáció mértékét, rákényszerítette a cégeket az elektronikus átállásra.

A home office támogatása érdekében a vállalatok közül néhányan (19%) informatikai eszközöket biztosítottak munkavállalóik számára. Ezek az eszközök jellemzően laptopok, irodai székek, számítógépek, headsetek voltak. A fizikai munkások munkáját pedig egészségügyi intézkedésekkel támogatták (szintén a vállalatok 19%-a). Fokozottan figyeltek a távolságtartásra, maszkviseletre és a fertőtlenítésre. Megfigyelhető tehát, hogy szektoronként mennyire eltérőek voltak a HR intézkedések, amikkel szavatolták a munkavégzés folytonosságát. Amíg a szolgáltatással foglalkozó vállalatoknál a home office és az ehhez szükséges eszközök biztosítása volt a jellemző, addig az ipari vállalatok a fizikai munkásaik egészségét próbálták minél jobban megőrizni, így elkerülve az esetleges munkaerőhiányt.

Az intézkedések eredményével kapcsolatban 6 vállalat írta azt, hogy a munkavállalói elköteleződés nőtt ebben az időszakban. Ez olyan cégeknél volt jellemző, akik erősítették kommunikációjukat, több figyelmet fordítottak munkavállalóikra. Kiemelték továbbá, hogy növekedett a dolgozók közötti empátia, illetve biztonságérzet. A munkavállalók jobban értékelik az alapvető dolgokat, mint például a tisztaság, nagyobb felelősséggel viseltetnek egymás iránt ezekben a vállalatokban. A válaszadók közül 4-en hangsúlyozták ki azt, hogy az online kommunikációs platformokat is tervezik megtartani a jövőben a hatékonyság növelése és a költség csökkentése érdekében.

HR kockázati tényezők, ezek mérséklése és különféle együttműködések

A kérdőív válaszadói körében nem kifejezetten gyakoriak a HR kockázati tényezők, hiszen a kitöltők fele (11 kitöltő) állította csak, hogy bármilyen problémát észlel ezen a téren. Azonban közülük még kevesebben, összesen hárman vesznek igénybe ezek mérséklésére állami támogatást, és ahogyan az alábbi 4. táblázatban látható, csak ipar szektor-beli szervezetekről van szó. Az összes elemszám azért kevesebb, mert két kitöltő nem adott választ erre a részkérdésre.

4. táblázat: Állami támogatás igénybevételének aránya

| Állami támogatás igénybevétele | Szolgáltatás | Ipar | Összesen |
|--------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Igen | 0 db (0%) | 3 db (60%) | 3 db (16%) |
| Nem | 14 db (100%) | 2 db (40%) | 16 db (84%) |
| Összesen | 14 db (100%) | 5 db (100%) | 19 db (100%) |

Forrás: saját szerkesztés

A szervezetek többnyire saját maguk próbálják kiküszöbölni a problémákat, mivel a válaszadók 84%-a (16 kitöltő) egyáltalán nem vesz igénybe külső segítséget, ennek ellenére ezek közül a vállalatok közül csak 7-en tudják ténylegesen meg is oldani a problémákat, vagy legalább dolgoznak ezen válaszaik alapján. Állami támogatást többen nem is tudnak igénybe venni, vagy fő tevékenységükből adódóan vagy egyéb okokból, mert nem felelnek meg semmilyen pályázati feltételnek. Akik mégis igénybe vettek támogatást, főleg bértámogatást igényeltek, illetve egy esetben fejlesztésre is igényeltek támogatást, de összességében állandó támogatást nagyon kevesen igényelnek.

A kockázati tényezők jellege pedig a következőképpen alakul, ahogyan az 5. táblázat szemlélteti is: demográfiai és a szakmából adódó nehézségekkel néznek szembe leginkább a megkérdezett szervezetek, habár iparágakat tekintve mindkét esetben (szolgáltatás 50%, ipar 40%) többségben vannak azok, akik szerint nincs egyáltalán HR kockázat vállalatuknál.

5. táblázat: HR kockázati tényezők, problémák megoszlása

| HR kockázati tényezők | Szolgáltatás | Ipar | Összesen |
|-------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Demográfiai | 3 db (19%) | 1 db (20%) | 4 db (19%) |
| Szakképzetlenség | 1 db (6%) | 1 db (20%) | 2 db (9,5%) |
| Szakma jellegéből adódó | 3 db (19%) | 0 db (0%) | 3 db (14%) |
| Egyéb HR kockázatok | 1 db (6%) | 1 db (20%) | 2 db (9,5%) |
| Nincs ilyen | 8 db (50%) | 2 db (40%) | 10 db (48%) |
| Összesen | 16 db (100%) | 5 db (100%) | 21 db (100%) |

Forrás: saját szerkesztés

Ezen felül a vállalatok kifejezetten nyitottak a különböző oktatási intézményekkel való együttműködésekre, hiszen a kitöltők közel 86%-a valamilyen kapcsolatban áll legalább egy oktatási intézménnyel, de az a gyakoribb, hogy több mint eggyel és több szinten (középfokú és felsőfokú intézményekkel) is együttműködnek. A válaszok alapján az együttműködések nem függenek az iparágától, sokkal inkább a vállalat méretétől, hiszen a nagyobb szervezeteknek kapacitásuk és erőforrásuk

kiterjedtségéből adódóan is több lehetőségük van. Így például a szervezet méretétől függően vannak, akik csak 3 hallgatót tudnak fogadni szakmai gyakorlatra évente. Természetesen a szervezeti kultúrának is nagy szerepe van ezen kívül az oktatási szektorhoz való kapcsolatok kialakításában és fenntartásában, ezért lehetséges, hogy máshogyan vélekednek az együttműködésekéről a vállalatok. Azon válaszadók közül, akik együttműködnek valamilyen oktatási intézménnyel, megközelítőleg minden válaszadó elégedett, egyedül két olyan visszajelzés érkezett, miszerint a szakmai gyakorlatra érkező hallgatók sokszor rendkívül felkészületlenek, és a tapasztalatok szerint a felkészültségi szintjük többnyire az adott egyetemről függ, ahol tanulnak, így a kitöltők egyike nem tartja elég hatékonynak ezt az együttműködésüket. Valamint hárman nem is tudják megtalálni az oktatási intézményekkel való együttműködés módját, gazdasági szektortól, tehát a munka jellegétől függetlenül.

A 6. táblázatban ábrázoltuk, milyen jellegű együttműködések vannak a megkérdezett szervezetek és oktatási intézmények között, amiből látható, hogy a leggyakoribb a szakmai gyakorlati helyszín biztosítása a vállalatok részéről, illetve a K+F kutatás a legkevésbé népszerű a válaszadók körében. Az összes elemszám azért kevesebb, mert egy kitöltő nem adott választ erre a rész kérdésre.

6. táblázat: Oktatási intézményekkel való kapcsolatok.

| Kapcsolat oktatási intézményekkel | Szolgáltatás | Ipar | Összesen |
|-----------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Középfokú oktatási intézménnyel | 3 db (19%) | 1 db (25%) | 4 db (20%) |
| Szakmai gyakorlat (felsőoktatás) | 7 db (44%) | 3 db (75%) | 10 db (50%) |
| Duális képzés (felsőoktatás) | 5 db (31%) | 2 db (50%) | 7 db (35%) |
| K+F kutatás (felsőoktatás) | 2 db (13%) | 1 db (25%) | 3 db (15%) |
| Egyéb együttműködések (bármilyen) | 5 db (31%) | 2 db (50%) | 7 db (35%) |
| Nincs kapcsolat | 2 db (13%) | 0 db (0%) | 2 db (10%) |
| Összesen | 16 db (100%) | 4 db (100%) | 20 db (100%) |

Forrás: saját szerkesztés

A HR szerepe a vállalaton belül, tanácsadás igénylése

A 4. és egyben utolsó kérdéskörben a vállalatokat arról kérdeztük meg, hogy a HR módszertan miben segíti őket a mindennapokban, illetve a jövőben igényelnének-e valamilyen területen HR tanácsadást. Az ide vonatkozó arányokat a 7. táblázat mutatja be szektorokra lebontva. Az összes elemszám azért kevesebb, mert az egyik vállalat ezt a kérdést nem válaszolta meg.

7. táblázat: HR tanácsadás igénylésének aránya

| HR tanácsadás igénylése | Szolgáltatás | Ipar | Összesen |
|-------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Igen | 6 db (40%) | 0 db (0%) | 6 db (30%) |
| Nem | 9 db (60%) | 5 db (100%) | 14 db (70%) |
| Összesen | 15 db (100%) | 5 db (100%) | 20 db (100%) |

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek 70%-a nyilatkozott úgy, hogy nincs szüksége HR tanácsadásra, és 30%-uk igényelte a segítséget. A szolgáltatás szektoron belül 60-40% volt az eloszlás a nem igénylők javára, míg az ipari szektorban egy vállalat sem igényelt tanácsadást. A tanácsadás elutasításának fő oka szinte minden esetben az volt, hogy az adott vállalat rendelkezik megfelelő saját HR részleggel, amelynek bíznak a munkájában. 4 vállalat pedig jelezte, hogy amennyiben szükségük van tanácsra, azt egyéb külső partnertől szerzik be. Ebből arra lehet következtetni, hogy ezek a cégek nem bíznak az állami segítségnyújtásban.

A tanácsadást igénylő kérdezettek válaszai jelentős mértékben eltértek egymástól, szinte minden egyéni válaszban különböző területek jelentek meg: HR digitalizációhoz kapcsolatos fejlesztések, adminisztráció csökkentése, home office hatékonyabb szervezése, kockázatelemzés, kockázatmenedzsment, HR kontrolling rendszer kialakítása, HR stratégia beágyazása a vállalati stratégiába, fő HR-es KPI-ok meghatározása, employer branding fejlesztése. A válaszokból az látszik, hogy nincs egységes irány, amiben a vállalati HR rendszerek segítségre szorulnak, mindenki egyéni problémákkal küszködik.

A HR módszertan szervezeten belüli alkalmazásával kapcsolatban is hasonló jelenség volt megfigyelhető. A válaszokban nem volt fellelhető több vállalaton átívelő tendencia, nem emelkedett ki egy HR terület sem a többi közül. Megjelent a toborzás, kiválasztás, megtartás kérdése, a szervezetfejlesztés, működési folyamatok, illetve vezetői kompetenciák fejlesztése, a karriertervezés, képzések, tréningek, motivációs rendszerek, értékelések. Nincs a HR működésének, tevékenységeinek egy jól körülhatárolt kerete a magyar vállalatok körében. Mindenki arra használja, amire éppen úgy érzi, szüksége van, ahogy ez a pályázatban is látszott a vállalatméret szerinti osztásban. Ez hátrányt jelenthet, mivel magában hordozhatja azt, hogy a munkáltatók nem teljes mértékben tájékozottak azzal kapcsolatban, hogy egy jól kidolgozott HR rendszer milyen lehetőségekkel, előnyökkel járhat a vállalat számára.

Összefoglalás

Az MNB 2020. novemberi Termelékenységügyi jelentése leginkább az innováció és a digitalizáció relevanciájára helyezte a hangsúlyt, melyek ahhoz szükségesek, hogy a vállalati, immár intenzív növekedés tovább folytatódjon Magyarországon. Kérdőíves vizsgálatunkban azt próbáltuk kideríteni, hogy ezt a vállalatok milyen mértékben képesek megvalósítani, emellett az is kulcskérdésnek számított, hogy az interperszonális kapcsolatokra mennyi hangsúlyt helyeznek.

A munkaerőpiaci, termelékenységügyi, illetve az innovációs és digitalizációs adatok alapján elmondható, hogy a magyarországi munkaerőpiaci és vállalati viszonyok európai és térségi viszonylatban is elmaradottabbak, vagy lassabb ütemű fejlődést produkálnak. Ugyanakkor az erőforrások rengeteg potenciált biztosítanak ezeken a területeken, melyek kihasználásának egyik pillére a kis- és középvállalkozások (kkv-k) húzóereje lehet, amely erő elsősorban a kkv-k innovációs képességének köszönhető. Egy másik pillér pedig a vállalati kultúrát, azon belül is alapvetően a munkáltató és a munkavállaló viszonyát érintő reform lehet, ami helyettesítheti a technológia területén kimerült lehetőségek teljesítménynövelő képességét. Az extenzív növekedés háttérbe szorulásával az intenzív növekedés egyik jelentős tényezője lehet a HR-menedzsment gyakorlatainak fejlesztése. Nemcsak a munkavállalók digitális tudásának fejlesztésével lehet alkalmazkodni a technológiai újításokhoz, hanem céges HR politikák és a vállalati kultúra alakításával, ezek is lehetnek a hatékonyság növekedésének új forrásai.

„Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázatot benyújtó vállalatok HR gyakorlatai alapján megállapítható, hogy ezen vállalatok abban látják felelősségüket, hogy olyan munkakörülményeket teremtsenek a munkavállalók számára, melyben az alkalmazottak mind mentális, mind fizikai egészségüket képesek megőrizni. A pályázatban a kis- és középvállalatok alacsony létszámukat kihasználva igyekeznek családias légkört, illetve a munka és magánélet egyensúlyát megteremteni, fontos szerepet kapnak a csapatépítők,

közösségi események. A nagyvállalatoknál inkább a teljesítményorientáltság jelenik meg. A munkavállalóknak lehetőségük van továbbképzésekben részt venni, részletesen kidolgozott motivációs rendszerekkel ösztönzik őket és figyelnek a megfelelő munkakörnyezet kialakítására. A fizikai munkát igénylő vállalatokban nagy hangsúlyt helyeznek a munkavállalók egészségének megőrzésére, a biztonságos munkakörülmények kialakítására és a továbbképzésre. A szolgáltatói szektorban inkább a korábban megemlített munka és magánélet egyensúlyának fenntartására koncentrálnak.

Kérdőíves kutatásunkban mélyebb képet kaptunk egyes vállalatok HR-menedzsmentjéről. A megkérdezett vállalatoknak jellemzően nem volt problémája a technológiai újítások bevezetésével vagy annak a munkavállalók körében való elfogadtatásával. Az ipari vállalatoknál nagyobb teret kaptak a HR eszközök az átképzéssel járó innovációk miatt. Az újítások okozta elbocsátás szinte egyáltalán nem volt jellemző, a munkavállalók megőrzésén volt a hangsúly, annak ellenére, hogy EU-s viszonylatban úgy tűnik, nálunk ez nagyobb arányban "bevett szokás", mint szomszédaink esetében, ahogy arra tanulmányunk 1. ábrája is utal. A koronavírus-járvány alatt a kommunikáció megerősítése volt a leggyakoribb intézkedés az interakciók bővítése és a bizonytalanság okozta folyamatos tájékoztatás jelentősége miatt. A vállalatok többsége bevezette az otthoni munkavégzés lehetőségét, ehhez biztosították a megfelelő eszközöket. Ennek következtében többüknek sikerült megtartani, illetve növelni munkavállalók elkötelezettségét.

A válaszadók nagy része úgy nyilatkozott, hogy nem küzd HR kockázati tényezőkkel, a kisebbségnél a demográfiai és szakmai kockázatok jelentek meg. Együttműködések szempontjából a megkérdezettek 86%-a kapcsolatban áll valamilyen oktatási intézménnyel, ezek a kollaborációk sikeresek, azonban az állami intézményekkel nem ilyen jó a kapcsolat. A vállalatok többsége nem vesz igénybe, illetve nem tud igénybe venni állami támogatást, és nem is igényelnek állami segítséget HR rendszerük fejlesztésére, inkább külső partnerek segítségét veszik igénybe, vagy belsőleg próbálnak megoldást találni felmerülő problémáikra. A K+F kutatásokban való részvétel pedig igen alacsony a kérdőívünk válaszadói körében, habár ahogyan tanulmányunk elején, az Innováció, digitalizáció részben ki is fejtettük ez nem annyira meglepő, tekintve, hogy csak az utóbbi években kezdett el felzárkózni Magyarország az EU-s és V4-es átlaghoz.

Felhasznált irodalom

- Eurostat (2021/a): https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/table?lang=en, UNE_RT_M__custom_905179, letöltés ideje: 2021.05.31.
- Eurostat (2021/b): https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/namq_10_gdp/default/table?lang=en, NAMQ_10_GDP__custom_907353, letöltés ideje: 2021.05.31.
- Eurostat (2021/c): https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_q/default/table?lang=en, LFSI_EMP_Q__custom_907421, letöltés ideje: 2021.05.31.
- Eurostat (2021/d): https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/namq_10_gdp/default/table?lang=en, NAMQ_10_GDP__custom_907696, letöltés ideje: 2021.05.31.
- Eurostat (2021/e): https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sk_dskl_i&lang=en, isoc_sk_dskl_i, letöltés ideje: 2021.06.13.
- Eurostat (2021/f): http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_ifp_fu&lang=en, isoc_ci_ifp_fu letöltés ideje: 2021.06.13.
- Eurostat (2021/g): <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TSC00001/default/table> TSC00001 letöltés ideje: 2021.06.13.
- Eurostat (2021/h): <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00002/default/table?lang=en, TSC00002> letöltés ideje: 2021.06.13.
- Eurostat (2021/i): https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_bde15ap/default/table?lang=en, ISOC_BDE15AP, letöltés ideje: 2021.06.13.

- Hansen, G. D., & Prescott, E. C. (1998): Malthus to Solow. NBER working paper, (w6858).
<https://web.stanford.edu/~klenow/Hansen%20and%20Prescott.pdf>, letöltés ideje: 2015.06.13.
- HVG (2020): A home office a legnagyobb magyar cégeket is megosztja
https://hvg.hu/kkv/20200817_A_home_office_a_legnagyobb_magyar_cegeket_is_megosztja, letöltés ideje: 2021.05.31.
- KSH (2020): <http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/mun2012>, letöltés ideje: 2021.05.31.
- KSH (2021/a): <http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/mun2103>, letöltés ideje: 2021.05.31.
- KSH (2021/b): Letöltés ideje: 2021.05.31. Link:
http://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=210&p_ot_id=200&p_obj_id=4282,
- KSH (2021/c): https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0097.html, letöltés ideje: 2021.05.31.
- KSH (2021): Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>, letöltés ideje: 2021.05.31.
- MNB (2020): Termelékenységi jelentés, Budapest, Magyar Nemzeti Bank,
<https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/termelekenysegi-jelentes>, letöltés ideje: 2021.05.31.
- OECD (2020): Health at a glance: Europe 2020, elérhető: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/82129230-en.pdf?expires=1623422381&id=id&accname=guest&checksum=6B3A171910B379940DCC021F66E685FD>,
letöltés ideje: 2021. 05. 31.
- Portfolio (2019): Hatalmas lehetőség előtt állunk: a digitális gazdaság hozhatja el Magyarország felemelkedését,
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20191107/hatalmas-lehetoseg-elott-allunk-a-digitalis-gazdasag-hozhatja-el-magyarorszag-felemelkedeset-406357>, letöltés ideje: 2021.05.31.
- Tang, J. – Wang, W. (2019): Is R&D Enough in Improving Firm Productivity?, International Productivity Monitor, Centre for the Study of Living Standards, vol. 37, pp. 120-143, Fall.