

# MENEDZSMENT ÉS HR HÁBORÚS KÖRNYEZETBEN

## **Poór József DSc, kutatóprofesszor**

Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar (SJE GIK)  
Menedzsment Tanszék

email cím: [tanulmany.tamara@uni-bge.hu](mailto:tanulmany.tamara@uni-bge.hu)

## **Kálmán Botond Géza PhD, kutatóintézet-vezető egyetemi docens**

Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (KJE GTK)  
Gazdaságtudományi Kutatóintézet (GKI)

Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (KJE GTK)  
Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék (GMT)

email cím: [kalman.botond.geza@kodolanyi.hu](mailto:kalman.botond.geza@kodolanyi.hu)

Neumann János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (NJE GTK) Pénzügy és  
Számvitel Tanszék (PSZT)

email cím: [kalman.botond.geza@nje.hu](mailto:kalman.botond.geza@nje.hu)

Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar  
(METU ÜKT) Gazdaság-tudományi és Pénzügyi Intézet (GPI)

e-mail cím: [eupemq@instructor.metropolitan.hu](mailto:eupemq@instructor.metropolitan.hu)

## **Horváth Géza PhD-hallgató, címzetes egyetemi docens**

Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (KJE GTK)  
Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék (GMT)

email cím: [horvath.geza@kodolanyi.hu](mailto:horvath.geza@kodolanyi.hu)

## **Dr. habil. Malatyinszki Szilárd, dékán, egyetemi docens**

Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (KJE GTK)  
Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék (GMT)

email cím: [malatyinszki.szilard@kodolanyi.hu](mailto:malatyinszki.szilard@kodolanyi.hu)

DOI: [10.29180/978-615-6886-11-8\\_5](https://doi.org/10.29180/978-615-6886-11-8_5)

## **Absztrakt**

Az emberierőforrás-menedzsment (EEM) tevékenységeit számos külső és belső tényező befolyásolja. Az 1980-as évek végén bekövetkezett rendszerváltozások előtt a legtöbb kelet-európai országban az állami tulajdonú vállalatok az EEM-tevékenysége elsősorban személyügyi funkció volt. Az elmúlt három évtizedben a helyzet jelentősen megváltozott. A gazdasági életben megjelenő multinacionális cégek igen jelentős mértékben járultak hozzá a magyarországi EEM átalakulásához. Befolyásoló tényező továbbá a szakszervezetek ereje és befolyása a közsférában és egyes speciális szektorokban. Az elmúlt három év eseményei jelentős hatással voltak a szervezetek és intézmények irányítási és EEM-rendszereire globálisan és Magyarországon egyaránt. Cikkünkben két egymást követő, 2022-ben és 2023-ban végzett kutatás során tapasztalt általános és EEM-hez kapcsolódó vállalati reakciókat mutatjuk be. Vizsgálatunk a Magyarországon működő hazai és külföldi tulajdonú cégekre irányult. Összességében megállapítható, hogy a nemzetközi nagyvállalatok az esetek többségében sokkal határozottabban és innovatívabban reagáltak a háborús konfliktus okozta helyzetekre.

## 1. Bevezetés

A gazdasági környezet jelentős hatással van a HRM gyakorlatára (toborzás, leépítés). Cikkünk elméleti részében a különböző válságelméletek menedzsment és HRM hatásait mutatjuk be. Tanulmányunk empirikus részében áttekintjük azokat a tényezőket, amelyek a háborús válság szervezetekre gyakorolt hatásait közvetítik és a szakértők jövőre vonatkozó előrejelzéseinek alapját képezik. Bemutatjuk a válságra adott leggyakoribb szervezeti válaszokat, kiemelten a modern HRM intézkedésekre. A Magyarországon működő magyar és nemzetközi szervezetek körében megvizsgáljuk, hogy mennyire érzékelik az orosz-ukrán konfliktus okozta gazdasági válságot, mik a jövőre vonatkozó várakozásaik, milyen hatékony válaszokat kell adniuk a válság tüneteire.

## 2. Irodalomkutatás

A válságelméletek a válságokat a pénzkínálat és a hitelezés változásához kötik (Rothbard, 2010). A mai válságok nagyrészt nem erre vezethetők vissza (Li, et al., 2022). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a folyamatok átmenetek és változások a helyzet javulásának reményében (Weiss, 2022), a válság egyszerre megújulás és összeomlás lehetősége. (Güttel - Wiesinger, 2021). A járvány időszakában számos szervezet a megváltozott körülményeket lehetőségként tudta kihasználni (Ádám et al., 2021; Hörcher, 2021)), a háború és egyéb nemzetközi feszültségek okozta nagyobb bizonytalanságban (Krammer et al., 2022; Dalio, 2023), valamint az egymást követő események felgyorsulásában (Balogh, 2022) is. Kondratieff és Stolper (1935) óta tudjuk, hogy a fellendülés a válság mélypontja után kezdődik. Tempója lehet lassú vagy gyors (Flór, 2020). Ezt különböző tényezők gyorsíthatják (János-sy, 1966; Csaba, 2018). A fellendülés akkor ér véget, amikor a teljesítmény eléri azt a szintet, amit a válság nélküli fejlődési trend alapján az adott évben el kellett volna érnie (János-sy, 1966).

A magyar gazdaság teljesítménye a világjárványból való kilábalás során gyorsan nőtt, 2021-ben 7,1%-os növekedést ért el (KSH, 2022). A vállalatok kénytelenek újragondolni stratégiáikat, hogy felkészüljenek a kihívásokra (Mura et al., 2022). Új intézkedésekre van szükség a szervezetek túlélésének és a munkavállalók fizikai és mentális egészségének biztosítása érdekében (Azizi et al., 2021). Több forrásból is ismert, hogy a külföldi vállalatok a legtöbb esetben fejlettebb menedzsment és HRM munkát végeznek, mint a helyi vállalatok (Hiltrop, 1991; Haar et al, 2018; Meyer, Li és Schotter, 2020). Ebben nagy szerepet játszik a HRM széleskörű kapcsolódása a szervezeti működés területeihez (Cherlenyak & Poyda-Nosyk, 2021).

A HRM jelentősége jelentősen megváltozott a COVID-19 okozta válság során (Dajnoki et al., 2023). Sokak szerint a COVID-19 egy "fekete hattyú" esemény volt (Taleb, 2007, 2008). A WHO már 2019. szeptemberi jelentésében (WHO, 2019) figyelmeztet kockázatokra. A szakértők a járvány által okozott válságot a helyi válságokat okozó helyi járványok hatásaival (Bloom et al., 2018), illetve terrortámadásokat követő helyzetekkel modellezték (Corbet et al., 2018; Károlyi, 2006). A COVID-19 felgyorsította a korábbi HRM-trendeket (Sheedy, 2020; Garner, 2021). Az államok jelentős támogatást nyújtottak, a vállalatok pedig lehetőség szerint megtartották a munkaerőt (Strauss-Kahn, 2020; Gelencsér et al., 2023).

A COVID-19 a gazdaság minden szereplőjét érintette, az ukrajnai háború súlyosbítja a járvány által meggyengített társadalmi csoportokat (Böhme et al., 2022). Eközben az infláció és az áremelkedés jelentős volt (Allam, Elias Bibri & Sharpe, 2022; Chetham, 2023). A háború kezdetén munkaerőhiány lépett fel (EC, 2023) és Magyarországon (Hungary-Today, 2023).

### 3. Hipotézisek

A járvány okozta válság tanulságai alapján az ukrán HRM szakemberek kiválóan használják a home office technikákat (Sereda, 2022). A COVID-19 tapasztalatait az illetékes vállalatok felhasználták a háború okozta válság kezdeti szakaszának leküzdésére (Yashchenko et al., 2023). A múltbeli események extrapolálása (stratégiai jövőkép) tehát segít felkészülni a következő válságra (Gordon et al., 2020; Slaughter, 1996). Opatska et al. (2024) szerint a háborúra lehet számítani, de felkészülni nem. Sok vezető arról számolt be, hogy maga a világjárvány egyfajta háborús válságkezelési próbaként működött (Newman et al., 2023).

*1. A vállalatok tanultak a Covid19 válságból, és az orosz-ukrán konfliktus kezdetén a legtöbb hazai és külföldi tulajdonú vállalatnak már volt vészhelyzeti terve.*

A büntetőszankciók szükségessé tették az ellátási láncok minél szélesebb körű kiváltását (Ngoc et al., 2022; Dhawan et al., 2022; Ngoc et al., 2022). A szankciók kezdetben gazdasági visszaesést okoztak Oroszországban, de más országokra is negatív hatással voltak (Mardones, 2023). A hosszú távú hatások kérdőjelesek, Oroszország talált új piacokat (Gaur et al., 2023).

*2. A háborús válságot a külföldi tulajdonú vállalatok kevésbé érezték meg, mint a magyarok vagy azok, amelyeknek a konfliktus előtt orosz, ukrán partnerei voltak.*

A 21. században a munkavállalók a vállalat legfontosabb eszközei, ezért a hatékony hr-gazdálkodás a vállalati siker fontos eleme (Kryvoruchko, 2023; Gelencsér et al., 2023). A kisvállalkozások és a nagy nemzetközi vállalatok (MNC-k) eltérően reagáltak a háborúra (Morozova, 2019), az anyavállalatok gondoskodnak a leányvállalataikról (Novitskaya, 2015).

*3. A válságkezelés és a HRM-intézkedések eszköztárát a külföldi tulajdonú vállalatok használták a legnagyobb mértékben.*

A 20. század gazdasági hadviselését a szankciók jellemzik, általában a nagyobb országok alkalmazzák a kisebbekkel szemben (Davis és Engerman, 2003). A jelen korlátozások leginkább a szankcionáló gazdaságokat érintik (Mardones, 2023; Mbah & Wasum, 2022; Molnár, 2022), Oroszország más piacain értékesítheti tiltott termékeit (Soldatkin, 2023).

*4. A válság során a megkérdozett szakértők általános, hasonló jövőbeli várakozásokat fogalmaznak meg a külföldi tulajdonú vállalatokkal szemben válság esetén.*

A gazdasági válsággal összefüggésben a HRM gyakorlatba való integrálása, a természeti katasztrófák esetén alkalmazandó vészhelyzet-kezelési keretek, valamint a nemzetközi HRM-tevékenységek fejlesztése kerül a figyelem középpontjába (Erederi et al., 2022). A HR funkció központi kulcsszerepet játszott a 2008-as válságra adott válaszok kialakításában az MNC-ken belül (Gunnigle et al., 2013). A járvány idején megnőtt a távmunka és az online tevékenység. (Newman et al., 2023).

*5. A szervezeti válságkezelési intézkedések kiválasztását elsősorban az adott válság sajátosságai határozzák meg.*

A hazai HR-rendszerek külső kihívásokhoz alkalmazkodása az új nemzetközi HR-gyakorlatok elméleti és gyakorlati alapjainak feltárásához (Sereda, 2022). A HR-menedzsment új gyakorlatai: személyre szabott hr-menedzsment; a vállalati társadalmi felelősségvállalás; együttműködő és agilis HR. Kiegyensúlyozott megközelítésre van szükség a munkavállalók jólétének valódi értékeléséhez (Babych és Babych, 2023; Ton et al., 2022). A kisvállalkozások nehéz feladattal néznek szembe (Eggers, 2020), de céljuk a nemzetközi nagyvállalatokhoz hasonlóan a tudástőke megőrzése és fejlesztése (Trzepizur, 2023; Ton et al., 2023).

6. A külföldi tulajdonú vállalatok sokkal gyakrabban használtak innovatív HRM-megoldásokat, mint a hazai tulajdonú szervezetek.

## 4. Módszerek

Kérdőíves felmérést végeztünk a 2022-ben és 2023-ban Magyarországon működő hazai és külföldi tulajdonú vállalatok körében. Empirikus vizsgálatunk alapvetően retrospektív (Usu-nier, Van Herk & Lee, 2017).

A vállalatokat több szempont szerint osztályoztuk. Központi határértéktételt (Polya, 1920) alkalmaztunk a 100 feletti elemszám esetén. A vizsgálati eredmények alapján lehetőség van parametrikus tesztek elvégzésére (Hoskin, 2012). A következő lépés a szórások homogenitásának vizsgálata a Levene-teszttel (Levene et al., 1960). Heteroszkedaszticitást mutat, ami két következtetéshez vezet. Egyrészt azt jelzi, hogy a modell életszerű. Másrészt azt, hogy milyen statisztikai módszereket lehet használni a csoportok összehasonlítására.

Első lépésben azt vizsgáltuk, hogy a válaszadóknak volt-e kész háborús válságterve az ukrainai konfliktus kitörésekor. A "Volt-e az Ön szervezetének kész háborús válságterve az orosz-ukrán háború kitörésekor?" kérdéskörben. A kérdésre három válaszlehetőség volt:

1. Készen állt egy válságterv.
2. Nem volt kész tervünk, de ma megtörtént.
3. Nincs szükség vészhelyzeti tervre
4. A megkérdezett nem válaszolt

Megvizsgáltuk: a válság kezdetekor milyen arányban rendelkeztek kész háborús vészhelyzeti tervvel, és azt, hogy a válságra milyen arányban reagáltak ilyen terv elkészítésével. Vizsgáltuk, hogy a nemzetközi vállalatok esetében az anyavállalat milyen mértékben járult hozzá a vészhelyzeti terv elkészítéséhez.

Megvizsgáltuk: a válságkezelésben hogyan használják a fejlett HRM-intézkedéseket, például

1. rugalmasság
2. a kulcsszemélyek megtartása
3. tudásmenedzsment
4. új munkakörülmények
5. tréningek

A válasz megadásához a felsorolt intézkedésekből kiválasztottuk a HRM-válaszokat, amelyeket összegezve létrehoztunk egy HR-indexet. A fent felsorolt intézkedésekre adott pontszámokat külön-külön is összeadtuk, így létrehoztuk az MHR-indexet (Modern HR measures index).

Az 5. hipotézis ellenőrzése - megvizsgáltuk: a szervezetek válságra adott válaszainak komplexitását hogy befolyásolják az észlelését meghatározó tényezők és a hiánygazdaság.

## 5. Eredmények

### 5.1. Leíró statisztikák

2022-ben összesen 740 vállalat töltötte ki a kérdőívet, amelyek 86%-a (638 vállalat) hazai, 14%-a (102 vállalat) pedig multinacionális vállalatok leányvállalata volt. 2023-ban 919 vállalat válaszolt. Közülük a külföldi tulajdonú vállalatok száma 213 (35%) (1. táblázat).

Év	Tulajdonos	Bevételek	N	Hiányzik
2022	Belföldi	50 millió euróig	335	0
		Több mint 50 millió euró	303	0
	Internátus		102	0
2023	Belföldi	50 millió euróig	157	0
		Több mint 50 millió euró	288	0
	Internátus		317	0

1. táblázat: A minták leíró statisztikái

Forrás: Saját szerkesztés

A következő lépés a Levene-teszt elvégzése volt. Ennek eredménye alapján ( $p < 0,001$ ) elvetettük a minta homogenitását.

### 5.2. Hipotézisvizsgálat

#### 5.2.1. 1. hipotézis

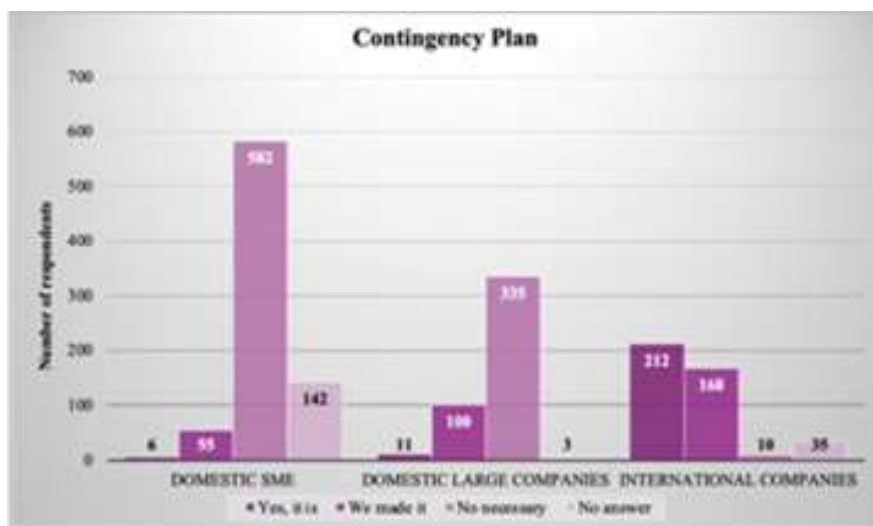
A módosított t-próba eredményei alapján (2. táblázat), szignifikáns különbség van a kis- és nagyvállalatok között. A hazai kis- és nagyvállalatok a "Nincs szükség válságtervre" válaszlehetőséget jelölték meg leggyakrabban (75%), míg a nemzetközi vállalatok fele rendelkezett tervvel, 40% pedig a "nincs szükség válságtervre" választ jelölte meg.

		Statisztikák	df	p	Mean-Domestic	Átlag-Intnat'l
Welch's t	2022	6.94	107	<.001	2.94	2.49
	2023	14.1	710	<.001	2.99	2.32

2. táblázat: Vészhelyzeti terv szervezetek szerint

Forrás: Saját szerkesztés

1. ábra a válaszadók által adott egyéni válaszok arányát mutatja.



1. ábra: Válságtervre adott válaszok szervezetenként

Forrás: Saját szerkesztés

A háború kitörésekor a hazai kisvállalatoknak csak 1%-a rendelkezett kész háborús válságtervvel, a nagyvállalatoknak pedig csak 2%-a rendelkezett ilyen tervvel. A nemzetközi szervezeteknél a kész tervvel rendelkezők aránya 50% volt. A hazai kkv-k 7%-a és a nagyvállalatok 22%-a készített ilyen tervet a válság kezdetén. A nemzetközi vállalatok körében a tervezők aránya 40% volt. A hazai kkv-k 74%-a és a nagyvállalatok 75%-a nem tartotta szükségesnek a vészhelyzeti terv készítését, míg a nemzetközi vállalatoknak csak 2%-a adott ilyen választ.

Azon nemzetközi vállalatok 79%-a, amelyek rendelkeztek válságtervvel vagy készítettek ilyen tervet a háború következtében, kész tervet kaptak az anyavállalattól, és csak 21%-uk volt kénytelen saját maga elkészíteni a tervet.

### 5.2.2. 2. hipotézis

A háború szervezeti hatásait vizsgáló módosított t-próba eredményeit a következő táblázatban foglaltuk össze (3. táblázat).

		Statisztikák	df	p	Mean-Domestic	Átlag-Intnat'l
Welch's t	2022	1.44	133	0.151	40.3	38.6
	2023	-4.83	724	< .001	9.05	11.3

**3. táblázat: A háború hatása a szervezetekre**

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján 2022-ben nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni a háború magyar és külföldi tulajdonú vállalatokra gyakorolt hatásai között. A következő évben, 2023-ban azonban már szignifikáns különbség mutatkozik a hazai és a külföldi vállalatok átlagai között. A hazai kkv-k és a nagyvállalatok között azonban 2023-ban sem találtunk különbséget. 4. táblázat a partnerrel rendelkező és nem rendelkező vállalatok összehasonlításának eredményeit mutatja.

	Statisztikák	df	p	Átlag (nincs RUS/UA partner)	Átlag (RUS/UA partner)
2022	-2.79	162	0.006	39.7	42.4
2023	-5.35	238	< .001	9.38	12.2

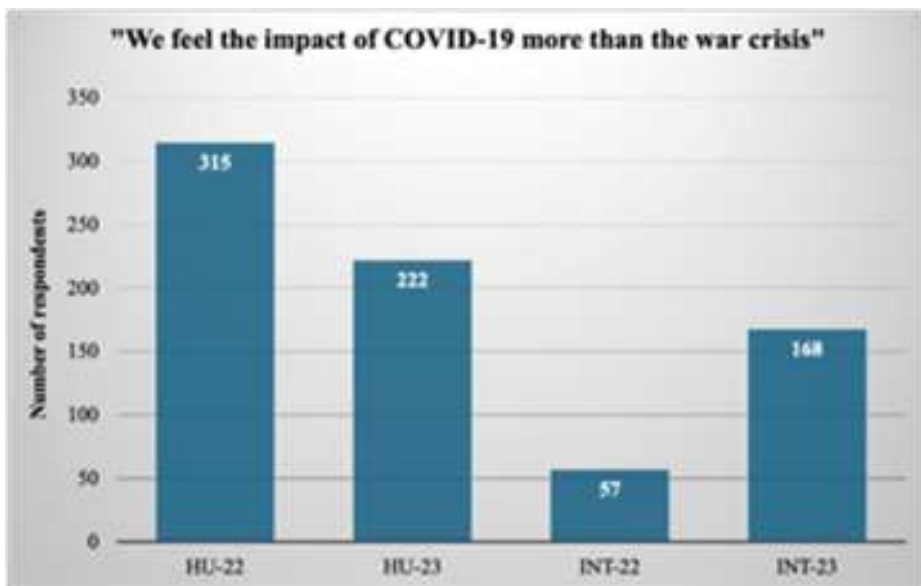
**4. táblázat: A háború hatásai üzleti partnerségenként**

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján elmondható, hogy a háború első évében  $\alpha = 0,1\%$ -os szinten nem volt szignifikáns különbség a válságérzékelésben. Az  $\alpha = 5\%$ -os szinten azonban már kimutatható a különbség. Ez azt jelenti, hogy valószínűleg nem számít, hogy a megkérdezett vállalatoknak orosz vagy ukrán partnere volt. A válság második évére, 2023-ra azonban azok a cégek, amelyeknek a válság előtt is voltak üzleti partnerei a háborúzó országokban, szignifikánsan jobban érezték a válság hatásait.

A COVID-19 hatásáról alkotott véleményeket a következő táblázat tartalmazza 2. ábra





2. ábra: A COVID-19 hatás

Forrás: Sajtó szerkesztés

Az eredmények alapján a magyar vállalatok közel fele mindkét évben azt állította, hogy a világjárvány hatásait még a háborúnál is jobban érezte. A nemzetközi vállalatok körében ez az arány hasonló volt (56%).

5. táblázat összefoglalja a válaszadókat leginkább és legkevésbé befolyásoló tényezőket.

Szervezet	Év	Maximális hatás	Minimális hatás
Belföldi	2022	Árak (4,23)	Menekültügyi dolgozók (2,57)
	2023	Árak (1,33)	Menekültügyi dolgozók (0,68)
Multinát	2022	Árak (3,85)	Munkaerőhiány (2,63)
	2023	Árak (1,16)	Innovációk hiánya (0,71)

5. táblázat: A háború legerősebb és leggyengébb hatása a szervezetekre

Forrás: Sajtó szerkesztés

A 5. táblázata legerősebb hatás az áremelkedés, míg a munkaerő-piaci nehézségek és az innováció hiánya okozta a legkevésbé problémát a válaszadó szervezeteknek.

### 5.2.3. 3. hipotézis

6. táblázat az alkalmazott szervezeti válaszok módosított t-próbájának eredményeit foglalja össze.

		Statisztikák	df	p	Mean-Domestic	Átlag-Intnat'l
Welch's t	2022	-3.11	145	0.002	74.4	80.8
	2023	-4.11	690	< .001	20.1	24

6. táblázat: A válságintézkedések összetettsége

Forrás: Saját szerkesztés

A válság mindkét évében a nemzetközi vállalatok összetettebb válságkezelési válaszokat alkalmaztak. Az első évhez képest azonban 2023-ra mindkét vállalat típus esetében csaknem negyedével csökkent az intézkedések összetettsége.

#### 5.2.4. 4. hipotézis

A 7. táblázat a vállalatok jövőképeinek vizsgálati eredményeit foglalja össze.

		Belföldi kkv-k	Belföldi vállalatok	Multinacionális vállalatok
2022	Általános	293	14	77
	Speciális	118	2	22
2023	Általános	107	41	213
	Speciális	98	28	108

7. táblázat: A szervezetek jövőképe (általános vs. specifikus)

Forrás: Saját szerkesztés

Összehasonlítás		Átlagos különbség	SE	df	t	ptukey	Cohen d
Belföldi	Multinacionális	0.0426	0.0362	1117	1.18	0.239	0.0903
2022	2023	0.0605	0.0362	1117	1.67	0.095	0.128

8. táblázat: A szervezetek jövőképe (a tulajdonos és a felmérés éve szerinti különbségek)

Forrás: Saját szerkesztés

Eredményeink azt mutatják, hogy a szervezet típusától és a felmérés évétől függetlenül (8. táblázat), valamennyi válaszadó jövőképét az általános elvárások határozzák meg (7. táblázat).

### 5.2.5. 5. hipotézis

A 9. táblázat a lineáris regressziós modellek eredményeit foglalja össze a szervezeti típusok és a felmérés évei szerint.

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Teljes modell test			
				F	df1	df2	p
Belföldi 2022)	0.492	0.242	0.239	101	2	635	<.001
Belföldi 2023)	0.811	0.658	0.657	572	2	593	<.001
Intnat'l 2022)	0.594	0.353	0.34	27	2	99	<.001
Intnat'l 2023)	0.766	0.587	0.584	227	2	320	<.001

9. táblázat: A válaszadók jövőbeli várakozásai

Forrás: Saját szerkesztés

A normalitás és a heteroszkedaszticitás feltételei minden csoportban teljesültek. A Cook-féle távolság értéke 0,03, ami azt jelzi, hogy nincsenek kiugró értékek. A Durbin-Watson-teszt eredménye 1,98-2,12 ( $p=0,26-0,92$ ). Mivel ennél a tesztnél az 1 és 3 közötti eredmény a reziduumok függetlenségét jelzi, ez a feltétel is teljesül. Az általános illeszkedés (F-) tesztje minden esetben szignifikáns ( $p<0,001$ ), tehát a háború hatásai és a jövőre vonatkozó kilátások jelentősen befolyásolják az intézkedések kiválasztását. A kollinearitási statisztika eredménye ( $VIF<10$ ,  $tolerancia>0,2$ ) azt jelzi, hogy mind a négy csoportban nincs kollinearitás a független változók között, ami szintén kedvező eredmény számunkra. Az egyes évek részletes eredményeit a 9. táblázat.

Szervezet (év)	Predictor	Becslés	NEM	t	p
Belföldi 2022)	Elfogás	38,757	4.2649	9.087	<.001
	future_index	-0.145	0.1997	-0.726	0.468
	WarEff_Index	0.952	0.0675	14.108	<.001
Belföldi 2023)	Elfogás	17,976	1.7681	10.17	<.001
	future_index	-0.454	0.0623	-7.29	<.001
	WarEff_Index	1.274	0.0642	19.85	<.001
Intnat'l 2022)	Elfogás	48.92	7,839	6.24	<.001
	future_index	-0.38	0.368	-1.03	0.305
	WarEff_Index	1.009	0.138	7.32	<.001
Intnat'l 2023)	Elfogás	15.473	2.349	6.59	<.001
	future_index	-0.392	0.0893	-4.39	<.001
	WarEff_Index	1.413	0.0857	16.48	<.001

10. táblázat: Jövőbeli és háborús hatások a válságintézkedésekben

Forrás: Saját szerkesztés

A 10. táblázat alapján megállapítható, hogy a válságkezelési intézkedések kiválasztásának jövőbeli kilátásai szignifikánsan negatív, a háború következményei pedig szignifikánsan pozitív hatással bírnak (becslés és p oszlopok). A szignifikancia szempontjából kivételt képez az összes vállalatra vonatkozó Future\_index 2022-ben.

### 5.2.6. 6. hipotézis

A kreatív HRM válaszok alkalmazásának gyakoriságával kapcsolatos eredményeket a következőkben foglaltuk össze (11. táblázat).

		Statisztikák	df	p	Átlag (belföldi)	Átlag (nemzetközi)
2022	Welch's t	-3.37	146	<.001	15.5	17.3
2023	Welch's t	-3.24	659	0.001	3.92	4.7

11. táblázat: Kreatív HRM intézkedések szervezetek szerint

Forrás: Saját szerkesztés

Eredményeink alapján a kreatív HRM-válaszok alkalmazása sokkal jellemzőbb volt 2022-ben, mint 2023-ban. A nemzetközi vállalatok 2022-ben lényegesen gyakrabban választottak ilyen eszközt, mint a hazai vállalatok. Bár a különbség 2023-ban is kimutatható, ebben az évben már nem volt egyértelműen szignifikáns.

## 6. Következtetések / Összegzés/ Javaslatok

Az eredmények alapján a hipotéziseinkkel kapcsolatban a következő megállapításokat tettük, a legfontosabb megállapításainkat pedig a következő 12. táblázatban foglaltuk össze.

Hipotézis		Az érvényességi elemzés eredményei	Megjegyzések
1.	H#1	Részben elfogad	A helyi vállalatokhoz képest a nemzetközi vállalatok fontosnak tartják, hogy saját maguk vagy anyavállalataik számára vészhelyzeti tervet készítsenek.
2.	H#2	Visszautasít	A háború következményei és az erre válaszul bevezetett uniós szankciók minden szervezetre nagy hatással voltak. Ez a hatás idővel egyre erőteljesebben érintette a nemzetközi szervezeteket.
3.	H#3	Elfogad	A nemzetközi vállalatok jobban reagáltak a vezetés és a HRM területén, mint a hazaiak.

4.	H#4	Visszautasít	Az üzleti gondolkodásnak vannak általános sémái, amelyek meghatározó erővel bírnak például az előrejelzések megfogalmazásakor.
5.	H#5	Elfogad	A kezdeti sokk után a háború okozta válságra adott válaszokat jelentősen meghatározta a válságnak a szervezetre gyakorolt hatása és a szervezetek jövőre vonatkozó előrejelzései.
6.	H#6	Elfogad	A nemzetközi vállalatok HRM-ről alkotott képét megerősítették.

**12. táblázat: A hipotézisek elemzésének összefoglalása**

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. hipotézis részben igazolódott (a nemzetközi vállalatok esetében). A magyar vállalatok többnyire nem rendelkeztek kész háborús vészhelyzeti tervvel. Az 1. ábra alapján megállapítható, hogy a magyar kkv-k 7%-a és a magyar tulajdonú nagyvállalatok 22%-a döntött úgy, hogy válságtervet készít a háború hatására. Sajnos mindkét csoport 75%-a szükségtelennek tartotta a vészhelyzeti tervet. Ez az eredmény azt jelzi, hogy a pénz és az erőforrások fontos meghatározói a válságterv készítés hajlandóságnak, de a belátáson alapuló motiváció jelentősége sokkal jelentősebb. A nemzetközi szervezetek esetében 50% rendelkezett kész válságtervvel, további 40% készített tervet, és mindössze 2% gondolta úgy, hogy szükségtelen tervet készíteni.

Ami az anyavállalat gondoskodását illeti, azt találtuk, hogy a megkérdezett nemzetközi vállalatok 79%-a rendelkezett válságtervvel, vagy készített válságtervet az anyavállalattól kapott kész tervet. Ez azt jelzi, hogy a nemzetközi vállalatok anyavállalatainak több mint  $\frac{3}{4}$ -e megfelelően gondoskodik a Magyarországon működő leányvállalatairól, és felkészítette azokat a háború okozta válság következményeinek orvoslására.

A 2. hipotézist elutasították. Eredményeink alapján (3. táblázat), a magyar vállalatokat valóban jobban érintette a válság a háború első évében. Azonban 2022-ben a különbség nem szignifikáns, ami azt jelzi, hogy a háború következményei és a reakcióként bevezetett uniós szankciók minden szervezetet erősen érintettek. A helyzet 2023-ra némileg megváltozott: a magyar szervezetek indexátlaga (hatása) csökkent, míg a nemzetközi szervezeteké nőtt, és a két csoport közötti különbség már szignifikánssá vált. Egy külön kérdés a COVID-19 utóhatásaival foglalkozott. Ezzel kapcsolatban a magyar és a külföldi válaszadók fele úgy nyilatkozott, hogy a világjárvány okozta nehézségeket jobban érzi, mint a háborús válságot. Ennek egyik oka lehet a pandémiából való felépülés elhúzódása, amely így zavarja a háborús válságot (Dhawan et al., 2022; United Nations, 2022). Egy másik lehetséges magyarázat, hogy a pandémia elsősorban a humán tőkét, azaz a munkaerőt támadta, míg a háborús válság az ellátási láncokat és a piacokat. Az elvesztett tudástőkét általában nehezebb pótolni, mint új beszállítót vagy új piacot találni

(Anand et al., 2020; Ton et al, 2022; Trzepizur, 2023). Ezt jól mutatja Oroszország példája. A szankciók miatt az EU által nem vásárolt energiahordozókat Oroszország az ázsiai piacokon értékesítette (Soldatkin, 2023; TRT, 2023).

A 3. hipotézis beigazolódott, a nemzetközi szervezetek lényegesen összetettebb intézkedéscsomaggal reagáltak a válságra, mint a magyar tulajdonúak. Ez az állítás a válság első és második évére is igaz. Az ilyen válaszadók komplexebb válaszainak hátterében elsősorban a nagyvállalatok számára rendelkezésre álló pénz, szakemberekből álló csapat és az anyavállalat háttértámogatása állhat. Az intézkedések indexének maximális értéke 125, az elméleti átlag 62,5. Ennek alapján fontos megjegyezni, hogy a válság első évében a kkv-k átlagon felüli kreativitást mutattak az intézkedések komplexitásában (átlag: 72,1). A válság második évére valószínűleg sok akut problémát megoldottak, amit az indexátlagok jelentős, közel 75%-os csökkenése jelez 2023-ra.

A 4. hipotézist nem sikerült igazolnunk, mivel eredményeink szerint minden válaszadó fontosabbnak tartotta az általános tényezők alakulását a jövőre vonatkozó várakozásainak kialakításakor, nem csak a nemzetközi tulajdonú szervezetek. Ez az eredmény azt jelzi, hogy az üzleti gondolkodásnak vannak olyan általános mintái, amelyek meghatározó erővel bírnak például az előrejelzések megfogalmazásakor.

Az 5. hipotézis az eredmények alapján megerősítést nyert (8. táblázat). A modell magyarázhatósága (kiigazított R<sup>2</sup>) 2022-ben alacsony, 35% alatti, mind a hazai, mind a nemzetközi szervezetek esetében. Ezért, bár minden modellünk szignifikáns, a 2022-es évről csak annyit mondhatunk, hogy a válság első évében sem a háború hatásai, sem a jövőre vonatkozó várakozások nem befolyásolták jelentősen az intézkedések kiválasztását. A jövőbeli előrejelzések hatása még 2022-ben sem szignifikáns. Ez a tény azt is jelzi, hogy 2022-ben a válaszadó szervezeteknek a konfliktus kezdete óta eltelt rövid idő miatt még nem sikerült megfogalmazniuk előrejelzéseiket. Ez arra utal, hogy ebben az időszakban a megszokott módszerekkel dolgoztak a kármegelőzésen. Ugyanakkor konkrét megoldásokat is kerestek a szervezetektől. Eredményünk mögött az is állhat, hogy a vállalatoknak időre volt szükségük ahhoz, hogy felmérjék a háború okozta válság rájuk gyakorolt hatását, és kialakítsák a jövőre vonatkozó álláspontjukat.

## Irodalomjegyzék

- Ádám, Zs.–Lohász, C.–Mihály, M. et al. (2021): From crisis to opportunity - from opportunity to crisis: The ability of organizations and local governments to act during the coronavirus epidemic. Public School, Budapest.
- Allam, Z.–Bibri, S. E.–Sharpe, A. S. (2022): The rising impacts of the COVID pandemic and the Russia–Ukraine war: Energy transition, climate justice, global inequality, and supply chain disruption. Resources, Vol. 11, No. 99, pp. 1-17. <https://doi.org/10.3390/resources11110099>
- Anand, S.–Mishra, K.–Verma, V.–Taruna, T. (2020): Financial literacy as a mediator of personal financial health during COVID-19: A structural equation modeling approach. Emerald Open Research, Vol. 2, pp. 59. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13735.1>
- Azizi, M. R.–Atlasi, R.–Ziapour, A.–Abbas, J.–Naemi, R. (2021): Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. Heliyon, Vol. 7, No. 6, pp. e07233.
- Balogh, L. L. (2022): Notes on the theory of crisis. In: Barcsi, T.–Diósi, Sz. (Eds.), Theoretical aspects of the crisis (pp. 10-18). University of Pécs Faculty of Political Science and Law, Pécs.
- Böhme, K. et al. (2022): The impact of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine on EU cohesion. Brussels: European, [http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IP\\_OL\\_STU\(2022\)733095](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=IP_OL_STU(2022)733095) (letöltve: 2024. 08.13.)
- Cherlenyak, I.–Poyda-Nosyk, N. (2021): Leadership and management in the conditions of global competition: Complementarity and synergy. Geopolitics of Ukraine: History and Modern Times, Vol. 1, No. 26, Article 1(26). [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1\(26\).104-116](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1(26).104-116)
- Csaba, L. (2018): Crisis - Economy - World: Supplements to the three-decade economic history of Central Europe (1988–2018). Climate Publishing House, Budapest.
- Dalio, R. (2023): Why the world is on the brink of great disorder. Time, <https://time.com/6286449/ray-dalio-world-great-disorder/> (letöltve: 2024. 08.10.)
- Dajnoki, K.–Kun, A. I.–Poor, J. et al. (2023): Characteristics of crisis management measures in the HR area during the pandemic in Hungary – Literature review and methodology. Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 20, No. 7, pp. 173-192.

- Dhawan, M.–Ch., Priyanka, O. P.–Saied, A. A. (2022): Russo-Ukrainian war amid the COVID-19 pandemic: Global impact and containment strategy. *International Journal of Surgery*, Vol. 102, pp. 106675. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2022.106675>
- Eggers, F. (2020): Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Gelencsér, M.–Szabó-Szentgróti, G.–Kőműves, Z. S.–Hollósy-Vadász, G. (2023): The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, Vol. 13, No. 5, pp. 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Gordon, A. V.–Ramic, M.–Rohrbeck, R.–Spaniol, M. J. (2020): 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 154, pp. 119966. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>
- Hörcher, F. (2021): Reflections on politics - during a pandemic. In: Koltay, A.–Török, B. (Eds.), *Epidemic society. The coronavirus through the lens of the social sciences* (pp. 19-39). Ludovika University Publishing, Budapest.
- Hungary Today. (2023): Tens of thousands of jobs still waiting to be filled. <https://hungarytoday.hu/tens-of-thousands-of-jobs-still-waiting-to-be-filled/> (letöltve: 2024. 08.11.)
- Krammer, A. et al. (2022): How war in Ukraine is reverberating across world's regions. IMF Blog, <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/03/15/blog-how-war-in-ukraine-is-reverberating-across-worlds-regions-031522> (letöltve: 2024. 08.21.)
- Lavsi, A. (2022): How the Russia-Ukraine conflict is impacting supply chains. Consultancy.eu, <https://www.consultancy.eu/news/7993/how-the-russia-ukraine-conflict-is-impacting-supply-chains> (letöltve: 2024. 08.10.)
- Meyer, E. K.–Li, C.–Schotter, P. J. J. (2020): Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*, Vol. 51, pp. 538–576. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>
- Molnár, I. (2022, June 6): The war in Ukraine is also bleeding Slovak companies. Ujszo, <https://ujso.com/kozelet/az-ukrajnai-haboru-a-szlovak-cegeket-is-kiverezteni> (letöltve: 2024.08.01.)



- Mura, L.–Barcziová, A.–Bálintová, M.–Jenei, Sz.–Molnár, S.–Módosné Sz. Sz. (2022): Economic measures to recover the area of entrepreneurship: A comparative analysis Slovakia–Hungary. *Scientific Bulletin Of Uzhhorod University. Series Economics*, Vol. 2, No. 60, pp. 15-26. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).15-26](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).15-26)
- Mura, L.–Barcziová, A.–Bálintová, M.–Jenei, Sz.–Molnár, S.–Módosné Sz. Sz. (2022): The effects of the Covid-19 pandemic on unemployment in Slovakia and Hungary. *Vadyba Journal of Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 25-35. <https://doi.org/10.38104/vadyba.2022.1.03>
- Newman, A.–Ferrer, J.–Andresen, M.–Zhang, Y. (2023): Human resource management in times of crisis: What have we learned from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 34, No. 15, pp. 2857–2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>
- Opatska, S.–Johansen, W.–Gordon, A. (2024): Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 32, No. 1, e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
- Roels, R. (2022): A materials war: Ukraine and the race for resources. *European Environmental Bureau*, <https://meta.eeb.org/2022/07/27/a-materials-war-ukraine-and-the-race-for-resources/> (letöltve: 2024. 08.14.)
- Taleb, N. N. (2007): *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. The New York Times, <https://www.nytimes.com/2007/04/22/books/chapters/0422-1st-tale.html>
- United Nations. (2022): Fragile economic recovery from the COVID-19 pandemic upended by war in Ukraine. *United Nations*, <https://www.un.org/en/desa/fragile-economic-recovery-covid-19-pandemic-upended-war-ukraine> (letöltve: 2024. 08.21.)
- Yashchenko, M.–Lebid, Y.–Zaremba, A.–Bolman, S.–Hoi, I.–Bystrov, R. (2023): Continuity of operations over repeated crises: Case study of the largest Ukrainian CRO. *Contemporary Clinical Trials Communications*, Vol. 31, pp. 101047. <https://doi.org/10.1016/j.conctc.2022.101047>