

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Virág Barna
Nappali
Gazdálkodási és
menedzsment
Vállalkozás
menedzsment

2020.

1

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A koronavírus okozta válság kezelése egy magyar nagyvállalatnál

Belső konzulens: Dr. Kozma Tímea

Virág Barna

Nappali

Külső konzulens: Eckert János Gyula

Gazdálkodási és menedzsment

Vállalkozás menedzsment

2020.

NYILATKOZAT

AlulírottVirág Barna..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. év ...December..... hónap ...12... nap



hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

DEFINÍCIÓK	6
1. BEVEZETÉS	7
2. A VÁLSÁG	9
3. A KORONAVÍRUS OKOZTA VÁLSÁG	12
4. VÁLSÁGKEZELÉS A KORONAVÍRUS IDEJÉN	15
4.1 Az emberek egészségének megóvása	16
4.1.1 A munkavállalók egészségi állapotának, figyelése és megóvása	16
4.1.2 Új egészségügyi szokások meghatározása	17
4.2 A vállalkozás pénzügyi, működési hátterének áttekintése	17
4.2.1 A kiadások csökkentése	17
4.2.2 A bevételek csökkenésének mérséklése	18
4.3 A felmerülő kockázatok mérséklése, rugalmas beosztás bevezetése	19
4.3.1 Az üzletmenet változásának munkaerőre gyakorolt hatása	19
4.4 A válság kezelését elősegítő néhány tudnivaló	20
4.4.1 A távmunka és az otthoni munkavégzés	20
4.4.2 A szabadság elrendelése	21
4.4.3 Foglalkoztatási kötelezettség	21
4.5 A vállalkozás kommunikációja	22
4.5.1 A cégen kívüli kommunikáció	22
4.5.2 A cégen belüli kommunikáció	22
4.5.3 A kommunikációs eszközök	23
4.6 Válságterv készítése	23
5. AZ ANONIM KFT SZÁMVITELI SZOLGÁLTATÓ VÁLSÁGKEZELÉSE A PANDÉMIA IDEJÉN	25
5.1 Az Anonim Kft bemutatása	25
5.2 Első lépések a koronavírus megjelenésekor	26
5.2.1 A higiénia fontosság tétele	26
5.2.2 A munkavállalók egészségének megóvása	27
5.2.3 A kiadások csökkentése	30
5.2.4 Bevételek csökkenésének mérséklése	31
5.2.5 A vállalat kommunikációja	32
5.2.6 A távmunka, home-office bevezetése	33
5.3 Az intézkedések értékelése a kutatómunka alapján	35
5.3.1 A higiéniai döntések értékelése	36

5.3.2 A kiadások csökkentésére hozott döntések értékelése	39
5.3.3 A vállalat kommunikációja értékelése	41
5.3.4 A Home-office megvalósításának értékelése	43
5.3.5 A koronavírus okozta válság kezelése értékelése	45
6. JAVASLATTÉTEL	46
7. ÖSSZEFOGLALÁS	48
ÁBRAJEGYZÉK	50
IRODALOMJEGYZÉK	51

Definíciók

- Koronavírus** *A koronavírus egy emberi és állati kórokozó. 2019 végén azonosították a tüdőgyulladásos betegségek egy csoportjának okaként,*
- COVID-19** *A koronavírus hivatalos megnevezése*
- BKIK** *Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara rövidítése*
- Pandémia** *A pandémia egy olyan fertőző betegség okozta járvány, amely sok embert fertőz meg nagy területen, akár világszerte.*
- Home-office** *Home-office, azaz otthoni munkavégzés. Egyre népszerűbb, az otthoni kényelemben végzett munkát jelenti.*
- Outsourcing** *Kiszervezés - vállalkozások esetében bizonyos tevékenységek leválasztása a fő tevékenységről, és külső cégek általi ellátása.*

1. Bevezetés

Felfigyeltek-e arra, hogy mekkora változás következett be a mindennapi szóhasználatunkban az elmúlt hónapok során? Ha a leggyakrabban használt szót kellene megnevezniük, akkor ugye, hogy a koronavírus vezetné ezt a listát?

A Brit Collins Dictionary minden évben vizsgálja az új, sűrűn használt kifejezéseket, és egy listát készít belőle. Ennek a listának az elejére 4,5 milliárd szóból most a „lockdown” azaz lezárás került, mert oly sok életet határozott meg világszerte.

„Azért választottuk a lezárást az év szavának, mert több milliárd ember közös tapasztalatait foglalja magában, akiknek korlátozniuk kellett mindennapjaikat a vírus visszaszorítása érdekében. A zárolás befolyásolta a munkavégzés, a tanulás, a vásárlás és a társasági viszonyokat. Mivel sok ország belép a második lezárásba, nem az év szavát kell megünnepelni, de talán ez az, amely összefoglalja az évet a világ legnagyobb részén.

”

(www.hvg.hu , 2020)

Mindenki tapasztalta már a COVID-19-el érkező válság negatív, kártékony hatásait az életében, mind személyesen, mind a környezetében. Sokan munka nélkül maradtak, elvesztették az állásaikat, elestek a megélhetést nyújtó tevékenységüktől, viszont vannak emberek, akiket pozitív irányba indított el ez a válság és ennek köszönhetően értek el sikereket az életben.

A vállalatoknál sincs ez máshogy, az ő életüket is megnehezítette ez az időszak, magyar cégek tízezrei dőltek be ennek hatására az utóbbi fél évben a tevékenységüktől függően. Ezzel szemben sok gazdasági szervezetre jó hatással volt a vírus, erre legfőbb példaként a digitalizálódás felgyorsulását hoztam, az új programok használatát, és az új lehetőségek megjelenését.

A szakdolgozatom témaválasztása azért erre esett, mivel jelen szakmai gyakorlatom alatt egy számviteli szolgáltató cégnél dolgoztam, ahol első kézből élhettem át a vírus hatásait egy nagyvállalatra. Mivel sok cég tevékenységébe belelátunk ezért úgy érzem, elég nagy lefedettséggel rendelkezem a témában ahhoz, hogy a valóságot visszaadó kutatást végezzek az aktuális helyzetről.

Kutatásom céljával azt tűztem ki, hogy megvizsgáljam az elméletben működő válságkezelési eljárások hatékonyságát a gyakorlatban. Összehasonlítottam a kormány által kiadott, és a szakkönyvekben fellelhető akcióterveket a valóságban, a 2020-as koronavírus okozta gazdasági krízis során egy magyar nagyvállalatnál alkalmazottakkal.

Kutatási kérdésként megfogalmazódott bennem az, hogy összességében segítette-e a vállalat működését a vírus által létrejött krízishelyzet. A kutatás eredményei várhatóan választ adnak erre.

A dolgozatom két részből épül fel, az elsőben a koronavírus válságkezelését kutatom elméleti síkon, az állam által kiadott válságkezelési útmutatók, és szócikkek alapján, az ezt követő részben pedig azt vizsgálom, lépésről lépésre, hogy egy magyar nagyvállalat ezt hogyan tudta megvalósítani ezt, és ez milyen hatással volt a működésre. Ezek után a kutatásomra hivatkozva megvizsgálom, hogy a foglalkoztatottak hogyan értékelték a vállalat válságkezelését, és mennyire voltak megelégedve az intézkedésekkel.

2. A válság

„A válság nem várt, kellemetlen esemény minden vállalat életében. Elsősorban és döntően az előre nem, vagy alig látható erős külső hatások, illetve az ezekre a hatásokra adott (vagy nem adott), nem megfelelő vállalati válasz miatt következik be.”

(www.tankonyvtar.hu , 2014)

Egyszerűbben megfogalmazva a válság az általános célokat fenyegető váratlanul fellépő veszély, amely időhiányban szenvedő, sürgető döntési folyamatot vált ki.

Ezek alapján kimondható, hogy a válság egy olyan állapot, amely akkor keletkezik, ha az eddigi reagálások nem a kívánt eredményt biztosítják, és a vállalat nem rendelkezik olyan válaszokkal az új hatásokra, amely jó irányba változtatná azt. Viszont a válság egy olyan állapot, amely mindemellett esélyt is ad egy újabb szemléletmód kialakítására, és a kidolgozására.

A válságot mérete szerint több csoportba is sorolhatjuk: (Deák, 2014)

1. Világméretű

A világválság esetében a jó vezető sem feltétlen tud a kialakult helyzetben jó döntést hozni, itt a csőd a vállalatok nagyrésztében elkerülhetetlen a váratlan értékrend változások miatt. Itt a fő cél az életben maradás, és a felépülési stratégia kidolgozása.

2. Több országot érintő

Több országot érintő válság legtöbb esetben a politikai döntések miatt fordul elő, például egy gazdasági és politikai egyesületsből való kilépés.

3. Egész országra kiterjedő

Egy adott országot érintő okok lehetnek a kedvezőtlen adó és pénzügyi szabályozások.

4. Adott szakterületre

A versenytársak új, effektívebb technológiája, és az adott termék helyettesítő termékének megjelenése okozhatja.

5. Egy konkrét szervezetre

Általános hiányosságok, negatív hatások és nem megfelelő vezetés miatt történhet.

6. Bezárólag pedig az egyént érintő válság

Az egyént érintő válság az egyén hibáiból, mulasztásaiból fakad.

A jelentkező okok alapján a válság 4 különböző területet érinthet: (Deák, 2014)

- A menedzsment, vezetői szinten komoly elvárásoknak kell megfelelnie az alkalmazottnak, ez nem megvalósítható, ha a képzettségi színvonal alacsony, és a vezetés nem elég határozott. A képzetlenségből eredően nem lesz megfelelő az ellenőrzés, gyenge visszacsatolás érkezik a szektorokból. Menedzsment szintű hiba lehet még a kialakult konfliktusok nem megfelelő kezelése, illetve a marketing szektorban fellépő problémák is.
- A piacon a legsűrűbben előforduló hiba a kereslethez való igazodásból adódik. A gyors változásra, főleg a csökkenés esetében a vállalatok nem tudnak megfelelően reagálni ezáltal válságos helyzetbe kerülhetnek. Néhány alapvető veszélyt sorolhatunk még ide, a rossz marketingpolitikát, versenyképesség csökkenését, és a növekvő versenynyomást csökkenő jövedelem mellett.
- A termelésnél is előfordulnak veszélyek, itt a mai gyorsan haladó világban a technológiai változások követése jelenti a legnagyobbat. A vállalkozás számára túlzott költséget jelenthet a modernebb technológia bevezetése, ezzel csődhelyzet alakulhat ki. A termelés és a piacra is igaz az, hogy egy új termék kései bevezetése nagyban csökkentheti a keresletét, ezáltal válsághelyzetet okozva.

A legkritikusabb pont a vállalatnál a megfelelő pénzügyi politika megteremtése. A pénzügyben rejlik a legtöbb és legnagyobb veszély. A túlköltekezés és magas költségszint likviditási problémákhoz vezetheti a vállalatot. Ha a pénzügyi erőforrások korlátozottan állnak rendelkezésre az is fizetőképtelenséget eredményezhet, illetve a kamatlábak folyamatos növekedése is csökkenti a pénzügyi biztonságot.

A válságot több ok is előidézhetheti. Az első az általános hibajelenségek a szakmailag hibás döntésekből eredően jelennek meg az életben. A vállalat életében ez lehet a túlzott külső tőke bevonása, túlzott hitelfelvétel, amely a cégnél likviditási zavarokat idézhet elő, még akkor is ha a tevékenységét megfelelő hatékonysággal végzi. Erre indok a magas inflációs ráta lehet, amely esetén a kamatot a nyereségből már nem képes fedezni a vállalat.. A rossz helyre történő beruházás, amely a szakmai tudás hiányára, és a felkészületlenségre vezethető vissza. A hibás technológiába történő befektetés, amely nem illeszkedik a piaci modellbe, és ezáltal a termékek nem lesznek versenyképesek és a lehetőségeket meghaladó működtetési költség, amely a vállalkozás likviditását veszélyezteti. Ide tartozhat még az érdekeltségi rendszer hibás beállítottsága a bérezésnél, a darabbérenél a minőség szenved kárt, az órabér esetén pedig a mennyiség.

(Lukčo, 2013)

Hibás helyzetmegítélésből előforduló legnagyobb hiba, a termék vagy szolgáltatás piaci helyzetének a rossz megítélése, rossz piac középpontba való helyezése illetve az üzleti partnerek fizetőképességének hibás felmérése. Ide tartozhat még a dolgozók szakmai tudásának hiánya, annak fejlesztésének elhanyagolása es a termék, szolgáltatás életgörbéjének ismeretének hiánya, az üzleti tervek alkalmazásához

(Lukčo, 2013)

3. A koronavírus okozta válság

A koronavírus egy emberi és állati kórokozó. 2019 végén azonosították a tüdőgyulladásos betegségek egy csoportjának okaként, Kínában egy Wuhan nevű városban. A vírus súlyos az akut légzőszervi megbetegedéseket okozó csoportba tartozik. Gyorsan elterjedt, és járványt eredményezett Kínában, amelyet később a világ más országaiban, és egyre több eset követi napjainkban is.

Az Egészségügyi Világszervezet 2020 februárjában azonosította és feljegyezte a betegséget „COVID-19” néven.

A Wuhanban végzett vizsgálatok kimutatták, hogy a tengeri, és más élő állatokat forgalmazó piacról kezdődött a vírus terjedése, pontosabban egy denevér elfogyasztásából, ezért először denevér vírusként emlegették. A piac lezárta után is tovább terjedt a vírus, emberről emberre, állatról emberre. A terjedés cseppfertőzés útján valósul meg, köhögéssel, tüsszentéssel, beszéddel kerül a környezetbe, majd más embere. Másik lehetőség a fertőzés terjedésére a felületeken való megmaradás, mely megfogása után a szemhez, belégzőnyíláshoz érve bejuthat a szervezetbe.

(WHO, 2020)

A fertőzéssel eleinte enyhébb tünetek jelentkeznek, láz, köhögés, légszomj és fáradékonyság, majd később szervi elégtelenségekkel is járhat. Főleg a krónikus betegekre és az idősekre veszélyes. Jelenleg még keresik a kezelési módot, néhány országban már nagyon közel állnak a vakcina előállításához, de az enyhébb esetekben vitaminok és antibiotikumok segítségével gyógyítható a megbetegedés.

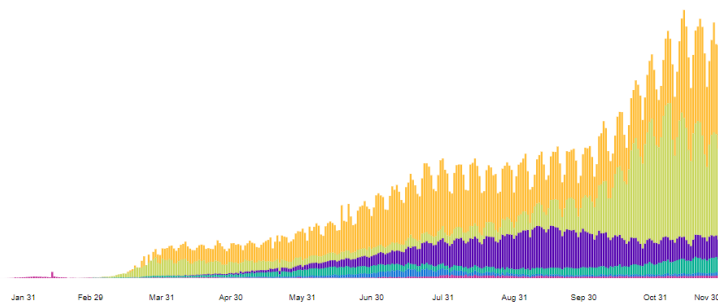
(Gorbalenya, 2020)

Addig az ideig, amíg a kezelés nem megvalósítható, az enyhébb tünettől rendelkezőket házi karanténba küldik, akinek súlyosabbak a tünetei azt pedig kórházba szállítják, és megfelelő ellátást kap. A kórházban alkalmazott kezelés főleg vitamin és antibiotikumkúrából áll. Ha nagyon rossz a beteg állapota, és a nehézlégzés ellehetetleníti a megfelelő oxigén bejuttatását a szervezetbe, akkor lélegeztető gépre kapcsolják.

(McIntosh, 2020)

Americas	27,438,341 confirmed
Europe	19,291,035 confirmed
South-East Asia	10,975,368 confirmed
Eastern Mediterranean	4,221,205 confirmed
Africa	1,520,631 confirmed
Western Pacific	903,152 confirmed

Source: World Health Organization
Data may be incomplete for the current day or week.



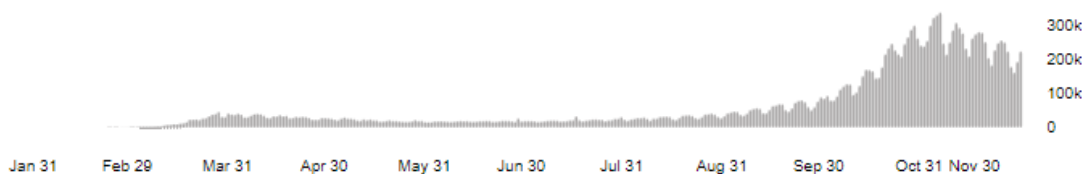
1. ábra Koronavírus fertőzöttek száma naponta világszerte

forrás www.covid19.who.int

Ahogy az 1. ábrán láthatjuk napjainkban világszerte több mint 64 millió megbetegedésről, és 1,5 millió halálesetről számoltak be ezzel kapcsolatban, és naponta közel 400.000 új fertőzöttet azonosítanak.

Europe

19,291,035
confirmed cases



2. ábra Koronavírus fertőzöttek száma naponta Európában

forrás www.covid19.who.int

A 2. ábra mutatja, hogy Európában jelenleg napi szinten közel 220.000 új fertőzöttet azonosítanak, de megfigyelhető az is, hogy ez egyre jobban csökken.

Hungary Situation

231,844
confirmed cases



3. ábra Koronavírus fertőzöttek száma naponta Magyarországon

forrás www.covid19.who.int

A 3. ábrán látható, hogy napjainkban Magyarországon megközelítőleg 6500 új fertőzött van, a halálesetek száma pedig napi 150 és 200 közé helyezhető.

Folyamatos jogszabályok meghozatalával próbálja az állam csökkenteni a megbetegedéseket, de ahogy a grafikonon is látszik egyelőre nagy változás még nem tapasztalható.

A koronavírus megelőző influenzajárványok:

- 1918 – Spanyolnátha – 27-50 millió áldozat
- 1957-57 – Ázsiai influenza – 2 millió áldozat
- 1968-69 – Hongkongi influenza – 1 millió áldozat
- 1997 – Madárinfluenza- 352 áldozat
- 2009 – Sertésinfluenza – 18.000 áldozat

Amit megállapíthatunk, hogy ellentétben az ezelőtti 30 évben kitört járványokkal, a koronavírus az egész világot érintő, minden társadalmi és gazdasági szegmensre kiterő következményekkel járó megbetegedés. A negatív gazdasági és társadalmi következményeket mégis a járványügyi intézkedések idézik elő, nem maga a vírus.

(Vőneki,2020)

4. Válságkezelés a koronavírus idején

A korábbi válságoktól eltérő a koronavírus okozta helyzet, mivel a környezetünket minden eddiginél gyorsabban változtatja meg, és annak részeként a gazdaságot is, ez által egy olyan kényszerhelyzetbe szorítva a vállalkozásokat, amit kezelniük kell. Minden vállalkozás számára fontos, hogy napi szintű friss információval rendelkezzen, óvakodva a hamis hírektől. A környezetét meghatározó gazdasági folyamatokat és történéseket folyamatosan értékelje, és értelmezze, ha vészhelyzet alakul ki a válaszlépéseknek kezelésére. A vállalkozásnak működését rugalmassá kell tennie, hogy a megváltozott világ kihívásaira felkészülten tudjon reagálni.

(BKIK, 2020)

Le kell szögezni, hogy a koronavírus esetén nem elegendő csupán a gazdasági válságkezelés, hiszen rövidtávon főleg a humán tényezők élveznek elsőbbséget. A legfőbb cél az egészségügyi válság idején az emberek védelme. A vállalkozók teendőit három idősíkra határozta meg a Budapesti Kereskedelmi Iparkamara: (BKIK, 2020)

- Az első az azonnal elhatározandó, és meglépendő teendők, ami a vállalkozás folyamatos működésének a biztosítása, a munkavállalók személyének a védelme, és az egyértelmű kommunikáció.
- A második a közeljövőben elvégzendő feladatok, amelyek a lehetséges legrosszabb helyzetre való felkészülés, a legerősebb hatásokra való válaszlépések kidolgozása.
- A harmadik pedig a közép és hosszútávon a válságból való kilábalásra való felkészülés, és a válság adta lehetőségek megragadása.

A koronavírus miatt hozott kormányzati válságkezelési intézkedések: (Túróczy, 2020)

1. A megszűnő munkahelyek fenntartása, családok biztonságának növelése

- Munkáltatót terhelő adók és járulékok csökkentése
- Dolgozóktól levonandó járulékok csökkentése
- Ha a dolgozót a munkáltató kevesebb munkaidőben tudja foglalkoztatni a munkavállalót, az állam a foglalkoztatott kiesett jövedelmének a 70%-át kifizeti
- Kedvezményes, kamatmentes hitelek a tanulók számára
- Szépkártya keret növelése
- Képzési programok ingyenessé tétele a gyors fellendülés elősegítésében

2. Gazdálkodó szervezetek támogatása

- Adó és járulékcsoökkentés
- Áfa visszatérítésének felgyorsítása
- Éves beszámolók határideje meghosszabbítása
- Adminisztratív terhek csökkentése

3. Likviditási válság elkerülése

- Hiteltörlesztési moratórium hirdetése
- Hitel- és tőketartozások esedékes részleteinek kifizetésének a felfüggesztése

4. Gyors reagálóképességet segítő döntések

- Jól felkészült munkaerő biztosítása a képzések támogatása által
- Kiemelt ágazatok megerősítése, egészségipar fejlesztése, egyetemek modernizálása
- Munkahely teremtést és megtartást támogató pályázatok

4.1 Az emberek egészségének megóvása

Ehhez szükséges a fertőtlenítés és tisztítás beviteli a mindennapi életbe, ha ez nem megvalósítható, akkor a munkahely, iroda bezárása a javasolt. A megvalósítás kezdeteként az összes helyiséget el kell látni a higiéniaát szolgáló eszközökkel, ezek alatt értendők a fertőtlenítőszer, kézfertőtlenítők. Plakátok elhelyezése a konyhában, folyosókon a fertőtlenítés megfelelő módjáról, a helyes higiéniai szokásokról. (BKIK, 2020)

4.1.1 A munkavállalók egészségi állapotának, figyelése és megóvása

A dolgozók tájékoztatása az egészségügyi instrukciókról elengedhetetlen, pl. a kesztyű és a szájmaszk használata, és a sűrű kézmosás. A munkavállalók egészségügyi állapotának folyamatos figyelemmel kísérése egészségügyi eszközök alkalmazásával, napi testhőmérséklet ellenőrzéssel, szükség esetén egészségügyi dolgozó segítségére igénybe vételével. Az egészséget megóvó felszerelések biztosítása a dolgozók számára, fertőtlenítőpontok kihelyezése a bejáratoknál, szájmaszk és kesztyűvel kiegészítve. A munkaidő kezdési időintervallumának bővítése annak érdekében, hogy az alkalmazottaknak legyen ideje megválasztani a kevésbé forgalmas, emberekkel kevésbé telített időszakot.

(BKIK, 2020)

4.1.2 Új egészségügyi szokások meghatározása

Kötelező távolságtartás előírása a munkatársak között, 1,5 -2 méteres távolság meghatározása a munkaasztalok elhelyezésére. A megszokott társulások elhanyagolására fel kell hívni a figyelmet és a fizikai érintkezés teljes mellőzésére pl. kézfogás elhanyagolása. Az ügyfél és a dolgozó találkozásakor, ha megoldható védőfólia, vagy védő plexi elhelyezése ajánlott, ez főleg pénztáraknál, kereskedelmi egységeknél fordul elő, ahol sűrű a külső érintettekkel való kontakt. A kereskedelmi egységeknél fontos a vevők által érintett eszközök folyamatos, napi többszöri fertőtlenítése. Az intézmények kilincseit, liftek nyomógombjait, és az egyéb eszközöket, amelyeket érintéssel vesznek használatba naponta többször fertőtlenítsék.

(BKIK, 2020)

4.2 A vállalkozás pénzügyi, működési hátterének áttekintése

A válság idején a legnehezebb feladat a pénzügyi stabilitás megtartása. A likviditás megőrzése fontos a vállalkozás folyamatos működéséhez. A vállalatnak állandó fizetési kötelezettségeket kell teljesítenie a munkavállalóinak, szállítóinak, és a hatóságoknak. Fel kell mérniük a tartalékokat, az elengedhetetlen havi működési költségeket, és a vállalkozás erőforrásait, hogy mennyi ideig tudják biztosítani a vállalkozás működését. Fontos a készletgazdálkodás feltérképezése, hogy a működéshez szükséges árucsoportok, alkatrészek rendelkezésre álljanak. Ehhez szükséges a beszállítók számba vétele, hogy biztos teljesíteni tudják-e a megrendeléseket, esetleges pótlásukra új beszállítók kutatása.

(Brashaw, 2020)

4.2.1 A kiadások csökkentése

A kiadásokat elsősorban rendezzük két csoportba, nélkülözhető és nélkülözhetetlen kiadásokra. Ezek szerint vessük el azokat a kiadásokat, amelyek nem a vállalkozás túlélését szolgálják. A vállalkozások számára nagy segítséget jelenthet a partnerekkel megvitatni a szerződések fizetési feltételeit, és a fizetés ütemezését is, ide sorolnám még a bérleményekhez kötődő kiadások csökkentésére a bérleti szerződés újra tárgyalását, adott időszakra való csökkentését.. A vállalkozó, ha kérheti, kérjen hosszabb fizetési időt, halasztást, vagy lehetőség szerint javasolja a részletfizetést. A szolgáltatást, gyártást a megváltozott piaci igényekhez mérten kell változtatni, érdemes a beszállítók kínálatát is összehasonlítani, hiszen az ő tevékenységüket is érinti a válság, és lehetőség szerint az

olcsóbb kínálatból érdemes választani. Mivel nem tudjuk, hogy a válság mennyi ideig fog elhúzódni, ezért a munkaerővel kapcsolatos költségeket is jól át kell gondolni. A gazdaság újbóli gyors talpra állításához szükség van a tapasztalt, már kipróbált munkaerőre.

(Szijártó, 2020)

Minden rendelkezésre álló lehetőséget ki kell használni, amivel meg tudják tartani a foglalkoztatottakat, ebben segíthetnek a plusz juttatások, bér növelése, vagy a plusz szabadságolás. A kormányzati intézkedések is nagy segítséggel lehetnek a kiadások csökkentése érdekében, például a hiteltörlesztés meghosszabbítása, járulékfizetési kedvezmények bevezetése. A fizetőképesség megőrzésében utolsó lehetőségként segíthet a meglévő eszköz eladása egy eszközközvetítőnek, akitől visszalízingeli azt a vállalkozás.

(BKIK, 2020)

4.2.2 A bevételek csökkenésének mérséklése

Ha a vállalkozás már rendelkezik egy bejáratott, megbízható ügyfélkörrel, akkor fontos, hogy megtartsa őket, hiszen ezek a vásárlók a fő bevételi forrása. A vásárlók fizetési készségének megőrzése érdekében kedvezményeket lehet biztosítani nekik, ahogy a vállalat a kiadásoknál kéri, itt a vásárló kezdeményezheti a részletfizetést, de akár a vállalat fel is ajánlhatja ezt.

(BKIK, 2020)

Fontos az, hogy a kintlévőségeket minél hamarabb beszedjék. A fizetési készséget növelni tudják azzal, ha rövid időn belül fizetik meg a tartozást a tartozók, akkor elengednek egy adott mértékű százalékos kedvezményt a fennálló összegből. A bevételeket növelni lehet még a használaton kívüli, vagy kihasználatlan eszközök értékesítésével, anyagkészlet eladásával.

(Szijártó, 2020)

4.3 A felmerülő kockázatok mérséklése, rugalmas beosztás bevezetése

Ha a vállalkozás több főt is foglalkoztat, akkor meg kell határozni a kulcsalkalmazottakat, akiknek a fertőződése esetén a vállalkozás folytonos működése kerül veszélybe, valamint meg kell határozni azt, hogy kiknek a munkája cserélhető fel más alkalmazottak munkájával. Lehetőség szerint azonosítani kell a fertőzésnek legjobban kitett személyeket, és a többi munkavállalónak tőlük elkülönített helyet kell biztosítani a munkavégzés céljából. A foglalkoztatottak megfertőződésének a kockázatát a minél inkább csökkenteni kell. A higiéniai intézkedések alkalmazása ezt nagyban elősegíti, és lehetőség szerint a dolgozókat különböző helységbe próbálja meg elhelyezni, különböző műszakokba, illetve teremtsen lehetőséget az otthoni munkavégzésre is. Az irodai munkavégzés esetén, ha lehet, engedélyezze a távmunkát, és a közvetlen ügyfélkapcsolatot változtassa meg elektronikusan, vagy telefonon lebonyolíthatóra.

(BKIK, 2020)

Ha a vállalkozás több főt foglalkoztat, akkor készítsen egy beosztást a kieső foglalkoztatottak helyettesítésére. A helyettesítő munkatárs lehetőleg rendelkezzen hasonló képzettséggel, és képességgel, mint akit helyettesít. Elsősorban a vállalkozáson belül kell megoldani a helyettesítéseket, viszont ha ez nem járható út, akkor egy ismertségi körbe tartozó más vállalkozással érdemes felvenni a kapcsolatot, és egy kölcsönösen jó megoldást találni a munkavállalók ideiglenes áthelyezésére a helyettesítési feladatok elvégzésére.

(BKIK, 2020)

4.3.1 Az üzletmenet változásának munkaerőre gyakorolt hatása

A kereslet és kínálat folyamatos, sűrű változása ebben az időszakban nagy hatással van a foglalkoztatottak munkával való ellátására. A vállalkozás munkaerőszükséglete hétről hétre változhat a válság időtartamának teljes hossza alatt. Az összes adódó lehetőséget célszerű kihasználnia a vállalkozónak a rugalmas munkaidő alkalmazásának érdekében, mivel ennek behozatalával a tudja csökkenteni a költségeket, és az alkalmazottak is szívesebben dolgoznak, mert nagyobb befolyásuk lesz a munkaidő meghatározásában. Ezáltal a cég profitra tehet szert, és a foglalkoztatottak hatékonysága is növelhető. A rugalmas munkaidő több dolgot is jelenthet. A rugalmas munkarendben végzett munka azt jelentheti, hogy a munkáltató a foglalkoztatott munka idejének csak egy részét osztja be, és a többi óráról a munkavállaló dönthet, ami azt jelenti, hogy a törzsidőt kötelezően

beosztva kell ledolgoznia, a peremidőről pedig ő dönt teljes mértékben. Ha a rugalmas munkaidő mellett döntenek azt érdemes írásban is rögzíteni. A rugalmas munkavégzést a vállalat próbálja úgy intézni, hogy ezzel a költségeit csökkentse. A rugalmas munkaidő jelentheti a távmunkát is, amely infokommunikációs eszközökkel végzett munka. Ennek a megvalósításához fontos, hogy a foglalkoztatottnak rendelkezésükre álljon az ehhez szükséges és megfelelő technológiai háttér. A kapcsolattartás fenntartása érdekében szükséges a telefon, mivel ez a kommunikáció leggyorsabb módja, a munkavégzéshez pedig legfontosabb a laptop, vagy számítógép, amelyen keresztül videohívás által szintén lehet kapcsolatot létesíteni, és elengedhetetlen a megfelelő internetkapcsolat. A távmunka esetén nagy figyelmet kell fordítani arra, hogy az információk biztonságban legyenek ehhez VPN használata ajánlott. A harmadik fajtája pedig a részmunkaidős foglalkoztatás. Azt nevezzük részmunkaidős foglalkoztatottnak, akinek a normál munkaideje átlagban kevesebb, mint a teljes idejű munkavállalóknak. A részmunkaidős beosztás hossza nincs meghatározva, lehet állandó és változó is, e szerint lehet éves, havi, heti, vagy napi is, ezt a Munka Törvénykönyve nem szabályozza. Megállapodhat még a munkáltató és a munkavállaló arról, hogy a foglalkoztatott fizetés nélküli szabadságra menjen, ez azért jó opció, mivel a dolgozó jövedelme kiesik, viszont a munkahelye a válság után is megmarad.

(BKIK, 2020)

4.4 A válság kezelését elősegítő néhány tudnivaló

Ebben a részben néhány munkajog által szabályozott intézkedésre térek ki.

4.4.1 A távmunka és az otthoni munkavégzés

A munkajog által szabályozott távmunka különbözik az otthonról való dolgozás lehetőségétől. A „home office” azaz otthoni munka nem kötelező tartalma amunkaszerződésnek, míg a távmunkát az szabályozza.

(Szijártó, 2020)

Az otthoni munkavégzés szabályairól a munkáltató teljesen egyoldalúan rendelkezhet, nem kötelező szerződésben rögzíteni, de ha a munkaadó úgy dönt, akkor a jogi kereteit egy belső szabályzatba rendezhet, ez esetben a munkavállalóval ismertetni kell a szabályzatot, és ezt a munkaszerződésbe bele kell foglalni. A távmunka esetén mindent rögzíteni kell a távmunka-szerződésbe, hogy mi szerint fogja a munkáltató és a

munkavállaló tartani a kapcsolatot, az esetlegesen felmerülő költségek elszámolásának a módját, a munkarendet, és a rendelkezésre álló törzsidőt. Mindkét eshetőségnél be kell tartani a munkavédelmi szabályokat, amik a munkaeszközökre vonatkoznak, hogy az egészséget ne veszélyeztessék és teljes mértékben megfeleljen a biztonságos munkavégzés követelményeinek. Nem minden munkát lehet távmunkában végezni, de ilyen például a számviteli szolgáltatócégek, informatikai érdekeltségű cégek munkája.

(BKIK, 2020)

4.4.2 A szabadság elrendelése

A munkáltató jogköre a szabadság kiadása, ami az jelenti, hogy ha a például valaki járványügyi szempontból olyan helyről érkezik vissza, ami kritikus, akkor a munkavállaló számára rendelhet el szabadságot. Ebben az időszakban nem kell 15 nappal előtte ezt bejelentenie a munkaadónak mivel az nem lenne reális a kockázatsökkentés érdekében.

(Pásztor, 2020)

4.4.3 Foglalkoztatási kötelezettség

Két féle okot különböztetünk meg ez esetben a foglalkoztatási kötelezettséggel kapcsolatban. Ha a munkáltató azért függeszti fel a foglalkoztatást, mert valami elháríthatatlan koronavírus okozta esemény következik be, például nyersanyaghiány miatt leáll a termelés, vagy a partnerek leállnak, ezáltal nem tud folytatódni a munka, akkor a munkavállaló díjazásra nem jogosult. Elháríthatatlan oknak nevezzük azokat a nem orvosolható tényezőket, amelyek a rendelkezésre álló idő alatt technikailag és műszakilag nem megoldható. A munkáltató, ha sikeresen le tudja küzdeni ezeket a külső okokat például a higiéniai előírások betartásával, akkor már nem külső okról van szó, ekkor jön a második lehetőség. Amikor a munkáltató azért nem foglalkoztatja a munkavállalót, mert ő mint egyén üzletpolitikai szempontból úgy dönt, hogy nem éri meg a munka ezért leállítja, akkor alapbér illeti meg a dolgozót. Ezért különbséget kell tennie a vállalkozónak, hogy külső elkerülhetetlen ok miatt áll le a munka, vagy üzletpolitikai szempontból.

(BKIK, 2020)

4.5 A vállalkozás kommunikációja

A következő részben a válsághelyzetben alkalmazandó kommunikációról lesz vizsgálva. Célszerű a cégen belüli és cégen kívüli kommunikációra bontani. A legfontosabb mindkét résznél, hogy megfelelően strukturált, tudatos, kellően átgondolt, ne elhamarkodott legyen a kommunikáció.

(BKIK, 2020)

4.5.1 A cégen kívüli kommunikáció

A korábbi válságok külső kommunikációja azt mutatja, hogy az lehet a leghatékonyabb túlélési stratégia, ha a vállalkozó nyíltan kommunikál, szorosra fűzi a vásárlókkal, partnerekkel a kapcsolatot, és az ügyfélszolgálati teendőket helyezi előtérbe. A honlapok és hírlevelek is nagyon felértékelődnek ebben az időszakban, akinek nincs, annak ebben az időszakban érdemes készíteni, mivel nagyban elősegíti a cég szolgáltatásának a megismerését, és fenntartja a bizalmat a működéssel kapcsolatban. Nagyon fontos, hogy a partnereit és vevőit tájékoztassa a legfrissebb információkkal a működés menetéről és a problémáiról, hogy tudják, mindent megtesz üzletfolytonosság megőrzése érdekében

(BKIK, 2020)

Az elektronikus kereskedelem mostani növekedése már így is nagyban meghaladja a válság előtti időszakot, várhatóan ez a válság után sem lesz máshogy, és ezen a szinten fog maradni a digitális fogyasztás. Ha a tevékenységére eddig nem volt jellemző a digitalizálás, online értékesítés, akkor is próbálja meg a bolti értékesítést telefonon, vagy internetes csatornákon keresztül véghezvinni. Vannak olyan ágazatok is, akiknek nem sikerülhet a megújulás, profilváltás, például akik rendezvényszervezéssel, turizmussal foglalkoznak. Ez nem jelenti azt, hogy a partnerekkel való kommunikációt el kell hanyagolni, épp az ellenkezője, biztosítani kell a megrendelőiket arról, hogy a válság után kedvezményekkel, akciókkal, új szolgáltatási csomagokkal várják őket.

(Kontor, 2020)

4.5.2 A cégen belüli kommunikáció

Az alkalmazottak naprakész információval való ellátása nélkülözhetetlen ebben az időszakban, ezzel megteremtve az alkalmazotti biztonságérzetet, és bizalmat. Fontos ismertetni a munkatársakkal az intézkedéseket, és hogy miként tervezi megoldani a válság

okozta nehézségeket. Kérje ki a véleményüket, így aktívan részt tudnak venni a megoldás kidolgozásában ezzel éreztetve, hogy szükség van rájuk, éreztesse velük, hogy biztos helyük van a cégnél. Legalább heti rendszerességű beszámoló készítése a vállalat jelenlegi helyzetéről, és a soron következő lépések ismertetése, miként reagál a vállalat a kormány intézkedéseire. Folyamatos tájékoztatás a vállalat vírussal való érintettségéről, ha fertőzött van esetleges vészhelyzeti protokoll ismertetése.

(BKIK, 2020)

4.5.3 A kommunikációs eszközök

A vállalkozások technikai felszereltsége nagyban eltér egymástól. A vállalatok munkavállalói általában rendelkeznek okostelefonokkal, sok helyen használnak laptopot és számítógépet is. Ezek az eszközök azok, amiket jól lehet használni a kommunikáció megvalósítására. Fontos, hogy minden lehetőséget kihasználjon a vállalkozás kommunikáció szempontjából. Erre több portál is rendelkezésükre áll, vállalkozásokra belső kommunikáció szempontjából például a Microsoft Teams, Skype, Viber, Whatsapp akár a Messenger, külső kommunikációhoz pedig a LinkedIn, Twitter, Facebook, Google Cégem lehetnek a jó választások. Az imént említett csatornákon közölt információkat érdemes folyamatosan frissíteni, hogy naprakész információt kapjanak a vállalaton belül és kívül is. Ezeket a csatornákat használhatja a vállalat új kapcsolatok létesítésére, de már meglévő kapcsolatok megtartására is. Az új csatornába való belépéssel megpróbálkozhat a vállalat az online marketing fejlesztésével, új szolgáltatás, termék bevezetésével, hogy a válságot követően segítse a talpra állásban.

(BKIK, 2020)

Ezen felületek megfelelő kezelésére külön embert kell kijelölni, aki lehet egy új foglalkoztatott, de gazdaságosabb egy olyan már a vállalatnál dolgozó munkavállalót megbízni, akinek kevesebb feladata lett a válság hatására.

4.6 Válságterv készítése

A vállalkozások jelentős része nem rendelkezik a koronavírus okozta vészhelyzet gazdasági kihatásának kezelésére vonatkozó átfogó tervvel. Tervszerűen kell cselekednie a vállalkozásoknak a helyzet kezelése érdekében. A tervnek az a célja, hogy összefoglalja a legfontosabb teendőket és tudnivalókat a működőképesség fenntartása érdekében. A

válságterv akkor jó, ha minden eshetőségre kitér, és magába foglalja az előzőekben leírt pontok mindegyikét.

(BKIK, 2020)

5. Az Anonim Kft számviteli szolgáltató válságkezelése a pandémia idején

5.1 Az Anonim Kft bemutatása

Az Anonim Kft. egy független számviteli tevékenységet folytató vállalat, aki az európai régióban nyújt szolgáltatásokat a világ legnagyobb vállalatai számára.

Elsősorban pénzügyi és számviteli szolgáltatásokat nyújt új vállalkozásoknak és más vállalatoknak, amelyeknek nincs külön pénzügyi vagy számviteli részlege.

Szervezeti felépítésre a piramis struktúra jellemző, az alsó szinten a gyakornokok vannak, és lépcsőzetesen elérünk a partneri szintig.

Az alkalmazottak motiváltságának fenntartása érdekében a foglalkoztatottak megfelelő kritériumok teljesítése esetén egyre feljebb léphetnek a lépcsőkön.

A vállalat közel 500 főt foglalkoztat, és több országban is jelen van.

A tevékenységére legfőképp az outsourcing jellemző.

A vállalat az üzleti folyamatok kiszervezésének széles körét is kínálja (ezt értjük outsourcingnak), beleértve az átfogó könyvelést, bérszámfejtést, adókövetelményeknek való megfelelést (a törvényben előírt adóbevallások elkészítése), a munkaerő kölcsönzés szolgáltatását (a tapasztalt szakemberek meghatározott időtartamra az ügyfélnél végzik munkájukat) és olyan egyéb speciális szolgáltatásokat is, amelyek nagyobb szakértelmet igényelnek (pl. felszámolás, belső ellenőrzés, csoportszámlák készítése, integrált számviteli rendszer felállításának támogatása és a kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások).

Emellett feloszthatjuk a tevékenységét fő, illetve egyéb szolgáltatásokra is.

A fő szolgáltatások körébe tartozik:

- A könyvelés szolgáltatás, amely biztosítja, hogy a partner üzleti tranzakciói rögzítésre, feldolgozásra kerülnek, a könyvei az előírásoknak megfelelően legyenek vezetve.
- A havi zárás, nemzetközi jelentések készítése biztosítja, hogy a havi zárási folyamatok teljes körűen, megfelelő minőségben végre legyenek hajtva. Adózási követelményeknek való megfelelés.

- A Payroll szolgáltatás lehet külföldi, illetve beföldi payroll szolgáltatás is. Magában foglalja a bérszámfejtés, valamint a bérekhez kapcsolódó kötelezettségek végrehajtását.
- Munkaerő kihelyezés is előfordulhat, legyen szó csak szezonális munkaerő igényre, vagy akár egész évesre.

Az egyéb szolgáltatások körébe tartozik:

- Vállalati ügyintézés, ez a szolgáltatás nem könyvelést jelent, hanem inkább egy afféle kereskedelmi képviselőt, koordinálást.
- Üzleti ellenőrzés annak érdekében, hogy a piaci helyzetét meg tudja tartani az ügyfél, a cég vállalja az ehhez szükséges eszközök megtervezésével, fejlesztésével, valamint végrehajtásával felmerülő dolgok biztosítását.
- Folyamatfejlesztés valósítható meg a magasan képzett alkalmazottaknak köszönhetően, akik nagy tapasztalattal rendelkeznek, könnyedén azonosítják az ügyfél problémáit, és leegyszerűsíthetik a folyamatokat, miközben a magas minőségű szolgáltatásnyújtást képesek fenntartani, és folyamatosan kontroll alatt tartani.
- Amennyiben az ügyfél alkalmazottai nem rendelkeznek megfelelő számviteli, adózási, bérszámfejtési képzettséggel, akkor tréningek formájában segítséget nyújthat

5.2 Első lépések a koronavírus megjelenésekor

Első lépésként a vállalat értesítette az összes foglalkoztatottat arról, hogy tisztába vannak a koronavírus Magyarországon való megjelenésével.

Fő céljuk ezzel az emberek nyugalmanak a megőrzése volt, mivel arról tájékoztatták őket, hogy egy külön erre felállított csapattal fogják kezelni a helyzetet, és minden intézkedésről napra kész információkat fognak szolgáltatni.

Az első számú prioritásuk minden esetben kollégáik fizikai és szellemi jól léte (well-being), ezt követi az üzletmenetük folytonosságának biztosítása.

5.2.1 A higiénia fontossá tétele

A higiénia fontossá tételének első lépése az ehhez szükséges fertőtlenítő és tisztítószer beszerzése volt.

Az iroda minden helységébe kézfertőtlenítőszer került kihelyezése. Emellett felhívták a dolgozók figyelmét, hogy nagyon fontos a rendszeres alapos kézmosás, és

tisztálkodás a megelőzés érdekében, mind az irodában, mind az otthoni és egyéb társas környezetben.

Tájékoztató videókat küldtek a kézmosással, személyes fertőtlenítéssel és a személyes találkozásokkal kapcsolatban, és plakátokat helyeztek el az iroda összes helyiségében a megfelelő fertőtlenítésről.

A személyes fertőtlenítés:

- rendszeres kézmosás (kézfertőtlenítővel kiegészítve, mosdókban a szappanok lecserélése fertőtlenítő hatásúra, illetve az iroda belépési pontjain fertőtlenítő állomások felállítása, automata adagolókkal)
- arcunk érintésének kerülése, tárgyak, eszközök rágásának mellőzése (toll/ceruza vége, szemüveg szára stb.)
- mobiltelefonunk időközönkénti tisztítása (a legtöbbet ez van a kezünkben)
- üdvözlési szokások megváltoztatása: kerüljük a kézfogást, pusztit
- gyakoribb takarítás a közösségi területeken (fertőtlenítőszeres)

A vállalkozás kézfertőtlenítő állomásokat is beszerzett, amelyeket az iroda bejárataihoz helyeztek el, hogy a kollégák, az érkező vendégek, ügyfelek, szállítók, futárok használni tudják.

A foglalkoztatottak egészségének óvása érdekében minden ügyfél, illetve nagyobb létszámú belső megbeszélés tekintetében a személyes találkozók helyett kötelező jelleggel telefonon keresztüli megbeszélést, vagy videókonferenciát vezettek be.

Mindemellett a vállalat biztosított maszkokat a munkavállalók számára, melyet az iroda területén belül is viselniük kellett, ha nem a helyükön ültek.

5.2.2 A munkavállalók egészségének megóvása

A járvány terjedése folyamatos és napról napra változik. A vállalat működése stabil, és rugalmasan alkalmazkodik az újonnan kialakult helyzethez.

A vállalat által felállított csapat kézben tartja az irányítást és meghozza a szükséges intézkedéseket, amelyeket az egészségmegőrzés és a biztonságos üzletmenet szempontjából fontosnak tart.

Az aktuális adatok és intézkedések Magyarországon ebben az időszakban:

- 30 fertőzött
- Felsőoktatási intézmények bezártak
- Óvodák és bölcsődék bezárnak
- Fokozott határellenőrzés elrendelése

Helyzetkép a környező- és a világ meghatározó országaiból az időszakban:

- Kína már kilábalóban van a vírus alól
- Ausztriában több települést is karatén alá vontak
- Csehországban bezártak a vendéglátóhelyek
- Lengyelország lezárja a határait
- USA ekkor kezd intézkedéseket hozni

A vállalat intézkedései az itthoni helyzetre reagálva a következők voltak.

Az oktatási intézményekben való szünet áthidalásának a segítése érdekében a 12 évesnél fiatalabb gyerekekkel rendelkező szülők számára biztosították az otthoni munkavégzést.

Két szülői csoportot alkottak:

- Aki egyedül neveli a gyermekeit, az visszavonásig engedélyt kap az otthoni munkavégzésre.
- A másik csoportba azok a szülők tartoznak, akik a párjukkal közösen oldják meg a gyermekfelületet. Ebben az esetben a foglalkoztatott heti maximum 2-3 napot dolgozhat otthonról.

Ebben az időszakban már tesztelésre került a teljes Home-office tesztelése annak érdekében, hogy a munkavállalók megőrzése érdekében minél hamarabb behozhassák, ha a helyzet azt követeli meg.

Fontos, hogy a gyakornokok, akik elvesztették a szálláshelyüket a kollégiumok bezárása miatt, a vállalat gondoskodott nekik szállásról, ezáltal senki sem maradt megfelelő szállás nélkül.

A környező országok helyzetét tekintve a biztonság érdekében külföldi utazási korlátozásokat hoztak érvénybe a kezdeti időszakban. Javasolt a magán-, és egyéb okból kifolyó utazások elkerülése.

Üzleti utak tekintetében csak az üzletileg kritikus utazások megtartása, és tartózkodás minden olyan utazástól, amely nagy veszélyeztetettségnek kitett területekre vonatkozik. Minden üzleti utazás előzetes engedélyhez kötött volt.

Ha ebben az időszakban nem tudta otthon elvégezni a munkát, akkor:

- Fizetett szabadságra mehet
- Fizetés nélküli szabadságra mehet, ha fizetett már nincs

Ezek mellett fontos, hogy ha valaki otthoni munkát folytat, az a mindennapi életét a lehető legkevesebb emberi interakcióval végezze. A későbbiekben ez a korlátozás tiltás lett, bevezették a külföldi utazások teljes tilalmát.

Ennek az okai:

- A fertőzöttek száma egyre csak nőtt
- Ma még nem veszélyeztetett területek másnap már azzá válhattak, nehéz nyomon követni

A rendezvényeken való részvétel is korlátozásra került.

- A nemzetközi és nagylétszámú események, fesztiválok, koncertek esetében tartózkodjanak a részvételtől, sem meghívott, sem látogatóként, különös tekintetben a kiemelten veszélyeztetett területeken tartandó rendezvények esetében.
- Kisebb, és hazai események tekintetében mérlegelni kell az esemény széleskörűségét, területi elhelyezkedését, heterogenitását.
- A vállalat által szervezett rendezvények halasztásra illetve törlésre kerülnek, a potenciális kockázat felmérése után újra megszervezésre kerülhet.

A járvány terjedésének fokozódásával a belföldi utazások is tiltás alá kerülnek, mivel ugyanolyan veszélyeket hordoznak, mint a külföldi utak.

Ha a munkavállaló Home-officeban dolgozik, akkor vagy a lakóhelyén, vagy a tartózkodási helyén dolgozzon. Erre azért van szükség, mert az országban mozgó személyek hordozhatják a vírust és ezzel elősegítik a járvány terjedését akár családi körben is.

Továbbá akik vidékre utaznak, esetleges kötelező karantén esetén nem tudnak visszamenni a munkahelyükre sem. Akik vidékre utaznak, azok kockáztatják a saját, szüleik, illetve kollégáik egészségét is.

5.2.3 A kiadások csökkentése

A folytonos üzletmenet, és a vállalat pénzügyi egyensúlyának fenntartása érdekében ki kellett dolgozni egy olyan tervet, amelyben a kiadások csökkentésére létszámleépítés nélkül kerül sor.

A kialakult körülmények között a munkahely biztonsága közös teherviselést kívánt meg mindenki részéről, amely rugalmassággal és bizonyos áldozatokkal, lemondásokkal jár együtt.

A vállalat tulajdonosai személyesen is hozzájárultak az anyagi terhek közös viseléséhez.

- Lemondtak a fizetésük túlnyomó részéről, csak minimálbér szintű bérezést kaptak meghatározatlan ideig
- Lemondtak a 2020as pénzügyi évre vonatkozó bónuszuk teljes összegéről
- Nem vesznek fel osztalékot, amíg a vállalat nem kerül újra jobb gazdasági helyzetbe

A második lépés a kiadások csökkentésére a Cafetéria juttatások befagyasztása határozatlan időre.

Mivel a vállalat közel 500 főt foglalkoztat ez közel 10 millió forint havonta, ami ebben a válságos időben nagyon sokat jelent.

A harmadik meghatározó lépés a munkaidő csökkentése volt vállalati szinten. Ennek a megvalósításakor minden alkalmazott munkaideje 12,5%-kal csökkent, ami napi 8 óra esetén napi 1 órával csökkentette a munkaidőt, a részmunkaidős munkavállalóké is ilyen arányban csökkent.

Ez heti 35 órát jelent, ami hétfőtől péntekig 5x7 órában került ledolgozásra.

A gyakornokok munkaideje is változott, ez diákonként más-más arányban. Aki heti 20-30 órában dolgozott annak maximum heti 20 óra lett a ledolgozható munkaideje, aki heti 30-40 órában dolgozott az pedig heti maximum 30 órában dolgozhatott tovább.

A munkaidővel kapcsolatos korábbi szabályok nem változtak pl.: törzsidő. Valamint a munkaidő csökkentés a külföldi leányvállalatoknál is megtörtént.

A munkaidő csökkenésével a bérek is arányosan és minden munkavállalói szinten egységesen 12,5%-kal csökkentek.

A következő lépés a 2020-as pénzügyi évre vonatkozó bónuszok csökkentése volt. Ez a bérek csökkenésével arányosan történt. Több vállalat a bónuszokat a válság kialakulásával megvonta, de az Anonim Kft a nehéz körülmények ellenére olyan gazdasági helyzetben van, ami megengedi ezt.

Ezekén a lépéseken kívül a túlóra elszámolás változott még meg. Az eddigi rendszer szerint a hónapban felgyűlt túlórákat a következő hónapban fizették ki a normál fizetéssel együtt.

A helyzetre való tekintettel a keletkezett túlórákat csúsztatni kellett, és csak a tárgy hónapra következő második hónapban kerülnek kiutalásra. A napi 7 órán felül ledolgozott órák már túlórának számítanak.

A kiadás csökkentésére, ezen, döntések meghozatalára azért volt szükség, mert ez a csökkentés olyan védőhálót készít, amely a munkahely biztonságát megtartja.

A szabadságok kiadásának rendje nem változott, mivel a dolgozók kapacitására nagy szükség van az ügyfelek kiszolgálása miatt. A foglalkoztatottak jelentős részét nem tudják hosszú szabadságra engedni, inkább időarányosan adják ki, ahogy a havi munkák ciklikussága azt engedi.

Ebben az időszakban nagyon fontos volt, hogy befagyasztották az új munkaerő felvételét, mivel a foglalkoztatottak létszáma nem változott, a munka mennyisége néhány szektorban pedig csökkent.

Ennek köszönhetően a kiadások csökkentése érdekében szünetelt a felvétel.

5.2.4 Bevételek csökkenésének mérséklése

A bevételek csökkenése elkerülhetetlen egy ilyen válság idején. Ennek a veszélyei fenn állnak az ügyfelek széleskörű foglalkoztatottsági köre miatt.

A vírus miatt sok ügyfél bevétele kritikusan lecsökkent, ezek közé tartoznak az alábbi foglalkoztatottsági körű cégek:

- Légi-közlekedés
- Filmipar
- Idegenforgalom, turizmus
- Vendéglátás
- Szállodák

- Autóipar
- Lízingcégek, bankszektor

Ezeknél a cégeknél, szektoroknál 30-60-90%-kal csökkent az árbevétel és a követelések értéke is.

A bevételi szint megőrzése céljából az ügyfelekkel napi-heti szintű kommunikáció és helyzetfelmérés volt szükséges a biztonság megőrzése céljából.

Fontos volt, hogy a cég tisztában legyen az ügyfelek helyzetével a válság idején, ezért volt szükség a folyamatos ügyfélkommunikációra.

Tájékoztatásra volt szükség azzal kapcsolatban, hogy mik a közeli 2-3 hónapra való kilátásaik, mit gondolnak, hogyan fogják tudni átvészelni a válságot, mennyire érzik veszélyben az üzletmenet folytonosságát.

Voltak ügyfelek, akik számára kedvezményt ajánlott a cég, ha egy adott időn belül fizeti ki a tartozását, de előfordult olyan cég is, aki részletfizetés mellett döntött. A vállalat a jövőre is összpontosított, célja az volt, hogy segítse a rosszul teljesítő cégeket is, mivel érdeke, hogy a válság utáni fellendüléskor az ügyfélkör megmaradjon.

Érezhető volt az is, hogy a potenciális ügyfelek terén megjelentek a kockázatok. A vírus előtti időszakban heti 7-8 ajánlatkérés is érkezett a céghez, míg a vírus megjelenté után ez a felére, azaz heti 3-4-re csökkent.

5.2.5 A vállalat kommunikációja

A cégen kívüli kommunikáció a vállalatnál napi szintűvé vált a válság kialakulásával, hogy az ügyfelek és partnerek mindig mindennel tisztában legyenek a működésről. Úgy gondolta a vezetőség, hogy ez elengedhetetlen a folyamatos működés fenntartásához és az ügyfelek megtartásához.

A honlapot is napi szinten frissítették, a legaktuálisabb információkkal, hogy kívülről is érezhető legyen, hogy a válság jól van kezelve, és hogy nyitottak új ügyfelek felé is.

A cégen belüli kommunikáció kulcsfontosságú szerepet töltött be a vállalat életében. Az alkalmazottakkal a közvetlen felettesek napi szinten tartották a kapcsolatot, illetve céges szinten heti 2 köre-mail szólt a cég helyzetéről a válság alatt, kéthetente pedig az egész cégre kiterjedő online megbeszélés volt, amiben indokolták az intézkedéseket, jelentették az aktuális helyzetet.

Minden a kormány által történt bejelentés után is volt egy tájékoztató arról, hogy miként reagál a cég a változásra, miben befolyásolja a munka menetét.

Mindemellett ismertette a vállalat, hogy mindenre felkészültek, fertőzött kolléga vagy egyéb probléma esetén milyen protokoll lép életbe a biztonságérzet megteremtése miatt.

A kommunikációs eszközök nem változtak meg a vírushelyzetben. A cég biztosított az összes alkalmazott számára okostelefont mobilinternettel, és laptopot is a munkavégzés illetve kommunikáció céljából.

Belső kommunikáció szempontjából a Microsoft Teams nevű szoftvert használta a cég, ezen, tartotta a céges szintű videokonferenciákat illetve itt történt a napi szintű beszélgetés a munkavállalók között. A megfelelő szoftver biztosítása érdekében a cég bővítette a licencét annak érdekében, hogy a nagyobb meetingeket is meg tudja tartani.

Külső kommunikációhoz pedig az eddig is használt LinkedIn és Facebook felületeit használták.

5.2.6 A távmunka, home-office bevezetése

A home-office nem volt új a vállalat számára, az eddigiekben is volt rá lehetőség a foglalkoztatottaknak. Szigorú szabályokhoz volt kötve, csak a vezető pozícióban lévő alkalmazottak vehették igénybe, és csak heti egy alkalommal.

A vírus megjelenésével ennek kapcsán nagy falak omlottak le a vállalatnál, és új szabályozások léptek életbe. A dolgozók egészségének megvédése érdekében, és a vírus terjedésének csökkentése miatt be kellett vezetni a teljes home-officet mindenki számára, pozíciótól függetlenül. Mivel már eddig is volt lehetőség az otthoni munkára azért azt gondolhatnák, hogy egyszerű átállás volt, de ez közel sincs így.

Az eddigi napi 10-20 emberről először napi 40-50re aztán a teljes home-office bevezetése után napi 400ra emelkedett az otthonról dolgozók száma, és ez nagy leterheltséggel szolgált a céges rendszereken, ezért egy külön Home-office tervet kellett kidolgozni a megvalósítás érdekében. A terv kidolgozására külön csapatot állított össze a vezetőség a cég minden szektorából.

A folyamat első lépése az eszközök biztosítása volt mindenki számára. A hozzáféréshez szükség volt internetkapcsolatra, céges laptopra, és a kétfaktoros azonosításhoz mobiltelefonra.

Külön tréninget szerveztek, hogy mindenki akadálymentesen tudjon otthonról dolgozni ha bármi problémája lenne. Ekkora tesztelték, hogy a távoli elérés mennyire megvalósítható, a rendszerek mennyire használhatóak.

Fontos volt a munkafolyamatok szervezése, mivel a foglalkoztatottak nem tudnak home-officeból dolgozni ha minden dokumentum az irodában van papír alapon, ezért be kellett vezetni az online iktatást, regisztrálást, ellenőrzést.

Ennek hatására megcélozták a bejövő dokumentumok teljes digitalizálását. Az ehhez szükséges folyamatokat megpróbálták a már eddig meglévők megváltoztatásával könnyíteni.

A beérkező dokumentumok digitálissá tétele úgy valósult meg, hogy a vállalat erre egy külön Scan-teamet állított fel, akik a dokumentumok beolvasásáért feleltek. A dokumentumok beérkezését követően ez a csapat kapta meg őket, és igény szerint helyezték fel az adatokat a céges rendszerbe.

Ezt követte a feldolgozás, ami a szokásos rend szerint zajlott, a megkapott adatokat a front office dolgozta fel.

A dokumentáció és archiválási folyamat is a vállalat rendszerén belül történt, de a későbbiekben ezt megpróbálják az ügyfélhez kihelyezni.

A foglalkoztatottak támogatása érdekében a vállalat eszköztámogatást is meghatározott. Minden otthoni munkára jogosult dolgozó igényelhetett, monitort, egeret és billentyűzetet a munka megkönnyítéséhez.

A távmunka támogatására az otthoni internetköltség elszámolására is lehetőséget biztosított a vállalat.

Ezen intézkedések meghozatalával megvalósult az egész vállalatra terjedő távoli munkavégzés lehetősége. Az első hónapban több probléma is felbukkant a szerver terhelhetőségével kapcsolatban, ezeket bővítésekkel tudták átlépni, ezen kívül teljes sikerrel zárult a megvalósítási folyamat.

5.3 Az intézkedések értékelése a kutatómunka alapján

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam a koronavírus válságkezelése érdekében hozott döntések hatását a foglalkoztatottakra.

A mintavétel módszere az Anonim Kft munkavállalói egy 213 fős csapatának kiválasztása útján történt.

Adatgyűjtés lebonyolítása: Primer kutatással végeztem a felmérést, ami a korábban még össze nem gyűjtött adatok és információk összességét jelenti. Az online megkérdezést választottam, ezen belül is önkitöltős kérdőívekkel készítettem a kutatásomat.

Azért gondolom ezt a legcélszerűbb formának, hiszen sokkal reprezentatívabb eredményt tükröz, mint a többi módszer. Az adatfelvétel során 103 válaszadó került megkérdezésre., ez durván 50%-os visszaérkezési arány, ami jónak tekinthető.

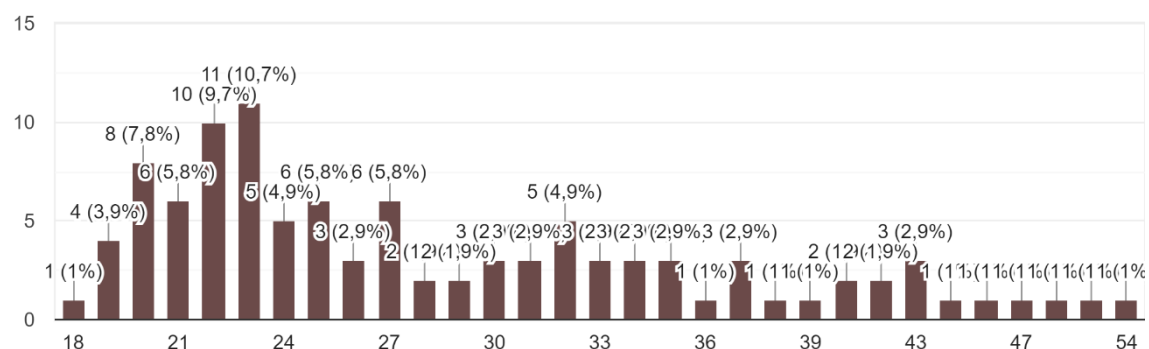
A kérdőívet az egyszerű, könnyen megválaszolható kérdésekkel készítettem el. Kérdőívet főleg skálás kérdésekből állítottam össze, ezeknél a kérdéseknél azonban figyeltem rá, hogy kerüljem a páros számú lépcsőfokokat.

A kutatásnál a vállalat által meghozott intézkedések hatására kérdeztem rá, hogy milyen hatással volt a foglalkoztatottakra.

A kitöltőket megpróbáltam minél szélesebb körben mind pozíció mind kor szerint összegyűjteni.

Kérem adja meg az életkorát

103 válasz



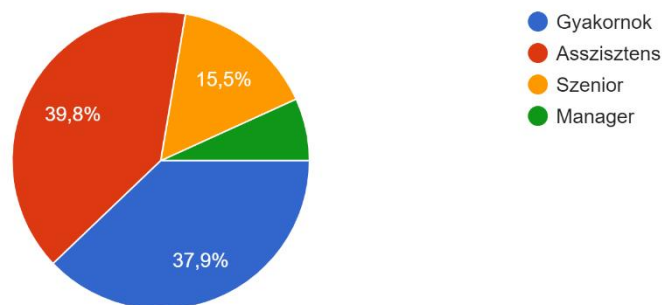
4. ábra Megkérdezettek életkora

forrás: saját kutatás, n=103

Ahogy a grafikon is mutatja sikerült az összes korosztályból kitöltőket gyűjteni.

Kérem jelölje milyen pozícióban dolgozik.

103 válasz



5. ábra Megkérdezettek pozíciója

forrás: saját kutatás, n=103

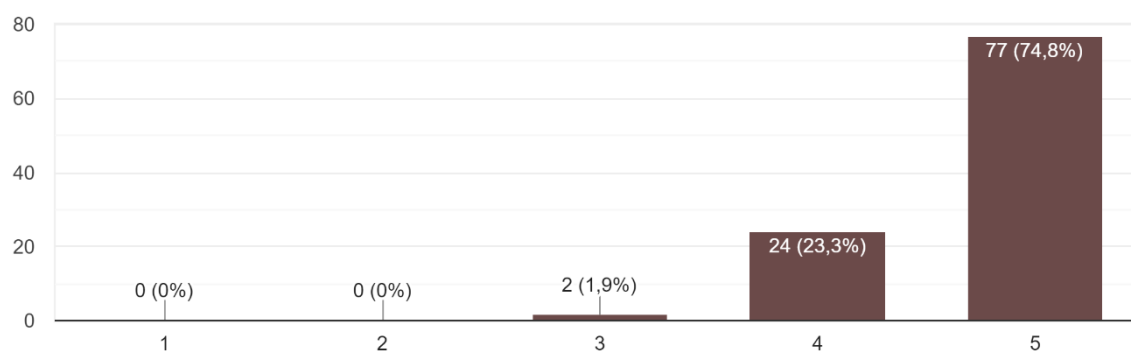
Az 5. ábrán látható, hogy főleg asszisztensek és gyakornokok töltötték ki a kérdőívet, arányaiban a vállalat szervezeti felépítését tükrözi.

5.3.1 A higiéniai döntések értékelése

A vállalat a higiénia intézkedések terén teljesen az előírtak szerint cselekedett, mindent megtett a munkavállalók egészségének megőrzésében.

Mennyire helyezte az emberek egészségét előtérbe a vállalat?

103 válasz



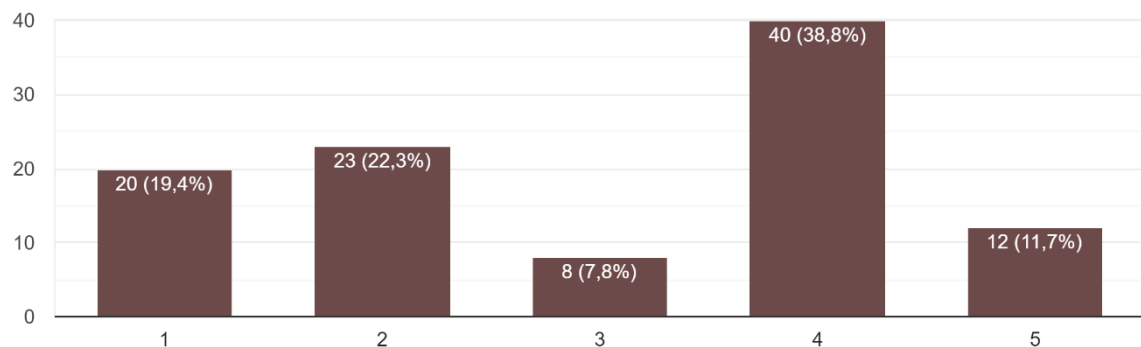
6. ábra Foglalkoztatottak véleménye az egészségügyi intézkedésekről

forrás: saját kutatás, n=103

A 6. ábra azt mutatja, hogy az egészséget előtérbe helyezte a vállalat. Kicsi szórás látható a szavazatok között, a hozott intézkedéseket tekintve ez teljesen érthető.

Mennyire volt nehéz betartani az új egészségügyi előírásokat?

103 válasz



7. ábra Egészségügyi előírások betartásának nehézsége

forrás: saját kutatás, n=103

A 7. ábra az egészségügyi előírások betartásának nehézségét célozta meg. A nehézség 1-5-ig volt skálázva, az 1 a nem volt nehéz, az 5 a nagyon nehéz volt.

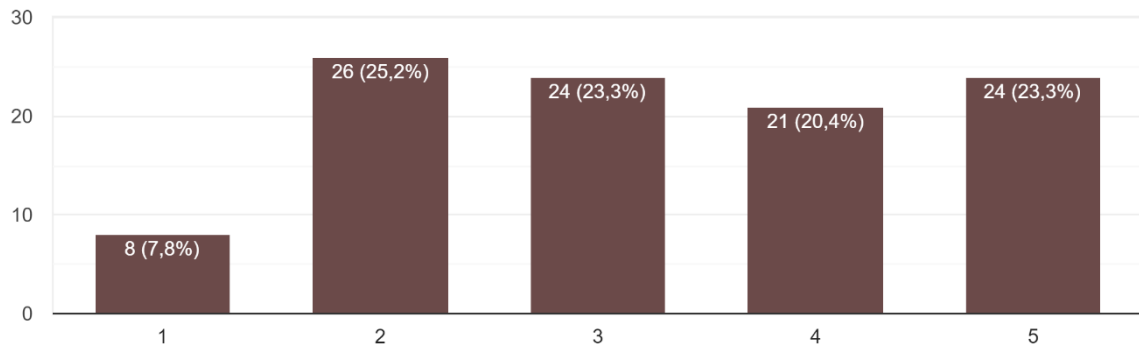
Ennél a grafikonnál már nagyobb megoszlást láthatunk, de a válaszok alapján rájöhethetünk ennek az okára.

A maszk viselése, folyamatos fertőtlenítés, kevés fizikális érintkezés, és az új ülésrend kialakítása nagy nehézségekkel járt a munkavállalók körében.

A válaszokat megtekintve a fiatalabb, 30 év alattiak számára volt nehéz az előírások betartása, az idősebbeknek pedig könnyen ment. Valószínűsíthető tehát, hogy a generációs különbségekből adódik a nehézségekhez való igazodás.

Ön szerint a biztosított online sport és mentális segítség mennyire volt szükséges?

103 válasz



8. ábra Biztosított lehetőségek fontossága

forrás: saját kutatás, n=103

A 8. ábrán láthatjuk, hogy a mentálhigiéniai előadás, és a vállalat által nyújtott online sportoktatások mennyire voltak szükségesek a foglalkoztatottak szerint.

A szavazatok nagyon megosztottak voltak ezen a téren. Ez abból következik, hogy emberileg mindenki más, máshogy viseli a bezártságot, másra van szüksége, de a többség a szükségesség felé dőlt.

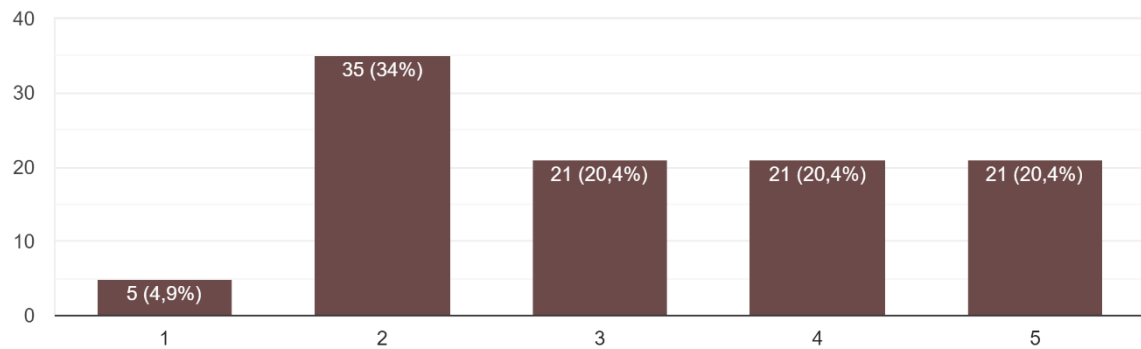
A higiéniai döntésekre összességében pozitív visszajelzések érkeztek, ami alapján arra következtethetünk, hogy a vállalat jól kezelte a koronavírus okozta válsághelyzet ezen, részét.

5.3.2 A kiadások csökkentésére hozott döntések értékelése

A kiadások csökkentésére szigorú intézkedésekkel állt elő a vállalat. A foglalkoztatottak megoszló véleménnyel voltak ezzel kapcsolatban.

Mennyire értett egyet a munkaidő csökkentésével?

103 válasz



9. ábra Munkaidő csökkentése

forrás: saját kutatás, n=103

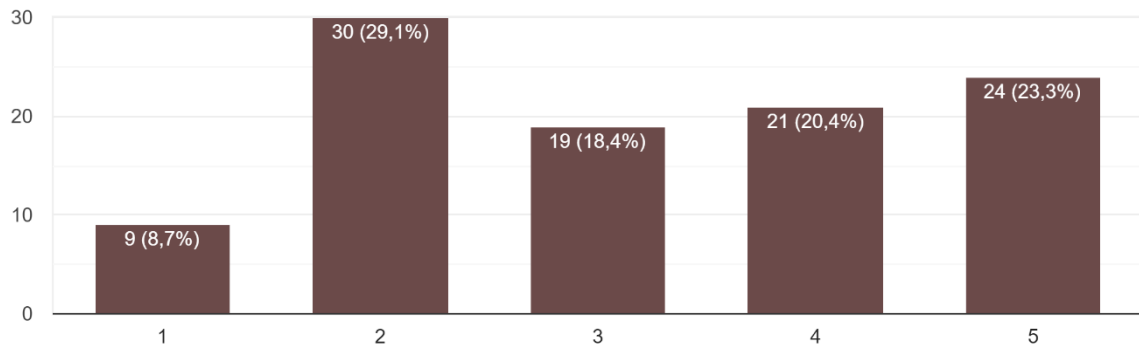
Ahogy a 9. ábrán látható munkaidő csökkentésével nem mindenki értett egyet, itt egy érdekes, de érthető összefüggés jelent meg a szavazatok között.

A szervezetben vezetői szinten elhelyezkedő szavazók értettek egyet főleg ezzel az intézkedéssel, mivel ők jobban átlátják a vállalat pénzügyi működését, és jobban megértik, hogy erre miért volt szükség.

A gyakornoki és asszisztensi szinten főleg az tűnik fel a foglalkoztatottnak, hogy kevesebb lesz a fizetés, és nem gondolnak bele abba, hogy a működést ez mennyire befolyásolja.

Mennyire értett egyet a cafeteria elvételével?

103 válasz



10. ábra Cafeteria elvétel

forrás: saját kutatás, n=103

A 10. ábrából az vehető ki, hogy a cafeteria elvétele hasonló hatással volt a munkavállalókra, mint a munkaidő és munkabér csökkentése. Az előző grafikonnál megfigyelt összefüggés van jelen itt is, a vezetői réteg megértőbb a szigorítással, mint az alacsonyabb szinten elhelyezkedő foglalkoztatottak.

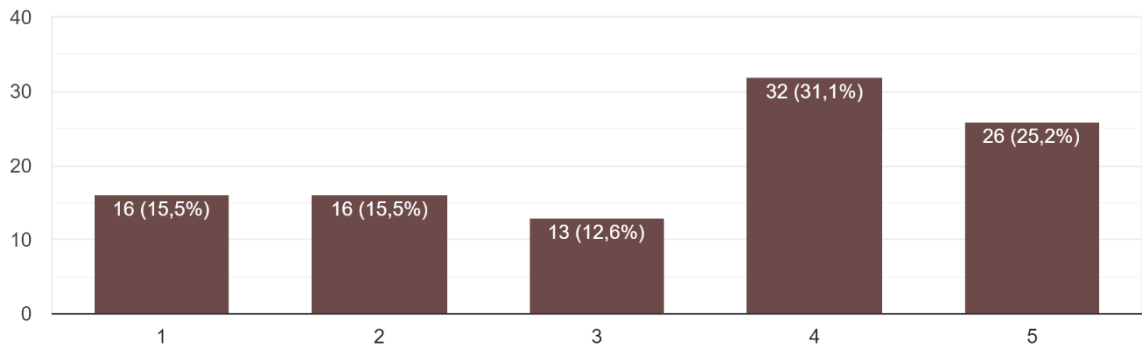
Én úgy gondolom, hogy a munkabér időarányos csökkentése, és a cafeteria rendszer befagyasztása szükséges, és jó döntés volt a vállalat működése szempontjából, mivel nem érkeztek túlzottan negatív visszajelzések. Ez alatt azt értem, hogy az új heti 35 óráról szóló munkaszerződést mindenki elfogadta, és nem kellett létszámleépítést sem alkalmazni, azaz mindenki megtarthatta a munkahelyét is ami sok vállalatnál nem így történt.

Ezen költségek csökkentésével a vállalat egy olyan gazdasági profithoz jutott hozzá, amely ebben a krízishelyzetben, a folyamatos digitalizálás, és fejlesztések fedezésére is felhasználható.

Mivel a vállalatnak nem voltak nagyobb pénzügyi problémái ezért úgy gondolom, hogy a cafeteria rendszer megszüntetését mellőzhették volna a munkavállalói kedv megőrzése érdekében.

Megviselte önt, hogy nem tud hosszú szabadságra menni?

103 válasz



11. ábra Szabadság korlátozása

forrás: saját kutatás, n=103

A 11. ábra azt mutatja, hogy a szabadság korlátozása is vegyes érzelmeket váltott ki a munkavállalóktól. Itt főleg a kortól függött a választás.

A fiataloknak nem volt fontos, hogy mennyire tudnak hosszú, egybefüggő szabadságra menni. A gyakornokoknál főleg azért, mert nincs kötelező munkaidő megszabva számukra, ez a korlátozás rájuk nem volt túl nagy hatással, továbbra is akkor mentek szabadságra, amikor akartak.

Az idősebb, szerződéssel rendelkező munkavállalók viszont nem tudták a nyári szabadságot a korábbi éveknek megfelelően eltölteni, sem nyaralással, sem a családdal.

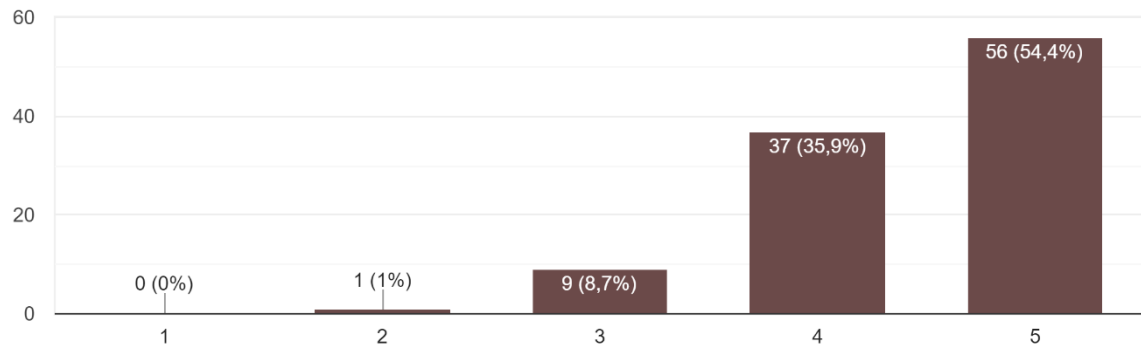
Véleményem szerint szükség volt a szabadságok korlátozására, mivel ha valaki kiesik a munkamenetből, miközben a társa egy hosszabb szabadságon vesz részt, azzal nagy gondba sodorhatja a folyamatos működést megfelelő helyettesítés hiányában.

5.3.3 A vállalat kommunikációja értékelése

A megfelelő kommunikáció a legfontosabb feladat egy krízishelyzet megoldása érdekében. A vállalat ezt nagyon jól kezelte, és mindig naprakész információval látta el mind a belső mind a külső érintetteket.

Mennyire volt elégedett a vezetőség belső kommunikációjával?

103 válasz



12. ábra Belső kommunikáció

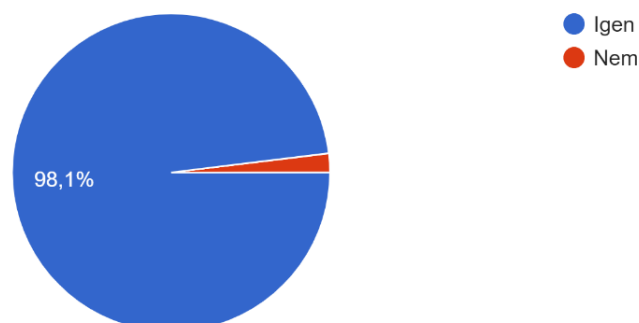
forrás: saját kutatás, n=103

A 12. ábra alapján elmondhatjuk, hogy 90 százalékban teljesen elégedettek voltak a vállalat belső kommunikációjával. Nincs kiugró negatív visszajelzés ennek tekintetében.

Ezt egy kritikus kérdésnek találom, mivel a belső kommunikáció az egyik legfontosabb a válságkezelés megvalósításában. A szervezeti felépítés volt a kulcsa annak, hogy a kommunikáció zökkenőmentesen megvalósuljon. Gyakori volt a személyes kontakt a felső vezetés és az összes munkavállaló között, mindenkit egyaránt bevontak a gyakornokoktól kezdve az információáramlásba, ez okozhatta a nagy megelégedést.

Ön szerint szükség volt a heti szintű helyzetjelentésre?

103 válasz



13. ábra Heti helyzetjelentés

forrás: saját kutatás, n=103

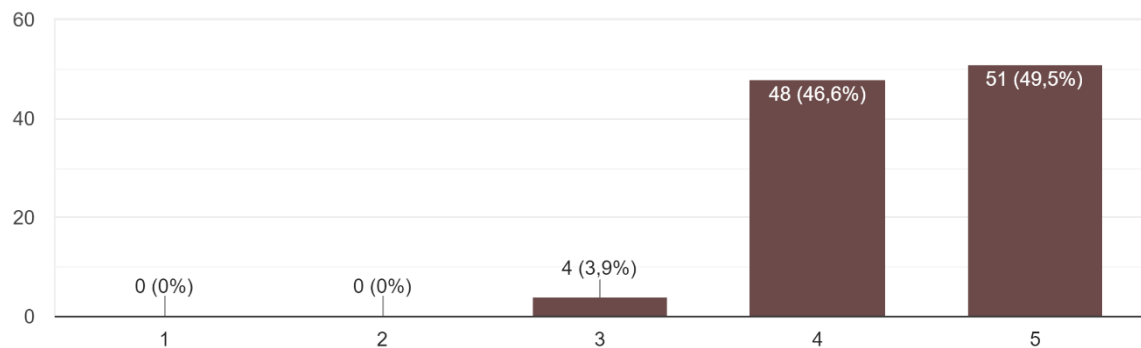
A 13. ábra alapján elmondhatjuk foglalkoztatottak szerint is nagyon fontos volt a heti szintű helyzetjelentés, ez is azt igazolja, hogy a belső kommunikáció kulcsa a krízis átvészelésének. Az emberekben nyugalmat is sugároz a folyamatos magabiztos kommunikáció.

Ezen a területen nem volt mit javítani, ahogy a szavazatokból is látszik mindent kiválóan teljesített a vállalat.

5.3.4 A Home-office megvalósításának értékelése

Ön szerint a teljes Home-office bevezetése mennyire zajlott sikeresen?

103 válasz



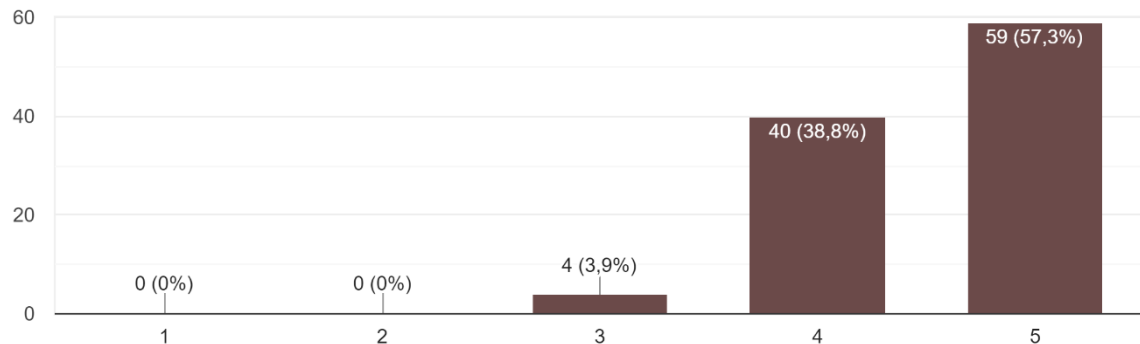
14. ábra Home-office bevezetése

forrás: saját kutatás, n=103

A Home-office megvalósítása az egyik pillanatról a másikra történt, pontosabban 3 nap alatt. Ehhez képest a vállalatnak sikerült minimálisan csökkentenie az átállás okozta problémákat. A 14. ábra is ezt mutatja, amiből egyértelműen következtethetünk az átállás sikerességére. Néhány ember számára jelentek meg problémák az otthoni munkavégzés feltételeinek megteremtésével, ez lehet a 4 személy, akik nem voltak teljesen megelégedve az átállással.

Mennyire volt elégedett a vállalat által biztosított eszközökkel?

103 válasz



15. ábra Eszköztámogatás

forrás: saját kutatás, n=103

A 15.ábrából látható, hogy a vállalat által biztosított eszközök nagy megelégedést eredményeztek a munkavállalók körében, ez azért lehet, mert ezáltal sikerült az otthonukba egy saját „irodát” felállítani ezek segítségével. Mindenki pozitív visszajelzést adott, tehát ezzel is hozzájárultak a munkavállalók munkakedvének a fenntartásához.

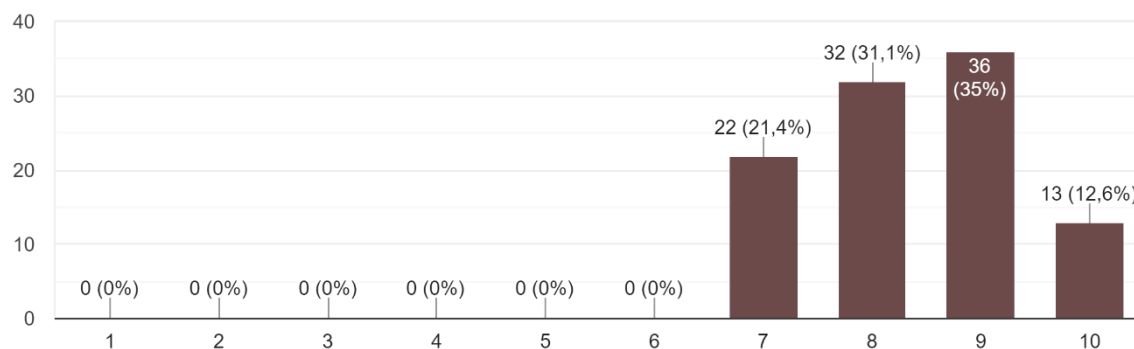
Személyes szemmel, megfigyelések alapján a gyakornoki és asszisztensi munkát betöltő foglalkoztatottaktól kevésbé pozitív visszajelzéseket hallottam. A problémát az jelentette, hogy modern felszerelést biztosítottak az otthoni munkavégzéshez, viszont a laptopok évek óta nem voltak lecserélve, ezáltal a teljesítményük már nem megfelelő minden munkavállaló számára. Ez a probléma a vezetői szinten azért nem jött elő mivel azokat a munkaköröket betöltő munkavállalók új és nem használt laptopot kapnak a munkavégzéshez.

5.3.5 A koronavírus okozta válság kezelése értékelése

Az utolsó kérdés magára a helyzet kezelésére irányult, hogy egy összefüggő képet kapjunk arról, hogy a vállalat mennyire kezelte jól a foglalkoztatottak szerint a válsághelyzetet.

Ön szerint mennyire kezelte jól a kialakult helyzetet a vállalat?

103 válasz



16. ábra Elégedettség a válságkezeléssel

forrás: saját kutatás, n=103

Ahogy a 16. ábrán az ezt megelőző kérdésekre kapott válaszok után nem meglepő az, hogy ilyen pozitív visszajelzések érkeztek a krízis kezelésével kapcsolatban.

Ha kicsit fel szeretnénk osztani a szavazatokat, akkor azt vesszük észre, hogy a vezetői réteg volt itt is az, aki szerint tökéletesen kezelte a vállalat a helyzetet, az előző okokra hivatkozva, ők azok, akik közelről bele tudnak pillantani a működési folyamatokba.

Ekkora elégedettséget az válthatott ki, hogy a vállalat megpróbált mindent biztosítani a munkavállalók kényelme és biztonsága érdekében, még akkor is, ha néhány szigorúbb intézkedéssel a jövedelmük csökkentésére került sor.

Itt szándékosan nagyobb skálát adtam meg a válaszadási lehetőségekre, hogy az előző válaszaik alapján könnyebben el tudják helyezni a válaszukat az egyenesen.

6. Javaslatétel

A következő fejezetben összeszedtem a kutatás és a vizsgálat alapján a javaslataimat, hogy a vállalat helyében melyik intézkedésnél jártam volna el más módon.

Először is kitérnék arra, hogy az elméleti és a gyakorlati háttér között nagy párhuzamot véltem felfedezni az intézkedések kapcsán. A vállalat nagyon jól átépítette a szakirodalmakban leírtakat a valóságban, viszont érezhetjük azt, hogy néhány döntésnél több mérlegelésre lett volna szükség. Ezekre a lépésekre fókuszálva szeretnék néhány javaslatot megfogalmazni a vállalat irányába.

Az első javaslatom a vállalkozás költségcsökkentésére irányult. A vállalat pénzügyi helyzete nem követelte meg azt, hogy ilyen szigorú megvonásokkal avatkozzon be a foglalkoztatottak jövedelmébe. Ha mégis úgy tesz, akkor viszont fontolja meg azt, hogy hány százalékban vonja meg tőlük a juttatásokat, az azonnali cafeteria befagyasztás nagy elégedetlenségekkel és komolyabb következményekkel is járhatott volna.

A második ötletem szintén erre a témára irányul, véleményem szerint a munkaidő csökkentése azonnali hatállyal erős szigorítás, és negatív érzelmeket válthat ki a munkavállalókból a cég felé. Ennek megoldása érdekében megpróbálhatják először a rugalmas munkaidő felajánlását a dolgozók között, hogy kinek lenne igénye rá, ha a tudja, hogy a vállalat folyamatos működését ezzel megkönnyíti, és a későbbiekben is biztos munkahelye lesz. Ez egy konzervatívabb módja lenne a munkaidő csökkentésének.

Az előző két bekezdésben megfogalmaztam, hogy miért nem feltétlen voltak tökéletesek a költségcsökkentésre irányuló intézkedések. Emellett szeretnék egy alternatív költségcsökkentési lehetőséget is felvetni. Az otthoni munkavégzéssel hatalmas ki nem használt irodaterülete szabadult fel az Anonim Kft-nek, melynek kiadásával, vagy a bérleti szerződésének újra tárgyalásával jelentős megtakarítás lenne eszközölhető, arról nem is beszélve, hogy a takarítási illetve rezsiköltségek sem terhelnék tovább. Mivel egy szolgáltató vállalatról beszélünk, ezért a teljes költségállományban is meghatározóak a fent említett kiadások.

A negyedik és egyben utolsó tanácsom pedig az lenne, hogy a digitalizálás folyamatát tovább fejlesszék, mert abban van a jövő, és látható volt, hogy a nyomás hatására hirtelen meglépte a vállalat azokat a lépéseket, amiket korábban nem mert, és sikeresen építette be a szervezet mindennapjaiba.

Összességében egyetérték a vállalat által hozott döntésekkel, mivel gyors és határozott intézkedéseket hoztak. A rövid rendelkezésre álló időhöz képest a cég nagyon jól kezelte a helyzetet és sikeresen fenntartotta az üzletmenet folytonosságát. Olyan lehetőségeket nyújtott a foglalkoztatottaknak, amiket más vállalatok nem engedhettek meg maguknak. Egy szinte tökéletes példáját láttam annak, hogy a koronavírus okozta válságot hogyan vészeli át egy vállalkozás nagyobb problémák nélkül.

Más vállalatok számára is hasznos lehet a dolgozatomban összegyűjtött tudás, mivel egy elméletben jól működő válságkezelési modellt fogalmaztam meg az első részében, és ezt követi a valóságba áthelyezett tudás, egy olyan vállalatnál, ami sikeresen ültette át az elméletet a gyakorlatba.

A dolgozatom megírása időpontjában még nem teljesen tisztázott a Covid-19 okozta egészségügyi és gazdasági válság lefolyásának végkimenetele. Így elképzelhető, hogy a jövőben hasonló helyzetbe kerülnek magyar illetve külföldi vállalkozások. Számukra hasznos lehet példát venni egy már a krízist megélt cég esetet. És ebből kiindulni saját akciótervük kialakításakor.

Kutatásom azon cégvezetők és tulajdonosok számára is hasznosnak bizonyulhat, akiket közvetlenül nem érint válsághelyzet, viszont szeretnék fennakadás nélkül beépíteni folyamataikba a digitális kommunikáció és a home-office rendszerét. Példát vehetnek arról, hogy egy nagy létszámú cég gyors változásaira hogyan reagáltak a munkavállalók.

7. Összefoglalás

Zárásképp összegezni fogom az előző fejezetekben leírtakat néhány mondatban. A dolgozatban a koronavírus által kialakult krízishelyzet kezelését kutattam vállalati szinten. Először elméletben vizsgáltam meg, hogyan kellene egy vállalkozásnak intézkednie ebben a helyzetben, ezt követően pedig bemutattam egy számviteli szolgáltató szervezetet, és megvizsgáltam mekkora sikerrel tudta ezt megvalósítani, majd erre reflektálva javaslatokat tettem a kutatásaim alapján.

Az elméleti háttér felépítését tekintve próbáltam mindenre kitérni, ami szükséges lehet a válság kezeléséhez. Elsősorban magát a válságot ismertettem, hogy miként is alakulhat ki, milyen főbb tényezők hatására jöhet létre egy ilyen gazdasági helyzet. Ezt követően áttértem a fő témára, a koronavírusra, és a koronavírus okozta krízishelyzet bemutatására. Itt fontosnak tartottam kiemelni a vírus kialakulását, majd az aktuális helyzetét a világban, és ezt számokkal és ábrákkal is alátámasztottam. A következő részben már a vírus okozta válság kezelését taglaltam vállalati szinten a szakirodalmak illetve szakcikk alapján. Lépésről lépésre megismerhettük, hogy hogyan kell az emberek egészségét megóvni, a likviditást fenntartani, kommunikálni, illetve egyéb tudnivalókkal is bővíthettük ismereteinket, mint például az otthoni munka bevezetése és a szabadságok elrendelése. Véleményem szerint az elméleti háttér terén sikerült megvalósítanom a tervezett információk összegyűjtését, és jó alapot teremtettem vele a valóságba való átültetéshez.

Az elméleti válságkezelés után következett a gyakorlatban való megvalósítás. A felépítése ennek a fejezetnek próbál az elméletben elhangzottakra reflektálni. Első lépésként bemutattam a vállalatot, hogy belátásunk legyen a tevékenységét illetően, így bemutatva azt, hogy ez egy optimális szervezet a vizsgálat céljából. A következő pontban ismertettem a helyzetét, és bele is kezdtem a válságkezelésben alkalmazott intézkedések vizsgálatába. Több ponton keresztül vizsgáltam a járványidőszakban meghozott döntéseket. A gyakorlati háttérrel ezzel megteremttem a kutatásom számára, amit a következő pontban elemeztem ki. A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam a vállalati döntések hatásait a foglalkoztatottakra. Az online megkérdezést választottam a cél elérése érdekében, amelyet kérdőív formájában küldtem ki a cég egy részének, ahol a megkérdezettek közel 50 százaléka válaszolt tehát reprezentatív eredménnyel szolgált a kutatás. A kérdések főleg a vállalat által hozott intézkedések és szigorítások foglalkoztatottakra való hatására irányult. Ennek segítségével választ kaptam arra, hogy

mennyire volt hatékony az alkalmazott válságkezelés, és azt is megtudtuk, hogy bizonyos szempontok szerint segítette-e a cég működését a létrejött krízishelyzet.

A vállalkozás válságkezelése, és az alkalmazottak visszajelzése után következett az ebben a fejezetben illetve a szakirodalmakban leírtak alapján a személyes javaslattételelem. Ebben a fejezetben először megfogalmaztam azt, hogy a vállalat által hozott intézkedések és az elméletben megfogalmazott válságkezelés között sok esetben párhuzamot fedezhetünk fel. Ezt követően a gyakorlati és elméleti háttér segítségével javaslatokat fogalmaztam meg a vállalat felé azzal kapcsolatban, hogy én miben döntöttem volna másképp. Mivel a cég összességében helyt állt, és a visszajelzések alapján jó döntéseket hozott, ezért arra kellett fókuszálnom, amiben kevésbé jól teljesített. A javaslataim főleg a kiadások csökkentésére hozott szigorú intézkedések konzervatívabb, enyhébb megvalósítását célozták meg.

A javaslattételemet követte még egy gondolat arról, hogy egy kívülálló vállalatnak miért lenne hasznosak a dolgozatomban leírtak. Erre legfőbb érvként azt tudtam mondani, hogy azért mert a válságkezelés elméleti háttérét több helyről, összegezve találja meg benne, és egy olyan vállalat válságkezelését ismerheti meg, ami sikeresen teljesítette a válságkezelés minden lépését.

Ábrajegyzék

1. ábra Koronavírus fertőzöttek száma naponta világszerte	
Forrás: https://covid19.who.int/	13
2. ábra Koronavírus fertőzöttek száma naponta Európában	
Forrás: https://covid19.who.int/	13
3. ábra Koronavírus fertőzöttek száma naponta Magyarországon	
Forrás: https://covid19.who.int/	13
4. ábra Megkérdezettek életkora	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	35
5. ábra Megkérdezettek pozíciója	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	36
6. ábra Foglalkoztatottak véleménye az egészségügyi intézkedésekről	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	36
7. ábra Egészségügyi előírások betartásának nehézsége	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	38
9. ábra Munkaidő csökkentése	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	39
10. ábra Cafeteria elvétele	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	40
11. ábra Szabadság korlátozása	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	41
12. ábra Belső kommunikáció	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	42
13. ábra Heti helyzetjelentés	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	42
14. ábra Home-office bevezetése	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	43
15. ábra Eszköztámogatás	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	44
16. ábra Elégedettség a válságkezeléssel	
Forrás: saját szerkesztés, (saját kutatás, n=103).....	45

Irodalomjegyzék

- **Kontor Enikő - Kiss Marietta - Fehér András (2020):** Digitalizáció hatása a hazai kereskedelmi stratégiákra - Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 5 (1)
- **Miroslav Lukčo (2013)** - Kis – és középvállalkozások válságkezelése és versenyképessége – Kassai Műszaki egyetem
- **Koós Bálint (2020)** – A koronavírus-járvány társadalmi-területi aspektusai Magyarországon – Tér és Társadalom 34. évf., 2.szám
- **Kovács Éva – Takács Judit (2020)** – Látjuk-e, mi jön? – Társadalomtudományi szemle 10. évf., 2. szám
- **Túroczai Imre – Mester Éva – Zéman Zoltán (2020)** – Magyarország versus Covid-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép – Polgári Szemle, 16. évf. 1-3 szám.
- **Szijártó Norbert (2020)** – Az Európai Unió gazdasága és a koronavírus (COVID-19) Az Európai bizottság útkeresése – Kihívások 236. szám
- **Farkas Ádám (2020)** – Gondolatok a koronavírus-járvány és védelmi, biztonsági szabályozás kölcsönhatásairól – Belügyi Szemle, 2020/5
- **Török László (2020)** – A koronavírus miatta államadósság-növekedés az Európai Unió országaiban – Pénzügyi Szemle, 2020/3
- **Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (2020)** – Koronavírus Válságkezelési Kisokos – Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Kiadvány
- **Deák Csaba (2014)** – Gazdasági ismeretek - Miskolci Egyetem Földtudományi Kar
- **Pászor Miklós (2005)** – A képzési helyettesítés rendszere és megvalósíthatósága Magyarországon – Nemzeti Felnőttképzési Intézet
- **Kenneth McIntosh (2020)** - https://library.fitnessformulary.com/wp-content/uploads/Coronavirus-disease-2019-COVID-19_-Epidemiology-virology-and-prevention-UpToDate.pdf Letöltve: 2020.11.08
- **Lukács Gabriella (2020)** – Világjárványok története – Infojegyzet 2020/22
- **Tamásné Vőneki Zsuzsanna (2020)** - <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5949/1/313-329%20Voneki.pdf> Letöltve: 2020.11.03
- **Európai bizottság (2020)** - https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:91687006-6524-11ea-b735-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_1&format=PDF Letöltve: 2020.11.03

- **Mckinsey & Company (2020)** - <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever> Letöltve: 2020.11.10
- **Európai Bizottság (2020)** - https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hu Letöltve: 2020.11.21
- **PWC (2020)** - <https://www.pwc.com/hu/hu/covid-19/valsagkezeles-valaszadas/covid-19-alapveto-valsagkezelesi-feladat.html> Letöltve: 2020.11.21
- **Carl Cox (2019)** - <https://www.executestrategy.net/blog/crisis-management-strategies> Letöltve: 2020.11.21
- **Jonathan Bernstein (2015)** - <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/> Letöltve: 2020.11.15
- **Andrew Bradshaw (2017)** - <https://bbn-international.com/2017/07/03/7-steps-to-crisis-management/> Letöltve 2020.11.15
- **Mátyás Ferenc (2020)** - <https://jogaszvilag.hu/szakma/egeszsegugyi-valsaghelyzet-jarvanykezeles-a-rendkivuli-jogrend-megszuneset-kovetoen/> Letöltve 2020.11.10
- **Coronavirus Study Group (2020)** - <https://www.biorxiv.org/content/10.1101/2020.02.07.937862v1> Letöltve 2020.11.10
- **MNB (2020)** - <https://www.mnb.hu/koronavirus/hirek/az-mnb-koronavirus-jarvany-gazdasagi-hatasait-vizsgalo-vallalati-felmeresenek-eredmenyei> Letöltve: 2020.11.10