

A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

XIV. Soproni Pénzügyi Napok

**„Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak”
pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos
konferencia**

Sopron, 2020. október 1-2.

KONFERENCIAKÖTET



**Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Pénzügyi és Számviteli Intézet**

KIADJA:

A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány
9400 Sopron, Erzsébet utca 9.

SZERKESZTŐK:

Dr. KOVÁCS Tamás
Dr. SZÓKA Károly

TECHNIKAI SZERKESZTŐ:

Dr. RESPERGER Richárd



ISBN 978-615-80230-6-1 (elektronikus)

A kötet a XIV. Soproni Pénzügyi Napok konferenciára küldött tanulmányokat tartalmazza.

© A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

SOPRON, 2020

IN MEMORIAM DR. SZEMJON VIKTÓRIA

Dr. KOVÁCS Tamás

Vikit Esztergomban ismertem meg, a Széchenyi tér egyik kávézójának teraszán ültünk le beszélgetni. Bár ő nem vette zokon, de máig furdal kicsit a lelkiismeret azért, mert otthon felejtettem a pénztárcámat és rögtön az első találkozásunkkor meg kellett hívatnom magamat. A kávézás tényleg jól sikerült, úgy gondolom, megtaláltuk a közös hangot, s később sikerült együtt dolgoznunk. Sajnos nem eleget... Október 1-jén vártuk, hogy bejelentkezzen online a konferencián és megtartsa előadását a tudományos szekcióban. Nem értük el. Mint később kiderült, előző este rosszul lett, három és fél hét küzdelem után pedig – mindössze 35 évesen – távozott közülünk.

Szemjon Viktória 1985-ben született Nagybereznán. 2002-ben kezdte meg felsőfokú tanulmányait, 2007-ben kapta meg a Kárpátaljai Állami Egyetem gazdálkodási szakán, számvitel és auditálás szakirányon okleveles magiszteri diplomáját. Ezt követően a felsőoktatásban helyezkedett el és elkezdte a doktori képzést. 2010-ben a Zsitomiri Állami Technológiai Egyetemen szerezte meg számvitel szaktudományból a doktori fokozatot, miután sikeresen megvédte „A befektetett eszközök könyvvitele Ukrajnában és Magyarországon: összehasonlító elemzés” című értekezését. 2015-ben az Ungvári Nemzeti Egyetemen szerezte meg az egyetemi docens címet. Doktori címét Magyarországon 2018-ban a Szent István Egyetemen honosította. Oktatói pályafutása a Kárpátaljai Egyetemen indult, majd tanított a Zsitomiri Állami Technológiai Egyetemen és az Ungvári Nemzeti Egyetemen is. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskolán 2011-ben kezdte munkáját, 2018-ban tanszékvezető-helyettes lett.

Nagyszerű, vidám, elkötelezett kollégánk örökre hiányozni fog.



TARTALOM

Online oktatási platformok üzleti modelljei felsőoktatási intézmények számára <i>Dr. Bethlendi András – Szócs Árpád</i>	6
Fókuszban a digitalizáció – A pandémia vállalatokra gyakorolt hatásai <i>Dr. Böcskei Elvira – Kis Vencel</i>	16
A Chiemgauer és a Wörgl-i helyi pénz működése 2020-ban <i>Dr. Cseh Balázs – Dr. Kovács Tamás – Dr. Varga József</i>	22
A szegedi szűken értelmezett kreatív ipar gazdasági tevékenységének komplex elemzése <i>Csonka-Ambrus Ágnes</i>	23
A pénzügyi kultúra pénz leértékelődéshez kapcsolódó hitei magyar felsőoktatási hallgatók körében <i>Dr. Csorba László</i>	43
A gördülő diók alapítványi befektetési portfólió első negyedéve (2020. április-július) <i>Cziráki Gábor</i>	62
A koronavírus hatásai a lakossági hitelpiacon <i>Dancsik Bálint</i>	71
A pénzügyi tudatosság formálásának lehetőségei a középfokú oktatásban <i>Fejes Judit Katalin</i>	80
A magyar agrár vállalkozások eszköz- és tőkeszerkezetének sajátosságai <i>Dr. Gál Veronika Alexandra – Koroseczné Dr. Pavlin Rita – Dr. Parádi-Dolgos Anett</i>	89
A COVID-19 járvány okozta hatások a számvitelre és a beszámoló készítésre <i>Dr. Hegedűs Mihály</i>	90
A Covid-19 szervezetekre gyakorolt hatásának HR aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei <i>Dr. Kópházi Andrea</i>	98
A pénzügyi kultúra és pénzügyi tudatosság helyzete <i>Dr. Kovács Tamás – Dr. Szóka Károly</i>	104
A nem pénzügyi jelentéstétel szabályozása Magyarországon <i>Lippai-Makra Edit</i>	113
Új válság, új megoldások A Magyar Nemzeti Bank szerepe a gazdaság újraindításában <i>Dr. Parragh Bianka</i>	126

TARTALOM

Latin-amerikai szuveréncsődök a 19. században	
<i>Póra András</i>	144
Társadalmi felelősségvállalás számviteli dilemmái	
<i>Sereg Nikolett – Dr. Böcskei Elvira</i>	152
Zöld kötvény befektetések hazai és külföldi szemmel	
<i>Dr. Solt Eszter Éva</i>	163
A munkavégzés körülményeinek megváltozása a pandémia idején egy primer kutatás tükrében	
<i>Dr. Széles Zsuzsanna – Dr. Baranyi Aranka – Dr. Csernák József</i>	171
A KKV-k számviteli és adózási kérdései Ukrajnában	
<i>Dr. Szemjon Viktória</i>	187
Államadósság-kezelési stratégiák alakulása Közép-Európa országaiban	
<i>Tóth Balázs</i>	188
A viszontbiztosított állományátruházás gazdasági és jogi kérdései	
<i>Dr. Vértessy László – dr. Széplaki Valéria</i>	208

A COVID-19 SZERVEZETEKRE GYAKOROLT HATÁSÁNAK HR ASPEKTUSAI ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI *HR Aspects of the Impact of Covid-19 on Organizations and Opportunities for Organizational Development*

Dr. KÓPHÁZI Andrea PhD, egyetemi docens
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy HR aspektusból rávilágítson a pandémiás helyzet okozta hatásokra. Az országos kutatási kezdeményezés bemutatásával lehetősége nyílik a szervezeteknek megismerni a kutatócsoport törekvéseit és bekapcsolódni a folyamat második fázisába. Napjaik szervezeteinél számos esetben tapasztalható, hogy változtatásokat abban az esetben hajtanak végre, amikor szükséges. Ezekben a helyzetekben a kényszer olyan megoldásokat eredményez, melyek nem maximális hatékonyságúak. Preventív gondolkodással kiküszöbölhetők az ad hoc intézkedések. A jelenleg alkalmazott megoldások mellett felhívja a figyelmet azon tényezőkre/eszközökre amelyek a krízishelyzeteken túl is támogatják a szervezetek rugalmas alkalmazkodását.

Kulcsszavak: pandémia, szemléletváltás, rugalmasság
JEL-kód: O15

Abstract

The aim of the study is to shed light on the effects of a pandemic situation from an HR perspective. By presenting the national research initiative, organizations will have the opportunity to learn about the aspirations of the research team and get involved in the second phase of the process. In many cases, today's organizations find that they only make changes when they definitely need to. In these situations, coercion results in solutions that are not maximally effective. Ad hoc measures can be eliminated with preventive thinking. In addition to the solutions in use, it draws attention to the factors / tools that support the flexible adaptation of organizations beyond crisis situations.

Keywords: pandemic, change of attitude, flexibility
JEL Code: O15

1. Bevezetés

A tanulmány megírásával megfogalmazott célok közül kiemelkedő jelentőségű az, hogy felhívja a szervezetek figyelmét olyan háttérfeltételek és eszközök használatára, amelyek a krízis szituáción túl is jelentős mértékben támogatják a szervezetek rugalmasságát és ezáltal az alkalmazkodást. Aktualitását a Covid-19 miatt kialakult pandémiás helyzet indokolja, mivel a szervezetek ennek következményeként jelentős változtatások végrehajtására kényszerültek. A figyelem ráirányításával megelőzhető a krízishelyzetben történő kényszersmegoldások alkalmazása.

2. A kutatás bemutatása¹⁶

„A COVID-19 európai megjelenése után néhány hónappal, ez év májusának elején a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) és a Magyar Hadtudományi Társaság (MHTT) kezdeményezésére és támogatásával tizenkét magyarországi és egy határon túli egyetem (a Budapesti Metropolitan Egyetem - METU, a Budapesti Gazdasági Egyetem – BGE, a Debreceni Egyetem – DE, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem – ELTE, a Széchenyi István Egyetem – SZE, a Kaposvári SZIE Campus – KE, a Miskolci Egyetem – ME, a Nemzeti Közszerződési Egyetem – NKE, a Pécsi Tudományegyetem – PTE, a Soproni Egyetem – SE, a Szegedi Tudományegyetem – SZTE, a Szent István Egyetem – SZIE, a Pannon Egyetem – PE, és a Selye János Egyetem - UJS) kutatóinak összefogásával Magyarországon létrejött a KORONAHHR kutatócsoport, melynek fő céljai az alábbiakban foglalhatók össze:

1. Kövessük nyomon, hogy milyen változásokkal reagál a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlata a koronavírus okozta válság kihívásaira.
2. Segítsük az elmélet és a gyakorlat közötti kapcsolat fejlesztését.
3. Egyetemi együttműködés keretében alapozzuk meg a válsághoz és kilábaláshoz kapcsolódó HR ismeretkörök továbbfejlesztését.
4. Együttműködésünkkel támogassuk a koronavírus elleni országos erőfeszítések minél jobb megalapozását, úgy is, hogy lehetővé tesszük, hogy a résztvevők az eredmények disszeminációját minél magasabb szintű publikációk révén tegyék elérhetővé.

A fentiekben jelzett célok megvalósításához jelentős szakmai támogatást kaptunk a következő szervezetektől: a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (BOKIK), a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK), a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Iparkamara (JNSZMKIK), a Miskolc Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Miskolci Szakképzési Centrum, a Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamara (PBKIK), a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK) és a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (VMKIK).

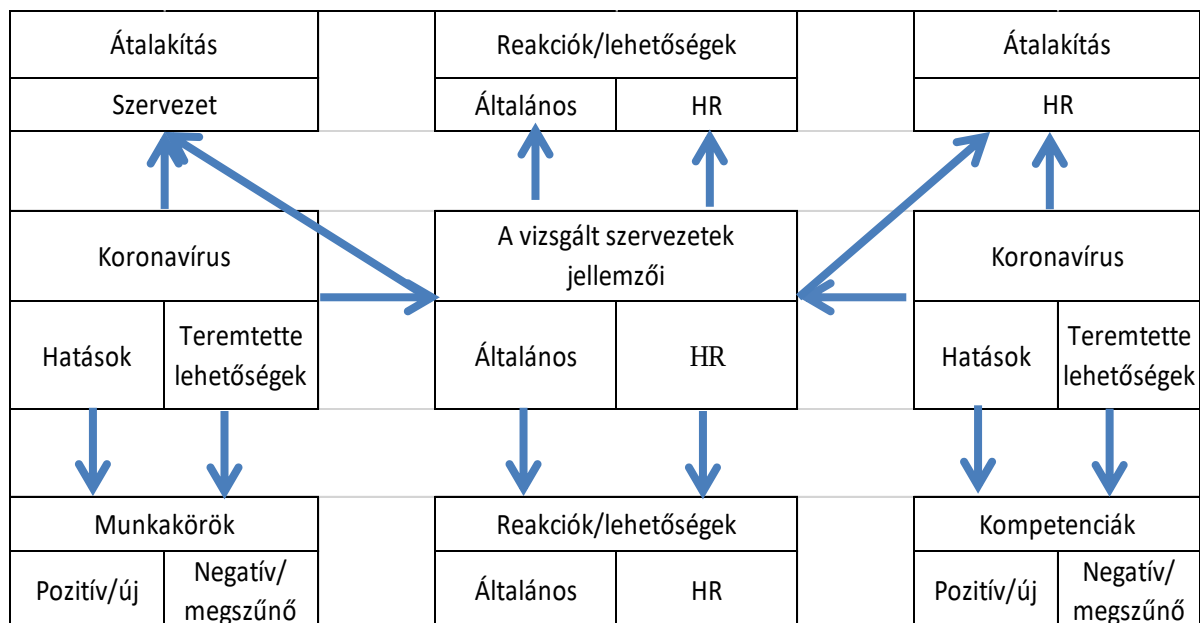
A jelen kutatásunkkal a fent jelzett célokhoz kapcsolódva 2020. május 1. és 2020. július 31. között a következő feladatokat végeztük el:

- Kialakítottunk egy olyan vizsgálati modellt, aminek alapján empirikus kutatással (online kérdőíves lekérdezés) vizsgálni tudjuk, hogy *a koronavírus okozta válság milyen kihívásokat és változásokat idéz elő a hazai vállalati/intézményi szféra emberi erőforrás menedzselési gyakorlatában.*

Kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik:

- a koronavírus okozta válság hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetre,
- a vizsgált szervezetre leginkább jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések,
- a vizsgált szervezetnél a válság hatására a HR-területen kezdeményezett változások/változtatások,
- a koronavírus válság által teremtett lehetőségek a vizsgált szervezetnél és annak HR szervezetében,
- a válság hatásai által pozitívan és/vagy negatívan érintett munkakörök és kompetenciák,
- a vizsgált szervezet, a válaszadó HR-terület és a válaszadó személy jellemzői.”

¹⁶ Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (szerk.) (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.



1. ábra: Kutatási modell

Forrás: Balogh – Király – Kópházi – Kun – Poór (2020)

A kutatócsoport az első fázis kutatási jelentését 2020. október 1. közzétette. A kiértékelés 508 értékelhető kérdőív alapján történt meg. A kutatás második fázisában 2020. szeptember 1 és október 31-ig folytatjuk az adatgyűjtést.

Mivel a tanulmány elsődleges célja a preventív gondolkodásmód kialakítása és annak támogatása ezért a következőkben vizsgáljuk meg azokat a tényezőket, amelyek ezt támogatják.

3. Hogyan készülhetnek fel a szervezetek hasonló helyzetek kezelésére?

Általánosságban elmondható, hogy a szervezetek jelentős számban abban az esetben eszközölnék változtatásokat, ha „valami történik”... Sajnos ezek a megoldások a gyakorlatban jól alkalmazható módszerek hatékonyságát jelentős mértékben negatív irányban befolyásolják. Annak megvalósítása érdekében, hogy a módszerek teljes mértékben beváltsák a hozzájuk fűzött eredményeket jól átgondolt cselekvéssor szükséges. A folyamatok változtatásának igénye nem merül fel akkor, ha a minden jól működik. Épp ezért, hogy előremutató változtatásokat valósíthassanak meg a szervezetek alapvető elvárás a szemléletmód megváltoztatása.

A pandémiás helyzet kialakulásakor mindössze a válaszadó szervezetek 2,4 %-ánál volt változatlan formában rendelkezésre álló intézkedési terv, míg további 11,8%-uk rendelkezett olyan intézkedési tervvel, ami módosítást követően alkalmazható volt.¹⁷ A kutatási eredmények alapján visszaigazolódni látszik az, hogy a szervezetek nem készülnek előre krízishelyzetek kezelésére.

Érdeemes átgondolni mik lehetnek azok a teendők, amit a változtatások/krízisek sikeres kezeléséhez meg kell tennünk. Számos változtatás-menedzsment irodalom foglalkozik azokkal a feladatokkal, amiket a vezetőknek el kell végezniük a sikeres változtatás megvalósítása érdekében. Az idők elmúltával ezek jelentős mértékben nem változtak, ugyanakkor elmondható, hogy jelentőségük a szervezetek alkalmazkodó képességének biztosítása miatt

¹⁷ Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István –Szabó Szilvia (szerk.) (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.

egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. A szervezet mindennapi működésének részévé kell, hogy váljanak, túlmutatva azon, hogy csak a környezet generálta változtatások esetén alkalmazzák őket

Csath Magdolna professzor már 2001-ben írt könyvében összefoglalja, mik a legfontosabb feladatok a változtatással kapcsolatosan:

- “a stratégia, a szervezet és a munkatársak képességeinek összhangba hozása,
- a szervezeti rugalmasság folyamatos fenntartása,
- a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása,
- a változtatásokkal együtt járó instabilitás minimalizálása,
- az átalakulás lépéseinek pontos megtervezése,
- tudatos, gyakori, világos és sokirányú kommunikáció és
- a változások okozta zavarok hatékony kezelése, ill. kialakulásuk megakadályozása.”¹⁸

A fent felsorolt feladatokról elmondható, hogy valamennyi változtatási folyamat kezelését támogatják. Ezek figyelembe vétele és folyamatos elvégzése megalapozhatja a szervezeteknél a krízishelyzetekre való felkészülést.

Fontos leszögezni, hogy amennyiben a szervezetben stratégiaváltás történik, abban az esetben elengedhetetlen a szervezeti kultúra és a struktúra átalakítása is. A szervezeti rugalmasság biztosításának alapfeltétele, hogy mind az alkalmazott módszerek, szisztémák mind pedig az emberi kompetenciák rugalmasak legyenek. Érthetjük ez alatt a munkavállalók komplex, széles szakmai tudásának megteremtését, mivel így tud egy átalakított szervezet esetén is hatékonyan munkát végezni. A feladatok meghatározása, a csoportok együttműködése és annak mechanizmusainak szintén rugalmasnak kell lennie. Elengedhetetlen sok esetben az újrászervezés a csoportoknál. Ennek sikeres megvalósításához szükséges feltétel a munkavállalók együttműködési készségének és alkalmazkodási képességének megléte. A megújulási igény jelenléte, az új dolgokkal és helyzetekkel való azonosulás előre mozdítja és meggyorsítja az új helyzet gyors működőképességét.

A gyakorlatban jelenleg elterjedt és alkalmazott módszerek jó kiindulási alapot adnak a továbbfejlődéshez. Emeljük ki a jelen szituáció szempontjából legfontosabbakat.

A HR tevékenységek közül kiemelt jelentőségű a **személyzetfejlesztés** gyakorlata. Azok a szervezetek, akik felismerték, hogy munkatársaik versenyképes tudása számukra versenyelőnyt jelent, jelenleg is alkalmazzák a fejlesztés különböző technikáit. A pandémiás helyzetben felértékelődött **kompetenciák fejlesztése** – a rangsor „1. Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia 2. Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés 3. Empátia, EQ, szociális készségek 4. Együttműködés, csapatmunka 5 Rugalmasság, gyors alkalmazkodás 6 Reziliencia, stressz tűrés, terhelhetőség...”¹⁹ – hangsúlyosabb, elengedhetetlenül fontos ezek megléte a munkavállalóknál”

A foglalkoztatási formák közül kiemelendő a **táv munka alkalmazása**, ami a jelen helyzetben a munkáltatók 53 %-ánál jelentett megoldást a fenntartható működésre. Ugyanakkor elmondható, hogy a pandémia előtt számos munkakör esetében fel sem merült a gondolat a munka home office – ban történő elvégzésére. Amennyiben az időszak alatt ez jól bevált, célszerű újragondolni az egyes munkakörök tartalmát és felülvizsgálatát. Ezek alapján megfontolni a mindennapi gyakorlatba integrálását.

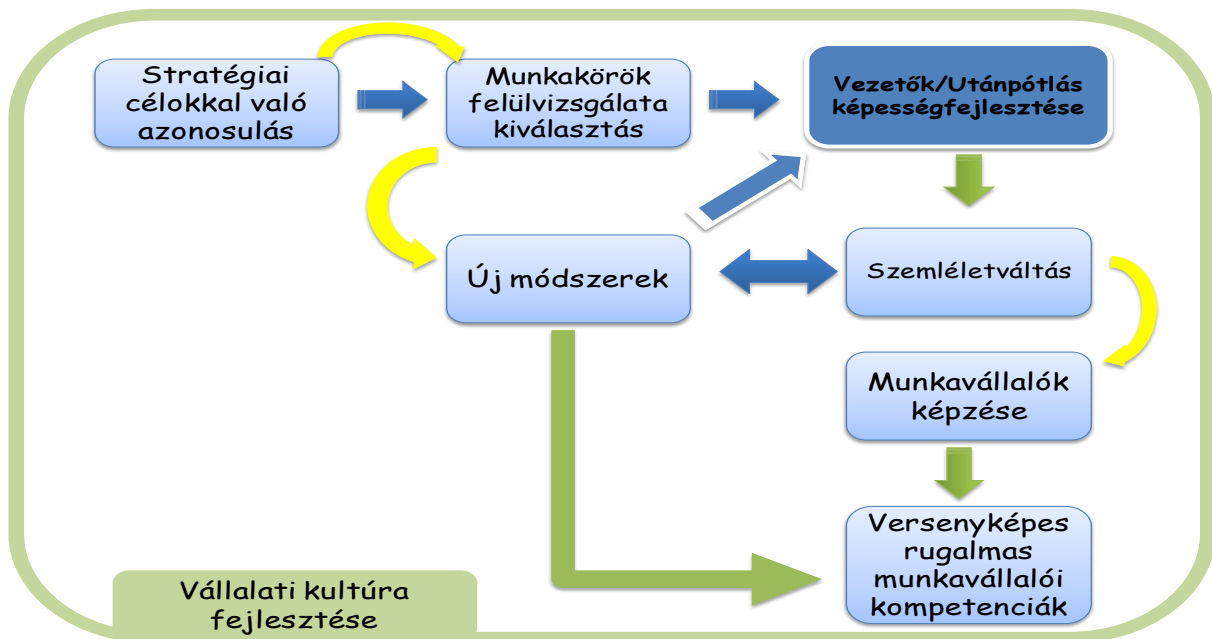
¹⁸ Csath Magdolna (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment (pp. 18-19.). Aula Kiadó, Budapest.

¹⁹ Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (szerk.) (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok (p. 49.). Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.

Érdemes még kiemelni a szervezeten belüli **kommunikáció** kérdését. A bizonytalanságból eredően megnövekedett a szervezetekben a kommunikáció gyakorisága és megváltozott ezek módszertana is. A kutatásban részt vevő szervezetek mintegy 23%-a a válság kezelésének megoldásaként megfelelő kommunikációs eszköztár bevezetését tartotta szükségesnek. Amennyiben ez egy krízis szituációban megoldást jelent és kialakításukkal kezelni tudták a helyzetet, arra következtethetünk, hogy ezek a mindennapi gyakorlatban is jól alkalmazható módszerek/csatornák/eljárások amikre eddig nem helyeztek hangsúlyt.

A következőkben nézzük a fejlesztés lehetőségeit.

Az alábbi ábra összefoglalja a folyamatot és egyben meghatározza azokat az elemeket, amelyekre a fejlesztésnél fontos odafigyelnünk.



2. ábra Fejlesztési modell

Forrás: Kópházi (2006,2008) alapján saját szerkesztés (2020)

„A kulturális funkciók szolgálnak alapul ahhoz a túlélés elsajátító folyamathoz, amelyen keresztül a szervezet tagjainak generációi is átmennek, és mintegy megalapítanak olyan területeket, ahol a szervezeti kultúra különösen jól látható. **Kiemelten is fontos megállapítani, hogy a kultúra elsősorban misszió és stratégia, csoporthatárok a hatalom és státusz szempontján keresztül fejlődött, mert ezek olyan kritikai funkciók a szervezeten belül, amelyekre szükség van annak érdekében, hogy biztosítsák a szervezet túlélését, és ily módon azokat a problémákat is körvonalazzák, amelyeket a szervezeti tagoknak meg kell oldaniuk, és a szervezet fejlődése érdekében meg kell vitatniuk.**” (Kópházi, 2003)

„A rugalmas megoldások eredményeként a munkakörök összetettebbé válnak, a vezetés több irányú feladatmegoldást és többirányú feladatmegoldást és többirányú szakképzettséget vár el alkalmazottaitól.” (Kópházi, 2003)

Könnyen belátható, hogy a rugalmasság fokozása nagyon jelentős foglalkoztatási eszköz is, hiszen a versenyben való helytállás, sőt az expanzió egyik legfontosabb tényezőjéről van szó. Ezek olyan szervezeti modelleket igényelnek, amelyek különös hangsúlyt fektetnek a dolgozói rugalmasságra. Általánosan elfogadott nézet, hogy a megfelelő magatartásmód, illetve cselekvés egyik legfontosabb előfeltétele az adott helyzettel kapcsolatos fogalmak és egyre mélyebb ismerete. Ha tehát igaz, hogy a rugalmasság korunkban vállalati, egyéni

versenyképesség, illetve a túlélés meghatározó fogalma, akkor minden el kell követni annak érdekében, hogy az ún. kognitív folyamat (a fogalom érzékelése, észlelése, ennek szimbolikus reprezentációja révén létrejövő jelentéshálózatok, és az azokban rejlő tudás aktivizálása) a hazai lakosság minél nagyobb számában tudatosuljon.” (Kópházi, 2003)

„A szervezeti formáktól függetlenül a rugalmas szervezet képes önkorrekcióra és a belső komponenseket illeszteni tudja a külső környezethez. Megérti, hogy átfogó szemlélet és változási stratégia nélkül nem lehet radikális változásokat végrehajtani a szervezetben. **A radikális változások kulcsa a szervezeti komponensek közötti és azokon belüli új egyensúlyok, illeszkedések megtalálása.** Ez biztosítja azt, hogy a szervezet nem tér vissza a kényelmesebb, régi és „bizonyított” munkamódszerekre. Felméri, hogy melyik komponenssel lehet, illetve kell kezdeni, melyiknek van a legnagyobb hatása, és melyik hozza létre leggyorsabban az új helyzetet. Az átállás szempontjából egyes komponenseknek meghatározó fontossága lehet.” (Kópházi, 2003)

”A fő kérdés tehát az, hogy melyik a legjobb stratégia ahhoz, hogy sikeresek legyünk...? A végrehajtás során elsősorban **arra kell a figyelmet összpontosítani, hogy minden egyes szervezeti komponens összhangban legyen a választott szervezeti megoldással és a dolgozók gondolkodásmódjával, attitűdjével. A kereteket, vagyis a struktúrát az emberi viselkedést és a kultúrát kell egyidejűleg formálni, ha változásokat szeretnénk elérni.** Amennyiben csak a szabályokat változtatjuk meg, akkor a változatlanul hagyott viselkedési kultúra vissza fogja állítani a régi struktúrát. Ugyanakkor hiába próbálnának a megváltozott attitűdű emberek mást tenni, ha a változatlanul hagyott játékszabályok ezt nem teszik lehetővé. Ezért fontos a két megközelítés egyidejű fejlesztése. Egyre több helyen tapasztalható ezért a törekvés olyan szervezeti légkör, csapatszellem megteremtésére, amelyben a szervezet tagjai folyamatosan együtt keresik és találják meg a jó menedzsment titkát. Ebből a szempontból kritikus lehet, hogy az alkalmazottak rangtól, beosztástól, feladattól függetlenül mennyire értik meg és fogadják el a vállalati stratégia küldetését, és mennyire beszélnek egy nyelven a dolgozók és a vezetők.” (Kópházi, 2003)

Összefoglalva megállapítható, hogy a krízishelyzetben elvégzendő feladatok és azok elvégzésére alkalmas eszközök jelenleg is ismertek, beváltak. Az eltérés a szervezetek értékrendjében és orientációjában van. A gyakorlatban bizonyított módszerek integrálása csupán szándék kérdése. A vezetői szemlélet és attitűd alapvető meghatározója annak, hogy a szervezet alkalmazkodó képessége milyen irányban fejlődik.

Irodalomjegyzék

Balogh Gábor – Király Zsolt – Kópházi Andrea – Kun Andor István – Poór József (2020): A magyarországi országos KoronaHR kutatási projekt céljai, módszerei és első tapasztalatai. Új Munkaügyi Szemle I. évf. 2020 / 4. sz. pp. 2-7.

Kópházi Andrea (2008): Alkalmazott menedzsment és hatékonyság összefüggései az Erdészeti Részvénytársaságok gyakorlatában. MTA Vezetés-Szervezés Szakbizottság előadás anyag.

Kópházi Andrea (2003): Szervezeti kultúra szerepe a gazdálkodó szervezetek hosszú távú működésében. PhD szigorlat.

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia szerk. (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.

Csath Magdolna (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest.