

PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – DAJNOKI KRISZTINA – KOVÁCS KLAUDIA –  
KŐMŰVES ZSOLT SÁNDOR – GROTTÉ JUDIT – SZABÓ SZILVIA – KUNOS ISTVÁN –  
METSZŐSY GABRIELLA – HEGEDŰS HENRIK – KARÁCSONY PÉTER – POÓR JÓZSEF

## A HR VÁLASZA A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY ÁLTAL OKOZTA KIHÍVÁSOKRA HR'S RESPONSE TO THE CORONAVIRUS EPIDEMIC CHALLENGES

A koronavírus-járvány rövid időtartam alatt rendkívüli kihívások elé állította a gazdaságot és a társadalmat, ami sajátos megközelítést, újszerű, kreatív hozzáállást igényel a szervezetek vezetőitől. A tanulmány célja, hogy vezetéstudományi szakirodalmak alapján feltárja a COVID-19 pandémia és a humánerőforrás-gazdálkodás kapcsolatát, munkaerő-piaci hatásait, valamint a 2008-2009-es pénzügyi válság és jelen pandémia helyzet közötti összefüggéseket. A tanulmány fókuszában a szerzők primer kérdőíves kutatása áll, melyben a pandémia HR-re gyakorolt hatásait elemzik 404 szervezet válaszaira alapozva. Vizsgálják a gazdaság és az álláskeresők helyzetét a koronavírus-járvány alatt, illetve a HR-rel kapcsolatos reakciókat méret, szektor és tulajdonforma szerint. A kutatási eredmények alapján, a szervezetek elsősorban reaktív operációs döntéseket hoztak. A legnagyobb különbség a KKV-szektor és a nagyvállalati/multi szektorban jelentkezett.

**Kulcsszavak:** COVID-19, HR-válaszok, munkaerőpiac, Magyarország 2020

COVID-19 has challenged the economy in a very short time. The current situation requires an unusual approach, a new creative attitude from the HR managers of companies. The goal of this article is to explore the connection between the COVID-19 pandemic and human resource management, the consequences of the pandemic on the labour market, and the links between the 2008–2009 financial crisis and the current pandemic situation, based on the management literature. The most significant part of this publication is the primary questionnaire research, which analyses the effects of the pandemic on HR based on responses from 404 organizations. The situation of the economy and job seekers during the coronavirus epidemic was examined, as well as HR-related reactions by size, sector, and form of ownership. Based on the results, the organizations made primarily reactive operational decisions. The biggest difference occurred in the SME sector and the large enterprise/multi sector.

**Keywords:** COVID-19, HR solutions, labour market, Hungary 2020

### Funding/Finanszírozás:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők köszönettel tartoznak a KoronaHR kutatócsoport itt meg nem jelölt többi tagjának. The authors are grateful to the other not mentioned members of the KoronaHR research group.

### Szerzők/Authors:

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem/Eötvös Lóránd Tudományegyetem, (patog@vnet.hu)  
Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, (dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu)  
Kovács Klaudia, egyetemi hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, (kovacsklau0901@gmail.com)  
Dr. Kőműves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Szent István Egyetem, (komuves.zsolt.sandor@szie.hu)  
Dr. Grotte Judit, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, (jgrotte@metropolitan.hu)  
Dr. Szabó Szilvia, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, (szszabo@metropolitan.hu)  
Dr. Kunos István, egyetemi docens, Miskolci Egyetem, (szvkunos@uni-miskolc.hu)  
Metszősy Gabriella, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, (szvmg@uni-miskolc.hu)  
Dr. Hegedűs Henrik, egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, (hegedus.henrik@uni-nke.hu)  
Dr. Karácsony Péter, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, (karacsony.peter@ppk.elte.hu)  
Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, (poorj@ujs.sk)

A cikk beérkezett: 2021. 01. 13-án, javítva: 2021. 03. 09-én és 2021. 05. 19-én, elfogadva: 2021. 05. 20-án.

This article was received: 13. 01. 2021, revised: 09. 03. 2021 and 19. 05. 2021, accepted: 20. 05. 2021.

A 2008-as gazdasági válságot követően izgalmas, és HR-szempontról is szakmai kihívásokkal teli időszak következett a hazai munkaerőpiacon. 2020 elején a világot alapjaiban rázta meg a COVID-19 koronavírus-járvány, melynek hatására világunk működése jelentősen megváltozott (UNEP, 2020). Ez váratlanságában hasonló (Taleb, 2007), ugyanakkor hatásaiban más volt, mint a tíz évvel ezelőtti időszak. Szinte 24 óra alatt következett be, és nem tudtak a szervezetek felkészülni rá. Az első komolyabb hírek a vírusról Kínából érkeztek még 2019 végén. A világ az utóbbi évtizedekben – kis túlzással – hozzácsokolt a kisebb-nagyobb vírusjárványokhoz (Mosley, 2020). Mindenki számára ismert a „kergető kór”, vagy a több fajta állati eredetű influenza, mint a „sertésinfluenza” vagy a „madárinfluenza”, ugyanakkor olyan súlyos lefolyású járványok is elterjedtek, mint az afrikai ebola járvány. Az emberek és a vállalatok is egy hasonló, csendes és a fejlett világot kevésbé érintő járványra számítottak a Wuhan tartományból induló koronavírus esetében is, ennek is köszönhető, hogy ugyan ismert volt a megbetegedés már a WHO által 2019. december 31-én (Brammer, Branicki & Linnenluecke, 2020), lényegében egy ország, vállalat, vagy háztartás sem készült fel a közelebbi járványra. Európában 2020 márciusára terjedt el a vírus olyan mértékben, hogy indokoltá vált az emberek mindennapi életének megváltoztatása. Sokak életében ez a válság volt az első, ami nem gazdasági vagy háborús eredetű, hanem egy bárkire veszélyes, egészségügyi járványt okozott. A válság kezelése során nem volt elég az államvezetésre és a bankokra, közgazdászokra támaszkodni a megoldás érdekében, hanem a teljes emberiség együttműködésére szükség volt abban, hogy a válságot a lehető legjobban lehessen kezelni (Reiss & Bhakdi, 2020). A válság megmutatta, hogy a kormányzati (pl. autoriter vagy demokratikus) válaszok mennyiben különbözhetnek a világ országaiban (Alon, Farrell, & Li, 2020; Gao & Ren, 2020). Ebben a feszült társadalmi helyzetben kellett a munkavállalók és a munkaadók közé állniuk és új kapcsolatot teremteniük az emberierőforrás-menedzsmentrendszernek.

A korábbi gazdasági válságok idején nem volt ismert a „lockdown mode” alkalmazása (Adams-Prassl et al., 2020). A kormány 2020 márciusától számos rendkívüli intézkedést hozott (Lázáry, 2020). Ezeknek részese volt a kijárási korlátozások bevezetése (lockdown), az egyének elszigetelése (izolációja) és a szociális távolságtartás. Az intézmények (pl. iskolák) nagyrészt bezárták, az egészségügyi intézmények a nem Covidos betegek számára korlátozták szolgáltatásaikat pl. a nem életmentő műtétek elhalasztása. Ezek az intézkedések az eddigi gazdasági válságok során alkalmazott intézkedésektől jelentősen eltérnek, Czeczeli, Kolozsi, Kutasi & Marton (2020) szerint komoly gazdasági károkat is okoztak az EU-s tagállamoknak.

A tanulmány célja, hogy bemutassa a hazai gazdasági szervezetek miként reagáltak a pandémia következtében kialakult gazdasági válságra és ehhez kapcsolódóan milyen új HR-megoldások születtek. Az első hullám alatt elvégzett empirikus kutatási felmérésünkre alapozva 404 szervezet (vállalat és intézmény) válasza alapján ismertet-

jük, hogy a különböző válaszadók milyen HR-megoldásokkal próbálják csökkenteni a gazdasági válság negatív hatását. A kérdőíves vizsgálat során kapott kutatási eredmények statisztikai feldolgozása során ANOVA és  $\chi^2$  próbát alkalmaztunk.

## Elméleti háttér

A járvány során kialakult helyzet sokakat foglalkoztat, mindenkit más-más szempontból. Az alábbiakban a koronavírus járvány és a humánerőforrás-gazdálkodás kapcsolatát ismertetjük, annak elméleti kereteit adjuk meg, különös tekintettel a nemzetközi megoldásokra, a válságkezelő intézkedésekre, valamint a pandémiás helyzet és a 2008. évi pénzügyi válság közötti párhuzamra.

## A COVID-19 járvány és a humánerőforrás-gazdálkodás kapcsolata

2020 márciusára több mint 175 országban és területen jelentették a COVID-19, a koronavírus (SARS-CoV-2) által okozott betegség eseteit (Craven, Mysore, Singhal, Smit, & Wilson, 2020). Ezt megelőzően a SARS-CoV (2003), a MERS-CoV (2012) adtak világszerte aggodalomra okot (Guarner, 2020), azonban a jelzett járványokra adott globális és nemzeti intézményi válaszok nem voltak sokkal többek, mint amit a hagyományos influenzajárványok idején tapasztalunk (Brammer et al., 2020).

A járványokkal kapcsolatban számos félelem (Nizamidou & Vouzas, 2018) alakulhat ki az alkalmazottakban: félelem a megfertőződéstől, a karantén lehetőségétől, a nyilvánosság és barátok általi megbélyegzéstől, a munkába járástól, a munka elvesztésétől, a megszokott időtöltés megváltozásától. A munkavállalók krízis idején tehát traumatikus élményekkel gazdagodhatnak, meg kell tanulniuk, hogy hogyan birkózzanak meg a dolgok összetettségével, alkalmazkodniuk kell az új munkakörülményekhez, és szükségük van a megfelelő kommunikációra, támogatásra (Dirani et al., 2020). A válság egyik negatív hozadéka az elszigeteltség. A magány érzése gyengébb teljesítményhez, depresszióhoz és társadalmi feszültségekhez vezet (Donthu & Gustafsson, 2020).

A HR a krízis idején azzal segíthet, ha támogató környezetet (Dénes & Berke, 2015; Berke & Kőműves, 2016) alakít ki, ahol a munkavállalókat értékeli (Lee, 2020). Ehhez a szervezeteknek alkalmazkodókká kell válniuk (Carnevale & Hatak, 2020). A járvány a szervezeteket stratégiáik újragondolására készíti (Donthu & Gustafsson, 2020). McLean & Jiantreerangkoo (2020) alapján a szükséges HRD-beavatkozások a következők: tervezés, vezetés, munkakörülmény átalakulása, rendszerszintű gondolkodás munkavállalói szinten is, hálózatelmélet, rasszizmus felszámolása, karriertervezés és innováció.

A HR fókuszába kerültek a pandémiás időszakban az egészségügyi és biztonsági feladatok (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, & Zimmermann, 2020) is. Olyan atipikus munkavégzés esetén, mint a távmunka és a home office, nélkülözhetetlen a megfelelő kapcsolattartás a munkáltató és munkavállaló között, valamint szükséges

az igényelt infrastruktúra és a kellő biztonság kialakítása is (Venczel-Szakó, Balogh & Borgulya, 2021).. Ahol nem lehetséges a távmunkára való áttérés, ott munkavégzési hely (védőfal, védőüveg) és egyéni (maszk és/vagy álarc, védőkesztyű) védelmi intézkedéseket vezettek be a szervezetek (Bagó, 2020).

A leírtakhoz kapcsolódva érdemes utalni az utóbbi időben népszerűvé váló társadalmi méretű kisiklás elméletére, ami akkor következik be, amikor a problémák „hirtelen feltörik az adott szféra specifikus határait és robbanásveszélyes helyzetekké válnak a társadalom egészében” (Alexander, 2018, p. 1049). A társadalmi kisiklási folyamat által kiváltott szabályozási beavatkozások általában olyan hatásokat generálnak, amelyeket az intézményeknek, szervezeteknek és egyéneknek meg kell változtatniuk, ezek lehetséges válaszok lehetnek a társadalmi változás elakadásának vagy blokkolásának kísérleteire (Alexander, 2019). A társadalmi kisiklás folyamatára a COVID-19-es válsággal összefüggésben Brammer et al. (2020, p. 21) három különböző forgatókönyvet javasol:

- *visszatérés a normális helyzethez* lényege, hogy gyorsan abba kell hagyni a védekezést és meg kell nyitni a gazdaságot, az irányzat képviselői gyakran bírálják a kormányokat az általuk feleslegesnek vélt járványügyi védekezések miatt,
- *nem lehet visszatérni a normál helyzethez*, azaz olyan új szabályozásokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat arra, hogy hasonló globális járvány ne törhessen ki a világban,
- *a jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza*: az irányvonal azokon a tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogásokat és együttműködéseket eredményezett a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott szabályozásokat lehet építeni.

## A COVID-19 gazdasági következményei és munkaező-piaci hatásai nemzetközi szinten

Az egészségügyi világválság sok szempontból is példátlan, beleértve azt a hirtelen hozott korlátozó döntéssorozatot, mely nagyon komolyan visszavetette a gazdasági tevékenységek áramlását, működését. Az ilyen gyorsan változó helyzetben az ún. "élő" vagy valós idejű információhoz jutás a munkaező-piacon létfontosságú, a gazdaság helyzetének megértéséhez, az egyes társadalmi csoportok érintettségének felméréséhez és a megfelelő válaszreakció megtervezéséhez. Amikor a hivatalos munkaező-piaci statisztikák még nem tükrözik a válság hatását teljes mértékben, az alternatív információforrások rávilágíthatnak a helyzetre.

A Covid-19 hatásait elemezve Baldwin & Weder di Maouro (2020) megállapítják, hogy a járvány néhány százalékkal csökkenti a GDP-t, ugyanakkor a GDP-re gyakorolt hatás a járványt követően 1-2 százalékkal mérséklődik, mivel a vállalatok feltöltik a csökkent készleteket és kielégítik a vásárlói igényeket. Kiemelik, hogy például az iskolabezárás is felerősítheti a munkaező-kínálat csökke-

nését, hiszen a munkavállalók egyrésze arra kényszerül, hogy otthon maradjon a gyerekekkel. Ha az összes iskola bezár három hónapra, a GDP-re gyakorolt hatás kb. 5% lesz.

A gazdasági sokkhatások munkaező-piaci következményei általában késleltetetten jelennek meg. A COVID-19 okozta krízis azonban különbözik a korábbi válsághelyzetektől, azonnal érezte a hatását a munka világában. A Nemzetközi Munkaező Szervezet (ILO) becslése szerint 2020-ban a globális munkaezők száma 8,8 százalékkal csökkent, ami nagyjából 255 millió teljes munkaező munkahely elvesztésének felelt meg. A veszteség nem egyformán érintette az egyes ágazatokat. A leginkább sújtott szektorokban – így a kereskedelemben, a vendéglátásban, a feldolgozóiparban vagy az üzleti szolgáltatásokban – jelenleg körülbelül 1,25 milliárd ember, a globális összefoglalkoztatottaknak körülbelül 38 százaléka dolgozik (Csizmadia & Illéssy, 2020).

A feldolgozott szakirodalmak alapján megállapítható, hogy bár a járvány a világ összes országát érintette, a munkaezőpiacon megjelent intézkedések, azok hatásai és a munkavállalókban felmerült kérdések, illetve a szakértői megfigyelések, vélemények mégis országonként eltérőek lehetnek.

A koronavírus (SARS-CoV-2) felfedezése és a COVID-19 terjedése számos kormányt – orientációjától és politikai irányvonalától függően – országonként nagyon különböző drasztikus intézkedések meghozatalára készítetett. A társadalom és a gazdasági élet nagy részének lezárása komoly károkat okozott sok gazdasági szereplő számára (Kuckert et al., 2020).

Válságban, bizonytalanság és időbeli korlátok közepette a kormányok gyakran nehéz döntéseket hoznak. Ezeknek a döntéseknek pedig gazdasági, kulturális szempontból egyaránt megfelelőnek és a lakosságra nézve érzékenynek kell lenniük, ahogyan azt az alábbi példák is mutatják. Miután földrajzilag legszélesebb körben szeretünk volna körbejárni a témát, így három olyan nemzetközi példát mutatunk be, ahol az országok külön kontinensen helyezkednek el.

Szlovéniában (Országgyűlés Hivatala, 2020) azok a munkavállalók, akik egészsége a fertőzés veszélyének különösen kitéve, a járvány idején az alapfizetésük száz százalékára jogosultak plusz juttatásként. Továbbá, ha egy egészséges munkavállaló karanténban van, s nem tud távmunkát végezni, az előző három hónapban elért átlagbér 80 százalékát kapja, aminek 60 százalékát a munkáltató, s 40 százalékát az állam fizeti. Kötelező karanténban az átlagbér 80 százaléka jár, amit az állam fedez. Igazoltan fertőzött munkavállalók az első 90 napban a táppénz 90 százalékára, azt követően 100 százalékra jogosultak, amelyet első naptól kezdve a betegbiztosító áll (Bagó, 2020).

A válság hatására az Egyesült Államokban 2020. március 16-án a szövetségi kormány a vírus terjedésének lassítása érdekében egy 15 napos otthoni munkavégzést írt elő (The White House, 2020a), így az állami és a helyi önkormányzatok távmunkára álltak át, míg az iskolák, a napközök és a nem létfontosságú vállalkozások leállításra kényszerültek. Április 2-án a szövetségi útmutatást 30

naposra emelték (The White House, 2020b). Az ajánlások életbe lépését követően a munkáltatók nagyon nehéz döntések meghozatalára kényszerültek: ideiglenesen felfüggesztik működésüket, módosítják az üzleti tevékenységüket, bevezetik az otthoni munkavégzést, a dolgozók egy részét elbocsátják (Asmelash & Cooper, 2020). Az Egyesült Államok gyakorlatilag pár hét alatt elveszítette a foglalkoztatott munkaerő állományának 10%-át (Franck & Schoen, 2020). A foglalkoztatás legnagyobb vesztese a szabadidő és a vendéglátóipar volt, csak március hónapban több mint 459000 vendéglátással kapcsolatos munkahely veszett el a világvárvány miatt.

Indonéziában a COVID-19 terjedésének következtében a vállalatoknak az eddig megszokott munkavégzési folyamataikat a kormány által meghozott gazdasági és humanitárius szabályozásokhoz megfelelően kellett megváltoztatniuk. A fizikai jelenléttel járó munkavégzést felváltotta az otthoni munka. A COVID-19 járvány okozta kihívások nem egyenlő mértékben oszlanak el a gazdaságban. Egyes szektorok pénzügyi előnyökre tehetnek szert, mások pedig nagyon komolyan szenvednek a kialakult helyzettől. Az úgynevezett "outsourced" szektorban a hangsúly a személyes, fizikailag egy térben történő munkavégzésen van, annak érdekében, hogy a munkafolyamatot követni és ellenőrizni tudják. A járvány következtében a vállalatoknak át kellett állniuk az otthonról történő munkavégzésre, mely új úgynevezett otthoni irodai politika létrehozását, kialakítását eredményezte. Ez egy remek lehetőség azoknak a vállalatoknak, akik képesek a dinamikus átállásra és a körülmények gyors adaptálására. A dinamikus szervezetekben, a szervezetek stratégiai HR-menedzsmentet folytatnak, annak érdekében, hogy fenntartsák és növeljék a vállalati kapacitást. Egy gondosan kidolgozott HR-stratégia lehet a kulcsa a piaci versenyelőny fenntartásának. Fontos ezen felül még azt is megfigyelni, hogy milyen hatással van az otthoni munkavégzés az alkalmazottakra. Megállapították, hogy azok, akik szeretnek otthonról dolgozni, megfelelő társasági étellel rendelkeznek, idősebb dolgozók, házasság vagy szülők. A fiatalabb munkatársak, akiknek társasági élete nagyban a munkahelyhez kapcsolódik, nem igazán szeretnek otthonról dolgozni. A megfelelő hatékonyság érdekében motivációs rendszer kidolgozására is szükség van. A cél az volt, hogy összehozzák azokat az embereket, akik a helyzet miatt nem tudnak együtt dolgozni a különböző helyszíneken, csökkentsék a fizikai távolságot az üzleti partnerek és kollégák között, ezért úgynevezett virtuális csapatokat hoztak létre, így kiküszöbölve a távolságból és időzónából adódó nehézségeket. Természetesen egyes virtuális csoportok munkáját az elektronikai felszerelések is nagyban támogatják, a fizikai távolságtartás miatt. Néhányan a kommunikáció miatt támadták ezt a fajta megoldást, hisz az e-mailek nem adják vissza a valós idejű kommunikációt. Erre a dinamikus vállalatok válaszként a videokonferenciák bevezetését adták. Fontos szereplő az „outsourced” szektorban az a HR-stratégia, hogy az alkalmazottakra kiemelten oda kell figyelni ebben a különleges krízisidőszakban, hogy fizikailag és lelkileg is egészségesek maradjanak, amihez nagyban hozzájárul a vállalati

toknál megélt kényelem és biztonságérzetük (Aryatama, 2020). Fontosnak tartjuk részletesen kiemelni az indonéz helyzetet a COVID-19 első hulláma kapcsán, hisz hasonló következtetéseket véltünk felfedezni a magyarországi kutatás eredményei és az indonéz HR-megoldások között.

A fentiek alapján is jól látható, hogy az emberek biztonsága érdekében egyénileg, szervezetenként, országosan és globálisan is intézkedéseket és lépéseket kell tenni (Opatka, 2020).

## A 2008-2009-es pénzügyi válság – vállalati és munkaerő-piaci szempontok

A koronavírus-járvány által kialakult helyzetet a korábbi globális pénzügyi válsággal hozzák párhuzamba, mivel akkor és most is, hasonló (pl. kialakult bizonytalanság, a leállás és az alkalmazott támogatások) kihívásokkal találták szembe magukat a szervezetek vezetői és a HR-esek. Az akkor alkalmazott eljárások, bevezetett intézkedések sok esetben jelen egészségügyi válság esetén is alkalmazhatók, így fontosnak tarjuk a vizsgált kutatási témánk kapcsán a pénzügyi válság hatásait is kiemelni. De arról sem szabad megfeledkezni, hogy az alkalmazott módszerek különbözősége, a kormányzati beavatkozás módja, valamint a mostani multilaterális megoldások igen sokban különböznek az akkori helyzetben bevezetettektől (Strauss, 2020).

A világ sorsáért akkoriban aggódó filozófusok és társadalomtudósok közül Korten (2009) szerint a világ nem lesz képes kilábalni a közelmúltbeli válságból, mindaddig, amíg a valós vagyont nem preferálják. Olyan világrendet képzelt el, amely az alkímia helyett a helyi gazdaságokon alapul. Hasonlóképpen Speth (2008) szerint sincs kiút a válságból, amíg a világpolitikusok csak a növekedésre koncentrálnak. Csaba (2009, p. 186) Lucas (1976) nyomán úgy gondolta, hogy „az országoknak konjunkturális politikájukat is hozzá kell igazítaniuk a nemzetközi környezet romlásához, a kiutat a bizalom visszaszerzése jelenti a pénz pumpálása helyett a gazdaságba.” Csikszentmihályi, az áramláselmélet (flow) kidolgozója, úgy vélte, hogy a helyi feladatok ellátására kell összpontosítani (Fodor, Kiss & Poór, 2010). Azért is fontos volt jelezni az előzőleg felsorolt és hangoztatott vészjelzéseket, mivel jelenleg sincs hiány vészharangokat megkongató és apokaliptikus jövőt előrelátni tanulmányokban (Remchukov & Rozhok, 2020). Ugyanakkor nagy hiány van olyan modellekben, amelyek komplexen próbálnak a vírushelyzetben az üzleti világ egészének, vagy egyes alrendszerének működtetésére javaslatokat és megoldásokat kínálni.

A 2008-2009-es válsággal kapcsolatban elvégzett számos kutatás azt mutatta, hogy eltérések voltak a munkaerő-biztosítás területén lezajlott változtatások kapcsán a vállalati méretek és tulajdonformák függvényében. Közel 1000 hazai és kelet-európai (bolgár, román és szlovák) cégnél végzett elemzések alapján megállapítható volt, hogy a közepes és a nagy cégek inkább hajlamosak voltak a megüresedett helyeket be nem tölteni (Poór, Fodor & Kiss, 2011). Ugyanez a tendencia igaz volt az előnyügdíjazásra is. A jelzett létszámcsökkenés 6,7 százalékos létszámleépítést

eredményezett az egész magyar versenyszféra viszonylatában (Statisztikai Tükör, 2010). A KKV-ék, szemben a tőkeerős nagyokkal, a válság kezdetén jóval kisebb mértékben nyúltak a létszámléépítés eszközéhez, ugyanakkor a válság elhúzódásával már ez a helyzet nem állt fenn.

A 2020 végi munkanélküliségi számok az előbb jelzethnél jóval kedvezőbbek (4,3 %). Az itt szereplő adatot részben árnyalja, ha utalunk arra, hogy az inaktívak és a nem teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma jelentősen megnőtt (HVG, 2021).

## A COVID-19 és a magyarországi kormányzati szabályozás

A koronavírus megjelenése országoként eltérő időpontokra vezethető vissza, és ebből kifolyólag az egyes nemzeti kormányok intézkedései is különböző időpontokban kezdődtek meg. Az alábbiakban a magyar és az osztrák kormány intézkedéseinek főbb elemeit hasonlítjuk össze. Azért esett a választás az osztrák példára, mert többször elhangzott a magyar kormány részéről, hogy Magyarország számára a „laboratórium” Ausztria (MNO, 2020).

Magyarországon 2020 januárja az, amikor a kormány hivatalosan kezd el foglalkozni a járvánnyal és első intézkedéseként létrehozza a Koronavírus-fertőzés Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzset, mely 2020. január 31-én tartja meg első alakuló ülését. A koronavírus-fertőzés miatt áprilisa számos, elsősorban kis- és középvállalkozás került nehéz helyzetbe, és került olyan problémák elé, melyek veszélyeztetik a foglalkoztatottak megtartását. 2020. április 4-én Orbán Viktor, Magyarország miniszterelnöke kijelenti: „*annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít*” (Magyarhirlap.hu, 2020), és ennek megfelelően bejelent egy bértámogatási programot, a 13. havi nyugdíj visszaépítését, a kiemelt nemzetgazdasági ágazatok újraindítását, valamint azt, hogy több mint 2000 milliárd forint mértékben biztosítanak támogatott hitelt a hazai vállalatok finanszírozására. A bértámogatást akkor lehet igénybe venni, ha a munkáltató nem tudja teljes munkaidőben foglalkoztatni a dolgozóit. Azok a munkavállalók, akiknek a részmunkaideje 50 százalék alá csökken, havonta és egyénekenként akár 100 ezer forintot meghaladó támogatásban is részesülhetnek, akiknél eléri a részmunkaidő az 50 százalékot, azoknál a támogatási összeg legfeljebb 75 ezer forint lehet (Kormányhivatal.hu, 2020).

Ausztriában 2020. február 25-én jelentik az első esetet, Tirolban. Ezután az események felgyorsulnak és a vírus gyorsan terjedni kezd, ami főleg annak volt köszönhető, hogy sokan Olaszországból hazatérve magukkal hozták a vírust is (Sebestik & Klein, 2020). Március 10-én jelenti be az osztrák kormány az első olyan intézkedését, mely a lakosság nagy részét érinti, ekkor zárják be az általános és középiskolákat, egyetemeket, korlátozzák a rendezvényeken résztvevők számát, előírják a személyek között a távolságtartást stb. Március végén az osztrák kormány 39 milliárd eurós pénzügyi támogatást jelent be Ausztria gazdaságának helyreállítására (Desson, Lambert, Willem Peters, Falkenbach, & Kauer, 2020). A gazdasági segélycsomag célja elsősorban a munkahelyek megőrzé-

sének támogatása, a vállalatok likviditásának biztosítása, valamint a vállalati veszteségek ellensúlyozása volt (Sebestik & Klein, 2020). Az osztrák kormány munkavállalókat érintő intézkedései közül ki kell emelnünk a Kurzarbeit (a csökkentett munkaidő) modellt, melynek lényege, hogy a munkavállaló kevesebb órában dolgozik, a vállalat csak a ténylegesen ledolgozott órákat fizeti ki, az állam pedig kipótolja a bér 80-90%-áig a hiányzó összeget (Eichhorst, Marx, & Rinne, 2020).

Összefoglalva megállapítható, hogy mindkét ország képes volt állami forrásokat felhasználni a védelmi politikák hatékony végrehajtásához, ezzel lehetővé tették a gazdaság viszonylag gyors normalizálódását. A bemutatott két ország esetében az egészségügyi intézkedések mellett a legfontosabb kormányzati intézkedések közé tartozott a vállalatok megsegítése a koronavírus okozta válság minél gyorsabb átvészélésére, melynek egyik központi eleme volt a munkavállalók helyzetének stabilizálása.

## A COVID-19 válságkezelése – a krízismenedzsment jelentősége, a HR válságkezelő intézkedései

A munkahelyek megőrzése és a gazdaság mielőbbi „normál” üzemmódba történő visszaállításához, a szervezetek vezetőinek a válságkezelés területén kellene jobban képezni, fejleszteni magukat. John-Eke & Eke (2020) a krízismenedzsment és stratégiai tervezés áttekintett szakirodalma alapján megállapította, hogy a megfelelő stratégiatervezéssel egy válság könnyebben kezelhető, ugyanakkor az alkalmazott válságkezelési mód hatással van arra, hogy kisebb, vagy nagyobb lesz-e a katasztrófa mértéke. Ez azt jelenti, hogy azon szervezetek, melyek stratégiai megközelítést alkalmaznak a krízis kezelésére, proaktívvá válnak a válság menedzselésében.

A krízismenedzsment még soha nem volt ennyire fókuszban – kiemelten a számítástechnikában, az oktatásban (Varga, 2020), az egészségügyben, a gyógyszeriparban, a logisztikában stb. – mint a COVID-19 kapcsán, hisz jelen helyzet megmutatta a világ, az állampolgárok sebezhetőségét, miután a járvány tönkretette a globális gazdaságot és ezen belül a szolgáltatást magát. Ezért nagy szükség van a vállalatoknál a krízismenedzsment és a stratégiai tervezők közös együttműködésére a legjobb megoldás létrehozására, a folyamatos újratervezésre.

Csizmadia & Illéssy (2020) alapján a válságnak pozitív hozadéka is lehet, mivel az emberek tapasztalatokat szereznek, a szervezetek új módszereket vezetnek be, a kormányzatok pedig gyors és hatékony megoldásokat keresnek a veszélyhelyzet kezelésére. Összességében megállapítható, hogy bár rövid távon a járvány időbeli és térbeli lefutása, valamint a hatására kibontakozó gazdasági recesszió mértéke a legnagyobb kérdés, hosszabb távon talán még ennél is fontosabb, hogy mennyire vagyunk fogékonyak a tanulásra, képesek leszünk-e felismerni a tágabb összefüggéseket. Hasonlóan vélekedik Morris (2020, p. 19), aki szerint „a háború valóban maga pokol, de – hosszú távon legalábbis – alternatívái még rosszabb helyzetet eredményeztek volna”.

## Kutatási terv, problémafelvetés és kutatási modell

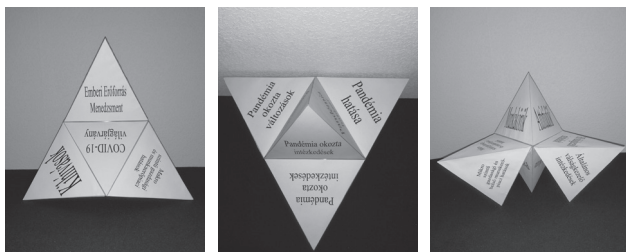
A kutatás során arra keressük a választ, hogy a COVID-19 pandémia milyen kihívások elé állítja a HR-t és milyen válaszok születtek ezekre a kihívásokra.

A kutatás gondolati modelljének alapjául a PaTeNt<sup>®</sup> modell (PaTeNt – Pató Tetrahedrons of interNational Theory) (Pató, 2015, 2017; Pató, Czuppon, Jankó, & Kiss, 2019) szolgált. Ez a 3D térbeli modell támogatja az adatstruktúra és azok kölcsönhatásainak átlátását és vizualizációja által segít – a kutatás rendelkezésre álló adataira vonatkozóan – egy gondolati sémát kialakítani, valamint gondoskodik a vizsgált tényezők közötti kapcsolatok feltárásáról.

A modell elemei ezen aktuális kutatás értelmében a COVID és a HR-kihívások, válaszok kontextusában értelmezendők. Az 1. ábrán a PaTeNt<sup>®</sup>-COVID-19-HR kutatási gondolati modell 3D-ben elkészített felépítése látható.

1. ábra

### A HR koronavírus-kutatás 3 dimenziós modellje



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Amíg az elmúlt évtized végén még a munkaerőhiány okozta a legnagyobb kihívást (Dajnoki & Héder, 2017), addig mára a koronavírus-válság hatására, a munkanélküliség és az inaktivitás elleni küzdelem került a középpontba. Ezek a kihívások hatással vannak a munkavállalókra, a munkáltatókra és a szervezetekre is, ezért nagyon fontos, hogy a jelenleg is tomboló koronavírus-járvány hatásait felmérjék és megismerjék; fókuszba helyezve a szervezetek legfőbb értékét képviselő erőforrást, az embert. Ezek mentén a PaTeNt<sup>®</sup>-COVID-19-HR kutatás gondolati modellje két téma köré koncentrálódott, egyrészt a COVID-19 világjárványra, másrészt a járvány emberierőforrás-menedzsmentre gyakorolt hatásaira. A világjárványnak jelentős befolyása volt a HRM-re, ami különböző intézkedéseket generálva számos változást idézett elő a szervezetek életében. Ezekhez a változásokhoz a szervezetek eltérő attitűddel álltak, és összességében egy átalakuló kompetenciaigénnyel reagáltak, ami közvetlenül a munkakörökhöz kapcsolódva jelent meg.

A kutatás során, a pandémia hatásait három téma köré szerveződve vizsgáltuk, amelyeket a PaTeNt<sup>®</sup>-COVID-19-HR modellben jelenítettünk meg:

1. makroszintű gazdasági és munkaerő-piaci hatások,
2. a válaszadók szervezeteire vonatkozó gazdasági és munkaerő-piaci hatások,

3. mikroszintű gazdasági és belső munkaerő-piaci hatások.

A kutatás során a pandémia okozta intézkedések vizsgálata

1. az általános válságkezelő intézkedésekre,
2. a HR válságkezelő intézkedéseire, és
3. az intézkedés hiánya területekre fókuszált.

A pandémia okozta változások esetében pedig

1. a kihívások,
2. az elvárások és
3. a reakciók dimenziók mentén történt a vizsgálódás.

A kutatási modellben a következő kérdések fogalmazódtak meg:

K-1: Mennyire egységes vagy különböző a válaszadók véleménye a gazdasági és az álláskereső helyzetének a megítélésében a koronavírus kapcsán?

K-2: Milyen hasonlóságokat és különbségeket mutatnak a megkérdezettek HR-rel kapcsolatos reakciói/válaszai (bezárás, leépítés, leállás, HR-akciók) méret (létszám, árbevétel), szektor, tulajdonforma vonatkozásában a pandémia tükrében?

A kutatási kérdések feltáró jellegűek, ezért ezekhez hipotéziseket nem fogalmaztunk meg.

## Kutatási minta és módszertan

Kutatásunk feltáró jellegű, koncentrált kutatás, amely sok mindenki más mellett, alapvetően a szakértőknek szól. Az értékelhető 508 szervezet adatából 404 szervezet választát elemeztük, amelyek túlnyomó többsége a versenyszférában működő magántulajdonú cég, emellett mintegy 15 százalékos aránnyal a közszféra- és nonprofitbeli szervezetek is képviseltetik magukat. A mintában több mint 70 százalék kis- és közepes méretű szervezet. A 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató szervezetek válaszadói mintegy 30%-ban képviseltetik magukat. Önálló HR-rel, illetve HR-részleggel a mintabéli szervezetek kevesebb, mint fele rendelkezik. Ennek hátterében az áll, hogy a KKV-k közül viszonylag kevés rendelkezik önálló HR-egységgel (Karoliny, 2017). A válaszadók túlnyomó többsége a hagyományos szolgáltató ágazatban működik – arányuk meghaladja a 40 százalékot, ezen belül a kereskedelmi és szálláshely-szolgáltatók részaránya a 15 százalékot közelíti. Az ipari és építőipari vállalkozások aránya közel egyharmad.

A kérdőíves lekérdezés mellett, félig strukturált interjúkkal is megpróbáltuk az első számú, illetve a HR-vezetők érzékenyítését, a kutatási célokat, a fókusz-csoportokat és a válságkezelés fő irányait megfogalmazva. Számos „nem tipikus munkaügyi megoldásról” hallhattunk.

A K-1. kutatási kérdés elemzéséhez a kérdőív négy kérdését használtuk fel, melyek munkanélküliségi és gazdasági adatokra vonatkoztak. A lehetséges válaszok jellegük miatt ordinális skálán mérhető adatokat eredményeztek, melyeket felhasználva a négy kérdéshez alaps-

tatisztikák készültek. Ezek a leíró statisztikai elemzések a középértékekből kiindulva adnak általános képet a válaszok kategóriáiról. Az ordinális skálán mérhető adatok jellemzésére a medián és a módusz használható, melyből a medián a középértéket mutatja, vagyis azon válaszlehetőséget a vizsgált kérdésekhez kapcsolódóan, amitől a válaszadók 50%-a alacsonyabb értéket jelölt meg, 50%-a pedig magasabbat, míg a módusz pedig a leggyakrabban megjelölt válaszlehetőséget mutatja. Ugyanezen elemzés keretén belül határoztuk meg a kvartiliseket, melyekből látható, hogy a válaszadók többsége alsóbb vagy magasabb kategóriába (csökkenés-növekedés, alacsony-magas) tartozó értéket jelölt meg. A középértékek jellemzése mellett a gyakorisági adatok meghatározása történt, mely az egyes válaszlehetőségek jelölési gyakoriságát mutatja, és melyből meghatározható, hogy a válaszadó szervezeteknek pontosan hányad része feltételezi az egyes kimeneteket.

Az általános statisztikai adatok mellett a munkanélküliségi adatokkal kapcsolatosan keresztábra-elemzéssel megállapítható az összefüggés az országos adatokra adott reakciók és a válaszadók saját területén lévő adatok között. Az elemzés során a két ordinális skálán mért adat kategóriánkénti összehasonlítása történik, melyből kiolvasható azon összefüggés, hogy mely kategóriák esetén gondolkodnak hasonlóan vagy éppen eltérően a válaszadók, hol egyértelmű az országos munkanélküliségi adatok befolyása a válaszadók saját területéhez mérten. A keresztábra-elemzés tesztelése  $\chi^2$  próba elvégzésével lehetséges, mely során az alaphipotézis ( $H_0$ ) azt mondja ki, hogy független egymástól a két ismerv, vagyis nincs kapcsolat aközött, hogy a válaszadók milyen válaszokat adtak a két kérdés során, ezek egymástól függetlenül történtek. Az alternatív hipotézis ( $H_1$ ) feltételezi a kapcsolatot a két kérdés megválaszolása között, tehát az országos munkanélküliségre adott válasz hatással lesz a saját területre vonatkozó kérdés megválaszolására is. A  $\chi^2$  próba elvégzése során a szignifikanciaszint vizsgálata szükséges, melynek értéke, amennyiben 5% alatti, abban az esetben a  $H_0$  hipotézis elutasításra kerül, tehát feltételezhető a kapcsolat. A kapcsolat szorosságának mérésére a Cramer vagy Gamma mutató használatos az adatok osztályozási skálájának függvényében. Az ordinális skála használata okán a Gamma mutató értéke adja a reális képet, melynek eredménye amennyiben  $0 < \gamma \leq 0,3$ : gyenge a kapcsolat,  $0,3 < \gamma \leq 0,7$ : közepesen erős a kapcsolat, illetve amennyiben  $0,7 < \gamma \leq 1$ : erős a kapcsolat.

A K-2 kutatási kérdés elemzéséhez a kérdőív három kérdését használtuk fel, melyek a válaszadó szervezetek árbevétel- és létszámadataira, valamint a válságkezelő HR-intézkedések tartalmára kérdeztek rá. A HR-rel kapcsolatos intézkedések nominális skálán mért adatok, míg az árbevétel- és létszámadatok a kategóriákba rendezett válaszok ordinális skálán mért adatai, így elemzésükre egytényezős varianciaanalízist végeztünk el ANOVA tábla segítségével. Az egytényezős varianciaanalízis egy minőségi adatokat tartalmazó kérdés és egy mennyiségi adatokat tartalmazó kérdés egymásra mért hatását vizsgálja a különböző kategóriákba tartozás és a kapcsolódó szórásadatok eredménye-

it felhasználva. Az alapfeltevés vizsgálata ebben az esetben F próbával történik, melynek értelmében a  $H_0$  hipotézis feltételezése szerint nincs kapcsolat a két kérdés között, míg a  $H_1$  hipotézis alapján pedig van kapcsolat. Az F próba elvégzése során a szignifikanciaszint vizsgálata szükséges, melynek értéke szintén az 5%-os szinthez mérten amennyiben alacsonyabb, akkor a  $H_0$  hipotézis elutasításra kerül, és feltételezhető a kapcsolat a két kérdésre adott válasz között. A kapcsolat szorosságának mérésére a szóráshányados és a szórásnégyzet hányados mutatók meghatározásával történt a csoportok közötti és a csoporton belüli szórások segítségével, mely esetben a szóráshányados mutató 0-1 közötti értéke a kapcsolat szorosságát mutatja, ami a Gamma mutató skálázásának megfelelően lehet gyenge, közepesen erős vagy erős, míg a szórásnégyzet-hányados mutató pedig a minőségi ismerv mennyiségi ismervre gyakorolt hatását mutatja a szóródás tekintetében.

## Eredmények és azok értékelése

Az eredmények bemutatása a megfogalmazott két kutatási kérdés mentén történik.

K-1: Mennyire egységes vagy különböző a válaszadók véleménye a gazdaság és az álláskeresők helyzetének megítélésében a koronavírus kapcsán?

Bemutatjuk a válaszadók véleményét a gazdaságról és a munkanélküliségről, külön kiemelve a nemzeti szintű és a válaszadó szervezetek saját területére vonatkozó prognosztizációját (1-6. táblázat).

K-2: Milyen hasonlóságokat és különbségeket mutatnak a megkérdezettek HR-rel kapcsolatos reakciói/válaszai (bezárás, leépítés, leállás, HR-akciók) méret (létszám, árbevétel), szektor, tulajdonforma tükrében a pandémia vonatkozásában?

A kutatási kérdés keretében két fontos változó – az árbevétel és a munkavállalói létszám – vizsgálata mentén történik meg a HR-intézkedések értékelése (7-8. táblázat).

Elsőként a válaszadók hazai gazdaságra és az itthoni munkanélküliségre vonatkozó véleményét elemeztük (1. táblázat). Az elemzésben arra kerestük a választ, hogy a válaszadók véleményei mennyiben térnek el a szakirodalomban ismertetettől (HVG, 2021). Az értékelhető válaszok száma az összes válaszadó 33,69%-át tette ki a munkanélküliséggel és a gazdasági helyzettel kapcsolatos kérdések esetén. A gazdasági visszaesés tekintetében a válaszadók döntő többsége 2021-ig tartó hatást jelez, mely a saját szervezetének árbevételére is hatással van, leginkább 10%-tól magasabb csökkenést feltételeznek. A munkanélküliség kapcsán jelentős növekedést prognosztizálnak, azonban a saját területükre a legtöbben pozitívan tekintenek, és csak kisebb mértékű emelkedést feltételeznek.

A válság hatásait legtöbben 2021-ig tartónak határozták meg, a válaszadók 65,84%-a feltételezi, hogy a visszaesés a következő évig tart (2. táblázat). Hosszú távú elhúzódást, 2025-ig és még tovább tartó gyűrűzést 15,59% feltételez. Érdekes módon majdnem ugyanennyi válaszadó, 12,62% vélte azt, hogy ez csak a 2020-as évben lesz jellemző.

1. táblázat

**A válaszadók véleményei a gazdaság és a munkanélküliség helyzetének megítélésében**

		Ön szerint mennyi ideig kell számítani a vírus miatti gazdasági visszaesésre?	Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség Magyarországon 2020-ban?	Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség az Önök tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban?	Hogy becsüli, az előző évihez képest hogyan alakul szervezetének árbevétele 2020-ban?
N	Valid	404	404	404	404
	Missing	1199	1199	1199	1199
Median		2,00	4,00	3,00	3,00
Mode		2	4	3	3
Percentiles	25	2,00	3,00	1,00	1,00
	50	2,00	4,00	3,00	3,00
	75	2,00	4,00	3,00	3,00

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2. táblázat

**A válaszadók megítélése arról, hogy mennyi ideig kell számítani a vírus miatti gazdasági visszaesésre**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem tudom	24	1,5	5,9	5,9
	Néhány hónapig, 2020-at érinti	51	3,2	12,6	18,6
	a válság eltart 2021-ig	266	16,6	65,8	84,4
	a válság eltart 2025-ig	56	3,5	13,9	98,3
	2025 után is érezhető lesz	7	,4	1,7	100,0
	Total	404	25,2	100,0	
Missing	System	1199	74,8		
Total		1603	100,0		

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A magyarországi munkanélküliség alakulását pesszimizmisan látják a válaszadók, 56,44%-uk jelentős növekedést feltételez a kialakult helyzetben (3. táblázat). Ezzel ellentétes válaszok is megjelentek, 2,47%-a a válaszadóknak a munkanélküliség kismértékű csökkenését feltételezi. A saját tevékenységi területükkel kapcsolatosan biza-

kodóbbak voltak a válaszadók, mindössze 22,28%-uk feltételez nagymértékű növekedést a munkanélküliségi adatokban, míg 30,45%-uk szerint nem fog változás bekövetkezni a megelőző évhez képest, vagyis nem hiszik, hogy a pandémiás helyzet hatással lenne a saját működési területükre (4. táblázat).

3. táblázat

**A válaszadók véleménye a hazai munkanélküliségi helyzetről 2020-ban**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem tudom	17	1,1	4,2	4,2
	Marad a 2019-es szint	10	,6	2,5	6,7
	Kismértékben csökken	10	,6	2,5	9,2
	Kismértékben növekszik	139	8,7	34,4	43,6
	Jelentősen növekszik	228	14,2	56,4	100,0
	Total	404	25,2	100,0	
Missing	System	1199	74,8		
Total		1603	100,0		

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



A válaszadók véleménye arról, hogyan alakul a munkanélküliség a saját szervezetük tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem tudom	26	1,6	6,4	6,4
	Marad a 2019-es szinten	123	7,7	30,4	36,9
	Kismértékben csökken	27	1,7	6,7	43,6
	Kismértékben növekszik	138	8,6	34,2	77,7
	Nagymértékben növekszik	90	5,6	22,3	100,0
	Total	404	25,2	100,0	
Missing	System	1199	74,8		
Total		1603	100,0		

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadók véleménye arról, hogy az előző évihez képest hogyan alakul szervezetének árbevétele 2020-ban

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem tudom	43	2,7	10,6	10,6
	2019. évihez képest hasonlóan alakul	87	5,4	21,5	32,2
	10% körüli csökkenés	69	4,3	17,1	49,3
	10%-tól magasabb csökkenés	161	10,0	39,9	89,1
	10% körüli növekedés	26	1,6	6,4	95,5
	10%-tól magasabb növekedés	18	1,1	4,5	100,0
	Total	404	25,2	100,0	
Missing	System	1199	74,8		
Total		1603	100,0		

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A magyarországi munkanélküliség és a válaszadó tevékenységi területén/szektorában becsült munkanélküliség keresztábra-elemzése

		Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség az Önök tevékenységi területén/szektorában Magyarországon 2020-ban?					Total	
Count		Nem tudom	Marad a 2019-es szinten	Kismértékben csökken	Kismértékben növekszik	Nagymértékben növekszik		
Count		9	3	2	2	1	17	
Ön szerint, hogyan alakul a munkanélküliség Magyarországon 2020-ban?	Nem tudom	Residual	7,9	-2,2	,9	-3,8	-2,8	
		Count	1	7	2	0	0	10
	Marad a 2019-es szint	Residual	,4	4,0	1,3	-3,4	-2,2	
		Count	0	4	3	2	1	10
	Kismértékben csökken	Residual	-,6	1,0	2,3	-1,4	-1,2	
		Count	6	50	9	67	7	139
	Kismértékben növekszik	Residual	-2,9	7,7	-,3	19,5	-24,0	
		Count	10	59	11	67	81	228
Jelentősen növekszik	Residual	-4,7	-10,4	-4,2	-10,9	30,2		
Total	Count	26	123	27	138	90	404	

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az árbevétel esetén a válaszadók legnagyobb hányada 10%-nál nagyobb csökkenést feltételez, 39,85%-uk gon-

dolja úgy a jelenlegi információk alapján, hogy nagymértékű lesz a visszaesés. 10,89%-a a válaszadóknak

növekedést is feltételez az árbevételben (5. táblázat). A keresztábra-elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy azon válaszadók, akik az országos munkanélküliség növekedését jelentősnek gondolják, nagyobb arányban tartanak attól, hogy saját területükön is nagymértékben növekszik a munkanélküliség (6. táblázat). A válaszok konzisztenciáját mutatja, hogy azon válaszadók, akik nem prognosztizálnak növekedést az országos adatokban, a saját területükön sem számítanak a munkanélküliség növekedésére.

A kapcsolat tesztelésére függetlenségvizsgálatot végeztünk,  $\chi^2$  próba segítségével a megfogalmazott kutatási módszertan alapján. A szignifikanciaszint az aszimptotikus és a Monte Carlo vizsgálat alapján is 0%, emiatt a  $H_0$  hipotézist elutasítottuk, vagyis van kapcsolat, a válaszadók az országos munkanélküliségi adatok alakulása befolyásolta a saját területükön feltételezett munkanélküliségi változások megadásakor.

A kapcsolat szorosságának mérésére alkalmazott Gamma mutató alapján közepesen erős kapcsolat van az

7. táblázat

**Az árbevétel és a HR-intézkedések kapcsolata**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nincs teendő	Between Groups	31,097	6	5,183	4,595	,000
	Within Groups	376,715	334	1,128		
	Total	407,812	340			
Létszámstop	Between Groups	19,432	6	3,239	1,950	,072
	Within Groups	591,235	356	1,661		
	Total	610,667	362			
Munkaidő-csökkentés	Between Groups	10,453	6	1,742	1,373	,224
	Within Groups	455,440	359	1,269		
	Total	465,893	365			
Létszámcsökkentés, leépítés	Between Groups	,938	6	,156	,155	,988
	Within Groups	359,332	356	1,009		
	Total	360,270	362			
Otthoni munka engedélyezése/elrendelése	Between Groups	66,582	6	11,097	8,906	,000
	Within Groups	446,086	358	1,246		
	Total	512,668	364			
Kölcsönzött munkaerő leépítése	Between Groups	20,509	6	3,418	3,280	,004
	Within Groups	366,872	352	1,042		
	Total	387,382	358			
Bérbefagyasztás	Between Groups	4,914	6	,819	,541	,777
	Within Groups	534,686	353	1,515		
	Total	539,600	359			
Bérek csökkentése	Between Groups	6,094	6	1,016	1,090	,368
	Within Groups	329,790	354	,932		
	Total	335,884	360			
Béren kívüli juttatások csökkentése	Between Groups	9,310	6	1,552	1,279	,266
	Within Groups	429,454	354	1,213		
	Total	438,765	360			
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	Between Groups	18,031	6	3,005	2,601	,018
	Within Groups	411,308	356	1,155		
	Total	429,339	362			
Járványveszély mérséklése képzéssel	Between Groups	14,236	6	2,373	2,384	,029
	Within Groups	354,326	356	,995		
	Total	368,562	362			
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	Between Groups	95,453	6	15,909	14,636	,000
	Within Groups	389,139	358	1,087		
	Total	484,592	364			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Utánpótlási, helyettesítési tervek kidolgozása	Between Groups	26,166	6	4,361	4,112	,001
	Within Groups	376,497	355	1,061		
	Total	402,663	361			
Automatizálással, műszaki megoldással a munkaerő-szükséglet csökkentése	Between Groups	4,934	6	,822	1,271	,270
	Within Groups	229,066	354	,647		
	Total	234,000	360			
Képzéssel, fejlesztéssel csökkentés	Between Groups	3,126	6	,521	,963	,450
	Within Groups	190,339	352	,541		
	Total	193,465	358			
Önfejlesztés támogatása	Between Groups	4,010	6	,668	,578	,748
	Within Groups	411,946	356	1,157		
	Total	415,956	362			
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	Between Groups	3,676	6	,613	,837	,542
	Within Groups	258,280	353	,732		
	Total	261,956	359			
Ösztönzési rendszer átdolgozása	Between Groups	3,227	6	,538	,729	,627
	Within Groups	262,679	356	,738		
	Total	265,906	362			
Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása	Between Groups	1,625	6	,271	,623	,712
	Within Groups	152,632	351	,435		
	Total	154,257	357			
Egyéb	Between Groups	,631	6	,105	,832	,548
	Within Groups	10,986	87	,126		
	Total	11,617	93			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

8. táblázat

A létszám és a HR-intézkedések kapcsolata

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nincs teendő	Between Groups	34,078	6	5,680	5,120	,000
	Within Groups	376,029	339	1,109		
	Total	410,107	345			
Létszámstop	Between Groups	44,270	6	7,378	4,591	,000
	Within Groups	581,784	362	1,607		
	Total	626,054	368			
Munkaidő-csökkentés	Between Groups	9,758	6	1,626	1,277	,267
	Within Groups	464,973	365	1,274		
	Total	474,731	371			
Létszámcsökkentés, leépítés	Between Groups	5,358	6	,893	,905	,491
	Within Groups	357,032	362	,986		
	Total	362,390	368			
Otthoni munka engedélyezése/elrendelése	Between Groups	60,732	6	10,122	8,050	,000
	Within Groups	457,662	364	1,257		
	Total	518,394	370			
Kölcsönzött munkaerő leépítése	Between Groups	31,526	6	5,254	5,262	,000
	Within Groups	357,477	358	,999		
	Total	389,003	364			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bérfelfagyasztás	Between Groups	17,900	6	2,983	2,007	,064
	Within Groups	533,567	359	1,486		
	Total	551,467	365			
Bérek csökkentése	Between Groups	4,855	6	,809	,876	,512
	Within Groups	332,398	360	,923		
	Total	337,253	366			
Béren kívüli juttatások csökkentése	Between Groups	4,772	6	,795	,656	,685
	Within Groups	436,285	360	1,212		
	Total	441,057	366			
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	Between Groups	29,475	6	4,913	4,353	,000
	Within Groups	408,498	362	1,128		
	Total	437,973	368			
Járványveszély mérséklése képzéssel	Between Groups	10,079	6	1,680	1,671	,127
	Within Groups	363,878	362	1,005		
	Total	373,957	368			
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések	Between Groups	95,334	6	15,889	14,616	,000
	Within Groups	395,711	364	1,087		
	Total	491,046	370			
Utánpótlási, helyettesítési tervek kidolgozása	Between Groups	32,272	6	5,379	5,096	,000
	Within Groups	381,029	361	1,055		
	Total	413,302	367			
Automatizálással, műszaki megoldással a munkaerő-szükséglet csökkentése	Between Groups	10,275	6	1,713	2,614	,017
	Within Groups	235,839	360	,655		
	Total	246,114	366			
Képzéssel, fejlesztéssel csökkentés	Between Groups	4,081	6	,680	1,233	,289
	Within Groups	197,497	358	,552		
	Total	201,578	364			
Önfejlesztés támogatása	Between Groups	10,938	6	1,823	1,583	,151
	Within Groups	416,964	362	1,152		
	Total	427,902	368			
Teljesítményértékelési rendszer átdolgozása	Between Groups	7,426	6	1,238	1,709	,118
	Within Groups	260,049	359	,724		
	Total	267,475	365			
Ösztönzési rendszer átdolgozása	Between Groups	6,658	6	1,110	1,518	,171
	Within Groups	264,562	362	,731		
	Total	271,220	368			
Esélyegyenlőségi stratégia/terv átdolgozása	Between Groups	4,142	6	,690	1,606	,144
	Within Groups	153,473	357	,430		
	Total	157,615	363			
Egyéb	Between Groups	,473	6	,079	,622	,712
	Within Groups	11,148	88	,127		
	Total	11,621	94			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

országos munkanélküliségi adatok alakulása és a saját területen feltételezett munkanélküliség alakulása között.

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy milyen hasonlóságokat és különbségeket mutatnak a megkérdezettek HR-rel kapcsolatos reakcióik/válaszai (bezárás, leépítés, HR-akciók) méret (árbevétel, létszám), szektor, tulajdon-

forma tükrében (n=338). Az ANOVA tábla az árbevétel és az egyes HR-intézkedések közötti összefüggést mutatja (7. táblázat). Ahol a szignifikanciaszint 5% alatti, ott kerül elfogadásra a *H<sub>1</sub>* hipotézis, vagyis a válaszadó szervezetek körében a „nincs teendő”, az „otthoni munkavégzés engedélyezése/elrendelése”, a „kölcsönzött munkaerő leépí-

tése”, a „munkavállalók szociális problémáinak segítése”, a „járványveszély mérséklése képzéssel”, az „új munka- és egészségvédelmi intézkedések”, az „utánpótlási, helyettesítési tervek kidolgozása” intézkedések esetén volt releváns az árbevétel. Mindebből az következik, hogy az otthoni munkavégzést lehetővé tevő rugalmasabb vezetői hozzáállás, a nem állományban lévő dolgozók számának a csökkentése, a dolgozók szociális problémáira való gondosabb odafigyelés, a képzéssel elérhető magasabb fokú tájékozottság és az ennek megfelelő tervezés, majd a gyors intézkedések jelentősen javíthatják a kialakult helyzetet. A szórásányszám mutató meghatározásával megállapítható, hogy ez a kapcsolat – a legtöbb esetben – gyenge vagy közepesen erős.

A létszám és az egyes HR-intézkedések közötti kapcsolatot (8. táblázat) vizsgálata során megállapítható, hogy a „nincs teendő”, a „létszámstop”, az „otthoni munka engedélyezése/elrendelése”, a „munkavállalók szociális problémáinak segítése”, a „járványveszély mérséklése képzéssel”, az „új munka- és egészségvédelmi intézkedések”, az „utánpótlási, helyettesítési tervek kidolgozása”, az „automatizálással, műszaki megoldással a munkaerő-szükséglet csökkentése” intézkedések esetén volt releváns a létszám figyelembevétele a válaszadó szervezetek körében, a kapcsolat szintén gyenge és közepesen erős. Az eredmények összhangban állnak az elméleti részben leírtakkal, mely szerint a HR-nek fontos szerep jut a koronavírus elleni küzdelemben azzal, hogy támogató környezetet (Dénes & Berke, 2015; Berke & Kórműves, 2016) alakít ki, melyben a „dolgozó az első” szemlélet érvényesül, valamint az egészségügyi és biztonsági feladatokra (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, & Zimmermann, 2020) is nagyobb hangsúlyt helyez.

## Következtetések

A munkáltatók, illetve a HR-szakemberek elsősorban saját perspektívából vizsgálták a koronavírus-járvány hatásait a munkaerőpiacra. Mivel maga a vírus elterjedése óta nem telt el hosszú idő (~1 év), nem áll a HR-esek rendelkezésére a saját tapasztalatuknál tágabb információ ahhoz, hogy megfelelő bérezési és toborzási stratégiát alkossanak a jövőre nézve.

A megkérdezettek elsősorban reaktív operációs döntéseket hoztak meg a járvány kitörése után, ebből látható, hogy a munkaerőpiacot és a munkáltatókat váratlanul érte a járvány ilyen mértékű jelentősége. A legnagyobb különbség a KKV-szektor és a nagyvállalati/multi szektorban jelentkezik. A KKV-szektorban sokkal drasztikusabb, akár azonnali leépítések és bérfelfagyasztások voltak szükségesek ahhoz, hogy a szervezetek túléljék a vírust, addig a nagyvállalatoknál gyakorlati szempontból a leépítések és a bércsökkentés helyett nagyobb hangsúlyt kaptak a szociális problémákra és az egészségvédelemre irányuló HR-intézkedésekre.

Az első kutatási kérdés arra vonatkozott, hogy mennyire egységes vagy különböző a válaszadók véleménye a gazdaság és az álláskereső helyzetének a megítélésében a koronavírus kapcsán (K1).

A válaszadók szerint a gazdasági visszaesés 2021 végéig fog tartani, ezért jelentős árbevétel-kieséssel számoltak. Ebből következően a munkanélküliségi ráta tovább fog emelkedni (több mint a fele válaszadó szerint egészen 2021. év végéig). A saját tevékenységi körre vonatkozóan a válaszadók 30%-a szerint a pandémia következtében kialakult gazdasági válság nem gyakorol hatást a saját működési területükön belüli munkanélküliségi rátára. Ez az eredményünk összefügg azzal, hogy a válaszadók 39 százaléka úgy számol: a pandémia hatására az éves árbevételük több mint 10%-kal fog csökkenni. A válaszokat vizsgálva láthatóvá válik, hogy egyetlen válaszlehetőség sem érte el az 50 százalékot, vagyis a válaszadók álláspontja heterogén.

Összességében a válaszadók véleménye nem egységes, jelentős eltérések mutatkoznak a gazdaság és munkanélküliségi megítélésében.

A második kutatási kérdés a hasonlóságokra és különbségekre keresett választ a megkérdezettek HR-rel kapcsolatos reakcióik/válaszai (bezáras, leépítés, HR-akciók) méret (létszám, árbevétel), szektor, tulajdonforma tükrében a pandémia vonatkozásában (K2).

Az ANOVA próbával az árbevétel és a HR-intézkedések között találtunk gyenge és közepesen erős szignifikáns kapcsolatokat. Ebből következik, hogy statisztikai értelemben a megkérdezettek HR-rel kapcsolatos reakciói/válaszai jelentősen eltérnek egymástól. Jelenleg nem áll rendelkezésre egy egységes, homogén álláspont arra vonatkozóan, mely HR-reakciók lennének a legmegfelelőbb válaszok a pandémia következtében kialakult gazdasági válságra. Az ANOVA próbával szintén gyenge és közepesen erős szignifikáns kapcsolatokat mutathatók ki a HR-intézkedések és a létszám között. Ebből következik, hogy az általunk vizsgálatba bevont személyek eltérő HR-intézkedéseket preferálnak a szervezet létszámától függően.

## A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

A kutatásunkkal szemben megfogalmazható kritika, hogy a vizsgálati minta nem tekinthető reprezentatívnak, ennek megfelelően az eredményeink korlátozottan általánosíthatók. A fentieket figyelembe véve érdemes lenne kutatásunkat egy reprezentatív mintán megismételni és az eredményeket szervezettípusonként (pl. állami fenntartású szervezet, vagy magántulajdonban lévő) összehasonlítani. Ebben a tanulmányban az empirikus kutatás során magyarországi szervezetekre fókuszáltunk. Úgy véljük, hogy kutatásunkat érdemes lenne nemzetközi szinten kiterjeszteni, és feltárni, hogy a közép-európai régióban működő szervezeteknek a válság következtében bevezetett HR-intézkedései miben térnek el egymástól.

A pandémia következtében kialakult világgazdasági válság komoly kihívások elé állítja a szervezeteket. Erre a helyzetre a szervezetek különböző HR-válaszokat adhatnak. A kutatási eredményekből egyértelművé válik, hogy jelenleg a szervezetek nem adnak egységes HR-válaszokat. A jövőben érdemes lenne nyomon követni, vajon megmarad-e a HR-intézkedések fragmentáltsága, vagy

jövőben a HR-szakma kidolgoz és elfogad egy egységes módszert annak érdekében, hogy csökkentse a gazdasági válság hatását.

Jelenleg még nem egyértelmű, hogy a gazdasági válság mennyire húzódik el, illetve mikorra várható a gazdasági konjunktúra. Kutatói véleményünk alapján a gazdasági fellendülés elején érdemes lenne a kutatásunkat megismételni, és megvizsgálni, hogy a gazdasági helyzet változása milyen új kihívások elé állítja a szervezeteket, erre milyen HR-válaszok adhatók.

A kutatás megvalósítása a témából kifolyólag gyors lefolyású volt, ami a kiértékelést és a feldolgozást is ugyanígy érintette. Ez megnehezítette a kutatás egyértelmű eredményének közlését, feldolgozását. A kutatásban részt vevő vállalati oldali megkeresések esetében a bizalmatlanság szabott gátat egy átfogóbb, pontosabb kép megismeréséhez, a megkérdezettek nem szívesen beszéltek arról, hogy milyen intézkedéseket vezettek be a járványkezelés érdekében.

A mostani válsággal kapcsolatban érdemes utalni arra, hogy az evolúciós biológia, a jövőkutatók és más társadalomtudósok hazai és nemzetközi képviselői újra megkongatják (Maynard & Szathmáry, 1995; Wallace-Wells, 2020) a vészharangot. Felvetik, hogy lehet-e folytatni azt a földi társadalmi-gazdasági életet, amit – az egyre kiterjedtebb globalizáció, az emelkedő földi hőmérséklet vagy környezetrombolás (Remenyik et al., 2020) miatt – számos veszély kezd fenyegetni (Lugosi, 2020). A jövő iránt aggódó szakértők arra hívják fel a figyelmet, hogy ez a válság néhány területen könnyebbé – pl. a globális bezárás miatt csökkent környezetünk terheltsége, olyan állatok jelentek meg egy-egy környéken, amelyeket ott már nagyon régen nem láttak, vagy csökkent a munkába járási idő – is hozott, de ezzel együtt azt is kiemelik, hogy ezek a változások nem igazán az organikus fejlődés eredményei. Arra is utalnak a jelzett források, hogy együtt kell átgondolni a világnak a környezet, a társadalom és a vezetés (Environment-Social és Governance) területeinek összefüggését és felelősségi komplexumát (Remchukov & Rozhok, 2020). Kutatásunknak is a mostani helyzet bemutatása mellett az a hosszabb távú célja, hogy hozzájáruljunk a HR-tudomány eszközeivel a gazdasági-társadalmi életünk hosszú távú fenntarthatóságához.

Ma még viszont nehéz megmondani, hogy a HR-területén a tanulmány elméleti részében bemutatott „Társadalmi kisiklás” elmélet milyen forgatókönyve(i) kerülnek alkalmazásra a jövőben.

## Felhasznált irodalom:

Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. & Rauh, C. (2020). *Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real-time surveys*. CEPR Discussion Paper No. DP14665., 49. <https://repec.cepr.org/repec/cpr/ceprdp/DP14665.pdf>

Alexander, J. C. (2018). The Societalization of Social Problems: Church Pedophilia, Phone Hacking, and the Financial Crisis. *American Sociological Review*, 83(6), 1049–1078. <https://doi.org/10.1177/0003122418803376>

Alexander, J. C. (2019). *What Makes a Social Crisis? The Societalization of Social Problems*. Medford (MA): Polity Press.

Alon, I., Farrell, M., & Li, S. (2020). Regime Type and COVID-19 Response. *FIIB Business Review*, 9(3), 152–160. <https://doi.org/10.1177/2319714520928884>

Aryatama, H. (2020). *The Effect of Pandemic COVID-19 in the Outsourcing Industry Sector and the Role of Human Resourcing in Dynamic Organizations*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3591137>

Asmelash, L., & Cooper, A. (2020). *Nearly 80% of hotel rooms in the US are empty, according to new data*. CNN, <https://edition.cnn.com/2020/04/08/us/hotel-rooms-industry-coronavirus-trnd/index.htm>

Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14–25. <https://www.metropolitan.hu/upload/f11f12de27b440ed2c6c5f287cc435f74800496b.pdf>

Baldwin, R., & Weder di Mauro, B. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. London: Centre for Economic Policy Research. <https://cepr.org/sites/default/files/news/COVID-19.pdf>

Berke, Sz. & Kőműves, Zs. (2016). Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In A. Csata, B. E. Bíró, G. Fejér-Király, O. Gy. J. Kassay, B. Nagy, & L.-J. Tánczos (Eds.), *Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe: 13th Annual International Conference on Economics and Business* (pp. 1-16). Kolozsvár, Románia: Editura Risoprint.

Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. (2020). COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspective Journal*, 34(4), 493-507. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>

Bregman, R. (2020). *Emberiség – Mégis jobbak lennénk, mint hittük?* Budapest: HVG Könyvek.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, (51), 697–713., <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Craven, M., Mysore, M., Singhal, S., Smit, S. & Wilson, M. (2020). *COVID-19: Briefing note, March 30*, McKinsey & Company. <https://www.parking-mobility.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-Briefing-note-March-30-2020.pdf>

Csaba, L. (2009). This is a great crisis (In Hungarian). In Enkler, A., & Rosonczy, I. (Eds.), *Esseyes of the year*. Budapest: Antológia. Magyar Napló.

Csizmadia P. & Illéssy M. (2020). *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*.

- [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf)
- Czeczei, V., Kolozsi, P. P., Kutasi G., & Marton, Á. (2020). Gazdasági kitettség és válságállóság exogén sokk esetén. *Pénzügyi Szemle*, 3, 323-349. [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2020\\_3\\_1](https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_3_1)
- Dajnoki, K. & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Dénes, Gy.E. & Berke, Sz. (2015). The role of the emotional intelligence in managerial success. In Csata, A., Fejér-Király, G., György, O., Kassay, J., Nagy, B., & Tanczos, L-J. (Eds.), *Global Challenges, Local Answers: Challenges in the Carpathian Basin* (pp. 392-398). Cluj-Napoca, Románia: Risoprint.
- Desson, Z., Lambert, L., Willem Peters, J., Falkenbach, M., & Kauer, L. (2020). Europe's Covid-19 outliers: German, Austrian and Swiss policy responses during the early stages of the 2020 pandemic. *Health Policy and Technology*, 9(4), 405-418. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2020.09.003>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 1-15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Research*, 117(Sept). 284-289, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Eichhorst, W., Marx, P., & Rinne, U. (2020). Manoeuvring Through the Crisis: Labour Market and Social Policies During the COVID-19 Pandemic. *Intereconomics*, 55(Nov), 375–380. <https://doi.org/10.1007/s10272-020-0937-6>
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2010). A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre: Négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.10.01>
- Franck, T., & Schoen, J. W. (2020). *This map shows the states that suffered the biggest job losses last week due to coronavirus*. CNBC, <https://www.cnbc.com/2020/04/09/this-map-shows-the-states-that-suffered-the-biggest-job-losses-last-week-due-to-coronavirus.html>
- Gao, H., & Ren, M. (2020). Overreliance on China and dynamic balancing in the shift of global value chains in response to global pandemic COVID-19: an Australian and New Zealand perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 306-310. <https://dx.doi.org/10.1057%2Fsb41291-020-00121-3>
- Giordano, P. (2020). *Járvány idején*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Guarner, J. MD. (2020). Three Emerging Coronaviruses in Two Decades: The Story of SARS, MERS, and Now COVID-19. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 420-421, <https://doi.org/10.1093/ajcp/aaq029>
- HVG (2021). *Decemberben több százezer magyar volt majdnem-munkanélküli*. [https://hvg.hu/gazdasag/20210202\\_munkanelkuliseg\\_koronavirus\\_december](https://hvg.hu/gazdasag/20210202_munkanelkuliseg_koronavirus_december)
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: a review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46, <https://doi.org/10.47672/jsm.501>
- Karoliny M-né (2017). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Karoliny M-né & Poór J. (Eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (pp. 23-60). Budapest: Wolters Kluwer.
- Kormanyhivatal.hu (2020). *Elérhető a munkahelyvédelmi bértámogatás*. <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/hirek/elerheto-a-csokkentett-munkaidos-foglalkoztatasi-tamogatás>
- Korten, D.C. (2009). *Gyilkos vagy humánus gazdaság*. Budapest: Kairosz Kiadó.
- Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C.A.M., Prochotta, A., Steinbrink, K.M., & Berger, E.S.C. (2020). Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(June), 1-39, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3580647>
- Lazáry, J. (2020). A COVID-19 pandémia akut hatásai a pszichés állapotra a járvány első szakaszában. *Neuropsychopharmacologia Hungarica*, 22(2), 172-177.
- Lee, M. M. (2020). Covid-19: agnotology, inequality, and leadership. *Human Resource Development International*, 23(4), 333-346, <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779544>
- Lucas, R. (1976). Econometric policy evaluation: a critique. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 1, 19-46, [https://doi.org/10.1016/s0167-2231\(76\)80003-6](https://doi.org/10.1016/s0167-2231(76)80003-6)
- Lugosi, P. (2020). *Járványok, háborúk, gazdasági összeomlás – ezek várnak az emberiségre*. <https://24.hu/tudomany/2020/05/17/lakhatatlan-fold-elet-a-felmelegedes-utan-david-wallace-wells/>
- Magyarhirlap.hu (2020). *Orbán Viktor: Annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít*. <https://www.magyarhirlap.hu/kulfold/20200404-orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-a-koronavirus-elpusztit>
- Magyar Nemzet Online (2020). *A számok nem hazudnak: időben követtük az osztrák példát*. <https://magyarnemzet.hu/kulfold/a-szamok-nem-hazudnak-idoben-kovettuk-az-osztrak-peldat-8939213/>
- Maynard S., J. & Szathmáry, E. (1995). *The Major Transitions in Evolution*. Oxford, England: Oxford University Press.
- McLean, G. N., & Jiantreerangkoo, B. (K.) (2020). The role of national HRD in an era of COVID-19. *Human Resource Development International*, 23(4), 418-426, <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780066>

- Morris, J. (2020). *Háború!* Budapest: Antall József Tudásközpont.
- Mosley, M. (2020). *COVID 19: Minden, amit tudni kell a KORONAVÍRUSRÓL és a vakcináért folyó versenyről.* Budapest: GABO Könyvkiadó.
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25. [https://www.business-and-management.org/download.php?file=2018/13\\_1-15-25-Nizamidou,Vouzas.pdf](https://www.business-and-management.org/download.php?file=2018/13_1-15-25-Nizamidou,Vouzas.pdf)
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 37-49. <http://doi.org/10.4038/sljhrm.v10i1.5649>
- Országgyűlés Hivatala (2020). *Járványügyi és szociális intézkedések. 2020. május 11.* [https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet\\_2020\\_34\\_V4%2B\\_jarvanyugyi\\_es\\_szocialis\\_intezkedesek.pdf/0cf23cd6-cd8d-9c46-7a7e-3c0a5d3d7197?t=1589184001441](https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_34_V4%2B_jarvanyugyi_es_szocialis_intezkedesek.pdf/0cf23cd6-cd8d-9c46-7a7e-3c0a5d3d7197?t=1589184001441)
- Pató, B. S. G. (2015). The 3D job description. *Journal of Management Development*, 34(4), 406-420. <https://doi.org/10.1108/jmd-11-2013-0151>
- Pató, B. Sz. G. (2017). Formal Options for Job Descriptions – theory meets practice. *Journal of Management Development*, 36(8), 1008-1028. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>
- Pató, B. Sz. G., Czuppon, V., Jankó, D., & Kiss, F. (2019). Ecotourism Competency system in the light of the Canvas model – framework of ECOMODE project. In *Globalization and Current Challenges in Business. III. International Scientific Conference Proceedings* (pp. 317-321). Tbilisi: Georgian Technical University, Faculty of Business Technologies.
- Poór, J., Fodor, P., & Kiss, T. (2011). Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function: Four East European Countries in the Light of Empirical Research in 2009. *Acta Polytechnica Hungarica*, 8(1), 81-104. [http://acta.uni-obuda.hu/Fodor\\_Kiss\\_Poor\\_27.pdf](http://acta.uni-obuda.hu/Fodor_Kiss_Poor_27.pdf)
- Reiss, K. & Bhakdi, S. (2020). *Koronavírus vaklárma?* Budapest: Tamási Kft.
- Remchukov, M. & Rozhok, D. (2020). *Why COVID-19 is a litmus test for corporate attitudes to sustainability.* <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/covid-19-litmus-test-sustainability/>
- Remenyik, B., Vasa, L., Lóránt, L., & Varga, I. (2020). Liquid Biofuels: Sustainable Development Analysis. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*, 4(58), 3-19. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v4i58.24>
- Sebestik, V., & Klein, P. (2020). COVID-19: Measures of the Austrian government and the perception of the New Generations. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 7(8), 20-26. <https://doi.org/10.35629/7722-0908032732>
- Speth, J.G. (2008). *The Bridge at the Edge of the World. Capitalism The Environment and Crossing from Crisis to Sustainability.* New Haven: Yale University Press,
- Statisztikai Tükör (2010). *A versenyszféra létszám- és keresetalakulása.* Statisztikai Tükör, 4(86), 1-3. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel31005.pdf>
- Strauss-Kahn, M-E (2020). *Can we compare COVID-19 and 2008 crises?* <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/can-we-compare-the-covid-19-and-2008-crises/>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The impact of the highly improbable.* London: Penguin.
- UNEP (2020). *Disasters and conflicts.* Geneva: United Nations Environment Programme (UNEP). <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/7937/>
- DisastersThe White House. (2020a, April 2). *These 30 days: How you can help.* The White House. <https://www.whitehouse.gov/articles/these-30-days-how-you-can-help/>
- The White House. (2020b, March 16). *15 Days to Slow the Spread.* The White House. <https://www.whitehouse.gov/articles/15-days-slow-spread/>
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G. & Borgulya, I. (2021). Táv munka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozók a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), 73-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- Wallace-Wells, D. (2020). *Lakhatatlan föld.* Budapest: Animus Kiadó.
- Varga, I. (2020). Online education, distance learning experiences, significance. In Kovács, L. (Ed.) *Global Challenge – Local Responses: Economic and Social Contexts and Effects of the Coronavirus (COVID-19)* (pp. 441-446). Szombathely: Savaria University Press.