

KILÁBALÁS A COVID-VÁLSÁGBÓL – EMPIRIKUS BIZONYÍTÉKOK ÉS TAPASZTALATOK MAGYARORSZÁGRÓL ÉS SZLOVÁKIÁBÓL

RECOVERY FROM THE COVID CRISIS – EMPIRICAL EVIDENCE AND EXPERIENCES FROM HUNGARY AND SLOVAKIA

Már a világjárvány kihirdetésekor egyértelmű volt a közgazdászok, gazdasági elemzők és a politikai döntéshozók számára, hogy a világjárvány és a megfékezésére irányuló intézkedések gazdasági válságot fognak előidézni világszerte. A gazdaságon kívülről érkező válságokra nem volt felkészülve a világ, hasonló világjárvány csaknem száz évvel ezelőtt a spanyolnátha idején volt tapasztalható, a világgazdaság azonban abban az időben a mai formájában még nem létezett. Az országok és szervezetek vezetői kettős dilemmával szembesültek, milyen intézkedésekkel lehet biztosítani a járvány megfékezését úgy, hogy a gazdaságot a lehető legkisebb mértékben érintse negatívan a védekezés. A szerzők tanulmánya egy kétországos együttműködésben megvalósított empirikus kutatás eredményeire támaszkodik, amelyben közép- és felső vezetők válaszait mérték fel Szlovákiában és Magyarországon, hogy megtudják, milyen lehetőségek állnak rendelkezésükre a COVID-válságból való kilábaláshoz, hogyan élték meg az elmúlt időszakot, és milyen kilátásokkal tekintetnek a jövőbe.

Kulcsszavak: COVID-19, válság, kilábalás, Szlovákia, Magyarország

When the pandemic was announced, it was immediately clear to economists, economic analysts and policymakers that the pandemic and the measures taken to curb it would cause a global economic crisis. The world was not prepared for crises coming from outside the economy, a similar pandemic occurred almost 100 years ago during the Spanish Fever, but the world economy did not yet exist in its present form. Leaders of countries and organizations faced the double dilemma of what measures could be taken to curb the epidemic while at the same time minimizing any negative effect on the economy. The authors' study draws on the results of an empirical study conducted in a bi-national collaboration to measure the responses of middle and senior executives in Slovakia and Hungary to discover how they are recovering from the COVID crisis, how they experienced the past period, and what their prospects are.

Keywords: COVID-19, crisis, recovery, Hungary, Slovakia

Finanszírozás/Funding:

A szerzők köszönetet mondanak a KoronaHR hálózatnak és az abban dolgozó kutatóknak a cikkben felhasznált kutatási adatokért. Köszönjük a Szlovák Köztársaság VEGA 1/0688/21 kutatási projektjének a támogatását.

The authors thank to KoronaHR network and its researchers for the used research data in the article. We thank the support of the research project VEGA 1/0688/21 of the Slovak Republic.

Szerzők/Authors:

Dr. Szeiner Zsuzsanna^a (szeinerzs@uj.s.k) egyetemi adjunktus; Dr. Poór József^a (poorj@uj.s.k) egyetemi tanár; Dr. Juhász Tímea^b (juhasz.timea@uni-bge.hu) egyetemi docens; Balázs Klaudia^a (balazs.klaudia@student.uj.s.k) PhD-hallgató

^aSelye János Egyetem (János Selye University) Szlovákia (Slovakia); ^bBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 05. 03-án, javítva: 2023. 01. 04-én, elfogadva: 2023. 06. 19-én.

The article was received: 03. 05. 2022, revised: 04. 01. 2023, accepted: 19. 06. 2023.

A COVID-19 világjárvány újszerű kihívások elé állította a magán és állami döntéshozókat, miközben a gazdasági és társadalmi élet minden aspektusára erőteljes hatást gyakorolt. A modern korban hasonló világméretű humanitárius válságra nem volt példa, így a probléma ke-

zelésére sem állt rendelkezésre semmilyen kipróbált és működőképes séma, amire a világ támaszkodhatott. Ennek megfelelően világszerte számos eltérő kezelési módszer alakult ki, amelyek sikeressége számtalan aspektusból vizsgálható. Jelen tanulmány a gazdasági szereplők

szemszögéből vizsgálja, hogy a kelet-közép-európai régió két szomszédos országában hogyan alakult a világjárvány okozta válságból való kilábalás, milyen nehézségekkel és lehetőségekkel néztek szembe a különböző szervezetek a határ egyik, illetve másik oldalán, valamint, hogy a szervezetek vezetői milyen mértékű bizonytalansággal szembesültek a COVID-válság idején. A válság hatásait, illetve kezelésük sikerességét alapvetően két oldalról érdemes megközelíteni. Az egyik természetesen a megbetegedések/halálozási adatok/átoltottság kérdésköre, ez a jelen tanulmánynak nem tárgya. A másik kérdés, hogy a gazdasági sokk milyen mértékben érintette negatívan a gazdaság szereplőit. A kormányzatok ennek a két fő problémának a kezelésére összpontosítottak a 2020 és 2021 években. Ezt a törekvésüket ugyanakkor eltérő módon, eltérő eszközökkel és eltérő sikerességgel valósították meg. A gazdasági szereplőknek egy igen fontos körét teszik ki a vállalatok, ők biztosítják a jövedelemtermelést és a foglalkoztatást. Szlovákia és Magyarország kormánya Európa és a világ számos más országához hasonlóan valamilyen formában támogatta a vállalatokat (megmaradásukat, munkahelyteremtő képességüket) a válságban. Tanulmányunkban röviden bemutatjuk a két ország válságkezelő intézkedéseit, valamint a vállalati szféra támogatására alkalmazott gazdaságpolitikai eszközöket. A válságkezelő intézkedések sikerességére vonatkozó következtetéseinket a két országban vállalatok és más szervezetek felső és középszintű megkérdezésével lefolytatott kvantitatív adatgyűjtés eredményeire alapozzuk. A vállalatok és intézmények körében a két országban lefolytatott empirikus kutatás eredményeinek az összevetése által vizsgáljuk, hogy mennyire voltak nehéz helyzetben a foglalkoztatók, milyen nehézségekbe ütköztek a COVID-válságból való kilábalás során, és milyen mértékben bizonyult a világjárvány generálta helyzet kiaknázandó lehetőségnek a számukra. A válságból való kilábalás menedzselésének egyik legnagyobb kihívása, hogy ne csupán rövid távú fellendülést, hanem valódi átalakulást sikerüljön elérnie, amely fenntartható és erősebb növekedési pályára állítja a nemzetgazdaságot mind gazdasági, mind környezeti és társadalmi szempontból egyaránt.

A COVID-19 válság kitörése előtt többéves folyamatos növekedési pályán voltak Közép- és Kelet-Európa gazdaságai, beleértve a cikkünkben vizsgált két országot, Magyarországot és Szlovákiát is. A koronavírus első hullámának a lezajlása után világossá vált az egész világon, hogy a kínai gazdaság kivételével az üzleti világ helyzete sokkal rosszabb lesz, mint hat hónappal azelőtt remélte a világ. Bekövetkezett a drasztikus visszaesés. Összességében a 2020-as évben 4,7%-kal csökkent a magyar és 4,8%-kal a szlovák gazdaság teljesítménye (World Bank, 2020). A 2020-as év IV. negyedében bekövetkezett fellendülés nyomán megkezdődött a gazdaságok visszapatánása, aminek következtében jelentős GDP-növekedés következett be 2021-ben. Magyarország 7,1%-os (Pénzcentrum, 2022), Szlovákia pedig 3%-os GDP-növekedést ért el 2021-ben (GDP, 2022).

A COVID-19 válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolhatja egy újabb válság, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézhet elő

(ECB, 2022; Tooze, 2022). Az Európában zajló háború egy hónap leforgása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amely jelenleg Európában a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában csúcson sodor ki. A háború eskalálódása esetén nem zárható ki globális élelmiszerhiány, valamint energiaválság lehetősége sem.

A témakör bemutatása

Jánossy (1966) szerint a gyors növekedés nem az utolsó békeév szintjéig, hanem addig tart, ameddig el nem éri azt, ahová a gazdaság a válság nélkül jutott volna. Ezt követően ez a folyamat majd belesimul a fejlődés sok évtizedes, a válságot megelőző trendjébe (Jánossy, 1966; Iványi, 2020). A United Nations (UN) 2022-es januári jelentése szerint a foglalkoztatási ráta az előrejelzések alapján jóval a világjárványt megelőző szint alatt marad a következő két évben, és valószínűleg azután is. A foglalkoztatás az Egyesült Államokban és Európában továbbra is történelmi alacsony szinten van, mivel sokan, akik elvesztették állásukat vagy elhagyták a munkaerőpiacot a járvány során, még nem tértek vissza (UN, 2022). Ami a közép- és kelet-európai gazdaságokat, köztük Magyarországot és Szlovákiát illeti, a koronavírus-járvány okozta sokkra vonatkozóan a Fitch makrogazdasági elemző nagy ütemű kilábalást jelez, de a térségnek a továbbiakban is a beszálítói hálózatokban jelentkező szűk keresztmetszetek és a meglödulő infláció kettős visszahúzó hatásaival is számolnia kell (Fitch Ratings, 2021).

A globális és országos kitekintés után érdemes említést tenni a szervezetekről, számukra a járvány olyan állandó helyzetet teremtett, amely tele van bizonytalansággal és a munkavállalókat fenyegető kockázatokkal. Készen kell állniuk az esetleges újabb hullámokra és a megváltozott, új fogyasztói szokásokra egyaránt. Boiral és szerzőtársai (2021) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezeteknek különösen nehéz dolguk van, nehezen tudják kezelni a bizonytalanságot, mivel a témával kapcsolatosan nagyon kevés a mélyreható tanulmány és a rendelkezésre álló információk részlegesek, sokszor ellentmondásosak.

Schwab és Sternfels (2022) három szempontban összeítette a válságból való sikeres kilábalás fókuszpontjait:

- A köz- és a magánszektor vezetőinek széles perspektívát kell alkalmazniuk, hogy hatékonyan kezelni tudják a jelenlegi munkaerőhiányt, a digitális gazdaság térnyerését, az ellátási láncok zavarait, az inflációt és az egyenlőtlenségeket. Jelenleg ezeket jellemzően elszigetelten kezelik, túlságosan specializált megoldásokat fejlesztenek ki szervezeti és kormányzati szinten. A jelenlegi megközelítés nem veszi figyelembe a kihívások között fennálló összefüggéseket, az éghajlatváltozás, a társadalmi változások, illetve a geopolitikai dinamika által vezérelt tágabb jelentőségű, hosszú távú trendeket.
- Stratégiák és struktúrák tervezésekor a rugalmasságra és a gyorsaságra összpontosítva olyan új nézőpontokra van szükség, amely lehetővé teszi a gyors reagálást az ellátási láncok zavaraira, a technológiai fejlődésre és a társadalmi változásokra.

- Az állami és a magánszektor vezetőinek társadalmi ellenálló képességének kiépítése. A valóban fenntartható és inkluzív növekedési megoldások túlmutatnak az üzleti és gazdasági teljesítmény javításán. Hozzájárulnak a természeti környezet helyreállításához és fenntartásához, gazdagítják az alacsony jövedelmű országokat és javítják a történelmileg marginalizálódott népességcsoportok életét és megélhetését.

Válságkezelés a vizsgált országokban

A COVID-19 válság súlyosan érintette Magyarországot exportorientált gazdaságát, és véget vetett a 2016-2019-es folyamatos növekedés időszakának, amely során stabilan növekedtek a jövedelmek, és 30 éves mélypontra csökkent a munkanélküliségi ráta (3,4%) (Világgazdaság, 2020; Fazekas et al., 2021). Magyarország a járvány elleni védekezésre – beruházásra, béremelésre, munkahelyek megvédésére és újak teremtésére, eszközbeszer-

zésre, valamint adókedvezmények nyújtására – együttesen a hazai össztermék közel öt százalékát fordította (Bagó, 2020; Csizmadia & Illéssy, 2020). A 2020-as év elején, a világjárvány kirobbanását követően a magyar kormány úgynevezett Gazdaságvédelmi Akciótervet dolgozott ki, amelynek keretében a vállalkozások különféle támogatásokat vettek igénybe. A koronavírus-válság gazdasági hatásainak enyhítésére kidolgozott támogatási eszközöket az 1. táblázatban összesítettük.

A magyar kormány a koronavírus-válság gazdasági hatásainak enyhítésére kidolgozott akcióterve három alapvető cél elérésére törekedett, ezek az 1. táblázatban leírtak alapján a munkahelyteremtés, a munkahelyek megőrzése és a beruházások támogatása. Ennek az alapvető célkitűzésnek az eléréséhez visszatérítendő, részben visszatérítendő és vissza nem térítendő támogatásokat nyújt, valamint kedvezményes hitelkonstrukciók kihasználását kínálja a vállalatoknak.

Vállalati szinten a COVID-dal kapcsolatos, több éves kutatási tapasztalataink (Dajnoki et al., 2023) Magyaror-

1. táblázat

Kormányzati támogatások Magyarországon a koronavírus-válság idején

	Megnevezése	Támogatottak köre	Célok	Elkülönített összeg
1.	MUNKAHELYTEREMTŐ BÉRTÁMOGATÁS	Akik regisztrált álláskeresőt foglalkoztatnak munkaviszony keretében	Foglalkoztatás növelése	A bruttó bér és szociális hozzájárulási adó 100%-a, legfeljebb 200 ezer forint
2.	A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY GAZDASÁGI HATÁSAIT ELLENSÚLYOZÓ GINOP-1.2.8-20	Magyar kis-és közép-vállalkozások	Munkahelyek védelme	33,3 milliárd Ft-os keretösszeg
3.	VEKOP-1.2.6-20 PÁLYÁZAT		Új eszközök, gépek beszerzése, új technológiai rendszerek és kapacitások kialakítása	18,8 milliárd Ft-os keretösszeg
4.	SZÉCHENYI BERUHÁZÁSI HITEL PLUSZ	Magyar kis-és közép-vállalkozások		Hitelkeret összege 1 millió – 1 milliárd Ft futamideje 13-72 hó kamat fix 0,5%/év.
5.	MFB KORONAVÍRUS-MENTŐCSOMAG 1. MFB Krízis Hitel 2. Hiventures KKV Mentőprogram 3. Hiventures Startup Mentőprogram 4. Krízis Garanciaprogram 5. MFB Vis Maior Garanciaprogram			Összesen 1490 milliárd forint keretösszegű finanszírozási csomagot bocsát a magyar vállalkozások rendelkezésére összehangolt hitel-, tőke- és garanciaprogramokon keresztül
6.	MNB NÖVEKEDÉSI HITELPROGRAM (NHP) HAJRÁ! PROGRAM A MNB	Magyar kis-és közép-vállalkozások		1.500 milliárd keretösszeg 10 milliárd forint az egyes vállalkozások számára elérhető összeg/ 20 év futamidő
7.	EXIM KÁRENYHÍTŐ PROGRAMOK 2020 1. kárenyhítő hitel-, 2. hitelfedezeti és 3. biztosítási program		Kedvezményes hitel-lehetőséget biztosít magyar cégeknek beruházásokhoz, illetve forgóeszközhitel formájában, a hitel kamata 0,1 %	

Forrás: saját szerkesztés a KPMG (2021) adatai alapján

szágon azt mutatják, hogy a COVID-19 világjárvány alatt a válságkezelés, a biztonság megteremtése, a munkahelyek és az oktatás digitalizációja azonnali megoldásokat követelt. A különböző szervezetek (vállalat, intézmények stb.) vezetői egyértelműen rákényszerültek a minél gyorsabb reakciókra, a korábbi években nem tapasztalt és gyakorolt gyors stratégiai változatok kidolgozására, bevezetésére és esetleg azok azonnali átdolgozására. Tették ezeket mindazért, hogy biztosítani tudják az üzletmenet folytonosságát. A szokatlan helyzetek, az eddig nem tapasztalt szituációkra adott válaszok jelentették a „normalitást” (Diamond, 2020; Deloitte, 2020).

A COVID többszöri hulláma rákényszerítette a különböző szervezetek vezetőit, hogy maguk vagy anyavállalatuk segítségével válságkezelési terveket dolgozzanak ki. A kutatási tapasztalataink alapján elmondható, ahogy mentünk előre a COVID-válság egyes hullámain, mindinkább növekedett az ilyen intézkedési terveket kidolgozó szervezetek száma.

Továbbá megfigyelhető volt, hogy a COVID-válság különböző hullámai alatt módosultak a válságkezelési prioritások. Általánosságban kijelenthető, hogy a vállalatok többsége először a bekövetkezett COVID-válságra megszorításokkal reagált (bérbefagyasztás, juttatások elmaradása), de igyekezett dolgozóit is megtartani. Később azonban ezek a szervezetek az üzletmenet folytonosságának biztosítása érdekében áttértek a stratégiák átdolgozására (Dajnoki et al., 2023). Ez a válság, ahol lehetett jelentősen felgyorsította a digitalizáció folyamatát (Sipos et al., 2020; Obermayer et al., 2021), mely a vállalatok részéről újszerű, adaptív és biztonságos megoldásokat kívánt.

Szemben a korábbi világválságokkal (Köllő, 2010; Csaba, 2019; Magas, 2019), ez a válság „humán válság” volt. Ez különösen előtérbe helyezte az emberi erőforrásokkal való aktív, hatékony és tudatos foglalkozást. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalati EEM-nek (emberierőforrás-menedzsment) reagálnia kellett a COVID-19 járvány által előidézett váratlan globális egészségügyi, társadalmi és gazdasági válságra (Dajnoki & Kun, 2020). A korábbiakhoz képest új EEM-intézkedésekre volt szükség a szervezetek túlélésének és az alkalmazottaik testi-lelki egészségének biztosításához. Az EEM fontossá vált a válságkezelési folyamatban, különös tekintettel a belső kommunikációra, az atipikus foglalkoztatásra (pl. home office) és a munkavédelmi intézkedésekre. A COVID-válság második és harmadik hullámában viszont újra előtérbe kerültek a korábbi években tapasztalt akut munkaerőpiaci problémák, így a munkaerőhiány kezelése és a munkaerő-megtartás, sőt a juttatási és foglalkoztatási területeken megjelent egy új, bűvös fogalom, a well-being (Gartner, 2021; Lukácsné, 2022). A harmadik hullámban a munkaerő biztosítása maradt a legnagyobb kihívás (K&H, 2021), miközben a munkahelyi kommunikáció, a kapcsolattartás és a munkahelyi elkötelezettség fenntartása is sok energiát leköött.

Szlovákia nagyban támaszkodik a külkereskedelemre, jellemzően exportorientált gazdaságnak tekinthető, ahol a megtermelt javak közel 94 százalékát exportra termelik (Eurostat, 2021). A koronavírus-járvány kezelésére a kormány számos korlátozást fogadott el, amelyek negatívan érintették mind a külkereskedelmet, mind a foglalkoztatást.

2. táblázat

Kormányzati támogatások Szlovákiában a koronavírus válság idején

	Megnevezése	Támogatottak köre	Célok	Elkülönített összeg
1.	Állami támogatás	Foglalkoztatók, akik a közegészségügyi hivatal rendelete miatt kényszerültek bezárni az üzletüket, valamint azok az önfoglalkoztatók, akik a jövedelmüknek legalább a 20%-át elveszítették a rendelet miatt, valamint azok a foglalkoztatók, akik a leállás ellenére is megtartották az alkalmazottakat	Foglalkoztatás fenntartása	2,57 milliárd euró (transparencyinternationalslovensko, 2021)
2.	Járulékfizetés elengedése	Foglalkoztatók	2020. áprilisi járulékfizetés terhének elengedése. + 2020. márciusi járulékfizetés elhalasztása július 30. időpontig	
3.	Hitelfelvételi lehetőségek	MKKV	Kedvezményes hitelfelvételi lehetőségek, a kamatfizetés elengedésével 3 éves futamidőre	50 millió euró a vállalkozások maximum az éves forgalmuknak megfelelő összeg 50%-át igényelhetik, A Szlovák Fejlesztési Bank 10.000-350.000 közötti összeget nyújt, az Eximbank 100.000-500.000 euró értékű hitelt kínál
4.	Vállalkozók ideiglenes védelme	Vállalkozások méretre való tekintet nélkül	A legnehezebb helyzetben lévő vállalkozások védelme	

Forrás: saját szerkesztés a korona.gov.sk (2020), transparencyinternationalslovensko (2021) adatai alapján

A szlovák kormány a koronavírus válság hatásainak kezelése érdekében elindított gazdaságvédelmi intézkedéseit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Azok a foglalkoztatók, akik a közegészségügyi hivatal rendelete miatt kényszerültek bezárni az üzletüket, valamint azok az önfoglalkoztatók, akik a jövedelmüknek legalább a 20%-át elveszítették a rendelet miatt, valamint azok a foglalkoztatók, akik a leállás ellenére is megtartották az alkalmazottaikat, jogosultak voltak állami támogatásra a munkabérek mértékéig, illetőleg egy átalányértékig. További állami támogatásnak tekinthető a járulékfizetési kötelezettség elengedése a 2020. áprilisi hónapban, és járulékfizetési kötelezettség elhalasztása a márciusi hónapban. A Szlovák Fejlesztési Bank és az Eximbank a koronavírus-válsággal összefüggésben kínált rövid távú hitellehetőségeket a vállalkozásoknak, ám ezek a megszokott feltételeket tartalmazták (rövid futamidő 3 év, 4%-os kamat, 80% fedezet). A kedvezményt a kamatfizetés kormány (Pénzügy Minisztérium) általi átvállalása jelentette (korona.gov.sk, 2020).

Szlovákiában a járvány második hulláma váltott ki erőteljes negatív hatásokat. A kényszerű bezárások következtében több vállalkozás csődbe ment, vagy csőd közeli helyzetbe került. Voltak olyan szervezetek, amelyek kénytelenek voltak megválni munkavállalóiktól, külső segítségre szorultak, jövőjük kiszámíthatatlanná vált. A szervezetek számára a 2020-2021-es év a túlélés időszaka volt. Akiknek ez sikerült, azok ma már a korlátozásoktól mentes kilábalás időszakát élik (Neuschlová, 2021; Karácsny, 2021).

A gazdasági elemzések szerint a járvány okozta recesszióból való kilábalás üteme lassabban alakult az előzetesen remélnél. A szlovák gazdaság teljesítménye 2021 harmadik negyedében még nem érte el a 2019-es kibocsátási szintet. A 2021-es évben a gazdasági növekedés üteme 3 százalék volt, miközben a magyar gazdaság ugyanebben az időszakban 7,1 százalékos, a lengyel 5,3 százalékos, a cseh gazdaság 3,3 százalékos növekedést ért el (Statistics Office of Hungary, Poland, Slovakia, Czech Republic, 2021).

Szlovákiában a foglalkoztatás és a HR legújabb trendjeit befolyásolta a COVID-19 világjárvány nyomán kialakult új helyzet. A világjárvány jelentős kihívások elé állította a HR-t Szlovákiában is. A változó COVID-járványhelyzet következtében a munkavégzés és a munkaszervezés jelentős átalakuláson ment keresztül az egész országban.

A magyarországi és az európai általános helyzethez hasonlóan az intézmények és a közszféra szervezeti, valamint a nagyobb cégek rugalmasabban tudták kezelni itt a lezárásokkal kapcsolatos átszervezéseket és az azokhoz való alkalmazkodást (OECD, 2020; Szlovákiai..., 2021).

Az országot strukturális munkaerőpiaci helyzet jellemzi. Az ország nyugati és központi régióiban a cégek és vállalkozások alig-alig találnak főleg képzett munkaerőt. Ahogy már korábban írtuk, a COVID első és második hulláma alatt nőtt a munkanélküliség 6,21%-ról 7,65%-ra, emellett viszont közel 80.000 szabad munkahelyre kerestek munkavállalókat a különböző szlovákiai szervezetek (Khanec & Martišková, 2020). Az ukrán munkavállalók

száma a válság előtt is jóval nagyobb volt a Magyarországon foglalkoztatottaknál. A COVID alatt közel 100.000 külföldi munkavállaló dolgozott Szlovákiában, akiknek 40%-a ukrán volt (Kiner & Stefancik, 2022). Az orosz-ukrán háború miatt jelentősen megnőtt az ukrainai menekültek száma, akik számos helyen könnyítettek a szlovák munkaerőpiac helyzetén, sokkal nagyobb számban – a nyelvi rokonság miatt – többféle munkakörben dolgoznak itt ukránok, mint hazánkban, Magyarországon.

Az otthoni munkavégzés (home office) terjedése egyaránt megfigyelhető volt a munkahelyeken és az oktatás területén. Az otthoni munkavégzés aránya Szlovákiában a COVID-válság előtt Magyarorszáéhoz hasonlóan nagyon alacsony értéken állt (Adamowicz, 2022). Az empirikus felmérések szerint az otthoni munkavégzés általánosan elfogadottá vált a COVID alatt Szlovákiában is (Liptáková, 2022) és jelentősen növelte a digitalizáció itteni mértékét (Cziria et al., 2020).

A kutatás módja és módszerei

Kutatási projektünk egy kétországos együttműködés keretei között valósult meg abból a célból, hogy megismerjük, a gazdálkodó szervezetek milyen eszközöket és módszereket alkalmaznak a COVID-19 válságból való kilábalásra, valamint milyen változások azonosíthatók be a vállalati/intézményi gazdálkodásban és menedzsmentben a 2020/21-es COVID-19 válsággal összefüggésben. A „Kilábalás-Újranyitás-Növekedés” elnevezésű kérdőíves felmérést elsőként Magyarországon, majd ezt követően Szlovákiában bonyolítottuk le egyetemi kutatók bevonásával. Cikkünk a szlovákiai, valamint a magyarországi kutatási eredmények összehasonlító elemzése. A magyarországi felmérésben részt vett szervezetek közül 1183 adott értékelhető választ, Szlovákiában 337 céget sikerült bevonni a kutatásba. A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, a résztvevők a kérdőívet elektronikus formában tudták kitölteni. A felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor a minta mindkét országban

3. táblázat

A kérdőív struktúrája

Szervezet-specifikus kérdések	COVID-járvány hatása a szervezetre	Válságból való kilábalás eszközei
<ul style="list-style-type: none"> Fő működési terület Tulajdonosi szerkezet Költségvetés Munkaerő-állomány Fő piaci területek 	<ul style="list-style-type: none"> A járvány hatása az egyes tevékenységi területekre Járvány hatása a vállalat piaci pozíciójára Megváltozott foglalkoztatási formák 	<ul style="list-style-type: none"> A kilábalási eszközök hatásai Kilábalási intézkedések

Forrás: saját szerkesztés

biztosította az országos lefedettséget. A kérdések alapvetően zárt jellegűek voltak, a kérdőív struktúráját a 3. táblázat mutatja be.

A fenti kérdések jellemzően nominális és metrikus, azon belül is ötfokozatú Likert-skálára épültek. A kutatók az elemzéseket az SPSS 27-es verziójú programmal értékelték ki. A minták eltérő elemszáma torzította volna a kapott eredményt, ezért a két mintát külön elemezték a szerzők, majd az eredményeket vetették össze a különbségek és a hasonlóságok értékelésére. A kutatási elemzés során a következő statisztikai eljárásokat alkalmazták a szerzők: gyakoriság, átlag, szórásanalízis, keresztábra, ANOVA, faktorvizsgálatok.

A szerzők a következő kutatási kérdéseket fogalmazták meg:

- Miképpen értékelik a válaszadó szervezetek a pandémiát: válságként vagy lehetőségként?
- Milyen kilátások várhatók a közeljövőben (1-2 éven belül) a különféle piacokon?
- Miben nyilvánul meg a válságból való kilábalás hatása a vizsgált szervezeteknél?
- Milyen intézkedéseket terveznek a válságból való kilábalás lehetőségeinek a kihasználása érdekében?

A fenti kérdések alapján a szerzők az alábbi hipotézist fogalmazták meg, amelynek érvényességét vizsgálják a tanulmányban:

Hipotézis: *A kutatásban részt vevő szervezetek a pandémia értékelése, hatása és a kilábalás eszközeit tekintve különböznek a szervezet mérete, a piaci orientáció, a tulajdonosi forma, az országbeli működés alapján* (IFC, 2021).

Az empirikus kutatás eredményei

A vizsgált minta tulajdonságairól és méretéről szóló információt a 4. táblázat összesíti. A specifikációs leírás jól mutatja, hogy mintegy nyolcszorosa a magyar minta mérete a szlovák mintához képest. A magyar vállalatok legnagyobb arányban, hasonlóan a szlovákok is, a nagy- és kiskereskedelmi szolgáltatásban működő szervezetek voltak a vizsgálatban. Mindkét országban a hazai, magán-cégek képviseltették magukat leginkább, majd a második legnagyobb arányban a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkezők voltak.

A kis- és középvállalkozások jelentek meg túlnyomó részt a vizsgálatban. Jellemzően minden ötödik vállalkozás kitekint a hazai piacról, és külföldön is folytatnak kereskedést, tevékenységet, míg a mintában több, mint minden ötödik cég kimondottan csak helyi forgalmat bonyolít le.

Úgy véljük, hogy a magyarországi minta szervezeti összetétele valamelyest tükrözi a tényleges helyzetet. Ugyanez a szlovákiai mintánál már nem mondható el. Itt nagyon alacsony a külföldi, az állami és az önkormányzati tulajdonú szervezetek aránya. Azt viszont szeretnénk kihangsúlyozni, hogy mindkét mintában találunk olyan meghatározó szervezetet(eket), amelyek menedzsmentgyakorlata mérvadó és meghatározó az adott szektorban. Az adatokat HR- és vonalbeli vezetőktől gyűjtöttük össze, egy szervezet, egy válaszadó módon (one respondent approach) (Horbulák, 2022; Mura et al., 2021).

A járványra vonatkozó kérdések elsőként a COVID-19 járvány hatását vizsgálták a vállalkozásokra. Az 5. táblázat országonként mutatja be a hatásokat.

4. táblázat

A magyar és a szlovák minta specifikációja

Jellemzők	Magyar	Szlovák
Válaszadók száma	1183	337
Fő működési terület	3,9% Mezőgazdaság 6% Élelmiszeripar 8,6% Építőipar 6% Szálláshely, vendéglátás 6% Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység 11,7% Nagy- és kiskereskedelem 5% Pénzügy, biztosítás 4,7% Távközlés 4,3% Oktatás stb.	5,1% Mezőgazdaság 5,1% Élelmiszeripar 7% Építőipar 16,5% Szálláshely és szolgáltatás 5,1% Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység 20,9% Nagy és kiskereskedelem 6,3% Szállítás, raktározás stb.
Tulajdonosi szerkezet	60,9% Hazai, magán 21,6% Külföldi, magán 11,2% Állami, önkormányzati 3,1% Nonprofit 3,1% Egyéb	85,4% Hazai, magán 8,9% Külföldi, magán 4,5% Állami, önkormányzati 0,6% Nonprofit 0,6% Egyéb
Foglalkoztatottak száma	34,2% 9 fő alatti 22,3% 10-49 fő 15,4% 50-249 fő 1,4% 250 fő felett	63,7% 9 fő alatti 19,1% 10-49 fő 7,6% 50-249 fő 8,6% 250 fő felett
Fő piaci terület	21,3% Helyi 13,2% Regionális 36,0% Országos 12,8% Európai 16,6% Világméretű	36,1% Helyi 24,5% Regionális 18,1% Országos 12,3% Európai 9,0% Világméretű

Forrás: saját szerkesztés

A COVID hatása a vállalkozásokra (%)

Hatások	Országok					
	Magyarország			Szlovákia		
	Csökkent	Nem változott	Nőtt	Csökkent	Nem változott	Nőtt
Hazai piacra	32,6	40,2	27,2	51,7	25,2	23,1
Külföldi piacra	36,8	43,9	19,3	48,7	37,2	14,1
Folyamatok stabilitásra	29,0	57,1	13,9	37,3	54,2	8,5
Beszállítókra	45,4	49,2	5,4	51,7	44,1	4,2
Árbevételre	38,1	32,9	29,0	48,3	23,8	28,0
Üzemi eredményre	31,6	42,5	22,5	46,4	31,9	21,7
Likviditásra	22,6	61,2	16,2	24,4	64,4	11,1
Fluktuációra	13,7	59,7	26,6	13,8	71,5	14,6

Forrás: saját szerkesztés

A kérdésre adott válaszok alapján elmondható, hogy a magyar válaszadók a felsorolt területek esetében sokkal nagyobb stabilitást tapasztaltak a pandémia idején, mint szlovák társaik. A szlovák vállalkozások emellett nagyobb arányban tapasztaltak csökkenést a felsorolt területeken. Míg a szlovák válaszadóknak több, mint fele a hazai piac csökkenéséről számol be, a magyar válaszadóknak mindössze egyharmada. Hasonló eredményt mutat a „külföldi piac csökkenése”, a szlovák válaszadók 49%-a, míg a magyar válaszadók 37%-a tapasztalta. Fluktuáció tekintetében ugyanakkor Szlovákiában vannak többen azok, akik szervezetében nem változott a fluktuáció, csökkent a válaszadó szervezetek 14%-ánál mindkét országban, és nőtt is, Szlovákiában a válaszadók 15%-ánál, Magyarországon a válaszadók 27%-ánál.

Az üzemi eredmény a kutatásban részt vevő országokban minden ötödik válaszadónál növekedett, Szlovákiában a válaszadók harmadánál, míg Magyarországon 43%-uknál nem változott, de a szlovák válaszadók nagyobb hányada számolt be csökkenésről (46%), Magyarországon az üzemi eredmény csökkenése a szervezetek mintegy harmadánál volt tapasztalható.

A válaszadók hétfokozatú Likert-skálán értékelték azt az állítást, hogy a pandémia esetleg lehetőséget is jelenthet a szervezet számára. A szlovák válaszadók esetében az átlag 3,96 volt, míg a szórás 1,946. Ez azt jelenti, hogy többé-kevésbé egyetértettek az állítással, bár nagy volt a szórás a válaszadók között. A szerzők megvizsgálták, hogy a vállalati méret, a tulajdonosi szerkezet és a piaci területi orientáció alapján lehet-e különbséget tenni a szlovák válaszadók között a megítélést tekintve. Az ANOVA-vizsgálatok azt igazolták, hogy egyik esetben sem voltak eltérő véleményen a vállalatok.

A magyarországi válaszadók sokkal pozitívabban ítélték meg a pandémiában rejlő lehetőségeket, mint a szlovák megkérdezettek. A magyar vállalatok esetében az egyetértés 4,53-as átlagot mutatott, igaz, itt is magas volt a szórás értéke (1,853), azaz nem volt homogén a minta. A magyarországi vizsgálatnál a piaci területi orientáció (F: 9,096 df: 4 szign.: 0,000 p<0,05) alapján lehetett igazolni a szignifikáns különbséget a pandémia esetleges lehetőségként történő értékelésében. Minél inkább nagyobb területet céloztak meg, mint piacot, a vizsgálatban szereplő

vállalatok, annál inkább hittek ebben. Míg például a világméretű piacokban gondolkodó szervezetek esetében a kérdésre adott válaszok átlaga 4,84 volt, addig például a helyi piacra termelők esetében ez a szám 3,99 és a regionálisnál 4,45.

A magyarországi cégek 40%-a hitt abban, hogy fellendülés lesz a helyi piacokon, az országos területi növekedést 37,2%-uk vélte megvalósulni. A szlovák cégek 31,1%-a hisz a helyi piacok fejlődésében, míg minden negyedik válaszadó az országos piacokban gondolkodik.

A magyar vállalatok 23,7%-a gondolta úgy, hogy számukra a válság növekedést okozott. 21,7%-uk szerint új megoldásokat kell keresni, nem lehet visszatérni a régi helyzethez. Míg 5,2%-uk szerint egy jobb helyzet fog következni az előzőnél. A szerzők Khi-négyzet próba vizsgálataik azt igazolták, hogy a megkérdezett magyar vállalatok a tulajdonosi szerkezet, a piaci terület és a vállalati méret alapján is, a pandémia által kínált lehetőségek megítélésben szignifikánsan eltérő véleményen voltak.

A tulajdonosi szerkezet alapján (Khi-négyzet: 56,302 df: 16 szign.: 0,000 p<0,05) a hazai cégek ítélték meg legnagyobb arányban (27,1%) úgy, hogy tudtak növekedni, míg új megoldásokat a külföldi tulajdonosok keresnek leggyakrabban (22,1%).

A piaci területi orientáció szerint (Khi-négyzet: 37,248 df: 16 szign.: 0,020 p<0,05) az országos piacra termelők érezték legnagyobb arányban a növekedést 33,1%-ban, míg az új megoldásokban a kiutat az európai piacon kereskedők látták (24,2%).

A vállalati méret szerint (Khi-négyzet: 32,912 df: 12 szign.: 0,000 p<0,05) az összes cégnél minden ötödik hitte, hogy növekedést tapasztalt, míg a kisméretű vállalatok harmada értékelte úgy, hogy valamit másképp kell majd csinálni a régmúlthoz képest.

A szlovák vállalkozásokat vizsgálva minden harmadik cég szerint nem kell változtatni a régin, mert az megfelelő lesz a pandémia után is. 28,7%-uk szerint visszatérünk majd a normális helyzethez, míg minden ötödik válaszadó azt nyilatkozta, hogy folytatni tudják a vállalkozásukat. A tulajdonosi szerkezet szerint nem volt különbség a helyzet megítélésében (Khi-négyzet: 21,576 df: 16 szign.: 0,157 p>0,05). Az állami vállalatok 57,1%-a hitt abban, hogy

visszatérünk az előző állapothoz. A szlovák magáncégek 31,2%-a és a külföldiek 35,7%-a vélekedett úgy, hogy valójában pozitív változásokat tapasztalt. A piaci orientáltság szerint sem volt szignifikáns különbség a válaszadók között (Khi-négyzet: 18,862 df: 16 szign.: 0,276 $p > 0,05$). A helyi piacon működő cégek 29,6%-a, míg a világméretű piacra koncentrálok 58,3%-a gondolta úgy, hogy jól jött ki a COVID-helyzetből. A regionális piacon dolgozó vállalkozások 30,6%-a, az országosan tevékenykedők 30,8%-a, míg jellemzően az európai piacot megcélzó cégek 31,6%-a volt azon az állásponton, hogy vissza fogunk térni a normális helyzethez. A vállalati méret szerint szintén nem volt igazolható a szignifikáns különbség (Khi-négyzet: 14,383 df: 12 szign.: 0,277 $p > 0,05$). A nagyvállalatok mintegy fele gondolta, hogy visszatérés lesz majd a megszokott élethez, míg a kisebb cégek többsége a növekedésről beszélt elsősorban.

A kutatás következő részében arra kellett a válaszadóknak felelniük, hogy miben jelentkezik szerintük leginkább az esetleges nyitás és kilábalás hatása számukra. Számos hatásterületről kellett véleményt alkotniuk a jellemző tényezők alapján, egy ötfokozatú Likert-skálán. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlagát és szórását a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat

A kilábalás és a nyitás hatása a szervezetekre (átlag, szórás)

Hatások	Országok			
	Magyarország		Szlovákia	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Hitelkínálat növekedése	1,66	1,036	1,77	1,137
Kamatlábak csökkenése	1,53	0,930	1,78	1,127
Belső (hazai) kereslet növekedése	2,57	1,244	2,64	1,351
Külpiazi kereslet növekedése	1,97	1,222	1,88	1,240
Forint-árfolyam javulása	1,80	1,143	1,61	1,049
Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon	2,68	1,302	2,31	1,218
Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben	1,79	1,092	1,82	1,070
Munkaerőhiány növekszik	2,61	1,390	2,77	1,410

Forrás: saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy az adott hatásokat vizsgálva mindkét ország esetében a vállalkozások nem igazán bizakodóak. Az is igaz azonban, hogy a szórások értéke minden hatás esetében viszonylag magas, vagyis a minta az adott kérdést vizsgálva nem mondható, hogy homogén lenne.

Magyarországon jellemzően a belső kereslet növekedését, a munkaerőszám emelkedését és felértékelését látják lehetséges alternatíváknak. Nem igazán hisznek abban, hogy a kamatlábak csökkennek, sőt azóta jelentősen emelkedtek a jegybanki kamatok, illetve, elvetik, hogy a

forint erősödne. A forint árfolyama azóta is igen ingadozó, ami bizonytalanná teszi a vállalkozásokat és a befektetőket.

A szlovák cégek hasonló hatásokat látnak bekövetkezni, azaz a belső piac felélénkülését, a munkaerő emelkedését és a bérek növekedését várták. Ők alapvetően a hitelkínálat bővülésében és a forint erősödésében kételkednek alapvetően. A további vizsgálatok céljából a szerzők az adott hatásokat országonként faktorokba tömörítették. A faktorképzés Varimax-rotálással történt. A magyarországi minta esetében három faktor készült. A KMO és Bartlett's teszt: KMO: 0,709, Approx. Khi-négyzet: 1789,587 df: 28 szign.: 0,000 $p < 0,05$. A magyarított varianciarányad: 63,388 %. A 7. táblázat a magyar minta alapján készült rotált komponensmátrixot mutatja be.

7. táblázat

A magyarországi minta esetében a rotált komponensmátrix

	Változók	Tényezők		
		1	2	3
Munkaerőpiaci fejlemények	Munkaerőhiány növekszik	0,809		
	Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon	0,763		
	Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben	0,692		
	Cronbach' Alpha	0,654		
Bankpiacok alakulása	Hitelkínálat növekedése		0,901	
	Kamatlábak csökkenése		0,874	
	Cronbach' Alpha		0,807	
Bel- és külpiazi alakulása	Külpiazi kereslet növekedése			0,729
	Forintárfolyam javulása			0,703
	Belső (hazai) kereslet növekedése			0,692
	Cronbach' Alpha			0,551

Forrás: saját szerkesztés

Az adott komponensek alapján három faktort lehet azonosítani. A munkaerőpiaci fejleményeket, a bankpiaci folyamatok változását, a bel- és külpiazi alakulását. A komponenssúlyok az mutatják, hogy a cégek a munkaerőpiaci fejlemények esetében a munkaerőhiány növekedésével számolnak leginkább, a bankpiaci események vonatkozásában a hitelkínálat növekedését vélik, míg a bel- és külpiazi folyamatokban a kereslet növekedésével kerülnek szembe.

Megvizsgálták a szerzők, hogy a tulajdonosi szerkezet, a vállalati méret és a piaci orientáció alapján lehet-e különbséget azonosítani az egyes vállalatok között. A vállalati méret alapján, mindhárom faktor esetében igazolható volt a szignifikáns különbség (munkaerőpiaci fejlemények: F: 6,222 df: 3 szign.: 0,000 $p < 0,05$, bankpiaci

alakulás: $F: 4,185$ $df: 3$ szign.: $0,005$ $p < 0,05$, bel- és külpiaci alakulás: $F: 3,414$ $df: 3$ szign.: $0,016$ $p < 0,05$). A munkaerő alakulását leginkább a kisméretű cégek érzik meg, a piaci eseményeket a közepes és nagyméretű vállalatok. A tulajdonosi szerkezet szerint a bel- és külpiacok esetében volt igazolható az eltérő vélemény (bel- és külpiaci alakulás: $F: 16,069$ $df: 4$ szign.: $0,000$ $p < 0,05$). Az állami és önkormányzati cégek vannak leginkább kitéve az ilyen változásoknak. A piaci orientáció alapján mindhárom faktor esetében igazolható volt a szignifikáns különbség (munkaerőpiaci fejlemények: $F: 2,639$ $df: 4$ szign.: $0,032$ $p < 0,05$, bankpiaci alakulás: $F: 5,198$ $df: 4$ szign.: $0,000$ $p < 0,05$, bel- és külpiaci alakulás: $F: 15,675$ $df: 4$ szign.: $0,000$ $p < 0,05$). Mindhárom esetben az európai és világpiaconra kilépő cégek érezték azt, hogy nagy hatással vannak rájuk az adott fejlemények.

A szerzők a szlovák vállalati minta esetében is elkészítették a faktorképzést. A KMO és Bartlett's teszt: KMO: $0,658$, Approx. Khi-négyzet: $362,5921$ $df: 28$ szign.: $0,000$ $p < 0,05$. A magyarázott varianciarányad: $69,234$ %. A 8. táblázat a szlovák minta alapján készült rotált komponensmátrixot mutatja be.

8. táblázat

A szlovák minta esetében a rotált komponensmátrix

	Változók	Tényezők		
		1	2	3
Banki és belső piaci folyamatok	Hitelkínálat növekedése	0,941		
	Kamatlábak csökkenése	0,920		
	Belső (hazai) kereslet növekedése	0,526		
	Cronbach'Alpha	0,751		
Külpiaci folyamatok	Külpiaci kereslet növekedése		0,886	
	Forint-árfolyam javulása		0,704	
	Cronbach'Alpha		0,625	
Munkaerőpiaci folyamatok	Munkaerőhiány növekszik			0,907
	Bizonyos munkakörök értéke nagyon felértékelődik a munkaerőpiacon			0,593
	Kevesebb új munkakör az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben			0,516
	Cronbach'Alpha			0,625

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat azt mutatja, hogy bár hasonlóak a faktorok, de az őket felépítő komponensek változnak és súlyuk is eltérő, mint a magyar válaszadók esetében. A szlovák megkérdezettek szerint leginkább az esetleges nyitás és kilábalás hatása számukra erőteljesen a banki és belső piaci folyamatokban, valamint a munkaerőhiányban jelentkezik. A piaci orientáció alapján a banki és a belső folyamatok ($F: 3,446$ $df: 4$ szign.: $0,010$ $p < 0,05$) alapján azonosítható volt a szignifikáns különbség. Leginkább a regionális piacra dolgozó cégek számolnak ezzel. Szintén a piacok alapján a külpiaci folyamatok esetében is azonosítható volt a cégek között eltérés ($F: 7,069$ $df: 4$ szign.: $0,000$ $p < 0,05$), az eu-

rópai és világpiacon működő vállalatok várják a változásokat e tekintetben. A tulajdonviszonyok szerint a belső és banki piaci folyamatokra vonatkozó hatások tekintetében lehetett azonosítani a szignifikáns különbséget ($F: 2,944$ $df: 4$ szign.: $0,023$ $p < 0,05$). E kérdésben az állami és az önkormányzati szervezetek gondolkodnak leginkább arról, hogy az adott folyamatok bekövetkeznek. A vállalati méret alapján a külpiaci folyamatok esetében volt igazolható a szignifikáns különbözőség a cégek között ($F: 6,363$ $df: 3$ szign.: $0,000$ $p < 0,05$), és jellemzően a közép- és nagyméretű cégek hisznek a külpiaci folyamatok változásában.

A kutatás rákérdezett arra is, hogy a munkáltatók miképpen viszonyulnak a munkavállalók vírussal szembeni védettségéhez. A magyar munkáltatók 21,9%-a támogatja, ha a dolgozó beoltatja magát, de nem várja el, 15%-uk minden megengedett jogszabályi eszközzel igyekszik elérni, hogy amint lehetséges, a munkavállaló oltassa be magát. A szlovák megkérdezettek 15,1%-a szintén nem várja el, de támogatja az oltásokat, 14,5%-a javasolja az oltást, 1,8%-uknál előnyt fog élvezni, aki beoltatja magát.

Végezetül a szerzők azt elemezték, hogy milyen intézkedéseket terveznek a cégek a lehetőségek és a kilábalás kezelésére. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett megadniuk, hogy mennyire lesz jellemző rájuk az adott intézkedés. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 9. táblázat országonként mutatja a válaszok átlagát és szórását.

9. táblázat

A lehetséges jövőbeni intézkedések (átlag szórás)

Intézkedések	Országok			
	Magyarország		Szlovákia	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Nem szükséges semmit tenni	1,80	1,222	1,72	1,062
Létszámnövelés	2,10	1,146	2,06	1,098
Beruházások növelése	2,34	1,148	2,44	1,181
Költségsökkentés	2,19	1,143	2,38	1,173
Növekedés fogalmának újra definiálása (pl. környezet, rugalmasság stb.)	2,17	1,188	2,14	1,119
Ellátási lánc átszervezése	1,97	1,107	1,99	1,100
HR-szerep erősítése	2,08	1,209	1,75	0,997
HR-rendszerek fejlesztése	2,03	1,208	1,69	1,018
Szervezeti tudás jobb menedzselése	2,59	1,255	2,44	1,161
Munkáltatói márka erősítése	2,71	1,371	2,87	1,410

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázat adatai országonként mutatják, hogy milyen lehetséges intézkedéseket terveztek a vállalatok. Látható, hogy mindkét országban viszonylag nagyon alacsony a valószínűsége annak, hogy nem látják szükségesnek a válaszlépéseket a kialakult helyzetre. Magyarországon alapvetően a munkáltatói márka erősítését, a tudás jobb menedzselését, a beruházások növelését érzik kívánatosnak a szervezetek. Érdekes módon a szlovák vállalkozások is ezeket az intézkedéseket jelölték meg prioritásként. Az átlagok értéke mindkét ország esetében magas volt, ami azt

mutatja, hogy a minta nem egyöntetű véleményen volt az adott hatások vizsgálatakor.

A további elemzések céljából a szerzők a fenti intézkedéseket faktorokba tömörítették, és megvizsgálták, hogy a vállalati méret, a tulajdonviszony és a piaci orientáció vizsgálata során lehet-e különbségeket azonosítani a mintában. A faktorok Varmix rotálással készültek és a szerzők két külön táblázatban foglalták össze országonként a készített faktorokat. A magyarországi minta esetében négy faktort képeztek a szerzők, amelyek komponens-összetételét a 10. táblázat foglalja össze. A KMO és Bartlett's teszt: KMO: 0,838, Approx. Khi-négyzet: 4281,285 df: 45 szign.: 0,000 $p < 0,05$. A magyarított varianciarány: 62,871%.

zött. Kevesebb volt azoknak az eseteknek a száma, ahol hasonlóan gondolkodtak a szervezetek, mint ahol különbözően. A vállalati méret alapján nem volt különbség a tekintetben, hogy a költségeket optimalizálni kell és a növekedésre kell fókuszálni (F: 0,958 df: 3 szign.: 0,412 $p > 0,05$). A másik három esetben a HR-funkciókat és a létszámnövelést leginkább a közepes és a nagyvállalatok vélték fontosnak, míg a kisvállalatok esetében jellemzőbb volt, hogy nem kell semmit sem tenni. A piaci orientáció alapján is, a költségek csökkentésében és a növekedés megcélzásában egyöntetű volt a minta (F: 1,245 df: 4 szign.: 0,290 $p > 0,05$). Ugyanakkor minél nagyobb piacban gondolkodik valaki, annál inkább fontosabb volt a HR szerepe, a munkaerő és a beruházás növelése. A

10. táblázat

A magyar minta esetében a rotált komponensmátrix

	Változók	Tényezők			
		1	2	3	4
HR-funkció erősítése	HR-rendszerek fejlesztése	0,905			
	HR-szerep erősítése	0,904			
	Szervezeti tudás jobb menedzselése	0,675			
	Munkáltatói márka erősítése	0,534			
	Cronbach' Alpha	0,852			
Költség-optimalizálás és növekedés	Költségcsökkentés		0,746		
	Növekedés fogalmának újradefiniálása(pl. környezet, rugalmasság stb.)		0,693		
	Ellátási lánc átszervezése		0,628		
	Cronbach' Alpha		0,609		
Létszámnövelés és beruházásfejlesztés	Létszámnövelés			0,850	
	Beruházások növelése			0,769	
	Cronbach' Alpha			0,674	
Nem kell semmit tenni	Nem szükséges semmit tenni				0,982

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

A szlovák minta esetében a rotált komponensmátrix

	Változók	Tényezők			
		1	2	3	4
HR-funkció erősítése	HR-rendszerek fejlesztése	0,891			
	HR-szerep erősítése	0,875			
	Szervezeti tudás jobb menedzselése	0,720			
	Munkáltatói márka erősítése	0,644			
	Cronbach'Alpa	0,859			
Növekedés és beruházás	Ellátási lánc átszervezése		0,865		
	Költségcsökkentés		0,701		
	Növekedés fogalmának újra definiálása (pl. környezet, rugalmasság stb.)		0,642		
	Beruházások növelése		0,593		
	Cronbach'Alpha		0,769		
Létszámnövelés	Létszámnövelés			0,894	
Nem kell tenni semmit	Nem szükséges semmit tenni				0,995

Forrás: saját szerkesztés

A súlyok azt mutatják, hogy a fejlesztésre, a költségcsökkentésre, a növekedésre kell leginkább a jövőben a hangsúlyt helyezni. A kutatás elemezte azt, hogy van-e különbség az egyes faktorok megítélésében a vállalati méret, a piaci orientáció és a tulajdonosi szerkezet kö-

tulajdonosi forma esetében egy faktornál nem volt eltérő a vélemény (létszámnövelés és beruházásfejlesztés: F: 1,777 df: 4 szign.: 0,133 $p > 0,05$). A HR-fejlesztésben, a költségcsökkentésben a hazai és a külföldi magáncégek láttak perspektívát elsősorban.

A szerzők elkészítették a szlovák válaszadók esetében is a rotált komponensmátrixot (11. táblázat). A KMO és Bartlett's teszt: KMO: 0,838, Approx. Khi-négyzet: 593,566 df: 45 szign.: 0,000 $p < 0,05$. A magyarított varianciarányad: 74,366 %.

A szlovák mintával is négy faktor készült: a HR-funkciók erősítése, a növekedés és beruházás, létszámnövelés, valamint a nem kell tenni semmit. Itt megvizsgáltuk, hogy vállalati méret, a piaci orientáció és a tulajdonosi szerkezet alapján igazolható-e a szignifikáns különbség a faktorok megítélésében. Egyedül a vállalati méret esetében a növekedés és a beruházás kapcsán volt alátámasztható az eltérés (F: 3,241 df: 3 szign.: 0,019 $p < 0,05$). Ebben az esetben minél inkább nagyobb volt egy vállalat, annál inkább hitt abban, hogy meg kell lépnie ezeket az intézkedéseket.

Összességében megállapítható, hogy a szerzők kutatásában részt vevő vállalatokra igaz volt az, hogy különbséget lehetett igazolni mind a pandémia megélését, a megítélését és a jövőbeni terveket illetően a vállalati méret, a tulajdonosi szerkezet, a piaci orientáció és az alapján, hogy Magyarországon, avagy Szlovákiában működik a szervezet. A kapott adatok statisztikai vizsgálata a megfogalmazott hipotézis validitását igazolja.

Következtetések

A COVID-19 járvány az elmúlt időszak egyik legmeghatározóbb gazdasági és társadalmi történése. A járvány miatt kialakult rendkívüli helyzet hatására a legtöbb nemzetgazdasági ág termelése visszaesett, az EU-tagállamok esetében kisebb-nagyobb mértékű gazdasági visszaesés mutatható ki.

Tanulmányunk középpontjában a járvány okozta válságból való kilábalás áll. A 2022-es előrejelzések már bizakodásra adnak okot a gazdasági és a munkaerőpiaci mutatók szempontjából is. Igaz, szükséges megemlíteni, hogy a kilábalási folyamatokat és a kezdeti fellendülést beárnyékolhatja egy újabb, váratlanul kialakuló gazdasági válság, melyet az orosz-ukrán konfliktus idézhet elő.

Kutatásunkat a Visegrádi Négyek két országára terjesztettük ki, Szlovákiára és Magyarországra, összehasonlítva a két szomszédos országban alkalmazott módszereket, amelyeket a szervezetek alkalmaznak annak érdekében, hogy elindulhassanak a kilábalás felé. Átfogó kutatásunk ismerteti, milyen hatásokkal számolnak a vállalatok a menedzsment és a gazdálkodás terén a gazdasági válságból való kilábalás során. Bár a magyar minta mintegy nyolcszorosa a szlovák mintának, mindkét ország esetében egyaránt a hazai magáncégek képviselték magukat leginkább, illetve a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatok.

Hipotézisünk, mely szerint a kutatásban részt vevő vállalatok a pandémia értékelése, hatása és a kilábalás eszközeit tekintve különböznek a vállalat mérete, piaci orientációja, tulajdonosi formája és az országbeli működése alapján, bizonyítást nyert. A feldolgozott adatok alapján a magyarországi vállalatok kisebb mértékben éltek meg általános változást a vállalkozásukkal kapcsolatban, mint a szlovákok. A negatív hatást tapasztalók mindkét ország-

ban a beszállítók és az árbevétel területét jelölték meg. Magyarország esetében ez összefügghet a piaci helyzetük csökkenésével, Szlovákia tekintetében pedig a piaci részesedés jelentős szűkülésével. Mindkét vizsgált ország tekintetében kiemelkedően nőtt a fluktuáció és növekedtek az üzemi eredmények is. Szlovákiához képest a magyarországi vállalatok sokkal pozitívabban ítélték meg a pandémiában rejlő lehetőségeket, bár a piaci területi orientáció alapján szignifikáns különbségek mutathatók ki. Magyarország esetében míg a világméretű piacokban gondolkodó szervezetek nagy többségben lehetőségként értékelik a pandémiát, a regionális, vagy a helyi piacra termelőknél ez az arány valamivel kisebb. A tulajdonosi szerkezet alapján a hazai vállalatok tudtak növekedni a legnagyobb arányban, új megoldásokat leggyakrabban a külföldi tulajdonúak keresnek. A megkérdezett vállalatok ötöde tapasztalt növekedést, a kisebb méretű vállalatok harmadának véleménye alapján pedig valamit szükséges majd máshogy csinálni a régmúlthoz képest. A szlovák vállalkozások esetében minden harmadik véli úgy, hogy nincs szükség változtatásra, a pandémia után is megfelelőek lesznek a vállalat eddigi bevált módszerei, csupán a válaszadók ötöde véli úgy, hogy újításra lesz szükség. A tulajdonosi szerkezet alapján nem volt különbség a helyzet megítélésében. A nagyvállalatok mintegy fele szerint lesz viszont növekedésről beszél elsősorban.

A kilábalási folyamatok mibenlétéről hasonlóak a szlovák és magyarországi vállalatok meglátásai, mindkét ország esetében jellemzően a belső kereslet növekedését és bizonyos munkakörök felértékelődését jelölték meg a munkaerőpiacon lehetséges alternatívaként. A magyarországi vállalatok a munkaerőpiaci fejlemények tekintetében a munkaerőhiány növekedésével számolnak leginkább, a bankpiaci események vonatkozásában a hitelkínálat növekedését vélik, míg a bel- és külpiacon folyamatokban a kereslet növekedésével kerülnek szembe. A munkaerő alakulását leginkább a kisméretű cégek érzik meg, a piaci eseményeket pedig a közepes és nagyméretű vállalatok. A tulajdonosi szerkezet tekintetében a bel- és külpiacon változások főként az állami és önkormányzati vállalkozásokra gyakorolnak hatást. A piaci orientáció alapján a legnagyobb mértékben az európai és a világpiacra kilépő cégek érezték a munkaerőpiaci fejleményeket, a bankpiaci átalakulást, valamint a bel- és külpiacon alakulását. A szlovák megkérdezettek erőteljesen hisznek a banki és a belső piaci folyamatokban, valamint a munkaerőhiányban. A piaci orientáció szempontjából leginkább a regionális piacra dolgozó cégek számolnak a bankpiaci és a belső piaci változásokkal, a külpiacon folyamatokkal kapcsolatban az európai és világpiacra működő vállalatok várják a változást. A tulajdonviszonyok alapján a belső és bankpiaci folyamatokra vonatkozó hatások bekövetkeztét az állami és önkormányzati szervezetek látják reálisnak. A vállalati méret alapján jellemzően a közép- és nagyméretű cégek hisznek a külpiacon folyamatok változásában.

A kilábalás kezelésére tervezett lehetséges intézkedések tekintetében látható, hogy mindkét országban viszonylag alacsony a valószínűsége, hogy nem látják szük-

ségesnek a válaszlépéseket a kialakult helyzetre. Mindkét ország alapvetően a munkáltatói márka erősítését, a tudás jobb menedzselését, valamint a beruházások növelését jelölte meg lehetséges hasznos intézkedéseként. Az egyes faktorok részletesebb vizsgálata kimutatta, hogy a magyar vállalatok a hangsúlyt a növekedésre, a fejlesztésre és a költségsökkentésre helyezték. A vállalatok mérettől függetlenül egyetértettek abban, hogy a költségeket optimalizálni kell és a növekedésre kell fókuszálni. A HR-funkciókat és a létszámnövelést leginkább a közepes és nagyvállalatok tartják fontosnak (Poór et al., 2022), míg a kisvállalatok esetében jellemzőbb a vélemény, miszerint nem kell semmit sem tenni. A piaci orientáció alapján is egyöntetű volt a minta a költségek csökkentése és a növekedés megcélzása tekintetében. A HR fejlesztésében és a költségsökkentésben a hazai és a külföldi magáncégek láttak elsősorban perspektívát, ugyanakkor minél nagyobb piacban gondolkodik a vállalat, annál fontosabb a HR szerepe, a munkaerő és a beruházás növelése is. A szlovák minta egyedül a vállalati méret esetében mutatott eltérést, miszerint minél nagyobb egy vállalat, annál inkább hisz a növekedés és a beruházás meglépésének fontosságában.

A szerzők azt is tapasztalták, hogy a kilábaláshoz mindenképpen fontos az állami szerepvállalás (Túróczi, Mester & Zéman, 2020), másrészt a piac szereplőinek minél racionálisabb működése. Továbbá ezekben a folyamatokban a szakképzett munkaerő szerepe még inkább fel kell, hogy értékelődjön és a tudásintenzív működés erősödése is egyre inkább szükséges lesz. A piaci szereplők együttműködési lehetőségének a bővítése elősegítheti a beruházások növekedését a jó tapasztalatok egymás közötti népszerűsítését. A közös gyakorlatok ugyanakkor erősíthetik a környezeti változásokra adott rugalmas válaszok nemcsak elméleti, de működésbeli megvalósulását is. A preventív jó gyakorlat megoldások kidolgozása támogathatja a vállalkozásokat abban, hogy egy esetleges további járványhullám esetében, már kész akciótervvel tudják kezelni az eseményeket.

A kutatásunkban részt vett vállalatok tapasztalatai és meglátásai alapján a jövőre nézve összesíthető néhány cselekvésre ösztönző ajánlás. Minek után a jelenlegi COVID-válság váratlanul és jelentős mértékben sújtott le ránk, ezért a vállalatok szempontjából a racionális működtetés, a felkészültség, a kidolgozott akciótervek megléte a vállalatok dokumentációjában elengedhetetlen (Szabó, 2022). A régi bevált módszerekhez való visszatérés ajánlott, ám kiemelten fontos egy fejlődésre törekvő vállalat esetében az új megoldások felkutatása és hasznosítása (Pusztai, 2020), hiszen a piac nagymértékben átalakult, és a nehézségek mellett számos új lehetőséget is kínál. A kilábalás, az újraindítás folyamatában a vállalatok igyekeznek költségeket optimalizálni, mindemellett javasolt a munkáltatói márka erősítése, valamint az emberi erőforrás megfelelő menedzselése (Otti et al., 2021). Kulcsfontosságúvá vált a szakképzett, motivált munkaerő felkutatása és megtartása a vállalatok életében. Egy ily módon felkészült vállalat készen áll új beruházásokra, növekedésre, fejlesztésekre, valamint arra, hogy elfoglalhasson akár egy kedvezőbb piaci pozíciót is.

Összefoglalva megállapítható, hogy a kutatásban részt vevő vállalatok esetében különbség igazolható a COVID-19 járvány megélése, megítélése és a jövőbeni tervekkel illetően az alapján, hogy Magyarországon vagy Szlovákiában működik-e, illetve a vállalat mérete, tulajdonosi szerkezete, valamint a piaci orientációja alapján.

Felhasznált irodalom

- Adamowicz, M. (2022). COVID-19 Pandemic as a change factor in the labour market in Poland. *Sustainability*, 14(15), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su14159197>
- Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3). <https://www.metropolitan.hu/upload/f11f12de-27b440ed2c6c5f287cc435f74800496b.pdf>
- Boiral, O., Brotherton, M. C., Rivaud, L., & Guillaumie, L. (2021). Organizations' management of the COVID-19 pandemic: a scoping review of business articles. *Sustainability*, 13, 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
- Cziria, L., Bednárík, R., & Kešlová, D. (2020). *Slovakia: Working life in the COVID-19 pandemic 2020*. Eurofond, Brussels. <https://euagenda.eu/upload/publications/wpfe21030.pdf>
- Csaba, L. (2019). Válság – gazdaság – világ: Adalékok Közép-Európa három évtizedes gazdaságtörténetéhez (1988–2018). *Külgazdaság*, 63(5-6), 91-103. <http://doi.org/10.47630/KULG.2019.63.5-6.12>
- Csizmadia P., & Illésy M. (2020). *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*. Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, ELKH. https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf
- Dajnoki, K., Pató, B., Kun, A.I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B.G., Kovács I.É., Szabó, Sz., Majó-Petri Z., Dávid, L.D., & Poór, J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations-Experience from an empirical study. *PLoS One*, 18(6), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>
- Dajnoki, K., & Kun, A. I. (2020). HR kihívások járványhelyzetben – A KoronaHR országos kutatás eredményei. *Magyar Gerontológia*, 12(Kulonszam), 25-26. <https://doi.org/10.47225/MG/12/Kulonszam/8461>
- Deloitte (2020). *Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/resilience/COVID-19-workforce-strategies-for-post-COVID-recovery.html>
- Diamond, J. (2020). *Zűrzavar*. Akkord Kiadó.
- ECB. (2022). *Christine Lagarde, Luis de Guindos: Monetary policy statement*. European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2022/html/ecb.is220310~1bc8c1b1ca.en.html>
- Eurostat. (2021). *Exports of goods and services in % of GDP*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tet00003/default/table?lang=en>

- Fazekas, K., Csillag, M., Hermann, Z., & Scharle, Á. (2020). *The Hungarian Labour Market 2019*. Institute of Economics, Centre For Economic And Regional Studies, Budapest. https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2020/07/LMYB2019_onefile.pdf
- Fitch Ratings. (2021). *Visegrad 4 Economies Appear Resilient to COVID-19 Third Waves*. <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/visegrad-4-economies-appear-resilient-to-COVID-19-third-waves-13-04-2021>
- Gartner. (2021). *Future of Work Trends Post-COVID-19*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-trends-post-COVID-19>
- GDP. (2022). *Slovakia GDP –Gross Domestic Product*. Countryeconomy.com. <https://countryeconomy.com/gdp/slovakia>
- Government of Slovakia. (2021). *Pomoc pre firmy a SZČO*. Korona.gov.sk. <https://korona.gov.sk/pomoc-pre-firmy-a-szco/>
- Horbulák Zs. (2022). Consulting in Slovakia. In Poór, J., Sanders, E., Németh, G. & Varga, E. (Eds.), *Management Consultancy in Central and Eastern Europe – Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó.
- Iványi, Gy. (2020). *Ha a megváltás kicsit ráér, a gazdaság helyreállítása nagyon gyors lehet*. Azonnali. https://azonnali.hu/cikk/20200429_ha-a-megvaltas-kicsit-rarer-a-gazdasag-helyreallitasa-nagyon-gyors-lehet
- Jánossy, F. (1966). *A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- K&H (2021). *Nehéz helyzetben vágtak neki a harmadik hullámnak a cégek*. K&H. <https://www.kh.hu/csoport/sajto/-/sajtohir/nehez-helyzetben-vagtak-neki-a-harmadik-hullamnak-a-cegek>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-9. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Kiner, A. & Štefančík, R. (2022). Immigrants on the Slovak labour market: who is more resilient to the impacts of COVID-19? *Eastern Journal of European Studies*, 13(1), 60-80. <https://doi.org/10.47743/ejes-2022-0103>
- Köllő, J. (2010). Foglalkoztatás, munkanélküliség és bérek a válság első évében. In K. Fazekas, & Gy. Molnár (Eds.), *Munkaerőpiaci Tükör 2010* (pp. 43-77). MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- KPMG. (2021). *Összefoglaló az állami támogatásokról*. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/hu/pdf/szaker-toi_anyagok/osszefoglalo-az-allami-tamogatásokrol.pdf
- Liptáková, J. (2022). *One shock after another. Labour market copes with pandemic impacts and the arrival of refugees*. SME, The Slovak Spectator. <https://spectator.sme.sk/c/22937337/one-shock-after-another-labour-market-cope-with-pandemic-impacts-and-the-arrival-of-refugees.html>
- Lukácsné P., A. (2022). *Munkáltatói és munkavállalói jólét kutatás*. (konferenciaelőadás, nem publikált kézirat). A Milton Friedman Egyetem és a Humán Szakemberek Országos Szövetségének közös kutatás-sorozata. Workwell projekt, Budapest.
- Magas, I. (2019). Tíz évvel a világgazdasági válság után: Retrospektív elemzés. *Pénzügyi Szemle*, 64(1), 94-110. http://real.mtak.hu/112296/1/magas-2019-1-mpdf_20190413133317_25.pdf
- Masárová, J., Koišová, E., & Krajčo, K. (2021). Unemployment in Slovakia during the COVID-19 pandemic. *Sociálno-Ekonomická Revue*, 2, 29-36. <https://doi.org/10.52665/ser20210203>
- Mura, L., & Hajduová, Z. 2021. Measuring efficiency by using selected determinants in regional SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 487-503. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(31\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(31))
- Neuschlová, V. (2021). *Ekonomické dopady pandémie môžu mať pre podnikateľov tragické následky, nebojte sa požiadať o pomoc*. Podnikajte.sk. <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/ekonomicke-dopady-pandemie>
- Obermayer, N., Csizmadia, T., Hargitai, D. M., & Kígyós, T. A. (2021). Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése haza vállalatvezetők véleménye alapján. *Vezetéstudomány*, 52(2), 60-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.06>
- OECD. (2020). *From pandemic to recovery: Local employment and economic development*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/from-pandemic-to-recovery-local-employment-and-economic-development-879d2913/>
- Otti, Cs., Szabó, K., Szeiner, Zs., Tóth, A. (2021). A KoronaHR kutatásból leszűrhető tapasztalatok. In J. Poór, K. Dajnoki, Á. Jarjabka, B. Szűcs, Sz. Szabó, K. Szabó, & A. Tóth (Eds.), *Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása* (pp. 79-81). Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_Korona-HR_1-vs-2-vs-3.pdf
- Poór, J., Á. Jarjabka, Zs. Karoliny, G. Balogh, T.M. Galambosné, K. Szabó, & G. Sz-Szentgróti (2022). HR Trends and Tendencies in Hungary in the Light of the Experiences of the Latest Cranet Survey 2021. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 67(3), 1-13. <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0011>
- Pusztai, P. (2020). *Hazánk SSC szektora és fejlesztési lehetőségei*. Eduvus Egyetem. <https://doi.org/10.47273/AP.2020.20.171-191>
- Schwab, K., & Sternfels, B. (2022). *3 keys to a resilient post-pandemic recovery*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/3-keys-to-a-resilient-post-pandemic-recovery/>
- Sipos, N., Jarjabka, Á., Kuráth, G. & Venczel-Szakó, T. (2020). Felsőoktatás a COVID-19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. *Ci-*

- vil Szemle, különszám*, 73-91. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/FlowMare%20publikaciok/CSz%20k%C3%BC1%C3%B6nsz%C3%A1m%20el%C5%91lappal.pdf>
- Szabó, L. (2022). Az állam működése, illetőleg a lakosság ellátása szempontjából kiemelkedően fontos tevékenység megítélésének átstrukturálódása a COVID-19 utáni helyzet tükrében. *Belügyi Szemle*, 70(3. ksz.), 59-70. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2022.SPEC.3.4>
- The World Bank. (2020). *GDP growth (annual %) – Slovakia Republic*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=SK>
- Tooze, A. (2022, April 5). Ukraine's War Has Already Changed the World's Economy. *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2022/04/05/ukraine-russia-war-world-economy/>
- Transparency International Slovensko. (2021). *Suma poskytnutých dotácií*. Alvaria. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojNGU5YTRkODQtNDE5Yy00N2M5LWJhMmYtM2M2OGNkN2N1NDVkiiwidCI6IjYzYmE3OGNmLTNkYmQtNDIzMC05ZTNhLTg5ZDRlOGFjNDljMSIsImMiOjI9>
- Túróci, M., Mester, É., & Zéman, Z. (2020). Magyarország versus COVID-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép. *Polgári Szemle*, 16(1-3), 78-93. <https://doi.org/10.24307/psz.2020.0706>
- United Nations. (2022). *COVID-19 pandemic stalls global economic recovery: UN report*. <https://news.un.org/en/story/2022/01/1109702>
- Világgazdaság (2019, Augusztus 28). *Kevesebb a munkanélküli idén*. <https://www.vg.hu/vilag-gazdasag-magyar-gazdasag/2019/08/kevesebb-a-munkanelkuli-iden>