

HR-VÁLSÁGKEZELÉS A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY EGYES FÁZISAIBAN A KORONA-HR FELMÉRÉS ADATAI ALAPJÁN

Arnold TÓTH¹ – Botond KÁLMÁN² – József POÓR³

ABSTRACT

The coronavirus epidemic that erupted in China in late 2019 forced the global economy into a global economic halt. Supply chains have been severed, millions of people worldwide have become unemployed or forced into inactivity as their jobs have been shut down or closed due to government coercion. This fact has brought to the surface inequalities between employees for which HR can only be held partly responsible. However, it is necessary to develop action plans and packages of measures that allow the continuity of business operations and the investor profit maximization processes facing it to be established and maintained in a state of equilibrium. One of the aims of the KoronaHR project, which is unique in this field and is now taking place on the international stage, was to explore these paths and opportunities and to identify directions for action. In the present study, we present a small detail of the project.

KEYWORDS

human resource management (HRM), COVID-19, labour market, economic crisis

BEVEZETŐ

A 2019 decemberében Kínából induló új koronavírus okozta betegség 2020 tavaszára világjárvánnyá vált. Oltóanyag és gyógyszer kezdetben nem állt rendelkezésre, ezért a védekezés egyetlen eszköze a fertőzöttek elkülönítése (karantén) és a szociáliskontaktusok korlátozása volt. A bevezetett zárlati intézkedések miatt munkahelyeket kellett időlegesen vagy végleg bezárni, és minden gazdasági ágazat, ahol ez megtehető volt, az online térbe költözött át. Ezek a megoldások gyakorlatilag a nemzetgazdaságok szinte teljes leállítását jelentették. Mivel mai világunk már erőteljesen globalizált, világgazdasági leállásról és következményes válságról beszélhetünk. ennek a válságnak a magyar és környező országok cégeire kifejtett hatását vizsgálta a 2020-ban Poór József professzor vezetésével induló KoronaHR-projekt, amelyhez számos egyetem és vállalkozói szervezet csatlakozott. Jelenleg a kutatás harmadik fázisa fejeződött be. Miután lehetőségünk nyílt részt venni a kutatásban, jelen tanulmányban azokból az eredményekből mutatjuk be a legfontosabbakat, amelyeket személyesen vizsgáltunk.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az elmúlt év tapasztalatai alapján elmondható az új koronavírus világjárvány „olyan mint az influenza, csak halálosabb” [36:9] és egyúttal a világgazdaság globális leállítását okozta. Az

¹ Egyetemi docens; Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Üzleti Gazdaságtan Tanszék; e-mail: Toth.Arnold@uni-bge.hu

² PhD-hallgató; Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola; e-mail: Kalman.Botond@phd.uni-mate.hu

³ Egyetemi tanár; Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék; e-mail: poorj@ujs.sk

oltások megjelenése előtt ugyanis az interperszonális kontaktusok radikális csökkentése jelentette az egyetlen védelmet a fertőzés terjedése ellen. Ennek szintjét jelzi, hogy az érintett államok kormányai kijárási korlátozásokat, kötelező maszkviselést, gyakori kézfertőtlenítést rendeltek el. A koronavírus járvány ugyanis a gazdaságtörténet egyik leghosszabb folyamatos növekedési periódusának vetett véget 2020-ban. Tekintettel arra, hogy a COVID-19 által okozott recesszió eltér a korábbiaktól, mivel nem túltermelés, túlhitelezés vagy befektetői bizalomvesztés idézte elő, nehéz lenne megmondani, hogy ez a felívelés meddig tartott volna.

Egy pandémia mindig hosszútávú recesszív hatással van a gazdasági fejlődésre. Problémát okoz az egészségi állapot romlása miatti termelés kiesés, a növekvő egészségügyi költségek és a meghozandó járványellenes intézkedések útján egyaránt. Különösen fontos ilyen helyzetekben a humán erőforrás-menedzsment (HR) szerepe. Mégpedig azért, mert a gazdaságilag fejlett országok már eljutottak arra a szintre, amelyen a hatékony gazdasági növekedés alapja nem a további tőkebefektetés, hanem a hozzáadott emberi érték, az úgynevezett humán tőke. A humántőke-elméletet és a gazdasági növekedés emberi tényezőn alapuló szerepét még a múlt század második felében tárták fel azóta Nobel-díjjal jutalmazott kutatások [19]. A pandémiák azért foglalnak el különleges helyet a válságok okai között, mert éppen ezt a humán tőkét, az emberek egészségét támadják. A gazdaságtörténetben azonban a COVID-19 előtt nem volt olyan világjárvány, ami ekkora mértékű globális gazdasági leállásra kényszerítette volna a világot szinte minden országát. Ennek oka, hogy a fertőződéstől való félelem és a kapcsolatok korlátozása miatt a munkahelyektől történő távolmaradás társadalmi léptékű. Így leállnak nemcsak az oktatási intézmények, hanem a termelő vállalatok is. Korábban elsősorban a túltermelés és a túlhitelezés miatt pénzügyi rendszer csődje váltott ki világválságot és általános recessziót [58], ma a szűkített újratermelés tartóssá válása.

A COVID-19 jelentős munkaerőpiaci egyenlőtlenségeket hozott felszínre. Ezeket részben a humán erőforrás-menedzsment (HRM) elméletek és gyakorlatok támasztják alá, amelyek ösztönzik és lehetővé teszik azt, hogy a munka árucikként szerepeljen a gazdasági számításokban. Azok a munkavállalók, akiknek az állásukat így kezelték, aránytalan mértékben szenvedtek a járvány hatásai miatt. Bár az emberi erőforrás-gazdálkodás nem teljes mértékben felelős ezért, fontos, hogy a HR-szakemberek, -kutatók és -oktatók keressék meg azokat a megoldásokat, amelyekkel a probléma hatékonyan kezelhető. Ezért fontos felmérni, melyek azok a hatékony intézkedések, amelyekkel a válság kezelhető. Természetesen a munkaerőpiaci hatásokért a felelősséget nem szabad csak a HR-re hárítani. Hiszen például az elhibázott politikai döntések vagy a lassan reagáló közegészségügyi rendszer szerepe is jelentős volt abban, hogy a probléma globális súlyúvá vált [67]. A világjárvány kezdetén az Egészségügyi Világszervezet [69] iránymutatása szerint széles körű teszteléssel és kontaktkutatással szabályozható és ellenőrizhető marad a COVID-19 terjedése [14]. Kezdetben úgy tűnt, hogy azok az államok, amelyek ezt megvalósítják, valóban leküzdhetik a vírus okozta fenyegetést. A tömegesen tesztelő Dél-Koreában például gyakorlatilag nem volt első hullám [8]. Ám az is kiderült, hogy ennek a stratégiának az óriási költségeit kevés állam képes viselni. A COVID-19 terjedésének sebessége meglepte a kormányokat, aminek következtében a legtöbben nem tudták mozgósítani azt a kapacitást, hogy azonnal kövessék ezt a tanácsot. Következésképpen sok ország kijárási korlátozásokkal és a szociális kontaktusok erőteljes redukciójával volt kénytelen válaszolni. Ezek a korlátozások, ha a lakosság fegyelmezetten betartotta azokat, szinte azonos mértékben hatékonyak, ugyanakkor jóval olcsóbbnak bizonyultak a WHO által preferált és Dél-Korea által alkalmazott megoldásnál [43]. Ezek a korlátozások azonnali hatást gyakoroltak a munkaerőpiacra: nőtt a munkanélküliség és a távmunka gyakorisága, sok munkavállalót rövidített munkarendbe soroltak át, vagy elbocsátottak. Jelentős egyenlőtlenségek mutatkoztak a munkahelyüket és ezzel jövedelmüket is elvesztők azok között, akik továbbra is otthon dolgoznak, miközben a szokásos fizetésüket is megkapták. Az elbocsátások a szakirodalmi

adatok [1] alapján elsősorban azokat a munkavállalókat fenyegetik, akik nem tudják legalább feladataik 40 százalékát távmunkában is ellátni. Az ilyen munkavállalókat és az ideiglenes szerződéssel rendelkező dolgozókat gyakrabban bocsátották el, mint távmunkára küldhető társaikat. Joggal merül fel a kérdés, hogy a HR mennyire tehető felelőssé ezekért az egyenlőtlenségekért [71]. Egyrészt a HR minden erőfeszítése ellenére sem akadályozhatók meg teljesen a munkahelyi fertőzések, másrészt munka jellege és a munkakörülmények (alacsony fizetés, korlátozott önállóság és a munkahelyi bizonytalanság) is hozzájárulnak az általános egészségi állapot romlásához [16]. Ráadásul sok munkáltató elvárja, hogy a munkavállalók betegen munkába menjenek, félve az elbocsátástól. Ez pedig ugyancsak a járvány súlyosbodásához vezet [9].

A 2020-as globális GDP-csökkenés 4,2 százalékos lett [48]. Ezt az éves értéket alapvetően két összetevő határozta meg. Az egyik az április környéki leállások mértéke, a másik a nemzetgazdaságok újraindulásának időpontja és terjedelme. A COVID-19 járvány terjedésével a társadalmi és gazdasági segítségnyújtási intézkedések - ideértve a fiskális ösztönzést és a szociális biztonsági hálók kibővítését - elengedhetetlenek ahhoz, hogy megakadályozzák a járvány következményeinek továbbgyűrűzését [38]. A pandémia okozta gazdasági problémák megoldásához természetesen szükség van pénzre, de azt már nem a gyártásba kell befektetni, hanem a humán tőke védelmére és fejlesztésére fordítani. Nem véletlen, hogy a kormány szintű intézkedések is elsősorban az egészség és a munkahelyek védelmét szolgálják [46], [47]. Vállalati szinten ugyanezek az intézkedések a HR feladatkörébe tartoznak. Jelenleg a magyar szakemberek a járvány második szakaszának tapasztalatait dolgozzák fel. A tavaszi és az őszi hullám idején is készült a témáról széleskörű vállalati szintű felmérés [50], [52]). A két kutatási jelentés alapján elmondható, hogy a szokásos intézkedések mellett olyan új megoldások is megjelentek, sőt központi szerepet kaptak, amelyeket a HR-szakemberek kifejezetten a járványhoz, mint kiváltó okhoz adaptáltak [11], [20]. Erre szükség is van, mert a pandémia okozta rendkívüli helyzet olyan struktúraváltást [60], HR-politikát és szabályozást tesz szükségessé, amely csökkenti a munkaterhelést és javítja a munka minőségét. Az ilyen szabályozásokkal lehet teret teremteni az emberi erőforrást megfelelően kezelő gyakorlatoknak, amelyek biztosítják a munkahely biztonságát, a jó munkát és a munkavállalói hangot [61].

A klasszikus, első reakcióként leggyakoribb lépések kezdetben elsősorban a szállodai szolgáltatás [23], az éttermi [31], mozgó és egyéb vendéglátás, a személyszállítás [64], valamint a villamos berendezések, készülékek gyártását [26], fémmegmunkálás ágazatokat érintették, később a számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenységet is [3]. A legnagyobb veszteségek azonban a kereskedelmi szálláshelyek voltak. Ezek 2020 áprilisában a vendégéjszakák 99%-os és a bevételek 97%-os csökkenését jelentették és a helyzet augusztusra is csak részben rendeződött [45]. Munkahely- vagy létszámbővítés jóval kevesebb területen fordult elő, ezek többségükben az e-kereskedelemhez kapcsolódó informatikai [37], [39] és logisztikai munkakörök voltak [49]. A korlátozások hatására a kereskedelem súlypontja az online térbe tevődött át, és számos eladói, értékesítési, pénztárosi álláshely feleslegessé vált [33].

A kkv-szektorra gyakorolt hatásokat mérte fel a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) kutatócsoportja is [13]. Eredményeik szerint a válság elsősorban azokat a cégeket érintette, amelyeknek a helyzete már a pandémia előtt is kedvezőtlen volt. A cégek közel felének tevékenységét nem érintette számottevően a pandémia és az ehhez kapcsolódó intézkedéscsomag, sőt a vállalkozások 5 százaléka növekedésről számolt be – ezek valószínűleg az informatikai és online kereskedelmi üzletágakban működnek. A felmérés szerint a szabadságolás, a munkaidő-csökkentés és a távmunka volt a három leggyakoribb munkaügyi intézkedés. Nem vitte viszont előre a válság az innovációt. A kkv-k már a járvány előtt sem jártak élen ezen a területen. A COVID időszakában csak a kkv-k egyhuszada vezetett be új szolgáltatást, terméket, vagy marketing eszközt. Tehát a válság nem vált az innováció motorjává. Felmérte a BGE az

egészségügyi intézkedéseket is, ezzel kapcsolatban azt találták a kutatók, hogy minél rövidebb időre állt le egy cég, annál szigorúbb megelőző- és védőszabályokat vezetett be.

Már a COVID-pandémia előtt is jelentős kihívást jelentett a munkahelyi stressz, aminek számos kiváltó tényezője van. Ezek most további hárommal bővültek: a jövedelem és a munkahely elvesztéstől, továbbá a munkahelyi megfertőződéstől való félelemmel; negyedikként említhető még az otthoni munkavégzés gyakoriságának kényszerű növekedése. Ez a felmérések szerint érdekes módon nem a családi kapcsolatok erősödéséhez vezetett, hanem megnehezítette a munka és a magánélet elkülönítését [44]. Világszerte megnőtt – elsősorban a beosztottak körében a – munkaterhelés és az ennek következtében kialakuló pszichés problémák és kiégés gyakorisága [6].

Bár a kutatás a gazdaság számos területét vizsgálta, ebben a tanulmányban a kutatás egy részterületét, a válságra adott leggyakoribb HR-válaszokat ismertetjük.

A korábbi válságok jellemző első reakciója világszerte a létszámleépítés volt. Érthető, hogy a szervezetek a nehéz gazdasági időkben gyorsan a létszámleépítéshez fordulnak, mivel a munkaerő a szervezet költségeinek több mint 50 százalékát teszi ki [21]. A munkaerő könnyebben csökkenthető, mint a fizikai eszközök, érthetővé téve, hogy a leépítés korai lehetőség a szervezetek számára, amelyek megpróbálják csökkenteni a költségeket [15], [22]. A leépítés anyagi előnyei azonban nem egyértelműek, mivel a piaci válaszok hosszú távon általában negatívak [12]. A befektetési döntések sokszor az optimálisnál rövidebb horizontúak [18], [59], és ugyanez a megfelelőnél rövidebb befektetési döntésekhez vezető gondolkodás vezérli a szervezet vezetőit a rövid távú leépítési döntések meghozatalakor.

A rövid- és hosszú távú aggályok megkövetelik a leépítés időbeli valós költségeinek mérlegelését. Például a létszámleépítés ronthatja a vállalat hosszú távú teljesítményét, amikor nem kívánt fluktuációhoz vezet [65], csökkenti a munkavállalók termelékenységét és hatékonyságát [24], csökkenti a munkával való elégedettséget és a szervezeti elkötelezettséget [4]. Azok a szervezetek, amelyek túlzottan a rövid távú kockázatok csökkentésére összpontosítanak, túl sok munkavállalót csökkentenek, és ez jelentős kihívásokat okozhat, amikor leépítésre van szükség [32]. A kockázat az, hogy a rövid távú pénzügyi eredményekre nehezedő nyomás akadályozza mind a gondolkodást, mind a döntéshozatalt, és olyan meggondolatlan döntésekhez vezethet, amelyek ellentétesek minden érdekelt fél hosszú távú érdekeivel. Ugyanez az érdekütközés figyelhető meg a részvényesek/befektetők és a humán tőke erősítését célzó HR-stratégiák irányvonala között is [7]. Ez az úgynevezett rövidtáv–hosszútáv paradoxon, aminek a lényege, hogy a részvényesi vagyon alakulása és a szervezet hosszú távú fennmaradása között feszül [18].

Legyen szó akár rövid, akár hosszú távra történő felkészülésről, minden tervezési folyamat lényegét már az ókorban megfogalmazta Publius Flavius Vegetius Renatus: „Si vis pacem, para bellum” – azaz, ha békét akarsz, készülj a háborúra. Bár sok vállalkozásnak és szervezetnek van világjárványterve, vagy az üzletmenet -folytonossági terveiben foglalkozik a pandémiára való felkészültséggel, a közelmúltban kevesen tesztelték és frissítették terveiket. Pedig a COVID-19 – bár szinte mindenkit váratlanul ért, mégsem sorolhatjuk a klasszikus „black swan” események közé [63], [62]. A WHO ugyanis már 2019 szeptemberében [69] felhívta a figyelmet egy küszöbön álló világjárványra és arra is, hogy senki sincs erre megfelelően felkészülve. Azok a szervezetek viszont, amelyek rendszeresen tesztelik és frissítik járványtervüket, jelentősen csökkenthetik a vállalkozásra gyakorolt káros hatásokat. Kulcs szerepet játszhatnak a munkavállalók és az ügyfelek egészségének és biztonságának védelmében, és korlátozhatják a járványnak a közösségre és a gazdaságra gyakorolt negatív hatásait is [34].

Tekintettel arra, hogy a befektető elképzelések és az tartósan folytonos üzletmenet általában ellentétesek egymással, mindenképpen olyan megoldásokra van szükség, amelyek eredményeként a költségek úgy csökkennek, hogy a lehető legtöbb munkahely megmaradjon. Erre ideális példa lehet a távmunkára átállás. A távmunka már a pandémia előtt is alkalmazott módszer volt. A járvány okozta lezárások azonban előtérbe hozták a munkahelyen kívüli munkavégzés jelentőségét. Az angol nyelvű szakirodalomban a home office, work for home (WFH), telecommuting megfelelőekkel találkozhatunk leggyakrabban. Ezek közös és lényegi vonása, hogy a munkavégzés helyszíne nem a munkahelyen, hanem azon kívül van és a munkavégzés az információs technológia útján történik. Ennek következménye a digitális átalakítás, amely a meglévő ismeretek felhasználásával mélyen megváltoztatja a szervezet lényegét és kultúráját, menedzsment stratégiáját, technológiai összetételét és működését. Ez az új szemlélet ügyfelet minden döntése és cselekedete középpontjába helyezi [56]. A távmunka számos előnyös hatással van a szervezetekre. Nemcsak a működési költségeket csökkenti, hanem rugalmasabb és hatékonyabb munkavégzést is lehetővé tesz [25]. Számos hátránya is van azonban, amelyek közül a legtöbb a munka és a magánélet egyensúlyának felborulásából ered. Ezek közül a munkaidő és a szabadidő összemosódása és az emiatti családi konfliktusok a leggyakoribbak [66].

Bár a távmunka jó megoldás lehet számos ágazatban, sajnos nem „csodaszer”, mert a jelenléti munkavégzést kívánó munkahelyeken természetesen nem alkalmazható. Ezek az ágazatok lettek a járvány vesztesei, ide tartozik elsősorban a turizmus-vendéglátás-kereskedelmi szálláshelyek ágazata, ezekben a munkanélküliség világszerte jelentős emelkedést mutatott. Azonban egyes országokban a szigorú korlátozások is hozzájárultak a munkanélküliség jelentős növekedéséhez. Például a 2020-as év első félévében Spanyolországra különösen nagy csapást mért a koronavírus. A többi európai országhoz képest jóval szigorúbb és jóval hosszabb lezárásokról döntött a spanyol kormány [41]. Hatmillióra nőtt a munkanélküliek száma, ez az aktív, 15-60 év közötti korosztályban 22-25 százalékos munkanélküliséget jelent. A Spanyol Statisztikai Hivatal adatai alapján [30] az állami foglalkoztatottság, ami 2019-ben még 3,5 százalékos növekedést produkált, 2020-ban 5 százalékkal csökkent, ez tehát 8,5 százalékpontos visszaesést jelent. Kevésbé drámai a változás a vállalkozói szférában, itt 2 százalékpontos volt a csökkenés. Ugyanezeket az adatokból azt is láthatjuk, hogy a a részmunkaidőben, illetve nem állandó szerződéssel dolgozókat érintette súlyosabban a válság, ebben a csoportban közel 20 százalékpontos volt a csökkenés, ami ráadásul ténylegesen is csökkenést jelent. Tovább fokozza a problémát, ha egy országban magas az informális gazdaság aránya. Erre jó példa Montenegró, ahol bejelentett vállalkozások csaknem fele, 46 százaléka nem valódi cég, becslések szerint nincs bejelentve a foglalkoztatottak 1/3-a – főleg a kereskedelemben és a vendéglátásban. Ezek a szektorok és az összeszerelő-ipar a COVID legnagyobb vesztesei [70].

A járvány humán erőforrást támadó jellege miatt előtérbe kerültek az egészségvédelemmel kapcsolatos HR-tevékenységek is. A távmunka, mit megoldás ebből a szempontból is tökéletes, mivel az otthonról dolgozó munkatárs védett a munkahelyi fertőzések ellen is. Az Egyesült Királyságban a járvány első hullámában a fertőzöttek 80 százaléka az egészségügyben és szociális ellátás dolgozói közül került ki [2]. Spanyol kutatási adatok szerint a munkahelyen végzett munka 76 százalékkal növelte a fertőzés kockázatát [54], elsősorban a zárt terekben – ide tartozik a munkahelyek 92 százaléka. Nem véletlen, hogy a munkavállalók 68 százaléka még ma is fél a fertőzéstől [55]. Valószínűleg a magas átfertőzöttség miatt Spanyolországban gyakori helye a fertőződésnek a gyárak mellett az otthoni átvitel is [40]. Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy az egyes munkakörökben a fertőzésveszély jelentős mértékben eltérő [17].

Az egészségvédelemben az oltás előtt a jelenléti munkahelyeken kulcsszerepet játszottak a védőeszközök. Ezek rendelkezésre állása országonként eltérően alakult. Spanyolországban például a helyzet súlyosságára tekintettel a hatóságok a zárlat mellett a valóban effektív védőfelszerelés megfelelő viselését is kötelezővé tették [42]. Például maszk mellett sapkát is kellett hordani, mert kimutatták, hogy a vírus a kihullott hajjal is terjedhet. Ennek ellenére a munkavállalók 71 százaléka az első hullám alatt még megfelelő védőfelszerelés nélkül dolgozott, a 16-50 évesek között ez az arány 70%, az idősebbek között 66%. Leginkább a rosszul fizetett, manuális szakmákban dolgozó nők kényszerültek így végezni a munkájukat [55]. Mára a helyzet változott, a maszkviselés saját érdeként való felismerése megtörtént. Egy felmérés szerint [54] ma már a válaszadók 73%-a hord maszkot, 1/3-uk magas (FFP2 vagy FFP3) szűrési kapacitásút, 2/3-uk hagyományos sebészi. Az Egyesült Királyság a hatékony védőfelszerelés-használat iskolapéldája: az Egészségügyi és Biztonsági Hivatal (Health and Safety Executive – HSE) végezte a védőfelszerelések beszerzését és kiosztását, továbbá a megfelelő használatról történő tájékoztatást [27] előre kidolgozott protokollok alapján [28]. Montenegró esetében viszont szintén a megfelelő eszközök hiánya jelentette a fő problémát. Még az egészségügynek sem jutott elég védőfelszerelés és ezt a helyzetet tovább nehezítette a határok lezárása és az Európai Unióban fellépett hiány miatt elrendelt kiviteli korlátozások [5]. Izrael, Törökország és főképp Kína némileg segített ezen a helyzeten [57], [68]. Súlyos kritika érte a média részéről a kormányzatot is. A Montenegrói Média Szakszervezet szerint a dolgozók állami ellátása maszkkal és kesztyűvel csak akkor történt meg, amikor a szabadpiacon már nem volt kereslet ezek iránt a termékek iránt [29].

MÓDSZERTANI ÁTTEKINTÉS

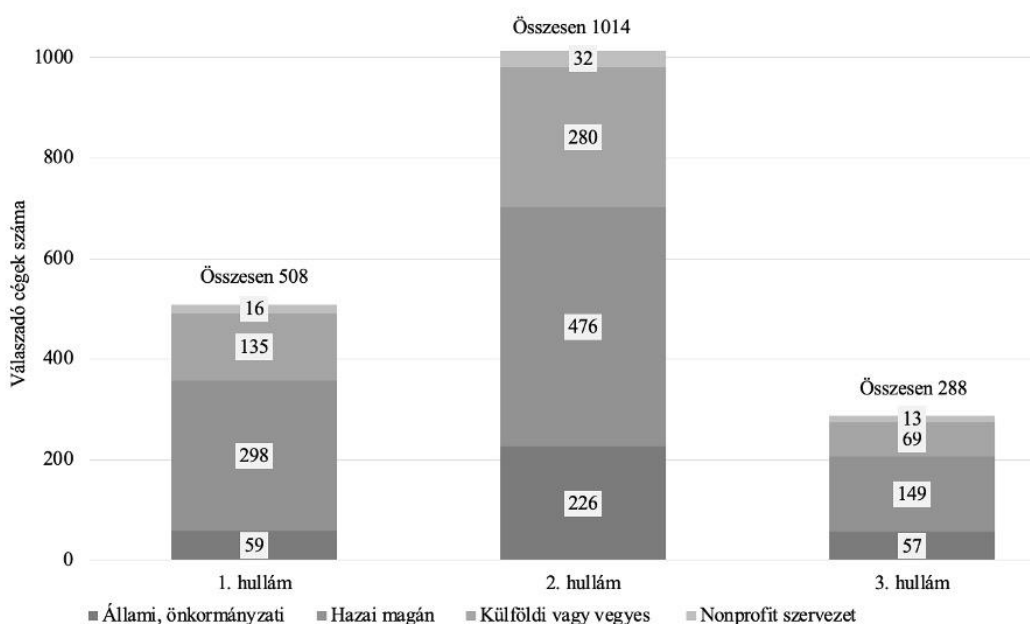
A korona-HR projekt munkacsoportja saját készítésű kérdőívet használt a lekérdezés során. A kérdések összeállításában és véglegesítésében a kutatócsoport tagjai vettek részt, akik saját tapasztalataik és a szakirodalom alapján alkották meg a kérdéseket. A kérdőívet elsősorban online felületen lehetett kitölteni, de volt lehetőség papír alapú válaszadásra is. A mintagyűjtés hólabda-módszerrel történt: a kutatók ismerőseiket kérték meg a kérdőívek kitöltésére és további ismerőseiknek való terjesztésére. A mintavételnek ez a módszere nem eredményez reprezentatív mintát, viszont előnye, hogy gyorsan nagy mennyiségű adat összegyűjthető. Mivel a válaszadók száma mindhárom lekérdezés során meghaladta a százat, a központi háttéreloszlás tétele alapján feltételezhető a minta normalitása is. Ezért a kapott eredményekből számos hasznos információ nyerhető. A kérdőívek válaszait MS-Excel, IBM-SPSS Statistics és R-programcsomag segítségével dolgoztuk fel. A leíró statisztikák elkészítése után összehasonlítottuk a járvány egyes fázisaiban kapott válaszokat és az eredmények alapján következtítettünk a változások irányára és a várható tendenciákra. Kérdőívünk a válság kapcsán számos területet vizsgált, például a járványhelyzet hatásait a válaszadók gazdasági teljesítményének alakulására, humán erőforrás-politikájára, illetve rákérdeztünk arra is, hogy véleményük szerint meddig tart a helyzet végleges megoldása és arra is, hogy mely változások megmaradását valószínűsítik a járvány lezajlása után. Mivel a kutatás természete és célja szerint HR-kutatás kérdőívünk kérdései is jellemzően a HR-válságkezelő intézkedéseket vizsgálják, de kíváncsiak voltunk arra is, hogy hogyan alakulnak az általános válságkezelő intézkedések. A HR-hez kapcsolódó kérdések külön csoportja foglalkozott a kompetenciák problémakörével: megvizsgáltuk, hogy mely kompetenciák szerepe, jelentősége nőtt meg a COVID-19 okozta válság hatására, valamint azt, hogy milyen paradigmaváltás várható a jövőben ezen a téren. Eddig a kutatócsoport három lekérdezést végzett, jelenleg már nemcsak magyar, hanem határon túli szervezetek is egyre nagyobb számban szerepelnek a válaszadók között. Az eredményekből három kutatási jelentés készült, továbbá az egyes fázisok összehasonlítása is megtörtént,

illetve számos publikáció készült, melyek az egyes részterületek eredményeit elemzik részletesen.

EREDMÉNYEK

A MINTA ÁTTEKINTÉSE

Az első fázisban 508, míg a másodikban 1014, a harmadikban pedig 288 szervezet töltötte ki a kérdőívet. Bár a minta nem reprezentatív (mivel a mintavételi eljárás a kutatók személyes kapcsolati tőkéjén alapult), a mindhárom fázist jellemző magas elemszámra tekintettel a központi határeloszlás tétele alapján a mintaátlagok normalitása feltételezhető, ezért a megoszlás ismerete mégis hasznos információforrássá teheti eredményeinket. A válaszadók jelentős része hazai magánszervezet volt (58,7%, 46,9% és 51,7%) és nagyjából egynegyede külföldi vagy vegyes tulajdonban állt (1. ábra). A második fázisban a válaszadó állami és önkormányzati szervezetek aránya megkétszereződött (11,6 %-ról 22,3%-ra nőtt). Ez az arány a harmadik fázisban csak minimális mértékben csökkent (19,8%). A nonprofit szervezettípus természetesen nem tulajdoni formát jelöl. E szervezettípus külön csoportként kezelését azért határoztuk el, mert eltérően a többitől, a nonprofit szervezet elsődleges célja nem a nyereségszerzés, ezért valószínűsítettük, hogy másképpen kezelik például a szociális és HR-problémákat is.

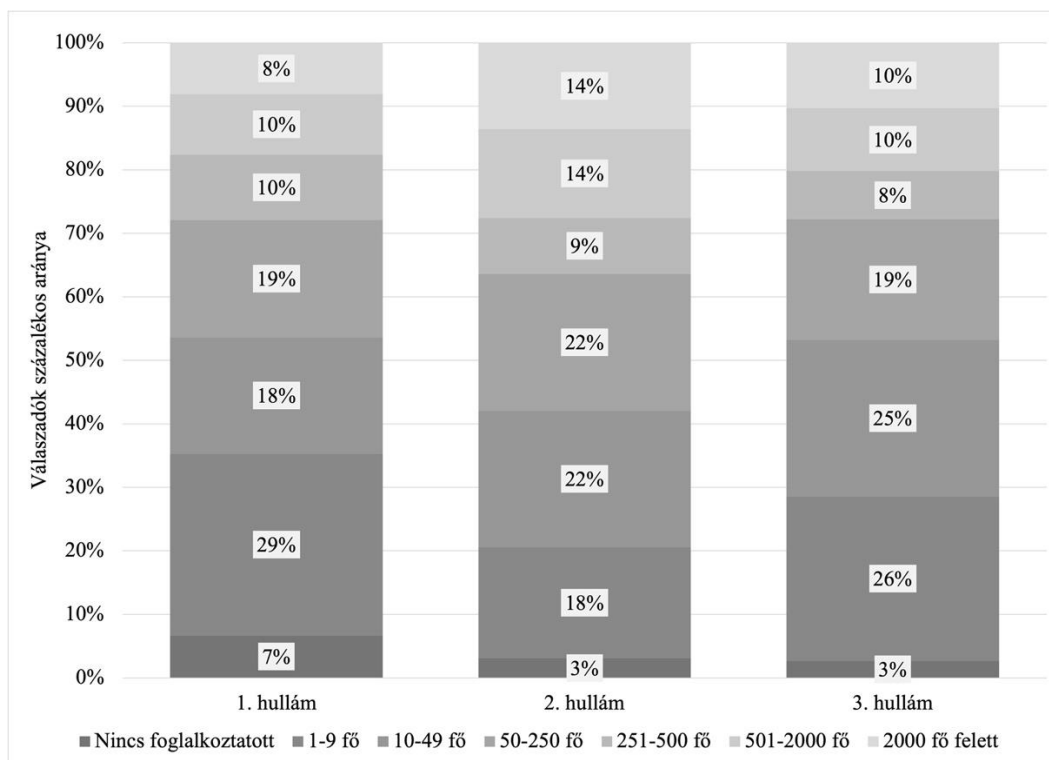


1. ábra A minta megoszlása tulajdonosi szerkezet alapján
(Forrás: Poór et al., 2021)

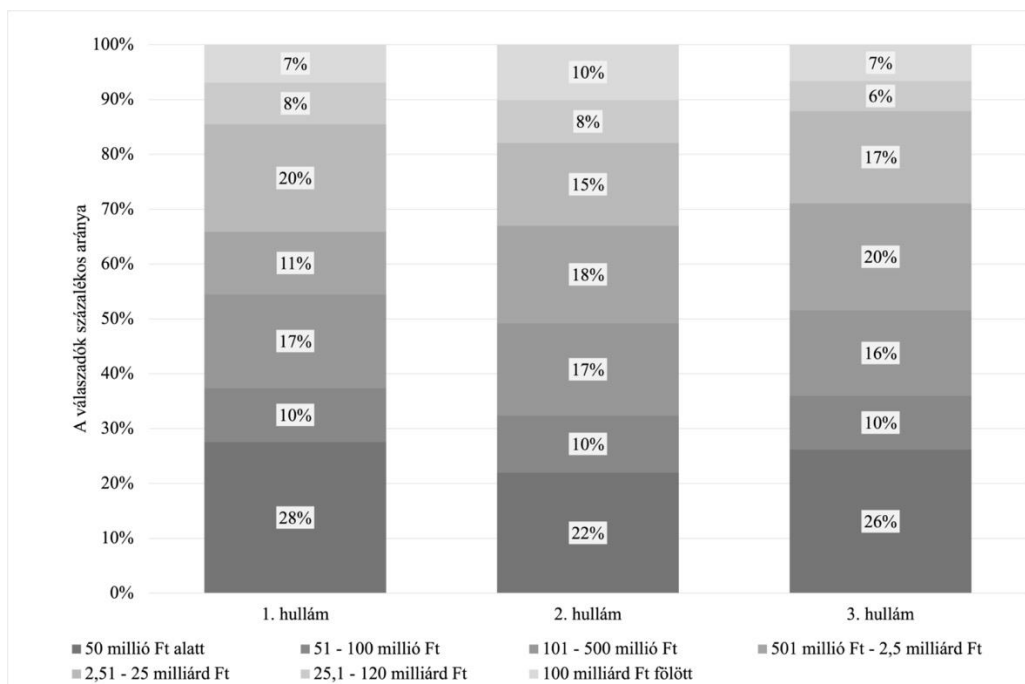
A foglalkoztatotti létszám alapján a válaszadó szervezetek legnagyobb arányban (az első fázisban 72,1%-uk, a második fázisban 63,6%-uk, a harmadik fázisban 72,3%-uk) a kis- és középvállalkozások (KKV) kategóriába tartoztak 2. ábra. A nagyobb méretű szervezetek mintabeli aránya a második fázisban volt a legmagasabb (36,4%) az első és a harmadik fázis közel azonos (27,9% és 27,7%) reprezentáltságához képest. Az 500 fő feletti létszámmal működő szervezetek aránya 10 százalékponttal nőtt a 2. fázisban, majd a 3. fázisban 7,4 százalékponttal csökkent.

Osztályoztuk mintánkat árbevétel alapján is. A KSH adatai alapján 2019-ben az egy gazdálkodó szervezetre jutó átlagos árbevétel körülbelül 141,6 millió Ft volt [35]. Az országos átl-

lagnál jelentősen nagyobb bevételű (500 millió Ft feletti árbevétel) szervezetek aránya mindhárom lekérdezésnél megközelítette az 50 százalékot. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a cégek felének ekkora bevétele van, csupán azt, hogy az ilyen magas árbevételű cégek válaszadási hajlandósága magasabb volt (3. ábra).

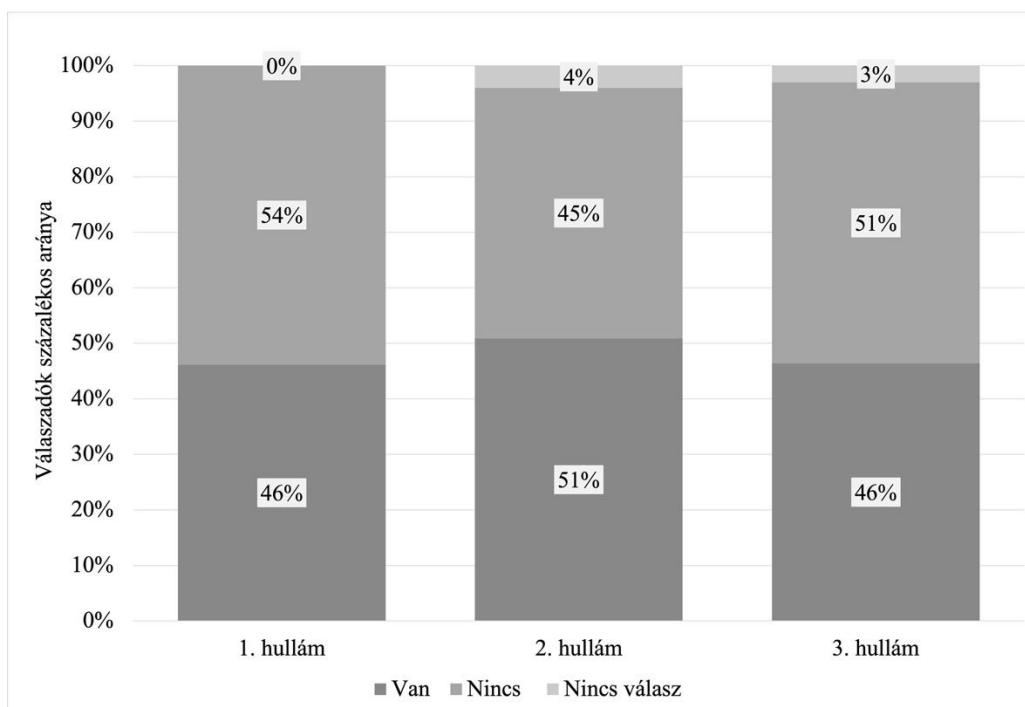


2. ábra A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása
(Forrás: Poór et al., 2021)



3. ábra A minta árbevétel szerinti megoszlása
(Forrás: Poór et al., 2021)

Végül, mivel a kutatás elsősorban a HR területére fókuszál, megvizsgáltuk azt is, hogy a válaszadók között milyen arányban vannak önálló HR-részleggel rendelkező cégek és ezek a részlegek hány munkatárssal működnek (4. ábra).

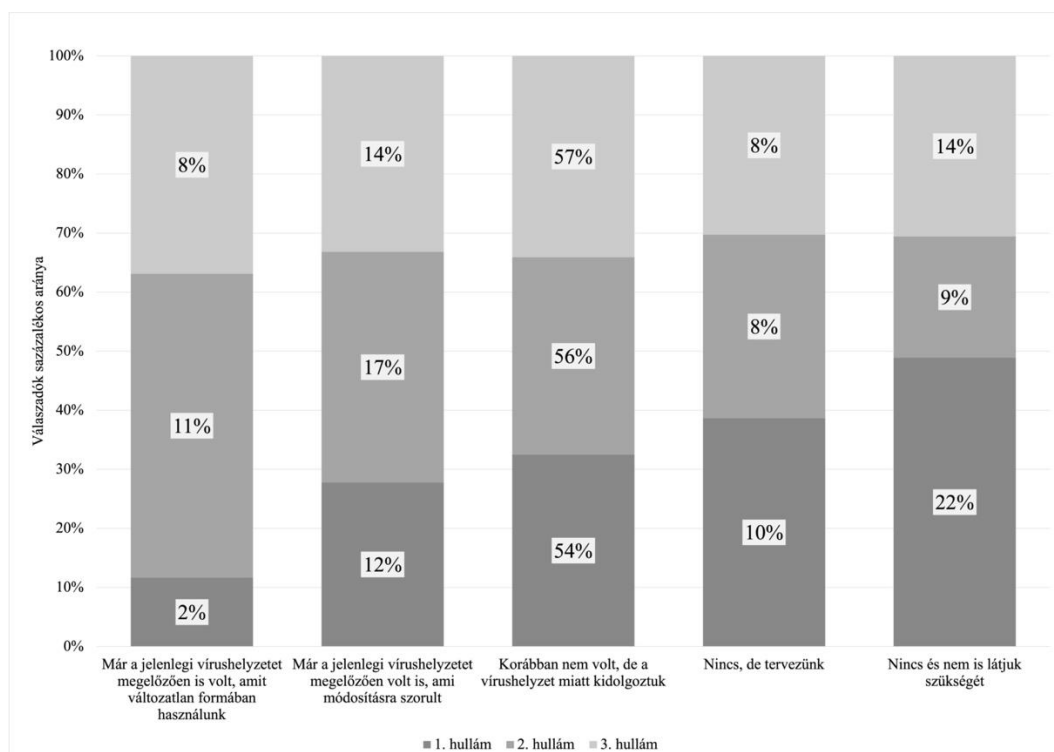


4. ábra Az önálló HR-részleggel rendelkező cégek aránya a válaszadók között
(Forrás: Poór et al., 2021)

Az eredmények azt mutatják, hogy a cégek közel fele rendelkezik önálló HR-részleggel. Az első és harmadik fázisban a HR-részleg nélkül működő cégek voltak valamivel nagyobb számban a mintában. A második fázisban az arány megfordult. Ez azonban magyarázható azzal is, hogy ebben a második lekérdezésben sokkal több válaszadó cég vett részt. Azok a válaszadó szervezetek, amelyek önálló személyzeti/emberi erőforrás részleggel rendelkeznek, a legnagyobb arányban (kb 25%) 1-5 fő HR-es munkatársat foglalkoztatnak. A 6-10 fős HR-részleggel rendelkező szervezetek aránya 8 százalékos körül mozog. A 11-30 fő HR szakembert foglalkoztató szervezetek aránya az első fázishoz képest a második fázisban nőtt, majd a harmadik fázisban szinte változatlan maradt (6,5%, 9,2% és 9,1%). A 30 fő feletti emberierőforrás-részleggel rendelkező szervezetek aránya csaknem megháromszorozódott a 2. fázisra, majd ismételen visszaesett az 1. fázis szintje alá (3,8%-ról 9,5%-ra nőtt, majd 2,8%-ra csökkent). Ennek hátterében, ahogy korábban is említettük, az áll, hogy a harmadik fázisban a válaszadó szervezetek száma közel egyötöde a második fáziséknak, és közöttük nagyobb arányban voltak a nagyméretű szervezetek.

A VIZSGÁLT TERÜLETEKEN TAPASZTALT EREDMÉNYEK INTÉZKEDÉSI/VÉSZHELYZETI TERV

Első kérdésünk, amire választ kerestünk, hogy a szervezetek rendelkeznek-e válságkezelési tervvel és ha igen, ki készítette ezeket (**Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**) ezek a kérdések, amint azt a szakirodalom alapján láttuk, azért megkerülhetetlenek, mert a HR nem működhet előre definiált keretek nélkül. Ezeket a kereteket adja meg a vészhelyzeti terv. Bár kérdőívünkben nem kérdeztünk rá, hogy a meglévő tervüket a válaszadók aktualizálták-e, a következő kutatás irányai között ezt is tervezzük. Az intézkedési tervekkel kapcsolatos kérdésre az alábbi válaszok születtek (5. ábra).

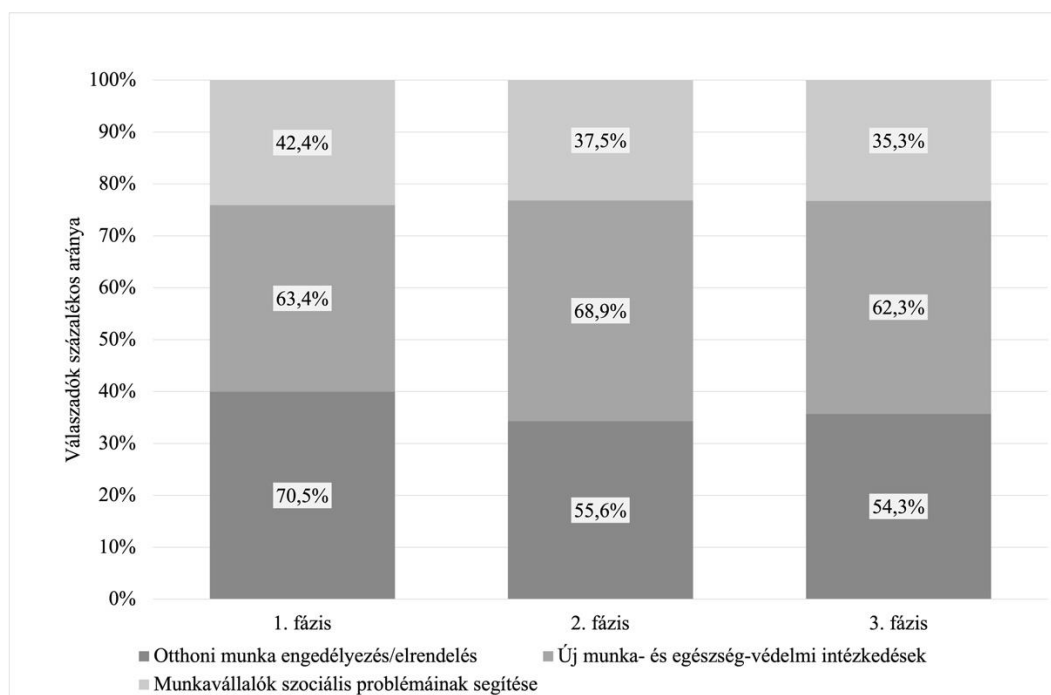


5. ábra Rendelkezik-e intézkedési tervvel? (Forrás: Poór et al., 2021)

Az eredmények alapján a vizsgálatba bevont szervezetek közül az 1. fázisban 14,2%, a 2. fázisban 27,2%, a 3. fázisban 21,7% jelölte meg, hogy rendelkeztek a vírushelyzetet megelőzően készített, kifejezetten a pandémiára kidolgozott intézkedési tervvel, melyet változatlan formában, vagy módosításokkal alkalmazni tudtak a járvány okozta károk mérséklésére. A változatlan formában történő alkalmazás két dolgot jelenthet. Egyrészt azt, hogy az ilyen cégek aktualizált vészhelyzeti tervvel rendelkeznek, másrészt azt, hogy tervük – bár régebben készült – még mindig aktuális. A módosítással alkalmazott intézkedési tervekről pedig szinte bizonyosan elmondható, hogy aktualizálásuk megtörtént, valószínűleg kényszerből, a pandémia okozta változásokra reagálva. A válaszadók több, mint fele (nyilatkozott úgy, hogy a vírushelyzet miatt szükségesnek tartották az intézkedési terv kidolgozását. Mindezek az eredmények arra utalnak, hogy a felmért vállalkozások többsége a pandémia előtt jellemzően reaktív stratégiát követett és csak kisebb hányadukat jellemzi a proaktív felkészültség. A pandémia előrehaladtával a vizsgált szervezetek megváltoztatták gondolkodásmódjukat. Az első fázisban még egyötödük nem látta szükségesnek intézkedési terv kidolgozását, a második fázisban ez az arány felére csökkent. A harmadik fázisban újra megnőtt a tervet szükségtelennek tartó válaszadók aránya. Ennek oka lehet az optimista jövőkép, mely szerint rövidesen véget ér a pandémia. Ugyanakkor a háttérben szkepticizmus is állhat, ami azzal a gondolkodással társul, hogy a leggondosabb tervezéssel sem tudják a makrogazdasági folyamatokat befolyásolni. A harmadik fázisban tapasztalható növekedés további lehetséges oka, hogy ebben a lekérdezésben a minta elemszáma a második fáziséna nagyjából egyötöde és ezek között a cégek között több olyan is van, amelyek nem érzik szükségét vészhelyzeti terv kidolgozásának. Még egy kérdést vizsgáltunk a tervekkel kapcsolatban, azt, hogy ki készítette azokat. A kapott válaszok alapján a szervezetek jellemzően maguk dolgozták ki a terveket, a helyi sajátosságokat figyelembe véve, ugyanakkor több olyan – jellemzően nemzetközi tulajdonban álló – szervezet is van, amelyek az anyavállalat, illetve a tulajdonos központilag megadott iránymutatásait követték. A vészhelyzeti tervek aktualizáltsága meghatározó szerepet játszik a válságra adott válaszként meghozott HR-intézkedések hatékonyságában. A vészhelyzeti tervek képezik az alapját a váratlan helyzetekben végrehajtandó válságkezelő intézkedéseknek. Ezek közül az intézkedések a három leggyakrabban előfordulót tárgyaljuk a következő alfejezetben.

VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK

A válságkezelő intézkedések elemzéskor azt az utat követtük, hogy a négyfokú Likert-skálán megválaszolható kérdésekre kapott válaszok közül minden esetben csak azokat számoltuk össze, amelyek a közepesnél nagyobb mértéket jelöltek meg. Ezekből a válaszokból választottuk ki a három legnagyobb arányban előfordulót (6. ábra).



6. ábra A három leggyakoribb válságkezelő intézkedés
(Forrás: Poór et al., 2021, saját szerk.)

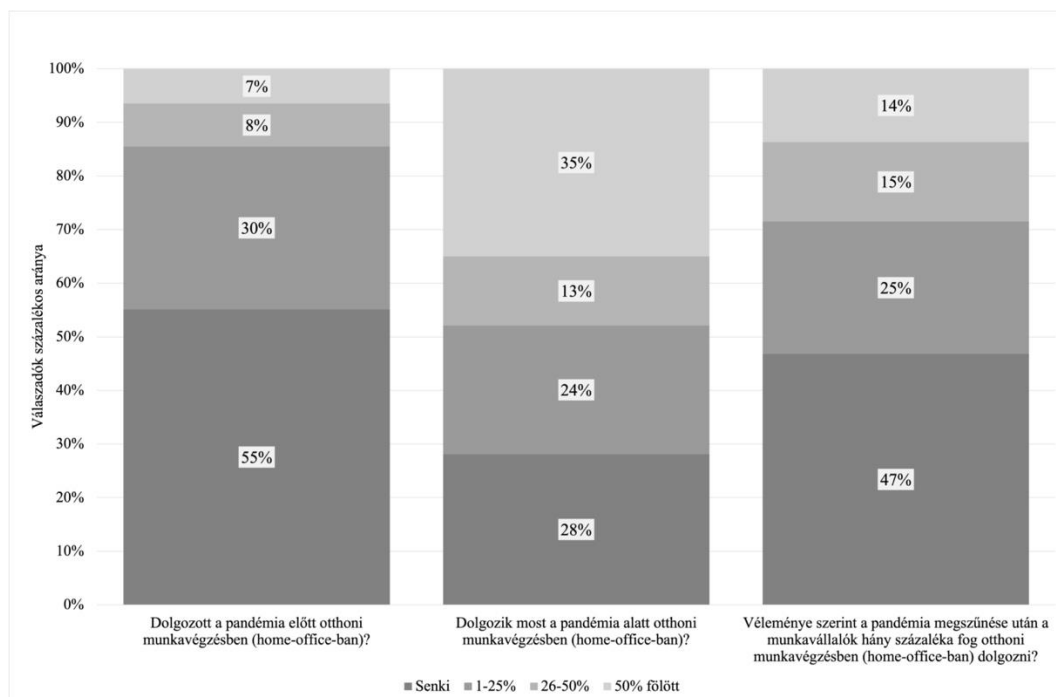
TÁVMUNKA

A legfontosabb eltérés a COVID-19 okozta válság és a 2008-as recesszió között az, hogy jelen esetben az ok egészségügyi: betegségről van szó, amely az emberi erőforrásokat támadja. Nem véletlen tehát, hogy ennek megvédése lett a HR-tevékenység fő frontvonala. Ahol lehetőség volt rá, elrendelték és/vagy lehetővé tették a távmunkát, a közszolgáltatások, élelmiszerellátás, közlekedés és más működni kényszerülő ágazatok pedig új munka- és egészségvédelmi intézkedésekkel reagáltak dolgozóik és vezetőik védelmében. Az első hullám idején a távmunka volt a leggyakoribb, majd azt követte az egészségvédelem. A második hullámra a sorrend megfordult. Ennek egy lehetséges magyarázata a gazdaság újraindítása, aminek fő oka, hogy a 2020 tavaszához hasonló közel teljes leállás meghaladta volna a gazdasági szereplők teherbírását. A másik lehetséges magyarázat pedig az, hogy az első körben minden cég végrehajtotta az átállást a WFH-ra. Ezért a második körben ez már nem számított elsődleges prioritásnak. A harmadik fázisra a két feladat fontossága változatlan maradt (ami megerősíti a sorrend okáról alkotott feltételezésünket).

Bár a home office gyakoriságát az első két fázisban nem vizsgáltuk, annyit már az első fázis kérdőíve is megmutatott, hogy ennek a munkamódszernek a megszervezése és megoldása a belső kommunikáció és a munkaerő megtartása után a harmadik legfontosabb HR-feladat lett. A kérdés fontosságát jól jelzi, hogy az első kutatási fázisban a válaszadók 53,6 százaléka tartotta a jövő második leginkább fejlődő területének az otthoni munkavégzést. A második fázisban a WFH-t már megelőzte az egészségvédelem, és egy hellyel hátrébb szorulva harmadik lett a rangsorban, miközben aránya is 44,6 százalékra csökkent. A harmadik fázisban visszaszerezte a második helyet a munka- és egészségvédelemtől, aránya is nőtt 45,1 százalékra. Ennek egyik lehetséges oka, hogy az oltás ellenére úgy tűnik, hosszú ideig közöttünk lesz még a vírus. Ezért fel kell készülni a WFH tartós alkalmazására, ami idő-, energia- és tőkeáfordítást is igényel a cégek részéről.

A home office-ban dolgozók aránya a pandémia előtt nem volt jelentős. A válaszadó szervezeteknek csupán 6,5 százalékára volt jellemző, hogy alkalmazottainak több mint fele távmun-

kában dolgozott. A pandémia alatt jelentősen megugrott az arány, 35 százalékra emelkedett. A vállalatok 13,7%-a esetében tartották válaszdóink elképzelhetőnek a WFH olyan későbbi gyakorlatát, ahol az alkalmazottak fele nem jár be munkahelyére (**Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**).



7. ábra A távmunka százalékos előfordulási gyakorisága a vizsgált szervezetknél (Forrás: Poór et al., 2021, saját szerk.)

A távmunka egy pandémia alatt a legjobb módja az alkalmazottak megtartásnak, ugyanis maximálisan védi a dolgozókat a munkahelyi fertőzéstől is. Sajnos nem minden munkakörben alkalmazható. Ahogy a kérdőívünkre kapott válaszok is mutatják, a pandémia miatti zárlati intézkedések következményeként le kellett állítani számos munkahely működését is. Ennek ellenére már az első fázisban is érzékelhető volt az a paradigmaváltás, aminek eredményeképpen a magyar vállalkozásoknál elmaradtak a sok szakértő által jóslott tömeges létszámleépítések – ebben minden bizonnyal a gazdaságpolitikai mentőcsomag időben történt bevezetése és munkahelyvédő támogatási stratégiája is nagy szerepet játszott. Az első hullám idején is csak a cégek egytizede (9,8%) döntött a leépítések mellett, a második fázisra pedig további 3,4 százalékponttal csökkent az ilyen válaszdók aránya és a csökkenés a harmadik fázisban is folytatódott (4,3%-ra esett vissza ez az érték). Az első fázisban a szervezetek egyharmada jellemzően inkább az éves rendes szabadságokat adta ki, 8%-uk fizetés nélküli szabadságra küldte dolgozóit. A második hullám idején ez a tendencia összességében gyakorlatilag nem változott, a harmadik fázisban pedig a fizetés nélküli szabadságot alkalmazó szervezetek aránya is csökkent a válaszdók között (6,7%-ra).

Ezt az irányváltást támogatták azok a fiskális és monetáris döntések is, amelyek forrásokat biztosítottak a munkahely-megtartó és a fejlesztési és beruházási célú intézkedésekhez. Ennek jó indikátora az, hogy az állami bértámogatásokat a vizsgált szervezetek egynegyede, a hitel-törlesztési moratóriumot pedig 10 százaléka már az első fázisban igénybe vette. A második fázisra a bértámogatást igénylő cégek aránya 15 százalék körüli értékre csökkent, a hitelmoratórium 10 százalék körüli maradt. A harmadik fázisban pedig ugyancsak 15 százalék körüli

bértámogatás-igénybevétel mellett a törlesztések felfüggesztését már csak a vizsgált szervezetek 5 százaléka jelezte lényeges intézkedésként. Mindez arra utal, hogy az első fázisban meghozott politikai döntések egyrészt azonnali segítséget jelentettek az érintett vállalatok számára, másrészt elősegítették a termelő/szolgáltató tevékenységek újraindítását is.

EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZKEDÉSEK

Mint azt a 6. ábra is mutatja, az egészségügyi intézkedések főszerepéhez jutottak a járvány második szakaszában, amikor az első lépcsőben szerzett tapasztalatokat a vállalati működés újraindításában használták fel a szakemberek. Bár a védőfelszerelések alkalmazásáról nem tettünk fel részletesebb kérdéseket, a rendelkezésünkre álló szakirodalmi adatok alapján Magyarországon volt elegendő védőeszköz, hiszen 2020 márciusától rendszeresen több tonnányi lélegeztetőgép és orvosi eszköz érkezett légi úton Kínából [10], [53]. Mivel a válaszadók komoly problémaként jelölték meg a lelki terhelést, a HR-nek fontos szerepe jutott ennek kezelésében is.

SZOCIÁLIS PROBLÉMÁK KEZELÉSE

Fontosnak tartjuk annak kiemelését, hogy a harmadik leggyakoribb HR-tevékenység a munkavállalók támogatása volt szociális problémáik megoldásában. Ez nagyon jól jelzi azt a tényt, hogy a jól működő HR saját jól felfogott érdekében a dolgozóra nem termelési eszközként, hanem emberként tekint, és a humán faktort annak teljességében védi és segíti, nem pedig csak a munkafeltételek biztosítása révén. Ezt alátámasztja az a tapasztalatunk is, hogy az első leállások idején csak mintegy minden hatodik cég hajtott végre létszámleépítést, és ezeknek csak kisebb része szüntette meg magát a munkahelyi státuszt. A két ezeket követő intézkedés a létszámstop a leépítések elkerülése érdekében, illetve a várt kilábalási időszakokra tekintettel az utánpótlási, helyettesítési tervek ki-/átdolgozása. Mindebből következik, hogy a szervezetek a legrosszabb esetben is meglévő személyi állományukra hagyatkozva kívánják folytatni tevékenységüket, de felkészülnek arra az eshetőségre is, hogy új tudástöke és gyakorlati ismeretek vállalatba integrálásával maradjanak versenyképesek. Jól jelzi a válságkezelés és a HR területén bekövetkezett paradigmaváltást az a tény is, hogy a korábbi válságok során jellemzően első reakcióként jelentkező létszámleépítés a COVID okozta válságnak már az első fázisában is csak a tizenkettedik helyre került az alkalmazott megoldások sorában. Amint azt a szakirodalmi áttekintésben láttuk, ez a felelősségteljes gondolkodás nem globális HR-tulajdonság, hiszen sok cég még ma is első lépésként állásokat szüntet meg.

BEFEJEZÉS

Tanulmányunk egy nagyobb kutatás, a Korona-HR projekt azon eredményeit ismerteti, amelyeknek vizsgálatában személyesen is részt vehettünk. A legfőbb vizsgált kérdések a járvány hatására bevezetett HR-intézkedések és kialakított HR-stratégiák. Eredményeink alapján megállapítottuk, hogy folytatódott és megerősödött az a 2008-ban megkezdődött paradigmaváltás, amely a munkahelymegtartást célozza a leépítésekkel megoldott költségcsökkentés helyett. A pandémia felhívta a figyelmet az előre elkészített válsághelyzeti tervek fontosságára, továbbá arra is, hogy ezeket a terveket rendszeresen aktualizálni kell. Jelentősen emelkedett a távmunka gyakorisága, ami nem magyar sajátosság, hanem globális hatása a COVID-19-nek. Az adatok arra utalnak, hogy a WFH megnövekedett szerepe a járvány elmúltával is megmarad, elsősorban a munkáltatók és munkavállalók körében tapasztalható előnyei miatt. Láttuk azonban a hátrányait is, valószínűleg ezek kezelése lesz a jövőben a HR egyik fontos feladata. Összegezve a saját eredményeinket és a szakirodalmi adatokat elmondható, hogy – bár a járvány még nem ért véget – úgy tűnik, végül a pandémia inkább a fejlődés motorját

megteremtő lehetőségként fog bevonulni a gazdaságtörténetbe és nem egy 1929-hez hasonló globális recesszióként.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ADAMS-PRASSL, Abi, et al. Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence from Real Time Surveys. *Journal of Public Economics*, vol. 189, Sept. 2020, p. 104245. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104245>
- [2] AGIUS, Raymond M., et al. Covid-19 in the Workplace. *British Medical Journal*, vol. 220, no. 370, Sept. 2020, p. m3577. <https://doi.org/10.1136/bmj.m3577>
- [3] ALBITAR, Khaldoun, et al. Auditing in Times of Social Distancing: The Effect of COVID-19 on Auditing Quality. *International Journal of Accounting & Information Management*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print, Sept. 2020. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2020-0128>
- [4] ALLEN, Tammy D., et al. Survivor Reactions to Organizational Downsizing: Does Time Ease the Pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, no. 2, June 2001, pp. 145–64. <https://doi.org/10.1348/096317901167299>
- [5] AREŽINA, Sanja. Post-Pandemic World and Western Balkans: Transformative Resilience as the Response to the Consequences of the COVID-19 Pandemic. *China-CEE-Working Paper*, 2020 No 41, 18 Nov. 2020.
- [6] BASKA, Maggie. Half of Managers Fear Staff Are Burning out Because of Covid-19, Report Finds. *People Management*, 12 Aug. 2020, <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/half-of-managers-fear-staff-are-burning-out-because-of-covid-19>.
- [7] BEECH, Nic, et al. Paradox as Invitation to Act in Problematic Change Situations. *Human Relations*, vol. 57, no. 10, Oct. 2004, pp. 1313–32. <https://doi.org/10.1177/0018726704048357>
- [8] BENKE Ágnes. Dél-koreai miniszter: Tájékoztatás, tesztelés és a lakosság bizalma kell a járvány megfékezéséhez. *24.hu*, 15 Mar. 2020, <https://24.hu/kulfold/2020/03/15/koronavirus-megfekezes-del-korea-modszer/>.
- [9] BLAND, Archie, KELLY, Annie. Boohoo Booms as Leicester Garment Factories Are Linked to Lockdown. *The Guardian*, 4 July 2020, <http://www.theguardian.com/uk-news/2020/jul/04/boohoo-booms-leicester-garment-factories-linked-lockdown>.
- [10] BLIKK. Újabb szállítmány jött Kínából, több millió maszk érkezett Ferihegyre – fotók. *Blikk*, 2 May 2020, <https://www.blikk.hu/ujabb-szallitmany-jott-kinabol-tobb-millio-maszk-erkezett-ferihegyre/drmj519>.
- [11] BOBBY, Joseph, et al. COVID-19—Practicing Prevention in the Workplace. *Indian Journal of Occupational & Environmental Medicine*, vol. 24, no. 3, 2020, pp. 133–36, <https://doi.org/10.4103/ijoem.ijoem.460.20>
- [12] BRAUER, Matthias, ZIMMERMANN, Martin. Investor Response to Workforce Downsizing: The Influence of Industry Waves, Macroeconomic Outlook, and Firm Performance. *Journal of Management*, vol. 45, no. 5, May 2019, pp. 1775–801. <https://doi.org/10.1177/0149206317734901>
- [13] BUDAPEST LAB. *Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra*. BGE-Budapest Business School, 2020, <https://budapestlab.hu/index.php/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra/>.
- [14] BUTTERICK, Mark, CHARLWOOD, Andy. HRM and the COVID-19 Pandemic: How Can We Stop Making a Bad Situation Worse? *Human Resource Management Journal*, Mar. 2021, pp. 1748–8583.12344. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- [15] CASCIO, Wayne F. Strategies for Responsible Restructuring. *Academy of Management Perspectives*, vol. 16, no. 3, 2002, pp. 80–91. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540331>
- [16] CHANDOLA, Tarani, ZHANG, Nan. Re-Employment, Job Quality, Health and Allostatic Load Biomarkers: Prospective Evidence from the UK Household Longitudinal Study. *International Journal of Epidemiology*, vol. 47, no. 1, Feb. 2018, pp. 47–57. <https://doi.org/10.1093/ije/dyx150>

- [17] CSIZMADIA Péter, ILLÉSY Miklós. *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe.* MTA-Társadalomtudományi Kutatóközpont, 2020, p. 5. Zotero, https://szociologia.tk.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf.
- [18] DUNDON, Tony, RAFFERTY, Anthony. The (Potential) Demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, vol. 28, no. 3, July 2018, pp. 377–91. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195>
- [19] FOGEL, Robert W. Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-Term Processes on the Making of Economic Policy. *The American Economic Review*, vol. 84, no. 3, 1994, pp. 369–95 <https://doi.org/10.3386/w4638>
- [20] GEORGE, Robin, GEORGE, Anne. Prevention of COVID-19 in the Workplace. *South African Medical Journal*, vol. 110, no. 4, Mar. 2020, p. 269. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.7196/SAMJ.2020.v110i4.14723>
- [21] GERHART, Barry, et al. *Compensation*. 13th ed., McGraw-Hill Education, 2020, <https://www.prioritytextbook.com/compensation-13th-edition-george-milkovich-ie/>.
- [22] GERHART, Barry, TREVOR, Charlie O.. Employment Variability under Different Managerial - ProQuest. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 6, 1996, pp. 1692–712, <https://doi.org/10.2307/257075>
- [23] GURSOY, Dogan, CHI, Christina G.. Effects of COVID-19 Pandemic on Hospitality Industry: Review of the Current Situations and a Research Agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 29, no. 5, July 2020, pp. 527–29. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- [24] GUTHRIE, James P., DATTA, Deepak K.. Dumb and Dumber: The Impact of Downsizing on Firm Performance as Moderated by Industry Conditions. *Organization Science*, vol. 19, no. 1, Feb. 2008, pp. 108–23. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0298>
- [25] HARPAZ, Itzhak. Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society. *Work Study*, vol. 51, no. 2, Apr. 2002, pp. 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- [26] HARRIS, J, et al. The Covid-19 Crisis and Manufacturing: How Should National and Local Industrial Strategies Respond? *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, vol. 35, no. 4, June 2020, pp. 403–15. <https://doi.org/10.1177/0269094220953528>
- [27] HSE. *Making Your Workplace COVID-Secure during the Coronavirus Pandemic*. Dec. 2020, <https://www.hse.gov.uk/coronavirus/working-safely/index.htm>.
- [28] ---. *Respiratory Protective Equipment at Work: A Practical Guide*. Health Safety Executive, 2013.
- [29] IJAS. Uniformity of Media Is a Warning for Montenegro. *Safejournalists*, 22 June 2020, <https://safejournalists.net/16763-2/>.
- [30] INE. INEbase / Economy. *INE*, 2020, https://www.ine.es/dyngs/INEbase/en/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735570541.
- [31] KASHIF, Muhamad, et al. Restaurants_and_Covid_19_85-Article Text-223-1-10-20200526.Pdf. *International Journal of Medical Science in Clinical Research and Review*, vol. 3, no. 3, 2020, pp. 281–89.
- [32] KAUFMAN, Bruce E. History of the British Industrial Relations Field Reconsidered: Getting from the Webbs to the New Employment Relations Paradigm: History of the British Industrial Relations Field. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 52, no. 1, Mar. 2014, pp. 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00907.x>
- [33] KIM, Rae Y. The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales - IEEE Journals & Magazine. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 48, no. 3, 2020, pp. 212–18, <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>
- [34] KOONIN, Lisa M. Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak: Now Is the Time to Refresh Pandemic Plans. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 13, no. 4, Jan. 2020, pp. 298–312.
- [35] KSH. STADAT – 3.2.5. A vállalkozások teljesítménymutatói létszámkategória szerint (2013–). *ksh.hu*, 2020, https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta001.html.

- [36] KUN Ádám, et al. *Covid: olyan, mint az influenza, csak halálosabb Útikalauz járványokhoz, nem csak stopposoknak*. Typotex, 2021, <https://www.lira.hu/hu/konyv/ismeretterjeszto-1/covid-olyan-mint-az-influenza-csak-halalosalabb-utikalauz-jarvanyokhoz-nem-csak-stopposoknak>.
- [37] KWAN, Simon H. Market Assessment of COVID-19. *FRBSF Economic Letter*, vol. 2020, no. 14, 2020, pp. 1–5.
- [38] LABORDE, David, et al. COVID-19 Risks to Global Food Security. *Science*, vol. 369, no. 6503, July 2020, pp. 500–02. <https://doi.org/10.1126/science.abc4765>
- [39] LESI, Hertati. The Influence of Information Technology Covid-19 Plague Against Financial Statements and Business Practices. *Ilomata International Journal of Tax & Accounting*, vol. 1, no. 3, 2020, p. 10.
- [40] MARKS, Michael, et al. Transmission of COVID-19 in 282 Clusters in Catalonia, Spain: A Cohort Study. *The Lancet Infectious Diseases*, vol. 2021, Feb. 2021, p. S1473309920309853. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30985-3](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30985-3)
- [41] MINDER, Raphael, Elian PELTIER. Spain Imposes Nationwide Lockdown to Fight Coronavirus. *The New York Times (Online)*, 14 Mar. 2020, <https://www.nytimes.com/2020/03/14/world/europe/spain-coronavirus.html>.
- [42] MITJÁ, Oriol, et al. Experts' Request to the Spanish Government: Move Spain towards Complete Lockdown. *The Lancet*, vol. 395, no. 10231, Apr. 2020, pp. 1193–94. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30753-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30753-4)
- [43] MOON, M. Jae, et al. A Comparative Study of COVID-19 Responses in South Korea and Japan: Political Nexus Triad and Policy Responses. *International Review of Administrative Sciences*, Mar. 2021, p. 002085232199755. <https://doi.org/10.1177/0020852321997552>
- [44] MORAN, Tony. COVID-19 Pandemic Creates New Causes of “workplace” Stress. *University of Birmingham*, 6 Nov. 2020, <https://www.birmingham.ac.uk/news/latest/2020/11/covid-19-pandemic-creates-new-causes-of-workplace-stress.aspx>.
- [45] MSZÉSZ. *A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről - 2020 április*. 5 May 2020, http://www.hah.hu/files/1215/9169/2329/Trendriport_2020._prilis.pdf.
- [46] MTI. Majdnem 10 ezer vállalat vette igénybe a munkahelyvédelmi bértámogatást. *HR-portál*, May 2020, <https://www.hrportal.hu/c/majdnem-10-ezer-vallalat-vette-igenybe-a-munkahelyvedelmi-bertamogatast-20200526.html>.
- [47] ---. Naponta több ezer kérelem érkezik a munkahelyvédelmi bértámogatásra. *HR Portál*, June 2020, <https://www.hrportal.hu/hr/naponta-tobb-ezer-kerelem-erkezik-a-munkahelyvedelmi-bertamogatásra-20200619.html>.
- [48] OECD. *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1: Preliminary Version*. OECD, 2020. <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>
- [49] PANTELIMON, Florin-Valeriu, et al. The Impact of Mobile E-Commerce on GDP: A Comparative Analysis between Romania and Germany and How Covid-19 Influences the e-Commerce Activity Worldwide. *Informatica Economica*, vol. 24, no. 2/2020, 2020, pp. 27–41. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/24.2.2020.03>
- [50] POÓR József, BALOGH Gábor, et al. *COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, 20 Dec. 2020, p. 57.
- [51] POÓR József, DAJNOKI Krisztina, et al. *Koronavirus-válság kihívások és HR válaszok – Első, második és harmadik fázis összehasonlítása*. MATE-MHR, 2021, p. 152, (megjelenés alatt).
- [52] POÓR, József, et al. *Koronavirus-válság kihívások és HR-válaszok Magyarország 2020 (Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses Hungary 2020 in Hungarian)*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, 1 Oct. 2020.
- [53] PORTFOLIO. 86 lélegeztetőgép és 3 millió szájmaszk érkezett Magyarországra. *Portfolio.hu*, 24 Mar. 2020, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200324/86-lelegeztetogep-es-3-millio-szajmaszk-erkezett-magyarorszagra-421520>.
- [54] RODRÍGUEZ-BARRANCO, Miguel, et al. The Spread of SARS-CoV-2 in Spain: Hygiene Habits, Sociodemographic Profile, Mobility Patterns and Comorbidities. *Environmental Research*, vol. 192, Jan. 2021, p. 110223. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.110223>

- [55] SALAS-NICÁS, Sergio, et al. Working Conditions and Health in Spain during the COVID-19 Pandemic: Minding the Gap. *Safety Science*, vol. 134, Feb. 2021, p. 105064. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105064>
- [56] SAVIĆ, Dobrica. From Digitization, through Digitalization, to Digital Transformation. *Online Searcher*, vol. 2019, no. 43, Jan. 2019, pp. 36–39.
- [57] SENAT. Turkish Donation Is an Expression of Solidarity with Montenegro. *SENAT.Me | MeP*, 9 Apr. 2020, <https://senat.me/en/turkish-donation-is-an-expression-of-solidarity-with-montenegro/>.
- [58] SHAIKH, Anwar. The First Great Depression of the 21st Century. *Socialist Register*, vol. 47, 2011. socialistregister.com, <https://socialistregister.com/index.php/srv/article/view/14330>.
- [59] SOUDER, David, et al. A Behavioral Understanding of Investment Horizon and Firm Performance. *Organization Science*, vol. 27, no. 5, Oct. 2016, pp. 1202–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1088>
- [60] SPENCER, David A. Economics and “Bad” Management: The Limits to Performativity. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 44, no. 1, 2020, pp. 17–32. <https://doi.org/10.1093/cje/bez033>
- [61] STUART, Mark, et al. COVID-19 and the Uncertain Future of HRM: Furlough, Job Retention and Reform. *Human Resource Management Journal*, July 2021, pp. 1748-8583.12395. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395>
- [62] TALEB, Nassim Nicholas. Ten Principles for a Black Swan Robust World. *Edge.Org*, 15 Apr. 2008, https://www.edge.org/conversation/nassim_nicholas_taleb-ten-principles-for-a-black-swan-robust-world.
- [63] ---. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. *The New York Times*, 22 Apr. 2007. [NYTimes.com](http://nytimes.com), <https://www.nytimes.com/2007/04/22/books/chapters/0422-1st-tale.html>.
- [64] TIRACHINI, Alejandro, CATS, Oded. COVID-19 and Public Transportation: Current Assessment, Prospects, and Research Needs. *Journal of Public Transportation*, vol. 22, no. 1, Jan. 2020. <https://doi.org/10.5038/2375-0901.22.1.1>
- [65] TREVOR, Charlie O., NYBERG, Anthony J.. Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and The Moderating Role of HR Practices. *Academy of Management Journal*, vol. 51, no. 2, Apr. 2008, pp. 259–76. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767250>
- [66] VAGANAY, Arnaud, et al. *Challenges of Work-Life Balance Faced by Working Families: Evidence Review*. LSI Enterprise, 2016. (CSL JSON), <https://doi.org/10.2767/40435>
- [67] VALIZADE, Danat, et al. We Are Not All in This Together. *Review International Inequalities in the Impact of the COVID-19 Pandemic on Work and Employment*, Leeds University Business School, 2021, <https://business.leeds.ac.uk/divisions-work-employment-relations/events/event/678/ceric-webinar-we-are-not-all-in-this-together>.
- [68] VLADA, Crne. G. Medical Equipment Delivered to Montenegro. *SENAT.Me | MeP*, 7 Apr. 2020, <https://senat.me/en/medical-equipment-delivered-to-montenegro/>.
- [69] WHO. *A World at Risk: Annual Report on Global Preparedness for Health Emergencies*. annual report, WHO Global Preparedness Monitoring Board, Sept. 2019, p. 48. [Google Scholar](https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf?utm_source=ottawamatters.com&utm_campaign=ottawamatters.com&utm_medium=referral), https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf?utm_source=ottawamatters.com&utm_campaign=ottawamatters.com&utm_medium=referral.
- [70] WILLIAMS, Colin. COVID-19 and Undeclared Work: Impacts, Challenges and Policy Responses. *SSRN Electronic Journal*, July 2020, p. 49. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3672437>
- [71] WINTON, Abbie, Debra HOWCROFT. What COVID-19 Tells Us about the Value of Human Labour. *Policy@Manchester Blogs: All Posts*, 7 Apr. 2020, <http://blog.policy.manchester.ac.uk/posts/2020/04/what-covid-19-tells-us-about-the-value-of-human-labour/>.