A COVID–19-pandémia okozta válság hatása az üzleti vállalkozások vezetőire empirikus kutatások tükrében

TÓTH ARNOLD[1] – KÁLMÁN BOTOND GÉZA[2] – POÓR JÓZSEF[3]

A járványokról eddig is tudtuk, hogy sokszor súlyosabbak, mint a háborúk. A mostani világjárványnak nincsen előzménye, a teljes lezárások következtében megbénította az egész világunkat. Az emberek védelmét minden ország két szinten valósította meg: a kormányzati jogalkotás és mentőcsomag határozta meg az intézkedések keretrendszerét, míg a vállalati szintű döntések nyújtották a tényleges segítséget, ez utóbbiban játszott kiemelt szerepet a HR területe. Tekintettel arra, hogy a korábbi kutatások jellemzően a munkavállalók helyzetére irányulnak, tanulmányunkban a válság vezetőkre kifejtett hatására fókuszáltunk. Egy négy országra (Egyesült Királyság, Magyarország, Montenegró és Spanyolország) kiterjedő empirikus felmérés alapján megvizsgáltuk a vezetők munkaterhelésének növekedését, a munkafeltételek bonyolódását, a munkahelyi fertőződéstől való félelmet és a távmunka gyakoriságának növekedését. Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a pandémia okozta válságok vezetőkre kifejtett hatásai közül a munkaterhelés növekedése a legjelentősebb, ezt követi a munkafeltételek komplikáltabbá válása. A fertőzéstől való félelem átlagos, ami azt jelzi, hogy a vezetők kezdenek együtt élni a megváltozott helyzettel, túlzott aggodalom nélkül.

Kulcsszavak: COVID–19-pandémia, HRM, a válság hatása a vezetőkre.
JEL kódok: J01, L20, L60.

Bevezetés

A koronavírussal foglalkozó tanulmányok általában azzal szoktak kezdődni, hogy Vuhanban 2019 decemberében kitört a járvány, ami pandémiává szélesedett (Zhu et al. 2020; Kumar et al. 2021), majd következik az adott tanulmány szempontjából releváns problémáknak az ismertetése. Mi inkább azzal kezdjük ezt a tanulmányt, hogy a COVID–19-re a járvány kezdetétől aggodalommal vegyes pesszimizmussal tekintettek a hétköznapi emberek csakúgy, mint a különböző

[1] PhD, 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 Tudományi Doktori Iskola, e-mail: Kalman.Botond@phd.unimate.hu.

[3] DSc, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, e-mail: poorj@ujs.sk.

területeken tevékenykedő szakértők (Herbert–Marquette 2021). Bár számos, a vírushelyzet miatt kialakult probléma még fennáll, inkább lehetőséget kell látnunk a történtekben (WEF 2020). Harari (2020) úgy véli, hogy minden válságban benne van a kilábalás és megújulás lehetősége. Egyrészt azért, mert egy állandó defenzív szemlélet az élet egyik területén sem hoz olyan eredményeket, amelyek alapjai lehetnek a további fejlődésnek. Másrészt pedig azért, mert mára számos olyan tény, bizonyíték gyűlt össze, amelyek azt támasztják alá, hogy a járvánnyal kapcsolatban meghozott kényszerű intézkedések szinte exponenciálisan gyorsították fel az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó, önmagában is gyors tudományos-technikai fejlődést (Anderson et al. 2021). Ezért, bár természetesen egyetlen tanulmány sem kerülheti el, hogy bemutassa témája környezetét és előzményeit, mi is alapvetően pozitív szemlélettel azt vizsgáljuk ebben a cikkben, hogy miként hatott a pandémia, és hogyan hathat általában egy válsághelyzet az emberierőforrás-menedzsmentre.

Szakirodalmi áttekintés és elméleti háttér

A COVID–19 által okozott recesszió eltér a korábbiaktól, mivel nem túltermelés, túlhitelezés vagy befektetői bizalomvesztés idézte elő (FSB 2021). A jelenlegi pandémia nem az első a világgazdaság történetében, azonban a COVID–19 előtt nem volt olyan világjárvány, ami ekkora mértékű globális gazdasági leállásra kényszerítette volna a világ szinte minden országát. Egy pandémia mindig hosszú távú recesszív hatással van a gazdasági fejlődésre: problémát okoz az egészségi állapot romlása, az emiatti termeléskiesés, a magas egészségügyi költségek és a járványellenes intézkedések útján egyaránt. Különösen fontossá válik ilyen helyzetekben az emberierőforrás-menedzsment (HRM) szerepe (Bingham 2020; Gonçalves 2021), elsősorban azért, mert a gazdaságilag fejlett országokban a hatékony gazdasági növekedés alapja már nem a termelési folyamatba történő további tőkebefektetés, hanem a hozzáadott emberi érték, az úgynevezett humán tőke. A humántőke-elméletet és a gazdasági növekedés emberi tényezőn alapuló szerepét a múlt század második felében tárták fel azóta Nobel-díjjal jutalmazott kutatások (Fogel 1994; Schultz 1961, 1980). A pandémiák azért foglalnak el különleges helyet a válságok okai között, mert éppen ezt a humán tőkét, az emberek egészségét támadják. A múlt időszakok tapasztalatai azt mutatják, hogy a járványokban többen haltak meg, mint az elmúlt korszakok háborúiban. A fertőződéstől való félelem és az interperszonális kapcsolatok korlátozása miatt a munkahelyektől történő távolmaradás társadalmi léptékűvé válik. Így leállnak nemcsak az oktatási intézmények, hanem a termelő vállalatok is. Zavar keletkezik

az ellátási láncok működésében is, ami a világgazdaság jelenlegi globalizáltsági szintjén már globális válsághoz vezet.

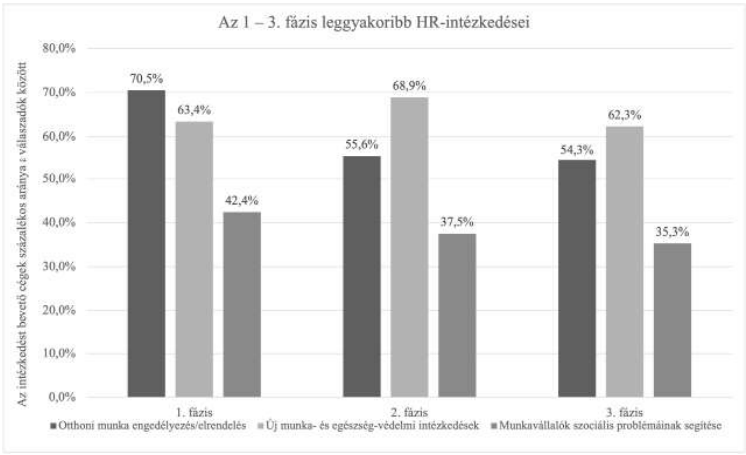
Az óvatos becslések a globális GDP legalább egyszázalékos, a pesszimistább szcenáriók pedig akár két számjegyű esését is jósolták, a 2020-as globális GDP-csökkenés 4,2 százalékos lett (OECD 2020a). Ezt alapvetően két összetevő határozta meg, az egyik az április környéki leállások mértéke, a másik a nemzetgazdaságok újraindulásának időpontja és terjedelme. Mindkét összetevőnek van HR-vonatkozása is. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO 2020a) kimutatásai szerint a COVID–19 hatására világszerte több mint 114 millióan (3,3%) vesztették el a munkájukat. Ennél nagyobb (közel 7,8%) volt a különböző leállásokból adódó munkaóra-veszteség, ami teljes munkaidős dolgozókra átszámítva 255 millió főt jelent.

A tavaszi zuhanás foka összefüggött az állami zárlati intézkedések szigorával. A legszigorúbban záró Olaszországban és Franciaországban az áprilisi GDP az előző év hasonló időszakához képest közel 30 százalékkal csökkent, a kevésbé szigorú Egyesült Királyságban a csökkenés 25 százalékos volt, a sokáig enyhébb intézkedéseket hozó Németországban „csak" 15 százalék. A zárlati intézkedések szigorúsága meghatározta a lehetséges HR-megoldásokat is. Azokon a munkahelyeken, ahol lehetőség volt rá, távmunkára álltak át dolgozók és vezetők egyaránt, a jelenléti munkavégzéshez pedig szigorú védelmi intézkedéseket kellett bevezetni: védőfelszerelés viselését, kollegiális távolságtartást. A mostani válság a közvetlen humán hatások (pl. elbocsátás, munkaidő-rövidítés stb.) mellett számos, sokszor nehezen kimutatható pszichés befolyást is okozott, amelyek sokkal jobban érintették a munkájukat elvesztőket, mint az azt megtartókat (Cotofan et al. 2021).

Az enyhítések elsősorban a fogyasztási minták változásán keresztül fejtették ki GDP-növelő hatásukat. Az OECD (2020a) alapján elmondható, hogy a tavaszi lezárások idején, 2020 második negyedévében az interakció alapú szolgáltatások (többek között rendezvények, előadó-művészet, utazás, szállodák, sport és éttermek) iránti kereslet körülbelül 30 százalékkal csökkent, míg az ételekre és italokra, háztartási készülékekre és az egészséggel kapcsolatos kategóriára való keresés körülbelül 20 százalékkal nőtt. Az alacsonyabb szolgáltatásfogyasztást csak részben pótolta további termékfogyasztás, ez alacsonyabb összköltséget eredményezett, ami segített megmagyarázni a GDP-növekedés negatív modell-becsléseit. Azokban az országokban, ahol a korlátozások tartósak voltak, ez a minta az év hátralévő részében is megmaradt. A nyitás mellett döntő országokban a kapcsolatokon alapuló szolgáltatások is újra működni kezdtek, hozzájárulva ezzel a GDP

második félévi növekedéséhez. A fogyasztás növekedésének elengedhetetlen feltétele a megfelelő jövedelem. Ennek biztosításában jelentős szerepet kaptak a fiskális mentőcsomagok, a cégeknek és magánszemélyeknek nyújtott adókedvezmények és a megfelelő munkaszervezés – ez utóbbi szintén kapcsolódik a HRM-hez. Egy Magyarországon és Szlovákiában lefolytatott vizsgálat (Molnár 2021) szerint – a válság nyomán ugyancsak módosultak vásárlási szokásaink is, ami nem csak térségünkben figyelhető meg, ez ma már világjelenség.

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 tovagyűrűzését (Laborde et al. 2020). 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 Magyarországon a kormányintézkedések is elsősorban az egészség és a munkahelyek védelmét szolgálják. Kutatási jelentéseink (Poór et al. 2020a, 2020b, 2021a, 2021b) alapján elmondható, hogy vállalati szinten a szokásos HRM-intézkedések mellett olyan új megoldások is megjelentek, sőt központi szerepet kaptak, amelyeket a HR-szakemberek kifejezetten a járványhoz mint kiváltó okhoz adaptáltak.



Forrás: saját szerkesztés Poór et al. (2021b) alapján

1. ábra. A pandémia során Magyarországon leggyakrabban alkalmazott HR-megoldások

Az egészségvédelmi intézkedések főszerephez jutottak a járvány második szakaszában, amikor az első lépcsőben szerzett tapasztalatokat a vállalati működés újraindítására használták fel a szakemberek (1. ábra). Az otthoni munkavégzés elrendelése kapcsolódik a járványügyi zárlathoz, a harmadik helyen megjelenő személyes szociális törődés viszont egyértelműen fejlődést és paradigmaváltást jelez a magyarországi HRM területén, korábban ugyanis a költség- és létszámcsökkentés számított klasszikus válságreakciónak. A változást valószínűleg elősegítette, hogy a koronavírus-járvány számos új feladatot adott a HR-szakemberek számára. Már a pandémia előtt is jelentős probléma volt a munkahelyi stressz, aminek számos kiváltó tényezője van. Ezek most további hárommal bővültek: a jövedelem- és a munkahelyelvesztéstől, 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 várt erősödéséhez vezetett, hanem megnehezítette a munka és a magánélet elkülönítését (Moran 2020). Világszerte megnőtt – elsősorban a beosztottak körében – a munkaterhelés és az ennek következtében kialakuló pszichés problémák és kiégés gyakorisága (Baska 2020).

A vírusellenes küzdelemben elengedhetetlen az összehangolt tevékenység (Bod 2020). A Magyar Nemzeti Bank (MNB) 2020. március–április folyamán közel ötezer, zömében a kis- és középvállalati szektorba sorolt vállalatnál mérte fel a járvány első hullámának hatását. A megkérdezettek egyik legnagyobb problémája likviditásuk fenntartása, ezen belül is a munkabérek kifizetése volt. Ennek ellenére a válaszadó cégek több mint fele a járvány előtti létszám fenntartását különösen fontosnak tartotta, akár munkaszervezési, akár munkaidő- és bércsökkentést jelentő megoldással vagy távmunkával, legrosszabb esetben pedig elbocsátás helyett fizetés nélküli kényszerű szabadságolással. A létszám megőrzését elsősorban az a felismerés vezette, hogy az elbocsátás a tudástőke elvesztésével is jár, ami új munkatársak felvételével nem pótolható (MNB 2020a). A válság további kezelésére a bank szakemberei összesen ötven – jellemzően monetáris és fiskális – válságkönnyítő javaslatot fogalmaztak meg (MNB 2020b).

A kkv-szektorra gyakorolt hatásokat mérte fel a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) kutatócsoportja is (Budapest LAB 2020). Eredményeik szerint a válság elsősorban azokra a cégekre volt negatív hatással, amelyeknek a helyzete már a pandémia előtt is kedvezőtlen volt. A cégek közel felének tevékenységét nem érintette számottevően a pandémia, sőt a vállalkozások 5 százaléka

növekedésről számolt be – ezek valószínűleg az informatikai és online kereskedelmi üzletágakban működnek. A szabadságolás, a munkaidő-csökkentés és a távmunka volt a három leggyakoribb munkaügyi intézkedés. Minél rövidebb időre állt le egy cég, annál szigorúbb megelőző és védő szabályokat vezetett be. A COVID–19 időszakában csak minden huszadik kkv vezetett be új szolgáltatást, terméket vagy marketingeszközt, vagyis a válság nem vált az innováció motorjává.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) 160–515 millió munkahely elvesztését prognosztizálta 2020 végére, a Kereskedelmi Világszervezet 12–32 százalékos kereskedelmi visszaesést jósolt ugyanerre az időszakra, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) pedig a fogyasztói kiadások 33 százalékos csökkenését (ILO 2020a; OECD 2020b; WTO 2020). A munkahelyek megtartásában a legnehezebb feladatot az jelentette, hogy a fertőzés robbanásszerű terjedésének megelőzését szolgáló lezárások miatt különösen nagy problémát jelentett a munkahelyre való eljutás és a munka közbeni távolságtartás vagy az ügyfelekkel történő személyes kapcsolattartás (Koh 2020a, 2020b). Az egyes államokat nem egyformán érintette a pandémia: a járványgörbe alakulása, a meghozott korlátozó intézkedések, továbbá azok eredményessége is államról államra különbözött. A védekezés szükségszerűen mindenütt ugyanarról az alapról indult: a személyes találkozások számát kellett nagymértékben csökkenteni. Ez egyet jelentett a gazdasági leállással is.

Az Egyesült Királyságban a Robert Walters Group felmérése (RWG 2020) alapján a válaszadók 82 százalékának voltak lelki problémái, a vezetők csoportjában 20–50 százalék számolt be jelentős érintettségről, ráadásul nekik még a beosztottak problémáival is foglalkozniuk kell. Az Egyesült Királyságban 2020 első három negyedévében hétszázezren lettek munkanélküliek, amikor pedig újraindult a gazdaság, 4 millióról 9,5 millióra nőtt a foglalkoztatottak és kétszeresére az aktív cégek száma. Ezek az eredmények azonban jelentősen megterhelték a költségvetést, 250 milliárd angol fontba kerültek (Costa–Machin 2020).

Montenegró gazdaságában a turizmus és az idegenforgalom leállása és a külföldi befektetések befagyása miatt a GDP 2020-ban 7%-os csökkenésbe fordult (Kikoni–Schiffbauer 2020), és a lezárások miatt 15 százalékponttal csökkent a foglalkoztatottság (ILO 2020b).

A spanyol kormány jóval szigorúbb és hosszabb lezárásokról döntött a többi európai országhoz képest (Minder–Peltier 2020). Hatmillióra nőtt a munkanélkü-

liek száma, ez az aktív, 15–60 év közötti korosztályban 22–25 százalékos munkanélküliséget jelent. Az állam emelte a minimálbért és növelte a munkanélküli ellátásokat is (Casla 2020).

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy egyetlen ország sem tudta tartósan kivonni magát a járvány hatásai alól, viszont „az egyes régiókat nem érintette egyformán ez a pandémia, és a közép- és hosszú távú hatásai régiónként jelentősen eltérő lesz" (OECD 2021. 2).

Az emberek védelmét minden ország két szinten valósította meg: a kormányzati jogalkotás és mentőcsomag határozta meg az intézkedések keretrendszerét, míg a vállalati szintű döntések nyújtották a tényleges segítséget, ez utóbbiban játszott kiemelt szerepet a HR területe.

Tekintettel arra, hogy a szakirodalomban ismertetett kutatások jellemzően a munkavállalók helyzetére irányulnak, jelenlegi kutatásunk célrendszerét egy kevésbé gyakran vizsgált pillérre, a válság vezetőkre kifejtett hatására fókuszáltuk. Megvizsgáltuk a vezetők munkaterhelésének növekedését, valamint három ezzel szorosan összefüggő másik kérdést, a munkafeltételek bonyolódását, a munkahelyi fertőződéstől való félelmet és a távmunka gyakoriságának növekedését.

Módszertan

Kutatásunk megtervezésekor igyekeztünk szem előtt tartani, hogy a vírus első hulláma által súlyosan és kevésbé érintett országok adatait is elemezzük, végül az Egyesült Királyságot, Spanyolországot, Magyarországot és Montenegrót választottuk lekérdezési helyszínként.

Bár az online felmérések elsősorban költséghatékonyságuk miatt, másrészt a pandémia miatti korlátozások következtében egyre népszerűbbek, kérdőívünket offline formában készítettük el (Gunter et al. 2002). Ezzel egyrészt a torzító hatás mérséklése volt a célunk, másrészt pedig a magasabb válaszarány (Ilieva et al. 2002). A megkérdezés összesen 899 emberre terjedt ki, országok szerint az alábbi megoszlásban: 314 fő Magyarországról (HU), 145 fő Montenegróból (MN), 179 fő Spanyolországból (ES) és 261 fő az Egyesült Királyságból (UK).

A nemek szerinti megoszlás a következő: 325 nő és 574 férfi. Munkaviszony szerint tulajdonosként definiálta magát 83 fő, vezetőként 308 fő és beosztottként 508 fő. A három munkaviszony-kategória közül kettőt (tulajdonos és vezető) összevontunk, és a későbbiekben e két kategóriára együttesen használjuk a „vezető" megjelölést. Az összevonásra a súlyozás miatt volt szükség, mivel a lekérdezési

módszer miatt a minta nem reprezentatív. Ezt a tényt korrigáltuk a súlyozással. Az ehhez használt adatokat az Eurostat (2021) adatbázisból vettük.

Kérdőívünk minden kérdése önkitöltő volt, amelyeket a válaszadók egyedül töltöttek ki. Az életkorra vonatkozón kívül csak zárt kérdéseket használtunk. Több kérdéscsoportot hoztunk létre, az elsőben a demográfiai jellemzőkre kérdeztünk rá, a következőben a vírushelyzet előtti és alatti állapotra. Ez a második rész 19 zárt kérdésből/állításból állt és 5 pontos Likert-skálán volt megválaszolható. A kérdések végső formájának kialakításához pilot-tesztet is végeztünk, és ennek eredményei alapján kiküszöböltük a tesztelők által túlzottan személyesnek érzett kérdéseket. Így alakult ki a kérdőív végleges formája. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt. A kérdőívek célnyelvre fordításában és terjesztésében az adott országokban élő személyek működtek közre, segítségükért ezúton is köszönetet mondunk.

A kitöltött kérdőívek adatait egy MS Excel munkafüzetbe, később innen a megfelelően tisztított és kódolt adatokat a számításainkhoz használt IBM SPSS Statistics programba importáltuk. Jelen cikkben a vezetők körében kapott eredményeket vizsgáltuk, ebbe a kategóriába összesen 391 válaszadót soroltunk be. Az Egyesült Királyságban 157, Magyarországon 75, Montenegróban 100, Spanyolországban 59 vezető válaszolt a kérdőívre. A minta normalitását Kolmogorov–Smirnov-teszttel vizsgáltuk, ennek eredményeit mutatja az 1. táblázat.

1. táblázat. A vezetők részmintájának Kolmogorov–Smirnov-vizsgálata

Ország	Statisztika	Df	Sig
UK	0,132	157	0,017
HU	0,108	75	0,126
MN	0,113	100	0,023
ES	0,099	59	0,095

Forrás: saját szerkesztés

A brit és montenegrói részminta normalitását a központi határeloszlás tétele alapján feltételeztük, a magyar és spanyol részmintában pedig a Kolmogorov–Smirnov-teszt igazolta a normalitást. Ezért a vizsgálatokat a kovarianciaanalízis (ANCOVA) módszerével végeztük.

Jelen tanulmányban a munkaterhelés növekedését, valamint három ezzel szorosan összefüggő másik kérdést, a munkafeltételek bonyolódását, a munkahelyi fertőződéstől való félelmet és a távmunka gyakoriságának növekedését állítjuk elemzésünk középpontjába. A vizsgálatban az általunk felállított lineáris modellt használtuk, mely első lépésben tartalmazta valamennyi demográfiai vál-

tozót és azoknak az országgal levő interakcióját mint magyarázó változót. Ezután eliminálták a nem szignifikáns változókat, s végül csak azt a modellt elemeztük, melyben minden magyarázó változó szignifikáns. Ez alól kivételt csupán akkor tettünk, amikor két változó önmagában nem, de interakciójuk szignifikáns hatást gyakorolt az eredményváltozóra; ebben az esetben a nem szignifikáns egyedi változót is tartalmazta a végső modell. A regressziós modellek eredményei alapján a következő lépésben összeállítottunk egy útelemző (SEM) modellt, amelyben azt vizsgáltuk, hogy a kutatásunkban szereplő, pandémia miatti változások közül melyek és hogyan befolyásolták a válaszadók jövedelmének járványhelyzet miatti változását. Kvantitatív elemzéseinket az R Studio 1.3.1093 és a Microsoft Excel 365 program segítségével végeztük, a SEM-modell megalkotásához a Stata szoftvert használtuk. A kiinduló modell valamennyi kérdés esetén a következő volt:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{1i} X_{2i} + \beta_5 X_{1i} X_{3i} + e_i \quad (1)$$

ahol:

X_1 – Ország (HU, MN, ES, UK)

X_2 – Beosztás (Nem beosztott, Beosztott)

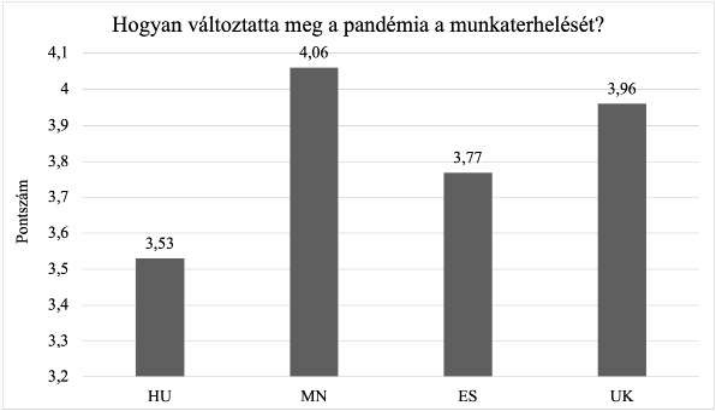
X_3 – Nem (Nő, Férfi)

Mivel jelen tanulmányban a modell eredményeiből csak a vezetőkre vonatkozó megállapításokat vettük át, ezért nem írtunk például a modell magyarázottságáról vagy a változók közötti interakciókról. Annyit azonban a teljesség kedvéért ismertetünk, hogy az ANOVA táblában a p=0,008, tehát az Y legalább egy független változóval kapcsolatban van. Az R^2 értéke 0,6621, azaz az ország, a nem, a beosztás és ezek interakciói az Y varianciájának kb. 66 százalékát magyarázzák. Az 5 alatti VIF-értékek alapján nincs kimutatható korreláció a változók között. A Collinearity Diagnostics táblázatban a Proportion of Variation értéke minden változó esetében 0,0001 alatti, tehát a vizsgált változók egy modellben szerepeltetése megengedhető. A modellt megfelelősége és viszonylag jó magyarázóereje alkalmassá tette a vizsgálati eredmények értelmezésére.

Adatfeldolgozás és eredmények

Eredményeink ismertetésénél az adatokat a jobb értelmezhetőség érdekében grafikus formában ábrázoltuk az adott modell fő csoportképző ismérvei alapján. A diagramok függőleges tengelye a válaszokban használt Likert-skálának megfelelően ötfokú.

Az összes megkérdezett átlaga 3,85 (szórás: 1,09) volt. A vezetők munkaterhelése Montenegróban nőtt meg leginkább, Magyarországon a legkevésbé (2. ábra). A változás Magyarországon (3,53) szignifikánsan alacsonyabb, mint Montenegróban (4,07) és az Egyesült Királyságban (3,96), viszont Spanyolország átlagától nem tér el szignifikánsan (3,77).

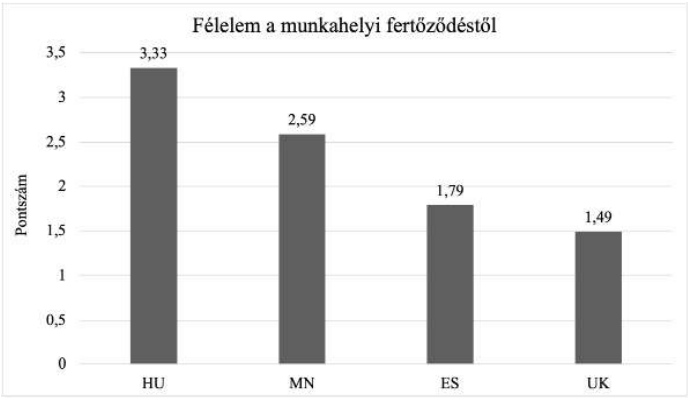


Forrás: saját szerkesztés

2. ábra. A vezetők munkaterhelésének változása a vizsgált országokban

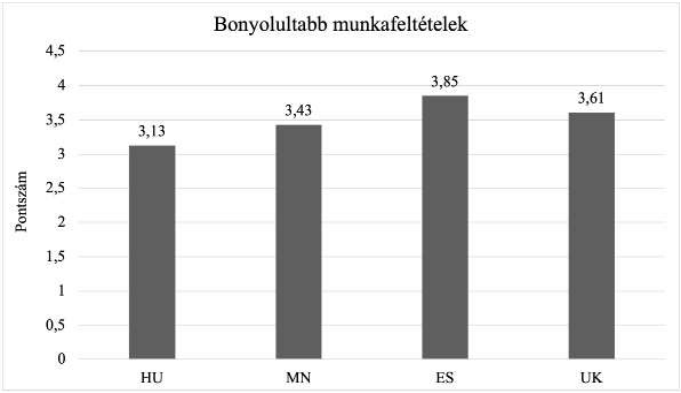
A munkahelyi fertőzésveszély vezetők körében mért eredményeit mutatja a 3. ábra. A kapott válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a fertőzésveszélyt a magyar vezetők érzékelték a leginkább, őket a montenegróiak követik. E két országban a vezetők veszélyérzete szignifikánsan eltér egymástól, és mindkét ország ugyancsak szignifikánsan tér el a harmadik helyre került spanyol és negyedik helyre került brit válaszoktól (akik között nincs szignifikáns különbség).

A harmadik kérdés jelen tanulmányunkban az, hogy milyen mértékben váltak bonyolultabbá a vezetők munkafeltételei, és hogy hatott-e ez a változás a munkaterhelésükre is. Az eredmények alapján a páronkénti összehasonlítás egyetlen ország esetében sem mutatott szignifikáns eltérést a többiekhez képest (4. ábra). Ezért mind a négy ország vezetőinek pontszáma közel van az átlaghoz (3,505). A magyar és a montenegrói vezetők az átlagnál némileg alacsonyabb, a spanyol és angol vezetők viszont némileg magasabb szintű munkafeltétel-bonyolódásról számoltak be. Leginkább a spanyol vezetőket érintette ez a változás, itt voltak például a legszigorúbb követelmények a védőfelszerelések használatára is. Spanyolország átfertőzöttsége olyan magas volt, hogy még az otthoni fertőzésátvitel is jelentős veszélyforrásnak számított.



Forrás: saját szerkesztés

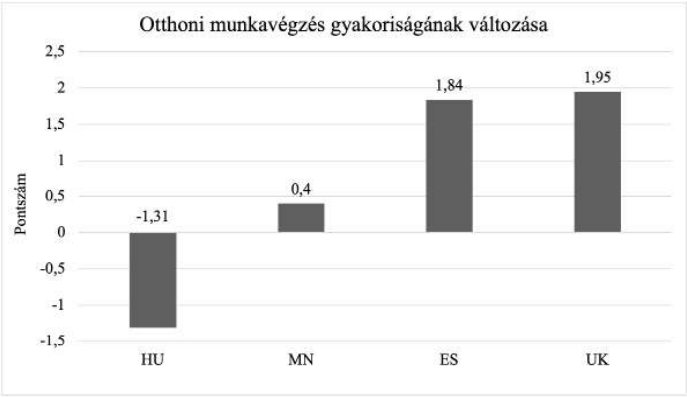
3. ábra. Félelem a munkahelyi fertőződéstől



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra. A vezetői munkafeltételek bonyolultabbá válása

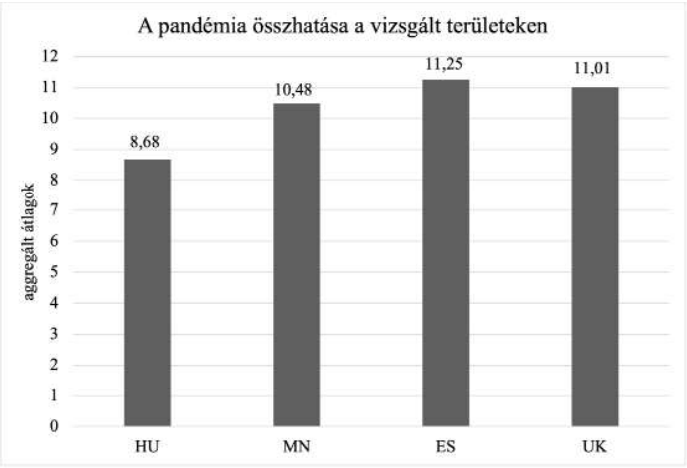
Bár a COVID–19 egyik fő hatása a távmunka gyakoriságának növekedése volt, a magyar vezetők – eltérően a többi vizsgált országtól – arról számoltak be, hogy ritkábban dolgoztak otthonról, mint a járvány kitörése előtt. A négy országot összehasonlítva minden eltérés $p \leq 0{,}001$ szinten szignifikánsnak bizonyult, egyedül Magyarország és Montenegró között találtunk $p<0{,}05$ értéket. A nem beosztottak közül egyedül a magyarok otthoni munkavégzése csökkent a járványhelyzeti lezárások alatt. Hozzájuk viszonylag a montenegróiak állnak közel, míg Spanyolországban és az Egyesült Királyságban számottevően nőtt a vezetők között a távmunka előfordulása (5. ábra).



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra: Az otthonról végzett munka gyakoriságának alakulása

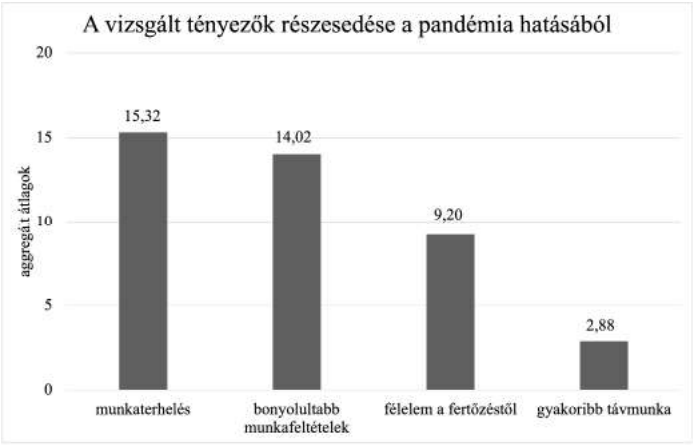
Végül megvizsgáltuk az általános képet is. Egyrészt a négy kutatott terület indexeinek átlagából egyszerű összegzéssel országátlagokat képeztünk (6. ábra).



Forrás: saját szerkesztés

6. ábra: Az egyes országok érintettsége

Megvizsgáltuk azt is, hogy a négy vizsgált tényező milyen arányban fejtette ki hatását a pandémia alatt. Módszerként ugyanazt az aggregálást (összegzést) használtuk, mint az országátlagok vizsgálatánál (7. ábra).



Forrás: saját szerkesztés

7. ábra. Az egyes tényezők szerepe a pandémia hatásában

Az eredmények értékelése

A munkaterhelés növekedése

A munkaterhelés jelentős montenegrói növekedése véleményünk szerint összefügg azzal a ténnyel, hogy az országban jelentős az informális gazdaság aránya (Dugarova 2020). Ezért a hivatalos adatokban szereplő válaszadó vezetők nagy része valószínűsíthetően egyéb jövedelmi forrásokkal is rendelkezik. Az ilyen jövedelmekhez kapcsolódó terhelés mindig magasabb. Ezek az „állások" ugyan „adó- és járulékmentesek", viszont nem is áll rendelkezésükre az a hivatalos védőháló, amely válsághelyzetben kompenzálja a változások erőteljes hatásait. Nincs például jogosultság a társadalombiztosítás által támogatott egészségügyi ellátásra, bértámogatások igénylésére vagy a központilag kiosztott védőfelszerelésekben való részesülésre. Mindezek a problémák egy pandémia alatt jelentős nehézségeket jelentenek, ezért nagymértékben fokozzák a pszichés megterhelést.

A szintén viszonylag magas brit adat egyik lehetséges magyarázata lehet a Brexit. Az Európai Unióból történő kilépéssel kapcsolatos intézkedések és tennivalók minden bizonnyal önmagukban is növelték a vezetők feladatait és leterheltségét. Ehhez járult hozzá még a COVID–19, amelynek első hulláma komoly problémákat okozott 2020 tavaszán, ez pedig komoly korlátozások bevezetésére késztette Boris Johnson kormányát (Institute for Government 2021). A spanyol vezetők munkaterhelésének változása nem különbözik szignifikánsan a többi ország adataitól. Bár

Spanyolországra 2020 tavaszán a járvány igen súlyos csapást mért, a kormányzati intézkedések (segélyek, támogatások, védőfelszerelések biztosítása) segítették a vezetőket feladataik végrehajtásában (Casla 2020; Ramos 2020).

A legkisebb terhelésnövekedésről a magyar vezetők számoltak be. Ennek több lehetséges magyarázatát is felvetettük. Az egyik ok az lehet, hogy okulva a nyugat- és dél-európai tapasztalatokból, Magyarország kormánya határozott és gyors beavatkozásokkal előzte meg nemcsak a fertőzés eszkalációját, hanem a munkanélküliség jelentős növekedését is. A bértámogatások, adózási és járulékfizetési könnyítések, a hitelmoratórium és a kedvező kamatozású vállalati hitelek segítették a vállalkozások talpon maradását. A másik lehetséges magyarázat a magyar vezetők terhelésének viszonylag alacsony növekedésére az lehet, hogy a vezetői munkaterhelés már a krízis előtt sem volt kicsi. Felhívjuk ugyanakkor a figyelmet arra is, hogy a magyar adat szignifikánsan csak a montenegróihoz képest alacsonyabb, azaz sem a brit, sem a spanyol adattól nem tér el jelentősen. Azokban az államokban, amelyeknek volt idejük és lehetőségük a felkészülésre, kevésbé fokozta a pandémia a vezetők munkaterhelését. A munkahelyek állami támogatása csökkentette a HR-re háruló kényszerűen negatív döntések szükségességét, lehetővé téve a létszámpolitikával kapcsolatos paradigmaváltást.

Félelem a munkahelyi fertőződéstől

A magyar vezetők közötti magas veszélyérzetben minden bizonnyal közrejátszott a rendszeres részletes tájékoztatás, a megbetegedési és halálozási adatok és a bevezetett korlátozások ismertetése, ugyanakkor a munkahelyek egy része továbbra is jelenléti munkavégzést igényelt még a vezetők körében is.

A magyaroknál kevésbé aggódtak a montenegrói vezetők, aminek talán legfőbb oka az volt, hogy országuk gyakorlatilag veszteségek nélkül jutott túl az első hullámon (Vasovic 2020). Hogy miért magas mégis a veszélyérzet? A második hullám – tekintettel az első hullám elmaradására – váratlanul érte Montenegrót, és jelentős gazdasági visszaesést okozott. A korlátozások okozta bizonytalanság, a feketegazdaságban nem igényelhető támogatások és a védőfelszerelések hiánya tovább fokozta a bizonytalanságot. Ezért az egyébként is magas pszichés terheléshez társult további tényezőként a fertőzésveszély.

Spanyolország egyike volt a járvány által leginkább érintett országoknak. Ennek ellenére a vezetők félelme a munkahelyi fertőződéstől szignifikánsan alacsonyabb volt, mint a magyaroké és montenegróiaké. Erre az egyik lehetséges magyarázat, hogy a spanyol kormány viszonylag gyorsan határozott intézkedé-

sekkel reagált a veszélyhelyzetre (Casla 2020; Minder–Peltier 2020). További lehetőség, hogy mivel a helyzet alakulása és fennállásának hossza az első hullám alatt meglehetősen bizonytalanul volt előre kiszámítható, a spanyol vezetők „megtanultak együtt élni" a veszéllyel, ezért kevésbé érzékelték azt.

Az Egyesült Királyság vezetőinek veszélyérzete volt a négy ország között a legalacsonyabb. A brit szervek nyújtották talán a legjobb teljesítményt a nyugat-európai országok közül a védekezésben. Rendszeres volt a tájékoztatás a védelmi intézkedésekről, elegendő és megfelelő minőségű védőfelszerelést biztosítottak, és előre elkészített protokollok alapján meg is tanították ezek használatát (HSE 2020). Nemcsak a védelmi, hanem a gazdasági intézkedések is eredményesek voltak: 2020 második negyedévére, bár sokba került a költségvetésnek (Costa–Machin 2020), újraindult a gazdaság, megkétszereződött a foglalkoztatottak létszáma és az aktív cégek száma is. A védőfelszerelések állami beszerzése és elosztása csökkentette a vezetőkre és a HR-részlegre háruló terheket.

A munkafeltételek bonyolultabbá válása

Az országok közötti csekély eltérés azt jelzi, hogy a válság mindenütt egyformán megnehezítette a vezetők munkafeltételeit. Valószínűleg ebben az játszotta a főszerepet, hogy minden kormány alapvetően hasonló intézkedésekkel reagált. Spanyolország első helye ezen a területen valószínűleg azzal is magyarázható, hogy itt a helyzet súlyosságára való tekintettel a hatóságok a zárlat mellett a valóban effektív védőfelszerelés megfelelő viselését is kötelezővé tették (Mitjà et al. 2020). Magyarországon a munka bonyolultabbá válását a védőeszközök kötelező viselése okozta, az Egyesült Királyságban ez nem nehezítette meg a munkafeltételeket, mivel az egészségügyi hatóságok gondoskodtak a megfelelő tájékoztatásról a védőfelszerelések viselésével kapcsolatban. Montenegró esetében viszont 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 (Arežina 2020).

Bár a munkafeltételek bonyolódása minden országban hasonló mértékűnek bizonyult, a védőfelszerelések beszerzéséhez nyújtott állami segítség vagy annak hiánya miatt a terhelés növekedésének oka, jellege az egyes országokban eltért.

Az otthonról végzett munka gyakorisága

Az alacsony montenegrói eredmény nem meglepő, ha meggondoljuk azt, hogy az informális gazdaságban működő „cégek" nem is költhetnek irodákra,

üzemekre. Azaz az ilyen cégek vezetői nagy valószínűség szerint mindig távmunkában dolgoznak. Ezért az enyhe növekedés valószínű forrását azok a vezetők jelentik, akik hivatalos, bejelentett munkában dolgoznak. Meglepőnek tűnik azonban a magyar eredmény, amiben minden bizonnyal szerepet játszik a kkv-k és mikrovállalkozások jelentős száma, ezekben ugyanis az alkalmazottak védelme egyben azzal is járt, hogy a vezetőknek is ki kellett venniük a részüket a tényleges munkából, akkor is, ha nem lehetett azt otthonról végezni. Ezen a területen az országok közötti eltérések tágabb értelemben tekinthetők az eltérő politikai döntések következményeinek. Elég azonban csak Montenegró példáját említenünk: az állam eltűri az informális gazdaság jelentős arányát a GDP egészében, ennek következtében például az otthoni munkával kapcsolatos eredmények is eltérnek más országok eredményeitől.

Összesített eredmények

Az országátlagok alapján a legnagyobb érintettségről a spanyol vezetők számoltak be, őket a britek követik. Ez az eredmény teljes mértékben korrelál azzal, hogy a COVID–19 erre a két országra sokkal nagyobb csapást mért, mint (Olaszországot kivéve) Európa más országaira. Azaz bebizonyosodott az az állítás is, hogy egy vírus számára mindenki egyforma – a járványban jobban érintett országokban a vezetők is érintettebbek voltak.

Az egyes tényezők átlagainak összegzése alapján egyértelműen kijelenthetjük, hogy a pandémia okozta válságok vezetőkre kifejtett hatásai közül a munkaterhelés növekedése a legjelentősebb, ezt követi a munkafeltételek komplikáltabbá válása. E két hatás a lehetséges elméleti átlag (10,00) feletti, tehát valóban jelentősnek tekinthető. Közel átlagos a fertőzéstől való félelem fokozódása, ami azt jelzi, hogy a vezetők kezdenek együtt élni a megváltozott helyzettel, túlzott aggodalom nélkül. A távmunka gyakoriságának növekedése hatott legkevésbé a járvány következményei közül a vezetőkre. Ez azért is figyelemre méltó, mert szinte ez volt a leggyakoribb HR-intézkedés. Ez azt jelenti, hogy az otthoni munkavégzés jóval jelentősebb szerepet kapott a munkavállalók megtartásában.

Következtetések

Összefoglalva eredményeinket elmondhatjuk, hogy a vizsgált országok kormányzati szinten mindannyian hasonlóan reagáltak, bár felismertünk két alapvető sémát. Az egyik utat követő kormányok segélyeznek és a munkanélküliség hatásait kompenzálják. A másik csoportba tartozó kormányok jellemzően támogatáso-

kat nyújtanak a munkahelyek megmentéséhez és újak létrehozásához. Ez utóbbi csoport várhatóan hamarabb fog kilábalni a válságból, mivel a segély szinte passzivitásra vonz (mint ingyen jövedelem). De Friedman (1975) óta tudjuk, hogy „nincs ingyen ebéd". Az ilyen politika árát ugyanis a kormány, a költségvetés, azaz végső soron maga a lakosság fogja megfizetni. Jól jelzi ezt, hogy az Egyesült Királyságnak csak különösen nagy költségvetési mentőcsomaggal sikerült gyors sikert elérnie a pandémia munkaerőpiaci hatásainak leküzdésében.

A HR-intézkedések területén az egyes országokban némileg eltérő prioritásokat találtunk. Abban közösek a vizsgált országok, hogy a vezetők munkaterhelése megnőtt, munkájuk bonyolultabbá vált. Látható tehát, hogy egy vírus nem válogat, dolgozó, vezető és tulajdonos egyformán veszélyben van. A gazdaság működésére viszont bármelyik csoport munkából való kiesése negatív hatású. Ezért a HR szerepe – éppen a válság humán tőkét támadó jellege miatt – felértékelődött. A hagyományos, jellemzően restriktív HR-reakciók helyett modern, új paradigma alkalmazása vált szükségessé.

Kutatásunk korlátjának tekinthető a mintavétel módja és a célcsoport mérete – az értékelhetőség statisztikai feltételei ugyanakkor fennállnak, tekintettel a minta egészének és egyes csoportjainak elemszámára és normalitására. A későbbiekben komolyabb erőforrások birtokában érdemesnek gondolnánk egy nagyobb populációra és több országra kiterjedő kutatást lefolytatni.

Irodalomjegyzék

Anderson, J.–Rainie, L.–Vogels, A. E. 2021. *Experts Say the 'New Normal' in 2025 Will Be Far More Tech-Driven, Presenting More Big Challenges*. https://www.pewresearch.org/internet/2021/02/18/experts-say-the-new-normal-in-2025-will-be-far-more-tech-driven-presenting-more-big-challenges/, letöltve: 2021. 09. 25.

Arežina, S. 2020. Post-Pandemic World and Western Balkans: Transformative Resilience as the Response to the Consequences of the COVID-19 Pandemic. *China-CEE-Institute Working Paper* 41.

Baska, M. 2020. *Half of managers fear staff are burning out because of Covid-19, report finds*. https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/half-of-managers-fear-staff-are-burning-out-because-of-covid-19, letöltve: 2021. 09. 10.

Bingham, S. 2020. *How HR Leaders Can Adapt to Uncertain Times*. https://hbr.org/2020/08/how-hr-leaders-can-adapt-to-uncertain-times, letöltve: 2021. 09. 24.

Bod, P. Á. 2020. *A járvány gazdasági hatásairól: Ami előre nem látható, és ami mégis*. https://hvg.hu/gazdasag/20200316_Bod_Peter_Akos_Ami_elore_nem_lathato_es_ami_korvonalazhato, letöltve: 2021. 08. 30.

Budapest LAB 2020. *Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra*. https://budapestlab.hu/index.php/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra/, letöltve: 2021. 09. 12.

Casla, K. 2020. *Spain's new minimum income scheme: A victory and a historic failure*. https://www.opendemocracy.net/en/can-europe-make-it/spains-new-minimum-income-scheme-a-victory-and-a-historic-failure/, letöltve: 2021. 10. 16.

Costa, R.–Machin, S. 2020. *IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring – United Kingdom*. https://www.iza.org/wc/files/downloads/iza__crisismonitor_countryreport_uk_202011.pdf, letöltve: 2021. 09. 27.

Cotofan, M.–De Neve, J-E.–Golin, M.–Kaats, M.–Ward, G. 2021. *Work and Well-being during COVID-19: Impact, Inequalities, Resilience, and the Future of Work*. https://worldhappiness.report/ed/2021/work-and-well-being-during-covid-19-impact-inequalities-resilience-and-the-future-of-work/, letöltve: 2021. 09. 27.

Dugarova, E. 2020. *Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses*. http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/11/Duragova.Paper_.pdf, letöltve: 2021. 08. 20.

Eurostat 2021. LFSQ_EGAIS, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_egais&lang=en, letöltve: 2021. 08. 20.

Fogel, R. W. 1994. Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-Term Processes on the Making of Economic Policy. *The American Economic Review* 84(3), 369–395.

Friedman, M. 1975. *There's No Such Thing As a Free Lunch*. Chicago, IL: Open Court Publishing Company.

FSB 2021. *Lessons Learnt from the COVID-19 Pandemic from a Financial Stability Perspective – Interim report*. https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P130721.pdf, letöltve: 2021. 10. 09.

Gonçalves, P. S.–Vieira dos Santos, J.–Silva, S.I.–Brandão, C. V. A.–Moura, R. 2021. COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences* 11(69), 2–13.

Gunter, B.–Nicholas, D.–Huntington, P.–Williams, P. 2002. Online versus offline research: Implications for evaluating digital media. *Aslib Proceedings* 54(4), 229–239.

Harari, Y. H 2020. *Every crisis is also an opportunity*. https://en.unesco.org/courier/2020-3/yuval-noah-harari-every-crisis-also-opportunity, letöltve: 2021. 08. 22.

Herbert, S.–Marquette, H. 2021. *COVID-19, governance, and conflict: emerging impacts and future evidence needs*. Brighton: Institute of Development Studies.

HSE 2020. *Making your workplace COVID-secure during the coronavirus pandemic*. https://www.hse.gov.uk/coronavirus/working-safely/index.htm, letöltve: 2021. 09. 20.

Ilieva, J.–Baron, S.–Healey, N. M. 2002. Online Surveys in Marketing Research. *International Journal of Market Research* 44(3), 1–14.

ILO 2020a. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work.* http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf, letöltve: 2021. 09. 15.

ILO 2020b. *Rapid Assessment of the Employment Impacts and Policy Responses—Montenegro*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_749201.pdf, letöltve: 2021. 09. 23.

Institute for Government 2021. *Timeline of UK coronavirus lockdowns, March 2020 to March 2021*. https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/timeline-lockdown-web.pdf, letöltve: 2021. 10. 10.

Kikoni, E.–Schiffbauer, M. 2020. *Western Balkans Regular Economic Report, No. 17, Spring 2020: The Economic and Social Impact of COVID-19*. Washington, DC: World Bank.

Koh, D. 2020a. Occupational risks for COVID-19 infection. *Occupational Medicine* 70(1), 3–5.

Koh, D. 2020b. COVID-19 lockdowns throughout the world. *Occupational Medicine* 70(5), 322–322.

Kumar, A.–Singh, R.–Kaur, J.–Pandey, S.–Sharma, V.–Thakur, L.–Sati, S.–Mani, S.–Asthana, S.–Sharma, T. K.–Chaudhuri, S.–Bhattacharyya, S.–Kumar, N. 2021. Wuhan to World: The COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Celular and Infection Microbiology* 11:596201.

Laborde, D.–Martin, W.–Swinnen, J.– Vos, R. 2020. COVID-19 risks to global food security. *Science* 369(6503), 500–502.

Minder, R.–Peltier, E. 2020. *Spain Imposes Nationwide Lockdown to Fight Coronavirus*. https://www.nytimes.com/2020/03/14/world/europe/spain-coronavirus.html, letöltve: 2021. 10. 03.

Mitjà, O.–Arenas, À.–Rodó, X.–Tobias, A.–Brew, J.–Benlloch, J. M. 2020. Experts' request to the Spanish Government: Move Spain towards complete lockdown. *The Lancet* 395(10231), 1193–1194.

MNB 2020a. *Az MNB koronavírus-járvány gazdasági hatásait vizsgáló vállalati felmérésének eredményei*. https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2020-evi-sajtokozlemenyek/az-mnb-koronavirus-jarvany-gazdasagi-hatasait-vizsgalo-vallalati-felmeresenek-eredmenyei, letöltve: 2021. 10. 02.

MNB 2020b. *A Magyar Nemzeti Bank 50 javaslata a koronavírus járvány gazdasági hatásainak kezelésére*. https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2020-evi-sajtokozlemenyek/a-magyar-nemzeti-bank-50-javaslata-a-koronavirus-jarvany-gazdasagi-hatasainak-kezelesere, letöltve: 2021. 09. 21.

Molnár, A. 2021. *Boltban, bevásárlóközpontokban vagy online?* https://ma7.sk/gazdasag/boltban-bevasarlokozpontokban-vagy-online, letöltve: 2021. 09. 26.

Moran, T. 2020. *COVID-19 pandemic creates new causes of 'workplace' stress*. https://www.birmingham.ac.uk/news/latest/2020/11/covid-19-pandemic-creates-new-causes-of-'workplace'-stress.aspx, letöltve: 2021. 09. 24.

OECD 2020a. *OECD Economic Outlook, Volume 2020, Issue 1*. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-1_0d1d1e2e-en, letöltve: 2021. 09. 20.

OECD 2020b. *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses, letöltve: 2021. 09. 20.

OECD 2021. *The Territorial Impact of COVID-19: Managing the Crisis and Recovery across Levels of Government*. https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-territorial-impact-of-covid-19-managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government-a2c6abaf/, letöltve: 2021. 12. 10.

Poór, J.–Balogh, G.–Dajnoki, K.–Karoliny, M.–Szabó, S. 2020a. *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok Magyarország 2020*. Gödöllő: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.

Poór, J.–Balogh, G.–Dajnoki, K.–Karoliny, M.–Kun, A. I.–Szabó, Sz. 2020b. *COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok*. Gödöllő: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.

Poór, J.–Balogh, G.–Dajnoki, K.–Karoliny, M.–Kőműves, Z.–Pató, G.–Szabó, Sz. 2021a. *COVID-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis: Kihívások és HR-válaszok*. http://kea.ke.hu/52/, letöltve: 2021. 09. 22.

Poór, J.–Dajnoki, K.–Jarjabka, Á.–Pató, G.–Szabó, Sz.–Szabó, K. 2021b. *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Első, második és harmadik fázis összehasonlítása.* Budapest: MATE-MHR.

Ramos, R. 2020. *IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring: Spain*. https://www.iza.org/wc/files/downloads/iza__crisismonitor_countryreport_es_202010.pdf, letöltve: 2021. 09. 16.

RWG 2020. *Burning the candle—Strategies to combat workplace burnout*. https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Burning%20the%20candle%20-%20a%20guide%20to%20preventing%20workplace%20burnout.pdf, letöltve: 2021. 09. 06.

Schultz, T. W. 1961. Investment in human capital. *The American Economic Review* 51(1), 1–17.

Schultz, T. W. 1980. The Economics of Being Poor. *Bulletin of the Atomic Scientists* 36(9), 32–37.

Vasovic, A. 2020. *Montenegro becomes Europe's first coronavirus-free state, PM says*. https://www.reuters.com/article/uk-health-coronavirus-montenegro-idUKKBN2311O1, letöltve: 2021. 09. 29.

WEF 2020. *This is how COVID-19 could change the world of work for good*. https://www.weforum.org/agenda/2020/04/here-s-how-coronavirus-has-changed-the-world-of-work-covid19-adam-grant/, letöltve: 2021. 10. 17.

WTO 2020. *Trade falls steeply in first half of 2020*. https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr858_e.htm, letöltve: 2021. 09. 11.

Zhu, H.–Wei, L.–Niu, P. 2020. The novel coronavirus outbreak in Wuhan, China. *Global Health Research and Policy* 5, 6.