

# A COVID-19 vírus második hullámában tapasztalható foglalkoztatási kihívások a vállalatok szemszögéből

## Employment Challenges in the Second Wave of the COVID-19 Virus from a Corporate Perspective

PIROHOV-TÓTH B.<sup>1</sup>

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Doktori Iskola, pirohovtothbarbara@gmail.com

*Absztrakt. A Covid-19 vírus hatására megváltozott piaci körülmények a vállalatokat stratégiájuk és struktúrájuk újragondolására, valamint folyamataik optimalizálására kötelezte. Kutatásom célja, hogy rávilágítsak azokra a koronavírus-járvány második hullámában bekövetkező változásokra, amelyek jelentős hatást gyakoroltak a vállalkozások működésére és számos kihívás elé állították őket. Jelen tanulmány egy korábbi kérdőíves megkérdezés adatainak felhasználásával a szakirodalmi forráselemzést, valamint a Központi Statisztikai Hivatal elérhető statisztikáinak elemzését egészíti ki. A vizsgálat kiterjed arra is, hogy hogyan változott a vállalkozások termelékenysége az első és második hullám idején. Vállalati válságkezelési lehetőségek kerültek bemutatásra, melyek gyakorlati alkalmazása hozzájárulhat a válságból való újbóli felemelkedéshez. Megállapítható, hogy a digitalizáció felgyorsulása, valamint a fejlett technológiai eszközök és módszerek széleskörű kiterjesztése a pandémia egyik legnagyobb pozitívumának tekinthető, mely a vállalatok számára a túlélést is jelentheti.*

*Kulcsszavak: koronavírus-járvány, vállalatok, változások, digitalizáció*

*Abstract. The altered market value of the impact of the Covid-19 virus required the strategic strategy company and rethinking their structure and optimizing their processes. The aim of my research is to shed light on the changes in the second wave of the coronavirus epidemic that are having a significant impact on business operations and a number of challenges. The present study complements the literature analysis using the data of a previous questionnaire survey and the analysis of the available statistics of the Central Statistical Office. The study covers how business productivity changed during the first and second waves. Corporate crisis management options have been presented that can be applied in practice to re-emerge from the crisis. It can be stated that the acceleration of digitization, as well as the widespread expansion of advanced technological tools and methods, and one of the greatest positives of a pandemic, which means survival for others.*

*Keywords: coronavirus epidemic, companies, changes, digitization*

## Bevezetés

„A COVID-19 járvány gazdasági hatásai, a termelés fenntarthatóságának fenyegetettségei, a vállalászási veszély, a pénzügyi krízis, az infláció, valamint a munkanélküliség növekedése jelentős létbizonytalanságot eredményezett társadalmunkban” [36]. A gazdasági megtorpanás (többek között az üzletek és szolgáltatások bezárása, kereslet csökkenés, termelés visszaesése, karantén kötelezettség) minden nemzetgazdasági ágazatban tevékenykedő munkáltatót és a munkavállalót jelentős kihívások elé állított. A koronavírus-járvány okozta válság gyors kezelése érdekében a vállalkozások kényszerintézkedéseket vezettek be, alkalmazkodva ezáltal a megváltozott körülményekhez. Egyik napról a másikra a munkahelyeken is az egészségmegőrzés és a védelem vette át a legfontosabb szerepet, mely a munkavégzés feltételeinek megváltozását eredményezte; az otthoni munkavégzés széles körű kiterjesztése vált nélkülözhetetlenné. A „home office” bevezetése mellett, a munkaidő csökkentés és átszervezés, a kötelező szabadság elrendelése, valamint az elbocsátások számának növekedése sorolható a leggyakrabban alkalmazott munkahelyi intézkedések közé [27]. Mindeközben – az újbóli eredményes és hatékony termelés érdekében – a cégvezetők megkezdték a korábban jól működő módszerek és folyamatok átalakítását. A munkahelyek védelme érdekében a kormány olyan válságkezelő intézkedéseket vezetett be, melyek hozzájárultak a vállalatok költségeinek csökkentéséhez (mint például a hiteltörlesztési moratórium, adó és járulékkedvezmények). A rendelkezések célja a gazdaság újbóli élénkítése, valamint a vállalatok termelékenységének fenntartása volt. A tanulmány rámutat arra, hogy a nehézségek ellenére a krízishelyzet hosszú távú, pozitív változásokat is eredményezhet a vállalkozásoknál, melyek többek között a digitalizáció térnyerése, az atipikus munkavégzési formák kiterjesztése, a „lifelong learning” szerepének felértékelődése, valamint a szervezeti struktúrák újragondolása.

## Adatok és módszer

A tanulmány adatait biztosító primer kutatások lefolytatására a koronavírus első [27] és második hullámában került sor. A munkaerő-piaci változásokat vizsgáló kérdőívek mindkét esetben online, egy közösségi oldal segítségével kerültek kitöltésre. A demográfiai adatokon (nem, életkor, lakóhely, családi állapot, iskolai végzettség) és a munkahelyi jellemzőkön (helyszín, ágazat, tulajdonosi arány, munkahely nagysága) túl a kvantitatív kutatás a bevezetett kényszerintézkedésekre, a vállalat termelékenységére, a „home office” kiterjesztésére, a munkahelyeket leginkább érintő kihívásokra, valamint a digitalizációs eszközök alkalmazásának gyakoriságára is kitér. Az adatbázis elemszáma az első mintavétel során 322, míg második alkalommal 241 volt. A kitöltők közül legtöbben a koronavírus-járvány első hullámában az oktatás (15%), a területen kívüli szervezet (12,5%), az ipar (11,8%), az egészségügy (11,5%), az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás (11,2%) és a kereskedelem (10,3%) területén tevékenykednek. A második hullámban végzett felmérés eredményei a nemzetgazdasági ágakat tekintve nagyrészt megegyezik az első felmérés adataival; az oktatásban (13,2%), a kereskedelemben (12,8%), az egyéb közösségi, személyi szolgáltatásban (12,8%), az iparban (10,7%), valamint az egészségügyben (10,3%) dolgozók töltötték ki legtöbben a kérdőívet. A kitöltők munkahelyének tulajdonosi megoszlását tekintve az első (55,3%) a második (62%) hullámban is a magán

vállalatok aránya a legmagasabb. Az állami tulajdonúak aránya 35.5%(1.hullám) és 33,1% (2. hullám:). Legkisebb számban a vegyes tulajdonú (1. hullám: 9,1%, 2.hullám: 5%) vállalatok jelennek meg mintában. A vállalatok nagyságát tekintve azt láthatjuk, hogy a pandémia első időszakában a legalább 500 főt foglalkoztatóknál 107 fő, a 201-500 fő közöttieknél 27 fő, az 51-200 fő közöttieknél 78 fő, a 21-50 fő közöttieknél 41 fő, míg az 1-20 fős mikro vállalkozásnál 68 fő dolgozott. A második hullámban számuk vállalatméret (foglalkoztatottak száma) szerint: 59 fő (500 fő felett), 26 fő (201-500 fő), 41 fő (51-200 fő), 33 fő (21-50 fő), 82 fő (1-20 fő).

## Eredmények

A koronavírus-járvány 2020 márciusi megjelenésével gyors és váratlan gazdasági hanyatlás ment végbe hazánkban is. Míg a vírus első megjelenését egyfajta lehetőségnek tekintették a vállalat vezetői, addig a 2020 augusztusában elkezdődött második hullámban már jóval kedvezőtlenebbül látták a helyzetüket a termelőképességük csökkenése miatt [20]. Megfigyelhető, hogy a válság alakulását az első két hullám során egy W alak jellemezte leginkább, mely a járvány felerősödéseit és az azokból történő kilábalást szemlélteti [25]. A krízis hatására a vállalatok drasztikus döntésekre kényszerültek, ugyanakkor a kérdőíves kutatás válaszai rámutattak arra, hogy a második hullám során már kevesebb korlátozó intézkedést kellett bevezetni a vállalkozásoknak; az elvégzett keresztábra elemzés alapján megállapítható, hogy míg a vírus első hullámában a válaszadók 87%-ának munkahelyén alkalmaztak kényszerintézkedéseket, addig ez az arány a második hullámban már 68%-ra mérséklődött. A vállalatok jellemzően a válság megjelenésére kényszerintézkedések bevezetésével reagáltak, míg a későbbiek folyamán inkább a stratégia átdolgozására és a hatékonyság növelésére helyeztek nagyobb hangsúlyt [33]. Ez a trend az otthoni munkavégzés esetében is megfigyelhető volt: a koronavírus-járvány első megjelenésével a munkavállalók csupán 34%-a végezte tevékenységét a munkahelyén, míg a második hullámban majdnem kétszer annyian (59%). A vállalatok méretét vizsgálva megállapítható, hogy a nagyvállalatok pénzügyi stabilitásuknak köszönhetően a vírus mindkét hullámában kedvezőbb helyzetben voltak, mint a kkv-szektor. A kis-és közepes vállalkozások korlátozott lehetőségeik miatt ugyanis hamarabb döntöttek olyan kényszerintézkedések bevezetése mellett, mint a létszámleépítés vagy a kötelező szabadság elrendelése. Míg a munkahelyi elbocsátások elkerülése érdekében a nagyvállalatok többsége inkább a munkaidő átszervezést preferálta [27]. A Központi Statisztikai Hivatal adatai alátámasztják, hogy a munkahelyi kényszerintézkedések bevezetése, valamint az állami válságkezelő lehetőségek ellenére számos vállalkozás megszűnt. A 2020 márciusától tartó krízis helyzet év végére (2020 december) jelentős visszaesést eredményezett az önálló vállalkozások számának tekintetében is; 10,5 ezren kényszerültek tevékenységük megszüntetésére, míg a társas vállalkozások esetében ez a szám 1,2 ezerre volt tehető [21]. A vírus helyzet eltérő hatását gyakorolt a különböző nemzetgazdasági ágazatok termelékenységére, a legsúlyosabban a turizmus-vendéglátást, az ipart, a szolgáltatási szektort és a légi közlekedést érintette. Az előző év azonos időszakához viszonyítva 2021. januárjában a vendéglátás szektorban 43,6%-os forgalomcsökkenés tapasztalható [22]. Ezzel szemben, más területeken jelentős bevétel növekedést (szállítás, kereskedelem, gyógyszeripar) eredményezett a pandémiás helyzet. A csomagküldő és internetes kiskereskedelem forgalma 2020 novemberében tetőzött, 1 év alatt 44 milliárd forinttal gyarapodott bevételük [22]. A hazai ipar 2020. áprilisi mélypontját követően év végéig fokozatosan javuló tendencia figyelhető meg a termelés hatékonyságát illetően, mi több, novemberben minimálisan meghaladta a járvány előtti szintet is [23]. Megfigyelhető, hogy

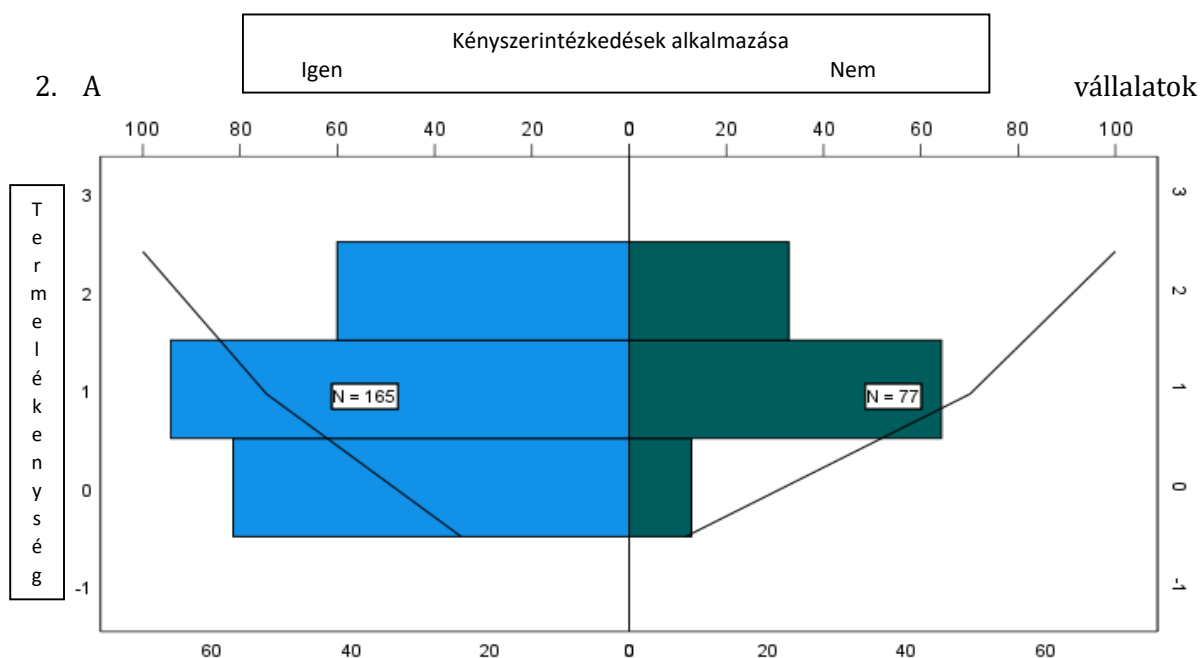
napjainkban a keresleti és a kínálati sokk egyszerre van jelen hazánkban, ugyanakkor a kínálati oldalon tapasztalhatók jelentősebb nehézségek; többek között a termelési tevékenységek korlátozása, ellátási láncok megszakadása, bezárások [35]. Ennek alapján a felmérés adatain megvizsgáltam, hogy vírus második hullámában a vállalatok hatékony működését milyen problémák akadályozhatták (1.ábra).



1. ábra: A vállalatok által tapasztalt kihívások

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján (Pirohov-Tóth, 2020-2021)

E kérdés kitöltésénél több opció megjelölése is lehetséges volt. A válaszadók tapasztalatai szerint a korlátozó intézkedések (90 fő), az egészségügyi kockázatok mérséklése érdekében bevezetett új intézkedések (73 fő), a csökkenő vevőforgalom (65 fő), a munkaerőhiány (64 fő), a növekvő adminisztrációs terhek, valamint a pénzügyi nehézségek (61 fő) okozták a legnagyobb kihívást a munkahelyüknek. Továbbá úgy vélték, hogy a legkevesebb probléma a nemzetközi kapcsolatok hiányából (7 fő) és a konkurens vállalatok erősödéséből (11 fő) származhat. Annak érdekében, hogy minél pontosabban meg tudjam határozni a vállalatok termelékenységének növekedését vagy csökkenését befolyásoló tényezőket, statisztikai elemzéseket végeztem. Az elvégzett Kolmogorov-Smirnov teszt (2. ábra) rávilágított a termelékenység alakulása és a kényszerintézkedések alkalmazása közötti szignifikáns kapcsolatra. A 2. ábra jól szemlélteti, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol kevesebb óvintézkedést vezettek be, ott kisebb mértékben nőtt a termelékenység a vírus első hullámának megjelenését követően.



termelékenységének alakulása a bevezetett kényszerintézkedések tükrében

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján (Pirohov-Tóth, 2020-2021)

A megfelelő szaktudással rendelkező munkavállalók kulcsfontosságú szerepet tölthetnek be a vállalatok sikeres működését illetően. Ezt támasztja alá kutatásában Goreczky [11] is, aki szerint a gazdaság sikerének kulcsát a „tehetségek és IT-szakemberek utánpótlása, az egyetemi kutatás magas színvonala, az élénk vállalati ökoszisztéma, a digitális infrastruktúra, a finanszírozási lehetőségek és a kedvező szabályozási környezet” jelentheti. Ennek alapján megvizsgáltam, hogy a munkavállalói létszám (vállalat nagysága) befolyásolhatta-e a vállalatok termelékenységét. Az átlagok és szórások elemzésén túl (1. táblázat) a várható értékek egyezőségét független kétmintás *t*-próba segítségével ellenőriztem (2. táblázat).

Munkahely termelékenysége		N	Átlag	Átl.elt.	Std. hiba
9. Hányan dolgoznak az Ön munkahelyén?	Csökkent	66	96,82	125,19	15,41
	Nőtt	65	159,15	123,64	15,35

1. táblázat: Statisztikai elemzés a vállalatok termelékenységének növekedése és csökkenése közötti összehasonlítására

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények rávilágítottak arra, hogy 1%-os szignifikancia szintű különbség van a termelékenység alakulása és a munkavállalói létszám között; jellemzően azoknál a vállalatoknál nőtt a termelékenység, ahol magasabb volt a munkavállalói létszám. Másképp megfogalmazva, a járvány helyzet a nagyobb vállalatok termelékenységét kevésbé befolyásolta negatívan, mint a kis és közepes vállalatokét.

Munkahely termelékenysége		<i>F</i>	<i>Szig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Szig.</i>
<b>9. Hányan dolgoznak az Ön munkahelyén?</b>	egyenlő szórás	0,169	0,68	<b>-2,87***</b>	<b>129,00</b>	<b>0,02</b>
	nem egyenlő szórás			-2,87	128,99	0,02

2. táblázat: Független kétmintás t-próba az átlagok egyezőségére

*Forrás: saját szerkesztés (p<0,01 \*)*

A vállalatok vezetőinek a meglévő munkavállalók megtartására, (szak)tudásuk kiaknázására kell a legnagyobb figyelmet fordítaniuk a jövőben, mely hosszú távon a vállalati versenyképesség növelését is eredményezheti [30]. A dolgozói lojalitás kialakításának fontosságára már korábban is számos szerző felhívta a figyelmet [31, 17]. Egy másik szerzőpáros [10] szerint a vállalatok sikerességének függvénye, hogy az állandó munkahelyi csapat közös célokért kell tevékenykedjen, valamint a tagoknak képesnek kell lenniük a folyamatosan fejlődésre és szaktudásukkal hozzá kell járuljanak a szervezet versenyképességének biztosításához. A krízis helyzet továbbá rávilágított a „lifelong learning” szerepének fontosságára is. Az új megváltozott kompetencia elvárások ugyanis rávilágítanak a tudásalapú társadalom erősítésének szükségességére [28]. Napjainkban a felsőoktatás egyik legjelentősebb kihívása, hogy a tudásközpontú oktatást miként lehet kompetenciaalapúra váltani, hiszen a munkáltatókat egyre inkább a jelöltek és a munkavállalók valós és gyakorlati ismeretei érdeklik, mint oktatásuk formális szintje [29]. A gyakorlatorientált oktatás pedig legsikeresebben a felsőoktatás és a vállalatok kapcsolatának szorosabbra fűzésével valósulhat meg [24], mely mindkét munkaerőpiaci szereplő számára hasznos lehet. Nagy előnyt jelenthet többek között az is, hogy a hallgatók már az egyetemi képzésük során (duális képzések) megismerkedhetnek a vállalatok egyedi technológiájával, kultúrájával [28], mely a betanulási idő csökkenését is eredményezheti a későbbi munkavállalásuk során. Az oktatási rendszer reformja mellett a vállalatban belüli képzések szerepét is jelentősen meg kell erősíteni, melyek sikeres megvalósításában nagy szerepe lehet a vezetőknek is. A szervezet mérete és a vállalati oktatás gyakorisága között szignifikáns összefüggés mutatható ki; a nagyvállalatok inkább több erőforrást fordítanak a képzések megvalósítására [4]. Az oktatásra fordított állami támogatások pedig hozzájárulnak a szervezetek digitális fejlődéséhez, hatékonyságuk növeléséhez, a hazai GDP emeléséhez, valamint nemzetközi kapcsolataik kiépítéséhez is [34]. Emellett a munkavállalók eredményesebb munkavégzését növelheti a szervezeten belüli bizalom megteremtése is, mely a vezető és beosztott közötti megfelelő kommunikációval, valamint a naprakész információk átadásával valósulhat meg leginkább. A dolgozók bizonytalanság érzésének csökkentése szintén a pandémiás helyzet alatt vált kiemelkedően fontossá. Az otthoni munkavégzés kiterjesztése

megteremtette annak a lehetőségét, hogy a munkavállalók otthonukban biztonságos körülmények között, folyamatos tevékenységet végezhesenek, mely szintén egyfajta bizalmat sugározhatott az alkalmazottak felé [5].

Az elmúlt időszakban bevezetett korlátozásokon, valamint a munkavállalók szakmai felkészültségén túl a koronavírus- járvány hatására egyik napról a másikra felgyorsuló digitalizációs folyamatok is nagymértékben meghatározhatták a munkahelyek sikeres működését. A szervezeteket leggyakrabban érintő változások közé sorolható a korábban személyes jelenlétet igénylő munkafolyamatok (meetingek, konferenciák, kapcsolattartás, ügyfélkezelés) online térbe helyeződése, mely a munkavállalók foglalkoztatásának változását („home office”) generálta [16]. Az elemzés során kitértem az otthoni munkavégzés során kialakult digitális megoldások használata és a termelékenység alakulása közötti kapcsolat feltárására: Mann-Whitney teszt segítségével 10%-os szignifikancia szintű kapcsolatot mutattam ki a vizsgált tényezők között. Vagyis azoknál a vállalatoknál, ahol inkább preferálták a fejlett technológiák használatát, ott a termelékenység nőtt. A kapott eredmény mellett a különböző szerzők is alátámasztották a fejlett technológiák használatának termelésre gyakorolt hatását. Bar és társai [3] szerint a digitális transzformáció lehetővé tette a vállalatok számára a munkaerő-piaci korlátok leküzdését. Megfigyelhető jelenség volt továbbá a foglalkoztatás „digitalizálása” is, mely a vállalatok termelékenységét jelentősen meghatározta [18]. Antalik et al. [1] tanulmányukban rávilágítottak arra, hogy „a technológiai fejlődés jelentős mértékben csökkentette a vállalatok termelési költségeit”. A vállalatok által hasznosított digitális transzformációs eszközök és módszerek pedig hatékonyság- és termelékenységnövekedést eredményezhetnek [8]. Napjainkban a negyedik ipari forradalom adta lehetőségük közül a felhő alapú alkalmazások, a „big data” és az e-kereskedelem iránt kereslet növekszik leginkább, a jövőben pedig várhatóan – a hatékonyság és termelékenység növelése érdekében – a vállalatirányítás szoftverek térnyerése lesz megfigyelhető [6]. A munkaerőpiacon megjelenő új digitalizációs módszerek egyre gyakoribb használata ellenére az Európai Bizottság felmérése szerint hazánk még így is csak a 21. helyen áll a digitális versenyképesség tekintetében az EU 28 országából [7]. Éppen ezért a folyamatos digitális fejlődés lehetőségének megteremtése nélkülözhetetlen a vállalatok versenyképességének megőrzése céljából. A fejlett technológiák használata pedig minden eddiginél sürgetőbbé válik a kis és közepes vállalatok számára is.

Az elmúlt időszak eseményei és a tanulmány eredményei alapján megállapítható, hogy a koronavírus-járvány jelentős változásokat eredményezett a vállalkozások működésében. Várhatóan a gazdaság újbóli fellendülése lassabb ütemben fog bekövetkezni, mint ahogy a csökkenés végbement. A szervezetek nehézségeinek leküzdése, valamint a váratlan helyzetek hatékonyabb megoldása érdekében a különböző szerzők az alábbi javaslatokat fogalmazták meg.

Az egyik legfontosabb tényezőként említhető a pénzügyi tartalékokkal való rendelkezés. Feltételezhetően ugyanis, a tőkeerős nagyvállalatok nagyobb eséllyel fognak felemelkedni a válságból, mint a kkv szektor [32]. A jövőben a vállalkozások folyamatos és sikeres működése érdekében kiemelt figyelmet kell fordítani a vállalkozások likviditásának biztosítására is [13]. Továbbá a munkaerőpiaci szereplők részéről szükségessé válik a változásokhoz való gyors és rugalmas hozzáállás, mely megfelelő reagálást tesz lehetővé a vállalatokat érintő krízis helyzetekben [14]. Annak érdekében, hogy a vállalatok minél jobban fel tudjanak készülni a váratlan helyzetekre, „a vállalatban belüli különböző területek együttműködésére és a megfelelő folyamatok automatizálására van a leginkább szükség” [12]. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara [5] mikro- és kisvállalkozásoknak szóló tájékoztatójában felhívja a figyelmet a termelés munkaerő-piaci igényekhez való átalakítására. „A rugalmas ellátási lánc folyamatok és a készenléti tervek kidolgozása szintén csökkenthetik a vállalatok veszteségeit” [26]. A válság leküzdése érdekében a vállalatokon belüli és kívüli összefogásra, valamint a tapasztalatcserére is jelentős hangsúly helyeződik. Ennek szerepe kiemelkedő lehet, hiszen a hazai vállalkozások közötti információáramlás növelheti a nemzetközi versenybe való belépés esélyét [15]. Kovács [19] szerint az állandóan változó gazdasági környezetben az innovációs fejlesztések allokálása hozzájárulhat a vállalatok versenyképességének megőrzéséhez is. Továbbá, a vállalatok folyamatszempléltű irányítása is nélkülözhetetlen lesz a jövőben, hiszen a korszerű folyamatmenedzsment eljárások alkalmazásával a szervezetek működése áttekinthetővé, elemezhetővé, mérhetővé és folyamatosan javíthatóvá tehető, továbbá hozzá segíti a vállalatokat, hogy növeljék a teljesítményüket és a szervezeti rugalmasságukat és csökkentsék a költségeiket is [9]. Végezetül pedig, McKinsey & Company [3] tanulmánya az alábbi megoldási javaslatokat szorgalmazza a vállalkozások számára:

- a fő tevékenység átalakítása a változó piaci igényekhez igazítva
- innovatív üzleti alternatívák felismerése
- a hatékony működéshez szükséges erőforrások megteremtése
- új üzleti stratégiák kidolgozása a vállalati növekedés érdekében.

## Összefoglalás

A COVID-19 vírus megjelenése jelentős változásokat eredményezett gazdaságunkban is, mely az egyes nemzetgazdasági ágak teljesítőképességét is negatívan befolyásolta. A teljes gazdasági hanyatlás elkerülése érdekében a kényszerintézkedések (többek között a „home office” bevezetése, munkaidő átszervezés, leépítések) bevezetése elkerülhetetlenné vált. Megállapítható, hogy azokban a nemzetgazdasági szektorokban, ahol a digitális átállás lehetséges volt, valamint gyorsan és rugalmasan alkalmazkodtak a megváltozott körülményekhez kisebb mértékű károkat szenvedtek el (gyógyszeripar, kereskedelem), mint ahol ez nem volt megvalósítható (turizmus-vendéglátás). A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a válság leginkább a kkv szektort érintette, valamint azok a vállalatok, akik több kényszerintézkedést vezettek be, ott inkább nőtt a termelékenység. Továbbá alátámasztásra került, hogy a vállalatok termelékenységének alakulására pozitív hatást gyakorolhat a digitális eszközök és módszerek gyakoribb alkalmazása. A tanulmányban olyan megoldási javaslatok megfogalmazására is sor került, melyek hozzájárulhatnak a vállalatok stabilitásának megőrzéséhez, működésük folyamatosságának



biztosításához, valamint versenyképességük kialakításához is. Ennek érdekében – a pandémiás helyzet során – szükségessé válik a vállalatok tevékenység körének, profiljának piaci igényekhez történő átszervezése. Várhatóan, a dolgozók szakértelmének kiaknázásával, a munkaerőpiaci szereplők összefogásával, az új digitális eszközök és módszerek alkalmazásával, valamint az állam által biztosított válságkezelési lehetőségek igénybevételével gazdaságunk hamarosan elérheti a válság előtti szintet.

## Hivatkozások

- [1] Antalik, I., Csapó, I., Karácsony, P., Kovács, Á., Poór, J. (2020). 'A magyar munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében'. *Opus et Educatio*, 7. (4), pp. 390-401. <http://dx.doi.org/10.3311/ope.407>
- [2] Autio, E., Cao, Z. (2019). 'Fostering Digital Start-ups: Structural Model of Entrepreneurial Ecosystems'. In: *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.653>
- [3] Bar, Am, J., Furstenthal, L., Felicitas, J., Roth, E. (2020). 'Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever'. Retrieved June 17, from McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategyand-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisiswhy-it-is-more-critical-than-ever>  
letöltve: 2021.02.04.
- [4] Barizsné Hadróczy, E. (2004). '44 hazai vállalat oktatáspolitikája'. *Vezetéstudomány*, 35. (7-12), pp. 36-41.
- [5] Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (2020). 'Koronavírus Válságkezelési Kisokos'. [https://bkik.hu/upload/files/BKIK/Koronavirus-Valsagkezelesi-Kisokos-2020\\_04.pdf](https://bkik.hu/upload/files/BKIK/Koronavirus-Valsagkezelesi-Kisokos-2020_04.pdf)  
letöltve: 2021.01.27.
- [6] Böcskei, E., Kis, V. (2020). 'Fókuszpontban a digitalizáció - A pandémia vállalatokra gyakorolt hatásai'. XIV. Soproni Pénzügyi Napok Konferenciakötet. [http://publicatio.uni-sopron.hu/1968/1/SPN\\_2020\\_Konferenciak%C3%B6tet.pdf#page=16](http://publicatio.uni-sopron.hu/1968/1/SPN_2020_Konferenciak%C3%B6tet.pdf#page=16)  
letöltve: 2021. 02. 14.
- [7] DESI (2020). 'Digital Economy and Society Index'. <file:///C:/Users/Barbi/Downloads/DESI2020ThematicchaptersFullEuropeanAnalysis.pdf>  
letöltve: 2021.02.06.
- [8] Erdei, E. (2019). 'Az Ipar 4.0 fejlődése, használata és kihívásai napjainkban'. *Acta Carolus Robertus*, 9. (1), pp. 49-63. <https://doi.org/10.33032/acr.2019.9.1.49>
- [9] Fenyves, L. (2020). 'A fejlődés a vállalati folyamatokban rejlik'. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5. (1), pp. 358-369. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.30>
- [10] Gábor, Á., Gál, Zs. (2020). 'Hatékonyság a koronavírus utáni időszakban a gazdálkodó szervezet életében'. *Controller Info*, 8. (3), pp. 9-11. <https://doi.org/10.24387/CI.2020.3.2>

- [11] Goreczky, P. (2021). 'Új stratégiák a beruházásösztönzésben: fókuszban a fenntartható FDI'. KKI ELEMZÉSEK, E-2021 (18). ISSN 2416-0148
- [12] Gyüre, F. (2021). 'A negyedik ipari forradalom digitális újításai- Állapotfigyelő-karbantartó rendszerek hatása a termelékenységére.' *Külügyi Szemle*, 3. (1), pp. 85-118. <https://doi.org/10.36817/km.2021.1.4>
- [13] Hegedűs, Sz. (2020). 'A COVID-19 pandémiai gazdasági hatásainak értékelése és elemzési lehetőségei vállalati teljesítménymutatók útján.' *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. 2. kötet, pp. 61-70.
- [14] Héder-Rima, M., Dajnoki, K. (2020). '„Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata”'. *Marketing & Menedzsment*, 54. (2), pp. 5-15. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>.
- [15] Holicza P. (2016). 'A magyar kkv szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten'. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* pp. 147-162. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/12\\_HoliczaP.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/12_HoliczaP.pdf)  
letöltve: 2021.02.01.
- [16] Howe, L., Whillans, A., Menges, J. (2020). 'How to (actually) save time while working remotely'. *Harvard Business Review* online. <https://hbr.org/2020/08/how-to-actually-save-time-when-youre-working-remotely>  
letöltve: 2021.02.14.
- [17] Juhász, Cs. (2016). '„Elvárások és elégedettség = Expectancy and Satisfaction”'. *TAYLOR*, 8. (3), pp. 58-64. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/13021>.  
letöltve: 2021.01.29.
- [18] Karoliny, Zs., Poór, J. (2017). 'Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások'. Budapest: Wolters Kluwer Kft. [https://www.researchgate.net/publication/322553821\\_Emberi\\_eroforras\\_menedzsment\\_kezikonyv\\_Rendszerek\\_es\\_alkalmazasok](https://www.researchgate.net/publication/322553821_Emberi_eroforras_menedzsment_kezikonyv_Rendszerek_es_alkalmazasok)  
letöltve: 2021.02.13.
- [19] Kovács, I. (2011). 'A nyílt innováció előnyei és az innováció kinyitását segítő hálózati együttműködések'. *Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja*, pp. 821-832. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8HXWlspIXCQJ:https://emok.hu/tanulmany-kereso/d268:a-nyilt-innovacio-elonyei-es-az-innovacio-kinyitasat-segito-halozati-egyuttmukodesek/pdf+&cd=2&hl=hu&ct=clnk&gl=hu>  
letöltve: 2021.01.28.
- [20] Kőműves, Zs., Grotte, J., Szabó, Sz. (2021). *A pandémia által teremtett szervezeti szintű lehetőségek észlelése*. In: Poór J. – Dajnoki K. – Patóné Szűcs B. – Szabó Sz. (2021): *KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK: Első és második fázis összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, pp. 48-52. ISBN 978-963-269-940-0

- [21] KSH (2021a). '*KSH heti monitor*'. <http://www.ksh.hu/heti-monitor/vallalkozasok.html> letöltve: 2021.01.28.
- [22] KSH (2021b). '*KSH heti monitor*'. <http://www.ksh.hu/heti-monitor/kereskedelem.html> letöltve: 2021.01.28.
- [23] KSH (2021c). '*KSH heti monitor*'. <http://www.ksh.hu/heti-monitor/ipar-epitoipar.html> letöltve: 2021.01.28.
- [24] Lakatos, P., Makó, Cs. (2021). '*A felsőoktatás minőségének néhány gazdasági vetülete*'. *Competitio*, 20. (2), pp. 1-17. doi: 10.21845/comp/2021/1-2/2.
- [25] Molnár, D., Horváth, D., Regős, G. (2021). '*W-kilábalás a koronavírusjárvány két hullámában*'. *Pénzügyi Szemle*, Vol. 66. (1), pp. 66-87.
- [26] Nagy, G., Bányainé Tóth, Á., Illés, B., Varga, A. (2021). '*A világgjárvány hatása a globális logisztikai folyamatokra*'. *Multidiszciplináris Tudományok*, 11. (4), pp. 42-52. <https://doi.org/10.35925/j.multi.2021.4.4>
- [27] Pirohov-Tóth, B. (2020). '*Új munkahelyünk a home-office? Munkapiaci trendek a válság után*'. *A Magyar Nemzeti Bank és Debreceni Egyetem együttműködése keretében - Élet a koronavírus-járvány után kutatási versenyre és ösztöndíjra írt kézirat*.
- [28] Pirohov-Tóth, B., Kiss, Zs. (2020). '*A negyedik ipari forradalom oktatásra és munkaerőpiacra gyakorolt hatása*'. *Régiókutatás Szemle*, 5. (2), pp. 27-34.
- [29] Sipos, N., Kuráth, G., Gyarmatiné Bányai, E. (2020). '*A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban*'. *Közgazdasági Szemle*, 67. (11), pp. 1130-1153. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1130>
- [30] Szabó, A. (2016). '*A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei*'. *Opus et Educatio*, 3. (4), pp. 439-450. <http://dx.doi.org/10.3311/ope.41>
- [31] Szondi, R., Gergely, É. (2019). '*„Karriertervezés és megtartás - Nagyvállalatok Gyakorlatai Az IT Szektorban”*'. *TAYLOR*, 11. (1), pp. 107-115. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/22009> letöltve: 2021.01.31.
- [32] Teleki, B. (2020). '*A civilizáció vége? Nincs nekünk olyan szerencsénk.*'. In: Fokasz N., Kiss Zs., Vajda J.: *Koronavírus idején. Replika Alapítvány*, pp. 113-117.
- [33] Tóth, A., Kálmán, B. G. (2021). '*A koronavírus okozta válság hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre*'. In: Poór J. – Dajnoki K. – Patóné Szűcs B. – Szabó Sz. (2021): *KORONAVÍRUS-VÁLSÁG: KIHÍVÁSOK ÉS HR VÁLASZOK: Első és második fázis összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, pp. 23-28. ISBN 978-963-269-940-0
- [34] Tóth, R., Szük, K., Sisa, K., Szijártó, B. (2019). '*Az oktatás és szakképzés szerepe a vállalati (és nemzetgazdasági) versenyképesség növelésében*'. *Polgári Szemle*, 15. (4-6), pp.36-55. <https://doi.org/10.24307/psz.2019.1204>

- [35] Túróczi, I., Mester, É., Zéman, Z. (2020). '*Magyarország versus Covid-19: intézkedések, tapasztalatok, jövőkép*'. *Polgári Szemle*, 16. (1-3), pp. 78-93.  
<https://doi.org/10.24307/psz.2020.0706>
- [36] Örkény, A. (2020). '*A koronavírus-járvány a szociológia optikájából*'. In: Fokasz N., Kiss Zs., Vajda J.: *Koronavírus idején*. Replika Alapítvány, pp. 113-117.