

Kilábalás – Újranyitás – Növekedés

Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan
helyzet menedzsment szempontjai

Szerkesztette

Kömüves Zsolt Sándor – Dajnoki Krisztina
Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta – Poór József – Szabó Katalin
Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia



Wolters Kluwer

KILÁBALÁS – ÚJRANYITÁS – NÖVEKEDÉS

Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai

Kömüves Zsolt Sándor – Dajnoki Krisztina – Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta –
Poór József – Szabó Katalin – Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia

[Impresszum](#)

[Szerzői bemutató](#)

[Előszó](#)

[Bevezetés \(Poór József – Kömüves Zsolt Sándor – Pató Gáborné Szűcs Beáta –
Szabó Szentgróti Gábor – Szabó Szilvia – Dajnoki Krisztina – Szabó Katalin\)](#)

[1. Rész: Alapok – befolyásolók](#)

[2. Rész: Tapasztalatok – változások](#)

[3. Rész: 3.a. Ipari esettanulmányok](#)

[3. Rész: 3.b. Kereskedelmi és szolgáltatási esettanulmányok](#)

[3. Rész: 3.c. Agribusiness esettanulmányok – mezőgazdaság és az
élelmiszeripar](#)

[3. Rész: 3.d. Hadsereg-honvédelem esettanulmány](#)

[3. Rész: 3.e. Oktatás-képzés esettanulmányok](#)

Impresszum

Szerzők:

Balog Katalin (14. Fejezet), Borbély Csaba (22. Fejezet), Csonka Arnold (23. Fejezet), Dajnoki Krisztina (Bevezetés, 4. Fejezet), Erdeiné Gally Szilvia (13. Fejezet), Fóthy Noémi (16. Fejezet, 17. Fejezet), Gazdag László (1. Fejezet), Gál Zoltán (10. Fejezet), Gelencsér Martin (24. Fejezet, 25. Fejezet, 26. Fejezet), Gyenge Balázs (8. Fejezet, 19. Fejezet, 20. Fejezet), Grotte Judit (13. Fejezet), Herczeg Márk (9. Fejezet), Jarjabka Ákos (28. Fejezet), Jenei Szonja (15. Fejezet, 16. Fejezet, 17. Fejezet, 18. Fejezet), Karácsony Péter (2. Fejezet), Kálmán Botond (2. Fejezet), Kemény Gábor (23. Fejezet), Kiss Ferenc (29. Fejezet), Krizbai János (27. Fejezet), Kőműves Zsolt Sándor (Bevezetés, 4. Fejezet), Köő Norbert (28. Fejezet), Kuráth Gabriella (28. Fejezet), Lukács Rita (11. Fejezet), Machova Renáta (6. Fejezet), Módosné Szalai Szilvia (15. Fejezet, 16. Fejezet, 17. Fejezet, 18. Fejezet), Pápai Gábor (21. Fejezet), Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta (Bevezetés, 4. Fejezet, 9. Fejezet), Papp Váry Árpád (11. Fejezet), Pásztóova Vivien (16. Fejezet, 17. Fejezet), Péterfi Csaba (20. Fejezet), Póka Viktor (19. Fejezet), Poór József (Bevezetés, 4. Fejezet), Réthy István (30. Fejezet), Sáfrányné Gubik Andrea (10. Fejezet), Sass Magdolna (10. Fejezet), Suhajda Csilla (7. Fejezet), Szabó Katalin (Bevezetés, 4. Fejezet), Szabó-Szentgróti Gábor (Bevezetés, 4. Fejezet, 21. Fejezet, 24. Fejezet, 25. Fejezet, 26. Fejezet), Szabó Szilvia (Bevezetés, 4. Fejezet, 8. Fejezet), Szira Zoltán (3. Fejezet, 12. Fejezet), Szunomár Ágnes (10. Fejezet), Tokár Szadai Ágnes (5. Fejezet), Tóth Arnold (2. Fejezet), Túry Gábor (10. Fejezet), Tütüncöv Hrisztov Jordán (13. Fejezet), Varga Erika (3. Fejezet, 12. Fejezet), Varga Vivien (28. Fejezet), Végvári Bence (24. Fejezet, 25. Fejezet, 26. Fejezet), Zsigmond Tibor (6. Fejezet), Walter Virág (21. Fejezet, 24. Fejezet, 25. Fejezet, 26. Fejezet)

Szerkesztette:

Kőműves Zsolt Sándor, Dajnoki Krisztina, Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta, Poór József, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Szabó Szilvia

Lektorálta:

dr. Berke Szilárd

ISBN 978 963 594 061 5

Kiadja a Wolters Kluwer Hungary Kft.,

az 1795-ben alapított

Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

1117 Budapest, Budafoki út 187-189. A/III.

www.wolterskluwer.com/hu-hu

Első magyar nyelvű online kiadás: 2022

Kézirat lezárva: 2022. július 1.

© Borbély Csaba, Csonka Arnold, Dajnoki Krisztina, Erdeiné Gally Szilvia, Fóthy Noémi, Gazdag László, Gál Zoltán, Gelencsér Martin, Gyenge Balázs, Grotte Judit, Herczeg Márk, Jarjabka Ákos, Jenei Szonja, Karácsony Péter, Kálmán Botond, Kemény Gábor, Kiss Ferenc, Kőműves Zsolt Sándor, Köő Norbert, Kuráth Gabriella, Lukács Rita, Machova Renáta, Módosné Szalai Szilvia, Pató Gáborné dr. Szűcs Beáta, Papp Váry Árpád, Pásztóova Vivien, Poór József, Réthy István, Sáfrányné Gubik Andrea, Sass Magdolna, Suhajda Csilla, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Szabó Szilvia, Szira Zoltán, Szunomár Ágnes, Tokár Szadai Ágnes, Tóth Arnold, Túry Gábor, Tütüncöv Hrisztov Jordán, Varga Erika, Varga Vivien, Végvári Bence, Zsigmond Tibor, Walter Virág, Budapest, 2022

© Wolters Kluwer Hungary Kft., 2022

© Akadémiai Kiadó, 2022

A kiadásért felelős a Wolters Kluwer Hungary Kft. ügyvezetője

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Szerzői bemutató

Főszerkesztő szerzők:

1. **Dajnoki Krisztina** PhD okl. közgazdász, okl. gazdasági agrármérnök, okl. közgazdásztanár, rehabilitációs gazdasági menedzser, tréner és FranklinCovey szervezeti belső tréner. A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar habilitált egyetemi docense, a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet igazgatója, az Emberi erőforrás tanácsadó MA szak szakvezetője. Oktatott főbb tárgyak: emberierőforrás-gazdálkodás, HR-stratégiatervezés és munkaerő-ellátás, HR-trendek és -tendenciák, esélyegyenlőségi EEM. Elnökségi tagja a Humán Szakemberek Országos Szövetségének, elnöke a Debreceni HR Klubnak.

2. **Kómvés Zsolt Sándor** PhD agrármérnökként végzett 2002-ben, majd 2003-ban agrár-mérnök-tanári diplomát kapott. 2001-től a Kaposvári Egyetem oktatója. 2010-ben PhD fokozatot szerzett a Munkaszervezési és munka-megelégedettségi vizsgálatok a sertésenyésztés területén végzett kutatásaiból. 2019-től a Baka József Szakkollégium vezetője. 2019-től a MATE egyetemi docense. 2019-ben alapított Keresztény Értékrendű Vezetés Szakirányú Továbbképzés alapítója. Kutatási területe: munkaszervezési és munka-megelégedettségi vizsgálatok a hazai kis- és középvállalkozásokban, valamint a hatékony munkahelyi vezetés tényezőinek feltárása. Jelenleg vezetési ismereteket és munkaerőpiaci ismereteket oktat munkahelyén.

3. **Pató Gáborné Szűcs Beáta** PhD habilitált egyetemi docens, az Eötvös Loránd Tudományegyetem, Társadalomtudományi Karán. Az MTA VEAB Logisztikai Munkabizottságának elnöke, az MTA Logisztikai Osztályközi Állandó Bizottság tagja. A Leader's Habits Nemzetközi Kutatói Hálózat „Emberi Erőforrás Menedzsment – Emberi Értékek” kutatócsoport vezetője. A HSZOSZ elnökségi tagja, a VMKIK Humán Klubjának elnöke. Több éves versenyszférás munkatapasztalata mellett több mint két évtizedes egyetemi oktatói-kutatói tapasztalattal rendelkezik. Szakterülete a kompetenciamentedzsment, az emberierőforrás-menedzsment, és a munkaköri leírások, valamint az ellátási lánc menedzsment és a logisztika.

4. **Poór József** MTA doktor, a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar professzora. Tanít emeritus professzorként a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetemen, vendégtanár a Kolozsvári Babes-Bolyai Egyetemen és a Budapesti Metropolitan Egyetemen. Itt nemzetközi menedzsment, HRM, IHRM és menedzsment tanácsadási tárgyakat oktat. Három nemzetközi tanácsadó cégnél dolgozott ügyvezető igazgatóként és tanácsadóként közel két évtizedet. Elnöke a Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ), valamint a Budapesti Kereskedelmi és Ipar Kamara tanácsadó-szolgáltató osztályának. Hites Vezetési Tanácsadó (CMC).

5. **Szabó-Szentgróti Gábor** gazdálkodás és szervezéstudományok doktora (PhD), egyetemi docens a Széchenyi István Egyetem Vezetéstudományi és Marketing Tanszékén, valamint a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszékén, ahol különböző menedzsment tantárgyak oktatója. Kutatási területe is a vezetés- és szervezéstudományokhoz kapcsolódik, az elmúlt években generációmenedzsment, munkavállalók elkötelezettsége, megtartási stratégiák és az IPAR 4.0 foglalkoztatási hatásai témakörében publikált. Tagja a Humán

Szakemberek Országos Szövetségének. Kiemelt tanácsadó partner a FranklinCovey nemzetközi szervezetfejlesztő vállalatnál.

6. **Szabó Katalin** gazdálkodás és szervezéstudományok doktora (PhD), egyetemi docens és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet igazgatóhelyettese, a Vezetés- és szervezéstudományi tanszék vezetője és a Vezetés és szervezés mesterszak szakfelelőse. Angol szakfordító, mérlegképes könyvelő, facilitátor, coach, mentor. Emberierőforrás-menedzsment és vezetési ismereteket oktat, kutatási területe is főként a vezetés- és szervezéstudományokhoz kapcsolódik, tagja a Humán Szakemberek Országos Szövetségének.

7. **Szabó Szilvia** PhD habilitált egyetemi docens, a Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti Turisztikai és Kommunikációs Kar Üzleti Tudományok Intézetében. Az Emberi Erőforrás Tanácsadó mester szak szakvezetője. A Humán Szakemberek Országos Szövetségének alelnöke. Humánfejlesztés és HR-tanácsadás a kiemelt gyakorlati területe.

Szerzők

8. **Borbély Csaba** PhD a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusának egyetemi docense, mezőgazdasági üzemtant, állattenyésztési ágazatok gazdaságtanát oktat, elsődleges kutatási területe a tejtermelés ökonómiája és az élelmiszerpazarlás problémaköre.

9. **Csonka Arnold** PhD egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetében. Kutatásai főként a területi agrárgazdaságtanra és az élelmiszerlánc menedzsmentre fókuszálnak, emellett üzleti tanácsadással foglalkozik.

10. **Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia** PhD habilitált főiskolai tanár a Budapesti Metropolitan Egyetemen és kutató a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen. Főbb oktatót tantárgyak: menedzsment ismeretek, menedzsment modellek és rendszerek, stratégiai tervezés, teljesítménymérés és -értékelés, vállalat-gazdaságtan.

11. **Fóthy Noémi** okl. közgazdász, doktorandusz a Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Karán, ahol kkv-gazdaságtan szemináriumi órákat tart. Fő kutatási témaköre az üzleti környezet kulcsfontosságú tényezői.

12. **Gál Zoltán** PhD a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának professzora, a KRTK Regionális Kutatások Intézetének főmunkatársa, a Magyar Regionális Tudományi Társaság elnöke, a European Regional Science Association tanácsának tagja és a Global Network of Financial Geography hálózat kelet-európai nagykövete. Kutatási területeihez tartoznak a regionális és nemzetközi pénzügyek és a regionális gazdaságtan.

13. **Gazdag László** kandidátus közgazdász, nyugalmazott egyetemi docens.

14. **Gelencsér Martin** okl. közgazdász, doktorandusz a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusán a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolában. Kutatási terület: emberierőforrás-menedzsment, munkavállalói jóllét, munkaerő megtartása.

15. **Gyenge Balázs** 2001-ben védte meg doktori disszertációját és szerezte meg a Közgazdaság-tudományok Doktora címet. Jelenleg a Uni-Mate AGI Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszékének docense és vezetője. Oktatási tapasztalatát több egyetemen és főiskolán fejlesztette, közel húszéves oktatói tapasztalattal rendelkezik. Egyetemi diplomája mellett megszerezte az okleveles mérnök-tanár és a felsőfokú programozó végzettségeket is. Az elmúlt években olyan tantárgyak fejlesztésében működött közre, mint termelés-menedzsment, logisztika, vezetés és szervezés, üzleti tervezés, e-business és vállalatgazdaságtan. Tizenegy jegyzet, számos tudományos és szakcikk, könyvrészletek szerzője. Jelenlegi fő kutatási területe a döntéstámogatás és a gazdasági folyamatok szimulációja.

16. **Grotte Judit** PhD habilitált egyetemi docens, a Budapesti Metropolitan Egyetem Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karának Turizmus Intézetében, ahol megalapította és vezeti a magyar és angol nyelvű nemzetközi szállodaspecializációt.

17. **Herczeg Márk** az Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskolájának PhD-hallgatója, egy elektronikával foglalkozó multinacionális cég hazai leányvállalatának logisztikai vezetője. Munkatapasztalatát több éven át hazai és multinacionális közegben szerezte ellátási lánc területen. Kutatási területek: ellátási lánc menedzsment, autóipar, elektronikai ipar, nemzetközi logisztikai hálózatok.

18. **Jarjabka Ákos** PhD habilitált egyetemi docens, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének igazgatója, a PTE Diaszpóra Projekt Hálózat rektori megbízottja, az UNESCO Magyar Nemzeti Bizottság Szellemi Kulturális Örökség Szakbizottságának tagja. Szakterületei: Nemzeti-szervezeti kultúra menedzsment, projektmenedzsment, magyar diaszpóra hálózati menedzsment.

19. **Jenei Szonja** okleveles közgazdász. PhD-hallgató a Selye János Egyetemen, felnőttoktatásban óraadó tanár, családi vállalkozás egyik vezetője, emellett korábban több szakterületen kipróbálta magát. Dolgozott az egészségügyben, kulturális területen nonprofit szervezetnél, valamint közel tíz évig a versenyszférában.

20. **Kálmán Botond** MSc okl. közgazdász, megbízott oktató a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol befektetési ismeretek és pénzügy tárgyakat oktat. A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskolájának doktorandusza.

21. **Karácsony Péter** PhD habil. okl. gazdasági agrármérnök, egyetemi docens az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karán, ahol munkaerőpiaci menedzsment és emberierőforrás-menedzsment tantárgyakat oktat. Kutatási területe: humán menedzsment, munkaerőpiaci folyamatok és szervezeti magatartás.

22. **Kemény Gábor** PhD okl. agrármérnök, főiskolai tanár, a PTE Vidékfejlesztési Intézetének óraadója. Tématerülete a vállalati tervezés, controlling. A Hubertus cégcsoportban ügyvezető. Nevéhez fűződik többek közt a Terra Pannonia prémium kategóriás marhahústermékek piaci bevezetése, pozícionálása.
23. **Kiss Ferenc** PhD egyetemi docens, innovációs rektorhelyettes a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol menedzsment, projektmenedzsment, tudásmenedzsment, startup és ebusiness ismereteket oktat. 2003 óta az MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság titkára.
24. **Kőő Norbert** 2019-ben szerzett BSc fokozatot a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, Gazdálkodás és menedzsment szakon, majd 2021-ben kapott MSc diplomát Vezetés-Szervezés szakon. Jelenleg a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Doktori Iskolájának doktorandusz hallgatója. Kutatási területei közé tartozik a hálózatelmélet, a skálafüggetlen hálózatok és a szociometria.
25. **Krizbai János** habil CSc c. egyetemi tanár (szociológus, HR-szakértő) a Magyar Hadtudományi Társaság Humánerőforrás-fejlesztési szakosztályának elnöke, a társaság szakértője, a HSZOSZ tagja. Kutatási területe: a humánerőforrás-gazdálkodás elmélete és gyakorlata a közsférában, mélyebben a haderőben.
26. **Kuráth Gabriella** PhD habilitált egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, ahol menedzsmenttel, hallgatói, vezetői kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos tárgyakat oktat. Kutatási területek: a vezetés és a bizalom, a vezetőfejlesztés a felsőoktatásban.
27. **Lukács Rita** PhD okl. közgazdász és okl. közgazdász tanár, egyetemi docens a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol digitális marketinggel, illetve a társadalmi felelősségvállalás kommunikációjával kapcsolatos tárgyakat oktat.
28. **Machová Renáta** PhD habil. okl. közgazdász, a Selye János Egyetem Tanulmányi ügyekért és külkapcsolatokért felelős rektorhelyettese. Emellett az egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának docense. Könyvelés, szervezeti magatartás, értékteremtő folyamatok menedzsmentje és stratégiai menedzsment tárgyakat oktat.
29. **Módosné Szalai Szilvia**, közlekedési mérnök, műszaki menedzser és okleveles közgazdász, a Selye János Egyetem PhD-hallgatója. Hosszú és tartalmas vasúti munkaviszony után szeretne már csak oktatási és publikációs tevékenységgel foglalkozni.
30. **Papp-Váry Árpád** PhD habilitált főiskolai tanár a Budapesti Metropolitan Egyetemen, ahol egyben az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar dékánja, valamint a kereskedelem és marketing alapszak, illetve a marketing mesterszak szakvezetője. Immár három ciklus óta a Magyar Marketing Szövetség alelnöke.
31. **Pásztóóvá Vivien** okl. közgazdász, doktorandusz hallgató a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karán.

32. **Póka Viktor** okleveles közgazdász. 2021-től az Uni-Mate doktorandusza, kutatási témája a fenntarthatóság az e-kereskedelemben. Több mint 23 éves tapasztalattal rendelkezik a kiskereskedelem területén, és azon belül öt éves múlttal az e-kereskedelemben. Fő érdeklődési körei: a Lean, a Kaizen, a minőségmenedzsment és a fenntarthatóság.

33. **Réthy István** PhD erdőmérnök, mérnök tanár, posztgraduálisan menedzsment téren szakosodott az Egyesült Államokban. Főiskolai tanár, tréner a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Károly Róbert Campusán, Gyöngyösön. Menedzsment (vezetés és szervezés, szervezeti magatartás, szervezetelmélet, vezetői készségfejlesztés, változás és krízis menedzsment) és kommunikáció (üzleti kommunikáció, vezetői kommunikáció, tárgyalástechnika és konfliktuskezelés) tárgyakat oktat, valamint a területhez tartozó tréningeket tart magyarul és angolul egyaránt.

34. **S. Gubik Andrea** PhD a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense. Okleveles közgazdász, közgazdász tanár (vállalkozási ismeretek), szakközgazdász (terület- és településfejlesztés). Kutatásai a vállalkozói hajlandóság és aktivitás egyes kérdéseire fókuszálnak.

35. **Sass Magdolna** a KRTK Világgazdasági Intézet igazgatója, a közgazdaságtudomány kandidátusa. Fő kutatási területe a külföldi közvetlentőke-befektetések és a multinacionális vállalatok. Egyetemi oktatóként a BGE-n tanít.

36. **Suhajda Csilla Judit** PhD emberi erőforrás tanácsadó, jogász, egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézetében, ahol tanácsadással, felnőttképzéssel és kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos kurzusokat vezet.

37. **Szira Zoltán** PhD habilitált egyetemi docens, MATE Szent István Campus, Gödöllő. A Nemzetközi Szabályozási és Gazdasági Jogi Tanszék tanszékvezetője. Oktatott tárgyai: Munkajog, Kötelmi jog, Alkotmányjog, Pénzügyi jog. Kutatási területe: fenntarthatósági vizsgálatok.

38. **Szunomár Ágnes** PhD okl. közgazdász, egyetemi docens a Budapesti Corvinus Egyetem Világgazdasági Tanszékén, valamint a KRTK Világgazdasági Intézetének tudományos főmunkatársa és az intézet Fejlődés-gazdaságtani Kutatócsoportjának vezetője. Fő kutatási területe Kelet-Ázsia.

39. **Tokár-Szadai Ágnes** PhD okl. közgazdász, egyetemi docens a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetében, ahol az üzleti tanácsadás, tanácsadó vállalkozások, menedzsment tanácsadás, válságkezelés, üzleti tervezés és a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok gazdálkodása tárgyakat oktatja.

40. **Tóth Arnold** PhD okl. közgazdász, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem. Oktatott tárgyak többek között: közgazdaságtan, munkagazdaságtan, munkaerőpiaci ismeretek, vállalati pénzügyek magyar és angol nyelven. Kutatási terület: munkaerőpiac, pénzügyek, versenyképesség.

41. **Túry Gábor** PhD geográfus, az ELKH KRTK Világgazdasági Intézet tudományos munkatársa, ahol a globális értékláncokkal és az autópárral foglalkozik. Kutatásai többek között a Covid-19 vállalatokra gyakorolt hatásaira, valamint az elektromobilitás iparági következményeire koncentrálnak.
42. **Tütümkov-Hrisztov Jordán** PhD. okl. közgazdász, idegenforgalmi szakértő, főiskolai docens, a Budapesti Metropolitan Egyetem Turizmus Intézetének oktatója. Fő tantárgya az utazási irodai gazdálkodás és menedzsment, kutatási területe a turizmus közvetítő szektora. Továbbá a Bolgár Országos Önkormányzat elnökségének a tagja, a Bolgár Kutatóintézet főmunkatársa.
43. **Varga Erika** PhD habilitált egyetemi docens, a MATE gödöllői Szent István Campusán. Oktatói munkáját többek között az egyetem angol nyelvű Vezetés-Szervezés szakán végzi (Stratégiai emberierőforrás-menedzsment, Munkaerőpiaci trendek). Szakterülete: munkaerőpiaci kompetenciák vizsgálata.
44. **Varga Vivien** vezetés és szervezés Msc, a Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola hallgatója. Kutatási terület: vezetés, menedzsment, kkv, digitalizáció, innováció.
45. **Végyári Bence** mesterszakos hallgató a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campusán, Regionális és környezeti gazdaságtan szakon. Kutatási terület: Munkavállalói attitűdök, az automatizáció munkaerőpiaci hatásai.
46. **Walter Virág** a gazdálkodás- és szervezéstudományok doktora (PhD), egyetemi docens a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszékén, ahol különböző menedzsment témájú tantárgyak oktatója. Kutatási területei az üzleti kommunikációhoz, a multikulturális menedzsmenthez és a humán erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódnak.
47. **Zsigmond Tibor** PhD. okl. közgazdász, egyetemi adjunktus a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karán, ahol mikroökonómia, makroökonómia és nemzetközi közgazdaságtan szemináriumi órákat tart.

1. Rész: Alapok – befolyásolók

(Felelős főszerkesztő: Poór József – Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta)

<p>„Abban reménykedem, hogy az emberiségnek sikerül legyőzni a fertőző betegségeket, hogy végre más, fontosabb kérdésekre összpontosíthassunk. Az bizony nagyszerű, felemelő dolog lenne”.</p>	<div data-bbox="844 611 1038 804"></div> <p data-bbox="874 831 1010 875">search</p> <p data-bbox="839 965 1046 999">Bill Gates (1955)</p> <p data-bbox="501 1025 1386 1104">A Microsoft társalapítója, a Bill & Melinda Gates Alapítvány társelnöke és a világ egyik leggazdagabb embere.</p> <p data-bbox="699 1131 1190 1205">Kép forrása: készítette: http://www.dts-nachrichtenagentur.de/nachrichtenbilder ,</p> <p data-bbox="501 1216 1386 1249">Attribution, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=24314780</p>
<p>1. Fejezet: Válságok-krízisek utáni növekedés elméleti alapjai a világban (Gazdag László)</p> <p>2. Fejezet: Kormányzati intézkedések és hatások – Hazai és nemzetközi trendek (Karácsony Péter – Tóth Arnold – Kálmán Botond)</p> <p>3. Fejezet: Szabályozási és jogi környezet változása (Varga Erika – Szira Zoltán)</p>	

[1. Fejezet: Válságok/krízisek utáni növekedés elméleti alapjai a világban \(Gazdag László\)](#)

[2. Fejezet: Kormányzati intézkedések és hatások – Hazai és nemzetközi trendek \(Karácsony Péter – Kálmán Botond – Tóth Arnold\)](#)

[3. Fejezet: Szabályozási és jogi környezet változása \(Varga Erika – Szira Zoltán\)](#)

2. Fejezet: Kormányzati intézkedések és hatások – Hazai és nemzetközi trendek (Karácsony Péter – Kálmán Botond – Tóth Arnold)

A koronavírus megjelenése országonként eltérő időpontokra vezethető vissza, és ebből kifolyólag az egyes nemzetek kormányának intézkedései is különböző időpontokban kezdődtek meg. Jelen munka alapját elsősorban a Korona-HR-projekt alkotja, amelynek első két fázisa csak magyar cégek részvételével zajlott, ezután bővült nemzetközi szintésre. Ennek megfelelően most is elsősorban a magyar intézkedéseket tekintjük át, de a fejezet végén röviden bemutatjuk a nemzetközi válaszokat is.

2.1. A koronavírus-járvány első hulláma Magyarországon

2.2. Enyhítések 2020 nyarán

2.3. A koronavírus-járvány második hulláma Magyarországon

2.4. Gazdaságvédelmi intézkedések a járvány második hullámában

2.5. Intézkedések 2021-ben

2.6. Nemzetközi kitekintés a visegrádi országok csoportjára

2.7. A járványellenes intézkedések sikerességének indikátorai

2.8. Szakirodalmi források a 2. fejezethez

2.1. A koronavírus-járvány első hulláma Magyarországon

Magyarországon a kormány 2020 januárjában hivatalosan kezdett el foglalkozni a járvánnyal, és első intézkedésként létrehozták a Koronavírus-fertőzés Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzset, mely 2020. január 31-én tartotta meg első, alakuló ülését. Az első két személy, akiről Magyarországon hivatalosan bejelentették, hogy koronavírussal fertőzött, két iráni származású, Magyarországon tanuló egyetemista volt. Mivel az első igazolt esetek külföldiekhez vagy külföldről hazatértekhez voltak köthetők, ezért a kormány döntése értelmében 2020. március 6-án első lépésként felfüggesztették az iráni vízumok kiadásokat ([MFOR, 2020](#)), valamint sorban törölték az olaszországi járatokat, mivel márciusra Olaszország fertőzöttsége európai szinten a legmagasabbnak számított. A vírus gyors terjedése miatt a kormány 2020. március 11-én veszélyhelyzetet hirdetett az ország teljes területére ([HVG, 2020a](#)), ennek következtében bezártak az egyetemek, az általános és középiskolák, valamint megkezdődtek a határlezárások, hogy csökkentsék a vírus külföldről történő behurcolását.

A koronavírus fertőzés azon kívül, hogy emberek százezreinek haláláért közvetlenül felelős, a gazdaságra is jelentős hatással volt már a kezdetek óta. Magyarország kormánya annak érdekében, hogy a negatív gazdasági hatásokat valamelyest mérsékelje, 2020. március 19-én kihirdette az első gazdasági intézkedésekről szóló rendeleteket ([Koronavirus.gov.hu, 2020a](#)), melynek főbb elemei a következők:

- 2020. év végéig felfüggesztik a hitelek tőke- és kamatfizetési kötelezettségét;
- a súlyos gondokkal küzdő szektorokban (turisztikai, a vendéglátóipari, a szórakoztatóipari, a szerencsejáték, a filmipari, az előadóművész, a rendezvényszervező és a sportszolgáltatást nyújtó ágazatok):
- 2020. június 30-ig egyebek mellett a munkáltatók közteherfizetési kötelezettségét elengedik,
- nem lakás céljára szolgáló helyiségre vonatkozó bérleti szerződéseket 2020. június 30-ig nem lehet felmondással megszüntetni;
- 2020. március, április, május és június hónapokra a munkáltatók mentesülnek a munkabér utáni közterhek megfizetése alól.

A fertőzés gyors terjedése és a veszély növekedése miatt a kormány 2020. március 28-tól kijárási korlátozásokat vezetett be Magyarország teljes területére ([Portfólió, 2020](#)), hogy csökkentse a fertőzések gyors elterjedését, időt nyerve a kórházak felkészítéséhez a tömeges fertőzésekre. A 71/2020. (III. 27.) Kormányrendeletben a kijárási korlátozások, maszkviselési szabályok és az időskorúak vásárlási sávjának bevezetése azt célozta, hogy a közvetlen interperszonális kontaktusok számának jelentős csökkentésével lassuljon a vírus terjedése.

A koronavírus-fertőzés miatt áprilusra számos, elsősorban kis- és középvállalkozás került nehéz helyzetbe, és olyan problémák elé, melyek veszélyeztették a foglalkoztatottak megtartását. 2020. április 4-én Orbán Viktor, Magyarország miniszterelnöke kijelentette: „*annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít*” ([Magyarhirlap.hu](https://magyarhirlap.hu), 2020); ennek megfelelően bejelentett egy bértámogatási programot, a 13. havi nyugdíj visszaépítését, a kiemelt nemzetgazdasági ágazatok újraindítását, valamint azt, hogy több mint 2000 milliárd forint mértékben biztosítanak támogatott hitelt a hazai vállalatok finanszírozására. Áprilistól egyre több gazdasági életet érintő intézkedést, elsősorban adókönyvitéseket vezetett be a kormány, melyek értelmében 2020. július 1-jétől két százalékponttal, 17,5-ről 15,5 százalékra csökken a szociális hozzájárulási adó mértéke, minden cég megtarthatja azt az adózási besorolást, amelyet az előző év végén megszerzett, a vállalkozások kérhetik bármelyik adó mérséklését abban az esetben, ha a járványhelyzet miatt kerültek nehéz helyzetbe. A kisvállalati adó (kiva) kulcsa 2021-től 1 százalékponttal, 12-ről 11 százalékra csökkent.

A munkáltatókat érintő egyik legfontosabb intézkedés, a már korábban említett bértámogatási program volt, mely április végétől szélesebb körben vált elérhetővé. A bértámogatást akkor lehetett igénybe venni, ha a munkáltató nem tudta teljes munkaidőben foglalkoztatni a dolgozóit. Azok a munkavállalók, akiknek a részmunkaideje 50% alá csökkent, havonta és egyénekenként akár 100 ezer forintot meghaladó támogatásban is részesülhettek. Akiknél elérte a részmunkaidő az 50%-ot, azoknál pedig a támogatási összeg legfeljebb 75 ezer forint lehetett ([Kormányhivatal.hu](https://kormanyhivatal.hu), 2020).

2.2. Enyhítések 2020 nyarán

A nyári időszakban kissé enyhült az országban a vírus terjedése, ezért fokozatosan nyíltak meg a korábban lezárt határok, újra látogathatók lettek a közösségi események, valamint a sportrendezvények. A gazdaság visszaállítása érdekében további programokat jelentettek be, ezek közül kiemelendő, hogy 806 vállalat kapott állami támogatást a versenyképességi programban való részvételhez (VG.hu, 2020).

A helyzet javulása következtében, 2020. június 16-án az Országgyűlés elfogadta a veszélyhelyzet megszüntetéséről szóló törvényt. Közel egy héttel később, június 24-én megalakult a Gazdaságvédelmi Operatív Törzs, amelynek legfőbb feladata a magyar gazdaság és munkahelyek védelme lett (Privatbankar.hu, 2020). Július 20-án újabb gazdaságvédelmi intézkedéssel segítette a kormány a turizmust, ezúttal panziók építésére pályázhattak a vállalkozások 1,8 milliárd forintos keretösszegben. Emellett exporttámogatási program indult a magyar vállalatoknak. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) 2020. július 29-én bejelentette, hogy több mint 260 ezer ember munkahelyét mentette meg a kormány (Koronavirus.gov.hu, 2020b).

A nyár végére ismét emelkedtek a napi fertőzésszámok, valamint a környező országokból is egyre több esetről lehetett hallani, ezért a kormány felkészült a második „hullámra”. Ennek keretében megkezdték az egyes országok kockázati besorolását, végül 2020. augusztus 28-tól újra lezárták a határokat.

2.3. A koronavírus-járvány második hulláma Magyarországon

Szeptembertől újra szigorodtak a szabályok, ennek ellenére novemberre a járványügyi helyzet tovább romlott. Ezért novembertől újra szigorodtak a tömegrendezvények látogatási előírásai, a maszkviselési szabályok, kijárási tilalmat vezettek be, valamint újra bezártak a közösségi létesítmények, stadionok és az oktatási intézmények, az alapfokú oktatás kivételével ([UZLETEM.hu](https://uzletem.hu), 2020). Egész Európában, így Magyarországon is egyre nőtt a betegek száma, ezért a kormány 2020 novemberében benyújtotta a koronavírus-világjárvány második hulláma elleni védekezésről szóló törvényjavaslatot. Magyarországhoz hasonlóan több európai ország is bevezette a rendkívüli jogrendet, míg mások az első hullám óta folyamatosan hosszabbították azt, például Olaszországban. Franciaországban és Spanyolországban pedig egészségügyi vészhelyzetet vezettek be.

Mivel a korábbi intézkedések nem voltak elegendőek a járvány terjedésének megállítására, ezért a kormány 2020. november 3-tól rendkívüli jogrendet, éjszakai kijárási korlátozást vezetett be ([HVG](https://hvg.hu), 2020b). Orbán Viktor miniszterelnök a Facebook-oldalára feltöltött videóban közölte, hogy éjfél és reggel 5 óra között kijárási korlátozást léptet életbe a kormány, a szórakozóhelyeket pedig bezárják. A tömegközlekedésben a zsúfoltság mérséklése érdekében a csúcsforgalomban járatsűrítést rendeltek el, a parkolást pedig ingyenessé tették. Rendezvényeken, sportrendezvényeken, mozikban és színházakban csak minden harmadik széken lehetett ülni, és a maszkhasználat is kötelező lett. A hatóságok minden rendezvényt ellenőrizni fognak, ha kell, pénzbírságot szabnak ki, és azokat a helyeket, ahol nem tartják be a szabályokat, azonnal bezárják – mondta Orbán Viktor, majd további intézkedéseket is bejelentett: „az orvosok bérét megemeljük, a védekezéshez szükséges eszközök a kórházak rendelkezésére állnak. Kórházi ágyak tekintetében Európában harmadik helyen állunk, lélegeztetőgépek tekintetében pedig világelső vagyunk.”

A járványügyi intézkedések újabb mérföldköve volt, hogy 2020. december 7-én megnyílt a lehetőség a koronavírus elleni oltás internetes regisztrálására. A regisztrációval egyben mindenki értesülhetett a járvánnyal kapcsolatos legfrissebb információkról, és arról, hogy mikor fogja megkapni az oltást. Szentkirályi Alexandra kormányzó a regisztráció indulásakor kiemelte, hogy az oltás terv szerint zajlik majd, a sorrendet nem a regisztráció ideje határozza meg: elsőbbséget élveznek majd a védekezésben részt vevők és a veszélyeztetett csoportba tartozók ([Index](https://index.hu), 2020). December 26-án kezdődött a koronavírus elleni oltások beadása. Első körben 35 ezer embernek elégséges mennyiség érkezett Magyarországra, és elsőként az egészségügyi dolgozókat oltották be – ahogyan ezt korábban Orbán Viktor miniszterelnök bejelentette ([Pénzcentrum](https://penzcentrum.hu), 2020).

2.4. Gazdaságvédelmi intézkedések a járvány második hullámában

A gazdaságvédelmi akcióterv a második „hullám” alatt hat hónappal meghosszabbította a kormány a hitelmoratóriumot, újabb munkaerő támogatási program indult, melynek köszönhetően álláskeresőként akár félmillió forintos segítség is kérhető volt ([HRPORTAL.hu](https://hrportal.hu), 2020). A létrehozott bértámogatási programok 280 ezer foglalkoztatottnak nyújtottak védelmet ([PIACESPROFIT.hu](https://piacesprofit.hu), 2020).

A kormány döntése értelmében 2020. november 5-én újabb 155 milliárd forint jutott a beruházások ösztönzésére a vállalkozásoknak ([Világ gazdaság](https://vilaggazdasag.hu), 2020). Szijjártó Péter miniszter bejelentése szerint újabb pályázatot írtak ki a közepes beruházások támogatására. Azok a cégek kaphattak maximum 280 millió forintos támogatást, amelyek vállalták, hogy beruházásuk nyomán senkit, egyetlen munkavállalót sem bocsátanak el. A nagyberuházási támogatási pályázat keretösszegét 20 milliárd forinttal, 70 milliárd forintra emelték. Így 71 nagyvállalat 206 milliárd forintnyi nagyberuházást tudott végrehajtani, amivel összesen 60 ezer munkahelyet védtek meg. Ötvenmilliárd forinttal, 75 milliárd forintra emelték az exportnövelés céljából külföldön végrehajtott magyar vállalati beruházások támogatását; ebben a konstrukcióban 91 vállalat összesen 250 milliárd forintnyi beruházáshoz kért támogatást. Emellett 35 milliárd forinttal, 60 milliárd forintra nőtt a határon túli területeken végrehajtott magyar vállalati beruházások támogatási programjának összege, 465 vállalat összesen 200 milliárd forintnyi határon túli beruházását fogják támogatni.

A kormány a járványhelyzetben is elkötelezett maradt a munkaalapú gazdaság mellett, ezért számos olyan intézkedést vezettek be 2020 novemberében, ami segíti a munkahelyek megőrzését. A vendéglátás és szabadidő ágazatban működő vállalkozásokat és az ott dolgozókat adókedvezményekkel és bértámogatással segítették, a szállásáshely-szolgáltatók szintén jelentős összegű támogatást kaptak. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium bejelentését követően 2020. november 12-től rugalmasabbá váltak a távmunka szabályai a veszélyhelyzet idejére. A rendelet értelmében a veszélyhelyzet időtartama alatt a munkáltatók és a munkavállalók a munka törvénykönyve távmunkavégzésre vonatkozó előírásaitól eltérően is megállapodhatnak, ami mindkét fél érdekeinek érvényesülését segíti. E rendelkezés számos könnyítésre teremtett lehetőséget, így a munkavégzés helye szabadon választhatóvá vált, a távmunka akár részlegesen, a munkanapok egy részében is megvalósulhatott. A munkáltató távmunkavégzés esetén költségtérítés formájában hozzájárulhatott a munkavállaló kiadásaihoz: ennek mértéke havonta legfeljebb a mindenkori minimálbér összegének 10%-a. A munkáltató köteles volt tájékoztatni a munkavállalót a munkavégzéshez szükséges, egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkakörülmények szabályairól, a munkavállalónak pedig ezek teljesülésére figyelemmel kellett megválasztania a munkavégzés helyét ([VMKIK](https://vmkik.hu), 2020).

A Gazdaságvédelmi Akcióterv intézkedései közül az egyik legnagyobb horderejű a munkahelyvédelmi bértámogatás bevezetése volt. A program sikeresen ellentételezte a vállalkozások átmeneti rendelésállomány-csökkenésének következményeit, megvédve ezzel közel 200 ezer magyar munkavállaló állását. A válság első hullámának káros következményeit a kormány komplex intézkedésekkel mérsékelte. Az ITM a Gazdaságvédelmi Akciótervben

meghirdetett háromféle bértámogatással összesen mintegy 280 ezer munkavállalón segített. A bértámogatások és egyéb intézkedések (adó- és járulékcsökkentés, hitelmoratórium, beruházásösztönző és hitelprogramok stb.) összesen 1,4 millió munkavállaló kilátásait, lehetőségeit javították. Magyarország továbbra is az Európai Unió azon tagállamai közé tartozik, ahol az egyik legalacsonyabb a munkanélküliség.

Gazdaságvédelmi, oktatási-nevelési, valamint egészségügyi fejlesztések, kulturális tevékenységek finanszírozása, kórházak adósságrendezése és számos helyi kezdeményezés támogatása is szerepel a kormány év végi forrásbiztosító határozatában, amely alapján több mint 860 milliárd forintot fordítanak fejlesztésekre. A Pénzügyminisztérium továbbra is azzal számolt, hogy a járvány következményeként a bruttó hazai termék 6,4%-kal csökken a 2020-as év egészében, míg a hiány a GDP 9%-a körül alakul. Az év végi 861,8 milliárd forintos költségvetési támogatásnak számos eleme egy-egy fejlesztés vagy beruházás jövő évi előfinanszírozását jelentette. A helyi önkormányzatok és a megyei jogú városok mintegy 28,6 milliárd forintos pluszforrással számolhattak. A közúthálózat korszerűsítése mellett számos helyen újulhattak meg bölcsődék, óvodák és iskolák. A kórházak adósságfinanszírozására 2021-ben 44,5 milliárd forintot irányzott elő a kormány ([MNO, 2020](#)).

2.5. Intézkedések 2021-ben

2021-ben a járvány elleni küzdelem mellett tovább folytatódtak a gazdaságvédelmi intézkedések is, az ITM bejelentette az ágazati bértámogatási programot, amely a vendéglátásban, a turizmusban és a szolgáltató szektorban tevékenykedőknek nyújtott célzott segítséget a koronavírus-járvány második hullámában. A támogatást több mint 12 ezer munkáltató kérte összesen 90 ezer munkavállalójára, közel 22 milliárd forint értékben. Az ITM közleménye felidézi: az ágazati bértámogatás a vírus miatt működésüket erőteljesen visszafogni, szüneteltetni kényszerülő, emiatt komoly nehézségekkel küzdő szektorok vállalkozásainak megmaradását szolgálja. A program elsősorban a turizmus-vendéglátásban és a szabadidős szolgáltatásokban tevékenykedők, mások mellett a szállásadók, utazásszervezők helyzetét javítja munkavállalók megtartása érdekében. Az ágazati bértámogatás igényelhető maximális mértéke személyenként havi bruttó 241 500 forint. A program lényege az volt, hogy a bruttó bérek 50%-át az állam, 50%-át pedig a munkaadó állja. Az érintett munkavállalók több mint negyedére a fővárosból, 10%-ára Pest megyéből igényeltek támogatást, de jelentős volt az érdeklődés Győr-Moson-Sopron (6%), Csongrád-Csanád és Hajdú-Bihar (5-5%) megyékben is. A kérelmek háromnegyede a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorból érkezett ([Koronavirus.gov.hu, 2021a](https://www.koronavirus.gov.hu)).

2021. február 11-én a kormány védettséget igazoló okmány bevezetéséről döntött. A magyar állam védettséget igazoló okmányát azok kaphatják meg, akiket beoltottak a koronavírus ellen vagy bizonyítottan átestek a betegségen ([Koronavirus.gov.hu, 2021b](https://www.koronavirus.gov.hu)). Az év nyarán elérhetővé váltak az uniós igazolványok is.

A gazdaság-újraindítási akcióterv legújabb lépése volt a kamatmentes újraindítási gyorskölcsön. A kis- és középvállalkozásokat ennek keretében 10 millió forintos, 10 éves futamidejű, kamatmentes hitellel segítette a kormány. A 100 milliárd forintos hitelkeretű program három év türelmi időt hagy a törlesztés megkezdésére, ezzel arra is, hogy a gazdaság újra talpra állhasson ([ZMKIK, 2021](https://www.zmkik.hu)).

Schanda Tamás bejelentette, hogy hatezer milliárd forint áll a kormány rendelkezésére arra a célra, hogy Magyarország még erősebb legyen, és 2030-ra Európa öt legélhetőbb és legversenyképesebb országa közé kerüljön. A kormány a gazdaság újraindításának akcióterve keretében bővítette az otthonteremtési támogatásokat, bértámogatást nyújtott a vállalkozásoknak, történelmi léptékű béremelést hajtott végre az orvosoknál, visszavezette a 13. havi nyugdíjat, 2022-től a 25 év alattiaknak jövedelemadó-mentességet biztosít. Fenntartja a hitelmoratóriumot és a legkisebb vállalkozásoknak 10 millió forintos kamatmentes hitel felvételére nyújtott lehetőséget ([uzletem.hu, 2021](https://www.uzletem.hu)).

A 2022 márciustól hatályos törvényi és kapcsolódó, kormányrendeleti szintű előírások új szabályozási kereteket teremtenek a foglalkoztatást elősegítő szolgáltatások és támogatások terén. A cél, hogy a munkaerőpiaci szempontból hátrányosabb helyzetben lévő csoportok foglalkoztatását segítsék, illetve az állam a csoportos létszámleépítés elkerülése érdekében

három hónapig átvállalja a foglalkoztatottak bérének felét. A hátrányos helyzetű munkavállalók – akik hat hónapja nem állnak alkalmazásban vagy 15–24 év közöttiek, esetleg 50 év felettiak – munkába állását az elérhető támogatások mellett munkaerőpiaci szolgáltatások – köztük tanácsadás is – segítik. Az állami foglalkoztatási szerv és az álláskereső közösen személyre szabott egyéni cselekvési tervet készítenek a mielőbbi elhelyezkedés érdekében. Az egyéni képességeket, kompetenciákat figyelembe véve beazonosítják az álláskereső céljait, az azok eléréséhez igénybe vehető szolgáltatásokat és támogatási lehetőségeket. A súlyosan hátrányos helyzetű munkavállalók – akik 12 vagy 24 hónapja nem állnak alkalmazásban – elhelyezkedésénél hat hónapig járó bérkiegészítést is kaphatnak. Ha foglalkoztatásra irányuló jogviszonyt létesítenek, a minimálbér 30%-ával megegyező összeghez, jelenleg havi több mint 50 ezer forinthez juthatnak. A munkaadó is támogatásban részesül, ha súlyosan hátrányos helyzetű személyt alkalmaz, a jogviszony első négy hónapjára a munkavállaló bérének felét megtéríti az állami foglalkoztatási szerv (munkaeropiac.eu, 2021).

Közben folyamatosan zajlik az oltási program, egyre többen kapják meg a védettséget jelentő vakcinák valamelyikét. A beoltottak számának növekedésével együtt fokozatosan zajlik Magyarország újraindítása is (kamaraonline.hu, 2021).

2.6. Nemzetközi kitekintés a visegrádi országok csoportjára

A magyar intézkedések áttekintése nyilvánvalóvá tette, hogy a politikai döntéshozatal alapvető irányát a munkahelyek megmentése jelentette. A nemzetközi szintér áttekintését a Visegrádi országcsoport (V4) bemutatásával kezdjük, majd szélesítjük a perspektívát. A V4-ek országai 2020-ban legyőzték a koronavírus-járvány első hullámát, és az év végére gazdasági helyzetük is stabilizálódott. A kényszerű bezártság miatt az emberek szolgáltatások helyett árut vásároltak, az ipari termelés fokozódása pedig kedvezett a V4-ek exportorientált, beszállító-természetű gazdaságainak ([Morawski, 2021](#)). Az EU országai közül éppen két visegrádi ország, Szlovákia és Magyarország kezdte meg elsőként tömeges oltási kampányát még 2020 decemberének végén ([MTI, 2020d](#); [Németh, 2020](#)). Ezek az intézkedések a humán erőforrás védelmét szolgálták, ami a modern gazdaságok növekedésének fő hajtóereje ([Tsai et al., 2010](#)). A pandémia erőteljesen növelte a munkanélküliségi rátát a legtöbb európai gazdaságban. Ez a vírus egyik negatív hatása az európai munkaerőpiacra. Aktív munkaerőpiaci politikára van szükség a munkahelyi válságból történő kilábaláshoz ([Su et al., 2021](#)). A kormányzati intézkedések szerepét erősítették meg azok a tanulmányok, amelyek a járvány és a munkanélküliség közötti összefüggéseket elemzik ([M. Hezam, 2021](#)).

A munkanélküliséget befolyásoló tényezőket és hatásaikat széles körű, több szakterületet átfogó kutatások vizsgálták ([Blustein et al., 2020](#)). Ezek kimutatták, hogy a munkahelyvesztéssel párhuzamosan az életminőség is csökken, miközben a munka-magánélet egyensúly (work-life balance) is negatívan változik. Azt is bizonyították már, hogy az oltás elengedhetetlen a gazdasági visszaesésből való kilábaláshoz, de a megfelelő ösztönző politikák nélkül nem indul meg a válság előtti trendhez való visszatérés ([Barbieri Gócs & Gallo, 2021](#)). Az egyes országok gazdasági és munkahelyvédelmi stratégiája azonos alapokon nyugodott, de innen más és más utakon indultak tovább. A közös alapok közé tartoznak a fiskális és monetáris intézkedések, a munkahelyvédelmi politikák, amelyek jellemzően a vállalati humán erőforrás-menedzsment (HRM) megoldásokat támogatták, és később, 2020 decemberétől, az oltás. A monetáris és fiskális válaszokat az IMF adatai alapján elemezzük ([IMF, 2021](#)).

Lengyelország 116 mrd PLN (zloty) mentőcsomagot állított össze, ami az ország 2019-es GDP-jének 5,2%-a. Ezt kiegészítette egy 70 mrd PLN hitelgarancia- és mikrohitelprogram, elsősorban a vállalkozások számára, valamint a Lengyel Fejlesztési Alap (Polish Development Fund) 100 mrd PLN üzleti likviditási forrása. A mentőcsomag egyik fontos eleme volt a bértámogatás. Szlovákia számára a gazdaságvédelmi intézkedések 2020-ban 1.9 mrd €-ba kerültek, ez az összeg a 2019-es GDP 2,1%-ának felel meg. A kiadások nagy részét a bérkompenzációra és munkanélküli-támogatásra költötték, ezeket 2021 végéig meghosszabbították. Emellett csökkentették az adminisztrációs, adó- és járulékkerheket és lehetővé tették a cégek veszteségeinek átvitelét 2021-re. A SME-k számára 4 mrd € hitelgarancia-keretet nyitott a szlovák kormány és kilenc hónapos törlesztési moratóriumra is lehetőség nyílt. A cseh költségvetési csomag 2020-ban közel 230 mrd, 2021-ben pedig újabb 330 mrd CZK értékű volt. A források nagy részét jövedelemkiegészítésre, bértámogatásra és munkavállalók kieső jövedelmeinek kompenzációjára fordították, igyekezve a fogyasztást fenntartani, ami a termeléshez is segítséget jelentett. A mentőcsomagtól 19 mrd CZK-t

fordítottak az egészségügy-fejlesztésre. Csökkentették 5 százalékponttal a forgalmi adókulcsot és több adminisztratív kedvezményt is bevezettek.

Nagyobb nemzetközi kitekintésben itt csupán az általunk legfontosabbnak vélt összefüggéseket vázoljuk fel. A legfontosabb tény, hogy a pandémia okozta válság elleni sikeres harcnak országos szinten három pillére van. Ezek: átoltottság, lakossági feyelem, kormányzati intézkedések. Egy új járvány megjelenésekor az első lépés minden esetben a terjedés sebességének csökkentése, az egészségügyi szaknyelv ezt nevezi a járványgörbe laposabbá tételének. Mivel egy járvány személyes kontaktusok útján terjed, ezeket kell elsősorban korlátozni. A koronavírus esetében is így történt, kijárási és gyülekezési korlátozásokkal, amelyekben a kormányzat gyors és határozott reakciója a döntő. Ez nem minden országban valósítható meg. A japán kormánynak például nincs alkotmányos felhatalmazása veszélyhelyzet elrendelésére, ezért itt a másik pillér, a lakossági feyelem ebben az országban döntő tényező volt ([Mártonffy, 2021](#)). Szemben Dél-Koreával, ahol tömeges teszteléssel, kontaktkutatással és a kiszűrt esetek egészségügyi ellátásával kerülték el az első hullámot ([Benke, 2020](#); [Yilmaz & Aydin, 2020](#)), a japánok csak a szinte biztos eseteket tesztelték, mégis hasonló eredményt értek el, mint Korea – csak jóval olcsóbban ([Moon et al., 2021](#)). Ráadásul Japán még az oltási kampányban is a legkésőbb indulók közé tartozik ([Kosaka et al., 2021](#)).

A harmadik utat a gyors átoltottság elérését választotta például Izrael ([WHO, 2021](#)). A kampány még 2020 decemberében indult és 2021 nyarára már 58%-os volt a teljes átoltottság. Náluk gyorsabban csak egy ország, Bhután tudta elérni a teljes átoltottságot ([Dorji & Tamang, 2021](#)), ahol 2021 áprilisában két hét alatt eljutottak a 94%-os átoltottsáig. Ráadásul ebben az országban még nagyon modern ingyenes egészségügyi ellátás is van. Izrael példája azonban azt is bizonyítja, hogy az oltás önmagában nem oldja meg a járványt, hiszen megfelelő kormányzati intézkedések hiányában nem csökkent jelentősebb mértékben a munkanélküliség ([Achdut, 2020](#)).

2.7. A járványellenes intézkedések sikerességének indikátorai

A sikert vagy sikertelenséget több indikátorral is mérhetjük. A gazdasági növekedés legelterjedtebb mutatószáma a GDP. Ennek használata azért előnyös, mert minden ország adatai hosszú időtávra visszatekintve is rendelkezésre állnak ([Avakov, 2015](#)). További pozitívuma, hogy független minden ideológiai és politikai szemponttól ([Lepenies, 2016](#)). Bár közlése több formában is megszokott, valamennyi forma előnye, hogy segítségével összehasonlítható az egyes országok teljesítménye. A pandémia okozta válságban, ahol a szigorú egészségügyi zárlati intézkedések munkahelyeket és jövedelmeket veszélyeztetnek. Egy ilyen szituációban talán az egy főre jutó és vásárlóerő-paritás szerint megállapított GDP (per capita GDP PPP) a megfelelő mutató. Tudnunk kell azonban, hogy – bár igen elterjedten használt mutatóról van szó – a GDP-nek számos árnyoldala van. Például a könnyű drogok, vagy a prostitúció legalizálása ugyanúgy növeli a nemzeti jövedelmet, mint az a sikeres műtét, amelybe a beteg végül belehalt ([Csath, 2020](#)). Simon Kuznets ezt így fogalmazta meg: „the welfare of a nation can scarcely be inferred from a measurement of national income” (Egy nemzet jóléte egyáltalán nem következtethető ki a GDP-jéből).

Mivel a Covid-19 miatti válságban maga az ember, a humán erőforrás a leginkább fenyegetett, más mutatók is lényeges információkkal szolgálhatnak. Az egészségügyi és gazdasági mutatók összefüggései statisztikai kapcsolatának vizsgálata is számos információval gazdagíthatná a járványról és a következményes válságról eddig kialakult képet. Érdekes például a foglalkoztatottsági adatok alakulása. Ezek legelterjedtebb indikátora a munkanélküliségi ráta. A ráta időbeli alakulása, illetve a hosszabb idősorokon alapuló statisztikai becslések, például az úgynevezett ARIMA-eljárással ([Jensen, 1990](#)) készült trendeken alapuló pontbecslés és a valós adatok eltéréseinek vizsgálatával kimutathatók a válság munkaerőpiaci hatásai ([Nguyen et al., 2021](#)). A jó statisztikák mellett a már Aquinói Tamás által leírt jó állam ([McLaverly-Robinson, 2009](#)) koncepciójának korunkban megfigyelhető erősödése miatt figyelmet kell fordítanunk az egyén szubjektív létérzésére is, amelyet az élet számos területén vizsgálnak az ennek mérésével foglalkozó kutatók ([Kaiser, 2020](#)). Hasonló szerepet tölt be az ugyancsak egyéni elégedettséget mérő boldogságindex, melynek rendszeres rangsora minden évben megjelenik ([Helliwell et al., 2021](#)).

Az előző bekezdésben említett jó állam működésének egyik jellemző vonása, hogy válságok esetén segítséget nyújt polgárainak. Ez a segítség tulajdonképpen nem más, mint a jellemzően állampolgári befizetésekből (adók, járulékok) származó forrásoknak a szükségletek szerinti újraelosztása és hatékony felhasználása. Áttekintve eredményeinket és az azok alapján létrehozott országcsoportokat, több olyan jellegzetesség is felszínre került, amely hozzájárult a pandémia miatt megnövekedett munkanélküliség csökkentéséhez. Az egyik ilyen lehetőséget jelentették a kormányzati-politikai intézkedések. Ha ezek segély jellegűek (USA), akkor csak átmenetileg enyhítenek a munkavállalók gondjain, ráadásul csökkentik a munkakedvet. Azok az intézkedések viszont, amelyek a munkahelyek védelmét célozzák azonnali (Olaszország) vagy tartós (Magyarország) javulást eredményezhetnek a munkanélküliségi ráta alakulásában. A munkahelyvédelem olasz és magyar útja azonban jelentősen különbözött abban, hogy Olaszország adminisztratív úton ért el azonnali hatást az elbocsátások jogszabály útján történő megtiltásával ([Colussi, 2020](#)). A magyar kormány viszont inkább célirányos anyagi segítséget

nyújtott a veszélybe került vállalatoknak és vállalkozásoknak ([MTI, 2020b](#), [2020c](#)), és már viszonylag korán berendezkedett egy elhúzódó járványhelyzethez történő kényszerű alkalmazkodásra ([MTI, 2020a](#)).

A munkahelyvédelemhez hasonlóan jó hatásúak a piacélénkítő monetáris intézkedések is, erre jó példa Ausztrália. Ez az ország a 2008-as válság jó tapasztalatai alapján ([Taylor, 2009](#)) a koronavírus-válság elleni harcban is jelentős forrásokat fordított ilyen célokra. Amennyiben azonban a politikusok és gazdasági szakemberek nem megfelelő döntéseket hoznak, önmagában a magas átoltottság nem eredményez javulást. Ez történt például Izraelben, ahol az ország világelső lett az átoltottságot tekintve, de a munkanélküliséget ennek ellenére sem sikerült hatékonyan csökkenteni ([Tarnopolsky, 2021](#)). Az egyén jóléte és boldogsága azonban nemcsak az államon múlik. Helyi szinten a munkahely, ezen belül is különösen a HRM feladata a munkavállalók elégedettségének, egészségének és jólétének megteremtése. Jó teljesítmény ugyanis csak egészséges és elégedett dolgozótól várható. Komplex és határozott cselekvésre van tehát szükség, amit nemcsak állami, hanem helyi-vállalati szinten is végre kell hajtani.

2.8. Szakirodalmi források a 2. fejezethez

- Achdut, L. (2020). The labor market in the coronavirus crisis. *Israel Economic Review*, 18(1), 59–79.
- Avakov, A. V. (2015). *Two Thousand Years of Economic Statistics, Years 1 - 2012: Population, GDP at PPP, and GDP Per Capita. Volume 2, by Country (Reprint edition)*. Algora Publishing.
- Barbieri Góes, M. C. & Gallo, E. (2021). Infection Is the Cycle: Unemployment, Output and Economic Policies in the COVID-19 Pandemic. *Review of Political Economy*, 33(3), 377–393. <https://doi.org/10.1080/09538259.2020.1861817>
- Benke Á. (2020, March 15). Dél-koreai miniszter: Tájékoztatás, tesztelés és a lakosság bizalma kell a járvány megfékezéséhez. 24.hu. <https://24.hu/kulfold/2020/03/15/koronavirus-megfekezes-del-korea-modszer/>
- Blustein, D. L. – Duffy, R. – Ferreira, J. A. – Cohen-Scali, V. – Cinamon, R. G. & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>
- Colussi, T. (2020). IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring Italy (October 2020) (p. 8). IZA – Institute of Labor Economics. <https://covid-19.iza.org/crisis-monitor/italy/>
- Csath M. (2020). A fenntarthatóság mint emberi és társadalmi fejlődés. *Acta Humana*, 8(1), 25–65. <https://doi.org/10.32566/ah.2020.1.2>
- Dorji, T. & Tamang, S. T. (2021). Bhutan’s experience with COVID-19 vaccination in 2021. *BMJ Global Health*, 6(5), e005977. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-005977>
- Helliwell, J. F. – Layard, R. – Sachs, J. & De Neve, J.-E. (2021). *World Happiness Report 2021*. p. 212., Sustainable Development Solutions Network. <http://worldhappiness.report/>
- Hezam, M. I. (2021). COVID-9 and Unemployment: A Novel Bi-level Optimal Control Model. *Computers, Materials & Continua*, 67(1), 1153–1167. <https://doi.org/10.32604/cmc.2021.014710>
- Hrportal.hu (2020). Mától igényelhető az álláskeresőnként akár félmillió forintos segítség elérhető. <https://www.hrportal.hu/c/matol-igenyelhető-az-álláskeresőnként-akár-félmillio-forintos-segítség-20201015.html>

HVG (2020a). Koronavírus: kihirdette a veszélyhelyzetet a kormány. https://hvg.hu/itthon/20200311_Koronavirus_kihirdette_a_veszelyhelyzet_a_kormany

HVG (2020b). Rendkívüli jogrend, éjszakai kijárási korlátozás, szórakozóhelyek bezárása – itt vannak az új korlátozó intézkedések. https://hvg.hu/itthon/20201103_orban_viktor_koronavirus_jarvany_fertozes

IMF (2021). Policy Responses to COVID19. International Monetary Found. <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

Index.hu (2020). Elindult az internetes regisztráció a koronavírus elleni oltásra. https://index.hu/belfold/2020/12/07/regisztracio_vakcina_koronavirus/

Jensen, L. (1990). Guidelines for the application of arima models in time series. Research in Nursing & Health, 13(6), 429–435. <https://doi.org/10.1002/nur.4770130611>

Kaiser T. (2020). Jó Állam Jelentés_2019.pdf. NKE-KTI.

Kamaraonline.hu (2021). Ha eléri az átoltottság a 2,5 milliót, elkezdődhet az újraindítás. <https://kamaraonline.hu/ha-eleri-az-atoltottsag-a-25-milliot-elkezdodhet-az-ujrainditas/>

Kormanyhivatal.hu (2020). Elérhető a munkahelyvédelmi bértámogatás. <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/hirek/elerheto-a-csokkentett-munkaidos-foglalkoztatasi-tamogatas>

Koronavirus.gov.hu (2020a). Megjelentek a közlönyben a gazdasági intézkedésekről szóló rendeletek. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/megjelentek-kozlonyben-gazdasagi-intezkedesekrol-szolo-rendeletek>

Koronavirus.gov.hu (2020b). ITM: több mint 260 ezer ember munkahelyét mentette meg a kormány. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/itm-tobb-mint-260-ezer-ember-munkahelyet-mentette-meg-kormany>

Koronavirus.gov.hu (2021a). ITM: már 90 ezer munkavállaló után igényeltek ágazati bértámogatást. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/itm-mar-90-ezer-munkavallalo-utan-igenyeltek-agazati-bertamogatast>

- Koronavirus.gov.hu (2021b). Kormányinfó: védettséget igazoló okmány bevezetéséről döntött a kormány. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kormanyinfo-vedettsaget-igazolo-okmany-bevezeteserol-dontott-kormany>
- Kosaka, M., Hashimoto, T., Ozaki, A., Tanimoto, T. & Kami, M. (2021). Delayed COVID-19 vaccine roll-out in Japan. *The Lancet*, 397(10292), 2334–2335. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01220-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01220-4)
- Lepenies, P. (2016). *The Power of a Single Number: A Political History of GDP* (p. 208 Pages). Columbia University Press. <http://cup.columbia.edu/book/the-power-of-a-single-number/9780231175104>
- Magyarhirlap.hu (2020). Orbán Viktor: Annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít. <https://www.magyarhirlap.hu/kulfold/20200404-orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-a-koronavirus-elpusztit>
- Mártonffy A. (2021, January 7). Koronavírus: Japán másképp védekezik, mint Európa. *Magyar Nemzet*. <https://magyarnemzet.hu/kulfold/koronavirus-japan-maskepp-vedekezik-mint-europa-9193988/>
- McLaverty-Robinson, A. (2009). Thomas Aquinas: The State and the Common Good | Ceasefire Magazine. In: *Power, Resistance and Conflict in the Contemporary World: Social Movements, Networks and Hierarchies*. Routledge. <https://ceasefiremagazine.co.uk/thomas-aquinas-state-common-good/>
- MFOR (2020). Operatív törzs: felfüggesztették az iráni vízumok kiadását. <https://mfor.hu/cikkek/makro/operativ-torzs-felfuggesztettek-az-irani-vizumok-kiadasat-.html>
- MNO (2020). A kormány 860 milliárdot fordít az év végén fejlesztésekre. <https://magyarnemzet.hu/gazdasag/a-kormany-860-milliardot-fordit-az-ev-vegen-fejlesztesekre-9142592/>
- Moon, M. J. – Suzuki, K. – Park, T. I. & Sakuwa, K. (2021). A comparative study of COVID-19 responses in South Korea and Japan: Political nexus triad and policy responses. *International Review of Administrative Sciences*, 002085232199755. <https://doi.org/10.1177/0020852321997552>
- Morawski, I. (2021, January 21). Unleashing Economic Demand after the Virus. *Visegrad Insight*. <https://visegradinsight.eu/virus-versus-growth-economic-demand/>

MTI. (2020a, március). Szijjártó: Hosszú távra kell berendezkedni a járvány elleni védekezésben. hirado.hu. <https://hirado.hu/belfold/kozelet/cikk/2020/03/28/szijasrtto-hosszu-tavra-kell-berendezkedni-a-jarvany-elleni-vedekezesben/>

MTI. (2020b, május). Majdnem 10 ezer vállalat vette igénybe a munkahelyvédelmi bértámogatást. HR-portál. <https://www.hrportal.hu/c/majdnem-10-ezer-vallalat-vette-igenybe-a-munkahelyvedelmi-bertamogatast-20200526.html>

MTI. (2020c, június). Naponta több ezer kérelem érkezik a munkahelyvédelmi bértámogatásra. HR Portál. <https://www.hrportal.hu/hr/naponta-tobb-ezer-kerelem-erkezik-a-munkahelyvedelmi-bertamogatasra-20200619.html>

MTI. (2020d, december). Beadták az első védőoltást Magyarországon. <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/beadtak-az-első-vedooltast-magyarorszagon>

Munkaeropiac.eu (2021). Bérkiegészítés ösztönzi a több mint egy éve nem dolgozók elhelyezkedését. <https://munkaeropiac.eu/berkiegeszites-osztonzi-a-tobb-mint-egy-eve-nem-dolgozok-elhelyezkedeset/>

Németh A. (2020, December 22). Szlovákiában vasárnap kezdik a tömeges oltást. https://index.hu/kulfold/2020/12/22/szlovakiaban_vasarnap_kezdi_az_oltast/

Nguyen, P. H. – Tsai, J. F. – Kayral, I. E. & Lin, M. H. (2021). Unemployment Rates Forecasting with Grey-Based Models in the Post-COVID-19 Period: A Case Study from Vietnam. Sustainability, 13(14), 7879. <https://doi.org/10.3390/su13147879>

Pénzcentrum (2020). Orbán Viktor: december 27-én kezdődhet az oltás Magyarországon. <https://www.penzcentrum.hu/egeszseg/20201218/orban-viktor-december-27-en-kezdodhet-az-oltas-magyarorszagon-1107916>

Piacesprofit.hu (2020). Több mint ezer cég kap jelenleg bértámogatást. <https://piacesprofit.hu/tarsadalom/tobb-mint-ezer-ceg-kap-jelenleg-bertamogatast/>

Portfólió (2020). Koronavírus-járvány Magyarországon: új intézkedéseket jelentett be az operatív törzs. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200328/koronavirus-jarvany-magyarorszagon-uj-intezkedeseket-jelentett-be-az-operativ-torzsz-422616>

Privatbankar.hu (2020). Szerdán alakul meg a gazdaságvédelmi operatív törzs. <https://privatbankar.hu/cikkek/kozerdeku/szerdan-alakul-meg-a-gazdasagvedelmi-operativ-torzsz.html>

Su, C. W. – Dai, K. – Ullah, S. & Andlib, Z. (2021). COVID-19 pandemic and unemployment dynamics in European economies. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 1–13. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1912627>

Tarnopolsky, N. (2021, February 7). Israel Is the World's Most Vaccinated Country. Why Are Cases Rising? *Intelligencer*, 6.

Taylor, R. (2009, February 3). Australia unveils \$26.5 bln second stimulus. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-australia-economy-stimulus-idUSTRE5120DU20090203>

Tsai, C. L. – Hung, M. C. & Harriott, K. (2010). Human Capital Composition and Economic Growth. *Social Indicators Research*, 99(1), 41–59. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9565-z>

Uzletem.hu (2020). Munkavégzés a kijárási tilalom alatt: így szabályos az igazolás. <https://uzletem.hu/vallalkozo/munkavegzes-a-kijarasi-tilalom-alatt-igy-szabalyos-az-igazolas>

Uzletem.hu (2021). Hatezer milliárd forintot fordít a versenyképesség növelésére a kormány. <https://uzletem.hu/-statisztikaarak/hatezer-milliard-forintot-fordit-a-versenykepesege-novelesere-a-kormany>

VG.hu (2020). Szijjártó Péter: 806 vállalat kap állami támogatást. <https://www.vg.hu/gazdasag/gazdasagpolitika/szijasarto-peter-806-vallalat-kap-allami-tamogatast-2314959/>

Világgazdaság (2020). Újabb 155 milliárd forint vállalati beruházásokra. <https://www.vg.hu/gazdasag/ujabb-155-milliard-forint-vallalati-beruhazasokra-2-3357394/>

VMKIK (2020). Rugalmasabbá válnak a távmunka szabályai a vészhelyzet idején. <https://vmkik.hu/index.php/hirek/rugalmasabba-valnak-a-tavmunka-szabalyai-a-veszhelyzet-idejen>

WHO (2021). Israel covid vaccination. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=ISR>

Yilmaz, M. S. & Aydin, N. (2020, May 22). 3T key to South Korea's success in COVID-19 fight. Anadolu Agency. <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/3t-key-to-south-koreas-success-in-covid-19-fight/1850084>

ZMKIK (2021). A 10 millió forintos, kamatmentes gyorskölcsön a legsérülékenyebb vállalkozásokon segít. <https://www.zmkik.hu/hu/zala-megyei-kereskedelmi-es-iparkamara/cikkek/a-10-millio-forintos-kamatmentes-gyorskolcson-a-legserulekenyebb-vallalkozasokon-segit-114139>