

TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZEREPE A COVID-19 JÖVEDELMEKRE KIFEJTETT HATÁSAINAK MEGOLDÁSÁBAN

A COVID-19 pandémia következtében kibontakozó gazdasági válságnak az emberek pénzügyi biztonságára kifejtett hatását vizsgáltuk, elsősorban arra fókuszálva, hogy az emberi erőforrás menedzsment (HR) hogyan tud segíteni ennek fő vetületében, a jövedelmek területén. Kiindulási alapként a hazai KoronaHR kutatás szolgált. Ezt egészítette ki saját kérdőíves kutatásunk az első járványhullámot követő nyitási periódusban. Négy európai ország dolgozóit, beosztottakat és nem beosztottakat kérdeztünk meg több más témán kívül arról, hogyan hatottak családi-egyéni anyagi helyzetükre, elsősorban munkából szerzett jövedelmeikre a COVID-19 miatti korlátozások.

A válaszok alapján előbb regressziós modelleket készítettünk, hogy kiderítsük, melyek azok a területek, amelyeken keresztül a pandémia hat az anyagi biztonságra. Ezt követően a talált tényezőkből pénzügyi hatásait vizsgáltuk útmodellek felállításával. Eredményeinkből leszűrt megállapításaink alapján fogalmaztuk meg azokat a csomópontokat, amelyeken keresztül a HR eredményesen tudja segíteni a dolgozók és vezetők anyagi biztonságának megőrzését-megteremtését a krízishelyzetekben.

Bevezetés

Miközben a világ lakói 2019 szilveszterén ünnepeltek, a kínai Vuhan városában egy olyan esemény indult el, amely mára alapvetően megváltoztatta egész világunkat. Január 3-án hivatalosan is bejelentették a kínai hatóságok a járványt az Egészségügyi Világszervezetnek (WHO). Miatán január végén már Thaiföldön is regisztrálták a megbetegedést, bizonyossá vált, hogy a világ egy új pandémia előtt áll (Associated Press, 2021). Ezellen kezdetben egyetlen eszköz állt rendelkezésre: a személyes találkozások számának minimalizálása, kijárási korlátozások, munkahelyek és intézmények bezárása és az online térbe költöztetése (oktatás, munkavégzés, kereskedelem). Ez gyakorlatilag a gazdaság leállítását jelentette, amit minden ágazat és szektor megérezett (OECD, 2020a; Poór et al., 2020; Taskinsoy, 2020). A legnagyobb veszteségek az idegenforgalmi, a szállodai-pari-vendéglátási szektort és az online átállásra nem képes kereskedelmet érték (Coldiretti, 2020; Forbes, 2020; MSZÉSZ, 2020).

Az európai pandémia okozta problémák súlyponti elemeit vizsgálta egy, az EU-27 összes tagállamára kiterjedő felmérés (European Parliament, 2020). Ennek eredményei szerint a gazdaságilag fejlettebb nyugati országokban a közegészségügyi problémák okozták a legfőbb nehézségeket, a kevésbé fejlett keleti országokban a munkanélküliség és a jövedelmek elvesztése. Az EU huszonegy tagállamában érzékelték a lakosság jövedelme csökkenését, de ennek mértéke államonként különböző. A jövedelemcsökkenést állítottuk munkánk fókuszába is. Négy különböző országban (Egyesült Királyság, Magyarország, Montenegró és Spanyolország) vizsgáltuk a kérdést és a hozzá

Tóth Arnold egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar.

Kálmán Botond PhD-hallgató, Magyar Agrár- és Élettani Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola.

kapcsolódó, azt befolyásoló tényezőket. Az országok kiválasztásakor célul tűztük ki, hogy legyen egy észak-déli (Egyesült Királyságtól Spanyolországig) és egy kelet-nyugati (Egyesült Királyság, Spanyolország – Magyarország, Montenegró) irányú rátekintésem is. A konkrét országokat a mintavételi eljárás jellege miatt választottuk meg így, mivel a kérdőívünk kitöltésében személyes ismeretségeink segítségét vettük igénybe. Ráadásul a további kutatási lehetőségek szempontjából az is előnyös, hogy a vizsgált országok közül kettő tagja az EU-nak, a másik kettő viszont nem. Jelen kutatásomban elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy a járvány okozta személyes jövedelem-csökkenés mértéke hogyan alakult a vizsgált országokban és milyen tényezők (pl. nem, beosztás, munkaterhelés mértéke, munkakörülmények változása) befolyásolták ezt.

Szakirodalmi háttér

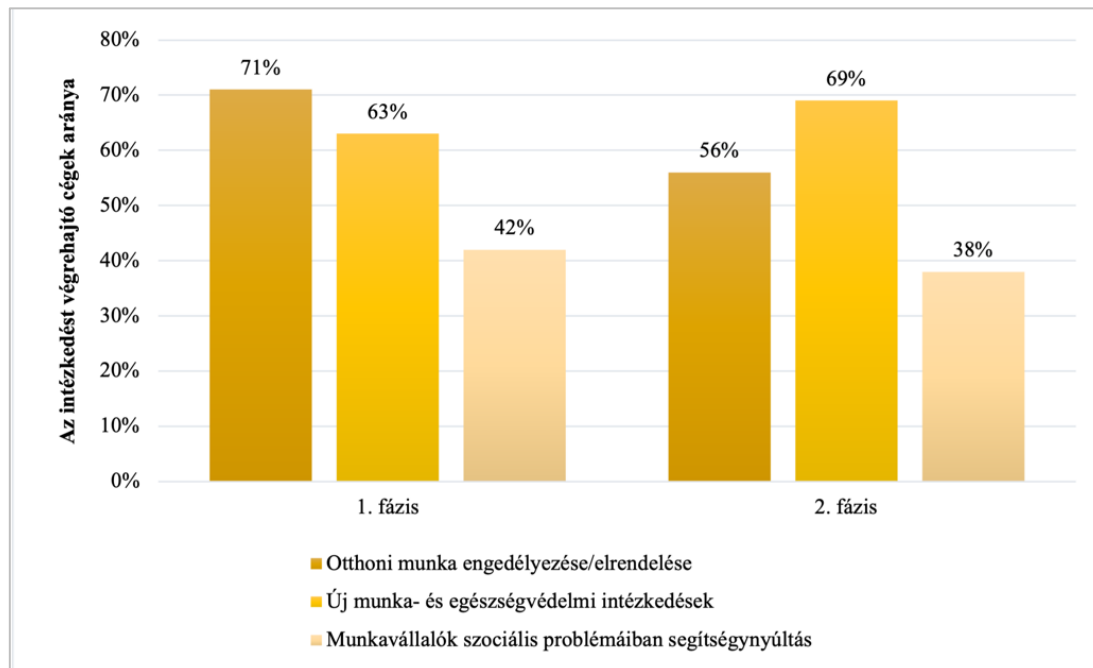
A koronavírus járvány a gazdaságtörténet egyik leghosszabb folyamatos növekedési szakaszának vetett véget 2020-ban. Ezt a recessziót, eltérően a korábbiaktól, nem túltermelés, túlhitelezés vagy befektetői bizalomvesztés idézte elő, hanem a gazdaság kényszerű leállításának következtében kialakuló csökkenő újratermelés és ugyancsak visszaesett fogyasztás. A pandémiák azért foglalnak el különleges helyet a válságok okai között, mert éppen ezt a humán tőkét, az emberek egészségét támadják. Különösen fontos ilyen helyzetekben a humánerőforrás-menedzsment (HR) szerepe. A globális leálláson és a tartós szűkített újratermelésen alapuló legóvatosabb becslések a GDP legalább 1 százalékos, a pesszimistábbak két számjegyű esését is prognosztizálták. A valóság a két szélsőség között alakult, a 2020-as globális GDP-csökkenés 4,2 százalékos lett (OECD, 2020a). Ezt részben az április környéki leállások mértéke, részben a nemzetgazdaságok újraindulásának időpontja és terjedelme határozta meg. A tavaszi zuhanás foka összefüggött az állami zárlati intézkedések szigorával. A legszigorúbban záró Olaszországban a GDP az előző év hasonló időszakához képest közel 30 százalékkal csökkent, a kevésbé szigorú Egyesült Királyságban ugyanez a csökkenés 25 százalékos. Az alacsonyabb szolgáltatásfogyasztást csak részben pótolta további termékfogyasztás, ez alacsonyabb összköltséget eredményezett, ami segített megmagyarázni a GDP-növekedés negatív modell-becsléseit. Azokban az országokban, ahol a korlátozások tartósak voltak, ez a tendencia az év hátralévő részében is megmaradt. A nyitás mellett döntő országokban a szolgáltatások is újra működni kezdtek, hozzájárulva ezzel a GDP második félévi növekedéséhez.

Melyek a magyar gazdaság kilátásai? Az országot viszonylag szerencsés helyzetben érte el a pandémia. A magyar gazdaság az elmúlt tíz évben jó teljesítményt nyújtott, különösen a 2017-2019 közötti időszakban. Ekkor Magyarország növekedése volt a legmagasabb az Európai Unióban. A GDP 70 százaléka alá szorított államadósság, a lejáró külső adósság hazai forrásokból történő refinanszírozása és a költségvetési tartalékok jelentős mértékben megnövelték a gazdaság sokktűrő képességét. A kedvező fiskális és monetáris politika eredményeképpen jelentős tartalék volt a lakosságnál, ami megkönnyítette a recesszió átvészelését. 2020 tavaszán az egész gazdaság került válságba. Az egészségügy mellett a turizmus, a vendéglátás, továbbá a kis- és középvállalkozások (kkv), és a szolgáltatási ágazatok szorultak a leggyorsabb segítségre. A hitelezés és a jegybanki refinanszírozás területén bevezetett intézkedések jelentős segítséget nyújtottak a kkv- és a nagyvállalati szektor túléléséhez és gyors regenerációjához. Nagy jelentőségű volt a munkahelyek megőrzése, amelyre 2020-2021-ben mintegy 3000 milliárd forintot csoportosított át a kormány. Mindezek az intézkedések alapot nyújtanak a hatékony kríziskezeléshez.

A pandémia okozta gazdasági problémák megoldásához természetesen szükség van pénzre, de azt a humán tőke védelmére és fejlesztésére fordítani. Nem véletlen, hogy a kormány szintű intézkedések is elsősorban az egészség és a munkahelyek védelmét szolgálják (MTI, 2020a, 2020b). Vállalati szinten ugyanezek az intézkedések a HR feladatkörébe tartoznak. Jelenleg a magyar szakemberek a járvány második szakaszának tapasztalatait dolgozzák fel. A tavaszi és az őszi hullám

idején is készült a témáról széleskörű vállalati szintű felmérés (Poór et al., 2020a; Poór et al., 2020b). A két kutatási jelentés alapján elmondható, hogy a szokásos intézkedések mellett olyan új megoldások is megjelentek, sőt központi szerepet kaptak, amelyeket a HR-szakemberek kifejezetten a járványhoz, mint kiváltó okhoz adaptáltak. (1. ábra)

1. ÁBRA: A VÁLSÁGKEZELÉS HÁROM LEGGYAKORIBB HR-MEGOLDÁSA A JÁRVÁNY KÉT FÁZISÁBAN



Saját szerkesztés – forrás: Poór et al. (2020)

A járvány második szakaszában, amikor az első lépcsőben szerzett tapasztalatokat a vállalati működés újraindításában használták fel a szakemberek, fős szerephez jutottak az egészségügyi intézkedések. Az otthoni munkavégzés elrendelése kapcsolódik a járványügyi zárlathoz, a harmadik helyre került személyes szociális törődés viszont egyértelműen paradigmaváltást jelez a hazai HR területén. Korábban ugyanis a költség- és létszámcsökkentő intézkedések számítottak klasszikus válasznak egy válságra adott reakcióban. A változást valószínűleg az a felismerés is elősegítette, hogy a koronavírus-járvány számos új feladatot adott a humánerőforrás-szakemberek számára: a jövedelem és a munkahely elvesztéstől, továbbá a munkahelyi megfertőződéstől való félelem kezelése mellett negyedikként említhető még az otthoni munkavégzés gyakoriságának kényszerű növekedése miatti problémák megjelenése. Ez az úgynevezett home office a felmérések szerint érdekes módon nem a családi kapcsolatok erősödéséhez vezetett, hanem megnehezítette a munka és a magánélet elkülönítését (Moran, 2020). Világszerte megnőtt – elsősorban a beosztottak körében a – munkaterhelés is (Baska, 2020).

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) 2020 március-április folyamán közel ötezer, zömében a kis és középvállalati (kkv) szektorba sorolt vállalatnál mérte fel a járvány első hullámának hatását (MNB, 2020). A számos terület közül a jelen munkánk szempontjából relevánsakat emeljük ki. A kérdőívekre adott válaszok alapján a megkérdezettek egyik legnagyobb problémája likviditásuk fenntartása, főképp a munkabérek kifizetése volt. Ennek ellenére többségük a járvány előtti létszám fenntartását különösen fontosnak tartotta, akár munkaszervezési, akár munkaidő- és bér csökkenést jelentő megoldással, vagy távmunkával, legrosszabb esetben pedig elbocsátás helyett fizetés nélküli kényszerű szabadsággal. A munkahelyek megtartásában a legnehezebb feladatot az jelentette, hogy a fertőzés robbanásszerű terjedésének megelőzését szolgáló lezárások miatt különösen nagy problémát jelentett a munkahelyre való eljutás és a munka közbeni távolságtartás

vagy az ügyfelekkel történő személyes kapcsolattartás (Koh, 2020). A nemzetközi előrejelzések is meglehetősen borúlátók voltak. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) 160-515 millió munkahely elvesztését prognosztizálta 2020 végére, a Kereskedelmi Világszervezet 12-32 százalékos kereskedelmi visszaesést jósolt ugyanerre az időszakra, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) pedig a fogyasztói kiadások 33 százalékos csökkenését (ILO, 2020c; OECD, 2020b; WTO, 2020).

Az egyes államokat nem egyformán érintette a pandémia: a járványgörbe lefutása, a meghozott intézkedések, továbbá azok eredményessége is államról-államra különbözött. Ezért igyekeztünk a vizsgálat megtervezésekor azt is szem előtt tartani, hogy a vírus első hulláma által súlyosan és kevésbé érintett országok adatait is elemezzük. Tekintettel a mintavétel módszertanára végül az Egyesült Királyságot, Spanyolországot, Magyarországot és Montenegrót választottuk mintavételi helyszíneként. A védekezés mindenütt ugyanarról az alapról indult: a személyes találkozások számát kellett nagymértékben csökkenteni, ami egyet jelentett a gazdasági leállásokkal is. Az Egyesült Királyságban 2020 első három negyedévében hétszázezren lettek munkanélküliek, a második negyedévben újraindult a gazdaság, a foglalkoztatottak száma 4 milliőről 9,5 millióra nőtt és megkétszereződött az aktív cégek száma. Ezek az eredmények azonban 250 milliárd angol fontba kerültek (Costa & Machin, 2020). Mindezt annak ellenére sikerült megvalósítani, hogy 2020 márciusában a brit helyzet nagyon súlyos volt (BBC, 2020)

Jelentősen különbözik az Egyesült Királyságtól Montenegró (MN) helyzete. A GDP és a foglalkoztatottság növekedése mellett még mindig magas hiány és a költségvetési pufferek erőteljes behatároltsága jelentősen korlátozta a kormányzat lehetőségeit. További problémát jelentett, hogy az ország gazdaságában fontos forrás a turizmus és az idegenforgalom, ami a GDP egynegyedét adja (Grech et al., 2020), viszont a járvány miatt 2020-ban gyakorlatilag leállt. Még nagyobb gondot jelent, hogy Montenegróban magas az informális gazdaság aránya. A bejelentett vállalkozások csaknem fele, 46 százaléka nem valódi cég, becslések szerint nincs bejelentve a foglalkoztatottak egyharmada.

A 2020-as év első félévében Spanyolországra (ES) különösen nagy csapást mért a koronavírus. A többi európai országhoz képest jóval szigorúbb és jóval hosszabb lezárásokról döntött a spanyol kormány (Minder & Peltier, 2020), ami jelentős munkanélküliségi hullámot is kiváltott. Emelte az állam a minimálbért, de a munkanélküli ellátásokat is, így a fiskális mutatók a járvány előtti szintet várhatóan csak hosszabb idő után érik el ismét (Ramos, 2020). Közel 850.000 háztartás kap jövedelemkiegészítő támogatást (Casla, 2020).

A magyarországi (HU) helyzetet egy – ma már harmadik fázisában járó – országos felmérés térképezte fel (Poór et al., 2020a; Poór et al., 2020b). Bár ez a KoronaHR projekt elsősorban a humán-erőforrás-menedzsment területét elemezte, számos fontos információt nyújtott a COVID-19 magyarországi gazdasági hatásairól is. A magyar munkavállalókat a családi terhek növekedése és a munka-magánélet konfliktus zavarja leginkább, a jövedelmek csökkenése csak ezután következik. A fertőződések veszélye pedig csak a hetedik a rangsorban. Ezek az eredmények eltérnek az európai átlagtól. Az eltérés oka valószínűleg a járványellenes intézkedések sikerét jelző lapos tavaszi járványgörbe és a gazdasági mentőcsomag lehet, amelyet a kormányzat időben vezetett be. A kkv-szektorra gyakorolt hatásokat mérte fel a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) kutatócsoportja is (Budapest LAB, 2020). Eredményeik szerint a válság elsősorban azokat a cégeket érintette, amelyeknek a helyzete már a pandémia előtt is kedvezőtlen volt. A felmérés szerint a szabadságolás, a munkaidő-csökkentés és a távmunka volt a három leggyakoribb munkaügyi intézkedés. Ugyanakkor a COVID időszakában csak a kkv-k egyhuszada vezetett be új szolgáltatást, terméket, vagy marketing eszközt. Tehát a válság nem vált az innováció motorjává. Felmérte a BGE az

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

A szakirodalmi adatok áttekintése alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a COVID-19 járványnak és az azzal kapcsolatos kormányzati és vállalati intézkedéseknek az emberek életének gazdasági vonatkozásaira kifejtett hatását az egyéni jövedelmek változásával tudjuk jellemezni. Mivel alapvetően a jövedelmeket a végzett munka határozza meg, az ehhez kapcsolódó változásoknak a jövedelmekre kifejtett hatását vizsgáltuk. A szakirodalom alapján öt tényezőt választottunk ki, amelyek jelentősen megváltoztatták a végzett munka körülményeit a vírushelyzet alatt. Ezek a tényezők: **a munkaterhelés növekedése, a munkavégzés bonyolultabbá válása, a munkahelyi megfertőződés veszélye, a személyes találkozások számának alakulása, valamint a munkahely otthoni térbe helyeződése.**

Az Európai Parlament felmérése (European Parliament, 2020) alapján minden tagállam lakóinak voltak anyagi gondjai, jövedelemcsökkenést 21 tagállamban érzékelt a válaszadó lakosság több mint 30 százaléka, a többi országban inkább a megtakarítások kényszerű felélésétől tartottak. Az EU szerint a jövedelem csökkenése akkor számít jelentősnek, ha a társadalmilag elfogadható minimum alatti szintre kerül (Buheji et al., 2020). Az Egyesült Királyságban is azt igazolták a vizsgálatok, hogy a dolgozók egyötöde csak a jogilag kötelező minimálbért kapja munkájáért. Ráadásul a cégek 34 százaléka a béren kívüli juttatásoknak és szolgáltatásoknak is csak a kötelező minimum szintjét biztosítja (RWG, 2020). Ezek a tények alapozzák meg első hipotézisünket:

H1: Az említett öt tényező valamennyi vizsgált országban hozzájárult a jövedelmek csökkenéséhez.

Az Egyesült Királyságban (UK) a beosztottak legalább negyven, a vezetők csoportjában 20-50 százalék számolt be jelentős érintettségéről, nekik ráadásul még a beosztottak problémáival is foglalkozniuk kell (RWG, 2020). Spanyolországban a járvány első hullámában hatmillióra nőtt a munkanélküliek száma, ez az aktív, 15-60 év közötti korosztályban 22-25 százalékos munkanélküliséget jelent. Csak 2020-ban közel 530 ezren lettek munkanélküliek, jelentős részben a zárlati intézkedések miatt (Ancsy, 2021). Montenegróban a lezárások miatt 15 százalékponttal csökkent a foglalkoztatottság és az előzetes becslések szerint a járvány végére körülbelül 36.000 munkahellyel kevesebb lesz a járvány előtti helyzethez képest (ILO, 2020a, 2020b). A Budapest Lab (2020) adatai szerint a magyar cégek közel felének tevékenységét nem befolyásolta számottevően a pandémia és az ehhez kapcsolódó intézkedéscsomag, sőt a vállalkozások 5 százaléka növekedésről számolt be – ezek valószínűleg az informatikai és online kereskedelmi üzletágakban működnek. A fenti adatok alapján alkottuk meg második hipotézisünket:

H2: Az egyes tényezők hatása országonként és demográfiai csoportonként is eltérően alakult

A kutatási módszer és a minta leírása

Hipotéziseink vizsgálatára kérdőíves kutatást végeztünk. Bár az online felmérések költséghatékonyságuk miatt egyre népszerűbbek, úgy döntöttünk, hogy kérdőívünket offline formában készítjük el (Gunter et al., 2002). A kérdőív első része demográfiai kérdéseket tartalmazott. A COVID előtti és alatti helyzetről szóló második rész csak zárt kérdésekből állt és 5 pontos Likert-skálán volt megválaszolható. Az összesen 19 állításból jelen munkában csak azokra fókuszáltunk, amelyek a COVID-19 munkavégzésre és jövedelmek alakulására kifejtett hatását vizsgálják.

A kérdőíveket a válaszadókhöz ismerősök segítségével juttattuk el, akiket arra is megkértük, hogy később a kitöltött kérdőíveket gyűjtsék össze és küldjék nekünk vissza. Ezzel magasabb válaszarányra számítottunk, mint az online kérdőívекnél szokásos 20-40 százalék. (Ilieva et al., 2002). Ez az elvárásunk teljesült, mivel a megkérdezettek közel 90 százaléka válaszolt.

Az adatokat IBM SPSS Statistics programmal dolgoztuk fel. Tekintettel a minta elemszámára (899 fő) a központi határeloszlás tétele alapján feltételezhető a normalitás fennállása, ezért vizsgálatokat a kovarianciaanalízis (ANCOVA) módszerével végeztünk. Minden egyes vizsgált állítás esetében felállítottunk egy lineáris modellt, mely első lépésben tartalmazta valamennyi demográfiai változót és az országgal levő interakcióját, mint magyarázó változót, majd eliminálva a nem szignifikáns változókat végül csak azt a modellt elemeztük, melyben minden magyarázó változó szignifikáns. Ez alól kivételt csupán akkor tettünk, amikor két változó önmagában nem, de interakciójuk szignifikáns hatást gyakorolt az eredményváltozóra; ebben az esetben a nem szignifikáns egyedi változót is tartalmazta a végső modell. A regressziós modellek eredményei alapján a következő lépésben összeállítottunk egy útelemző (SEM) modellt, amelyben azt vizsgáltuk, hogy kutatásban szereplő, pandémia miatti változások közül melyek és hogyan befolyásolták a válaszadók jövedelmének járványhelyzet miatti változását. Kvantitatív elemzéseinket az R Studio 1.3.1093 és a Microsoft Excel 365 program segítségével végeztük. A SEM modell megalkotásához az IBM SPSS Amos szoftvert használtuk.

A kiinduló modell valamennyi kérdés esetén a következő volt:

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

ahol:

- X_1- Ország (HU, MN, ES, UK)
- X_2- Beosztás (Nem beosztott, Beosztott)
- X_3- Nem (Nő, Férfi)

A megkérdezés összesen 899 emberre terjedt ki, mely a résztvevő négy országban a következő megoszlásokat mutatja:

- 314 fő Magyarország (HU),
- 145 fő Montenegró (MN),
- 179 fő Spanyolország (SP)
- 261 fő Egyesült Királyság (UK).

Az országok kiválasztása során szem előtt tartottuk azt, hogy különböző gazdasági fejlettségű országok is belekerüljenek a mintába, így jobban össze tudjuk hasonlítani hazánk eredményeit a többiekével. Vizsgált demográfiai tényezőink közül kettőt (tulajdonos és vezető) a súlyozáshoz használt statisztikák metodikája miatt összevontunk¹, és a továbbiakban „nem beosztott” néven hivatkozunk rá. A demográfiai jellemzők szerinti megoszlását mutatja az táblázat.

1. TÁBLÁZAT: A MINTA LEÍRÁSA

Országoként	HU: 354	MN: 145	SP: 179	UK: 261
Nemenként	nő: 325		férfi: 574	
Végzettség szerint	csak alafokú: 32	középfokú: 229	felsőfokú: 638	
Munkaviszony szerint	tulajdonos: 83	vezető: 308	beosztott: 508	
Munkaidő szerint	teljes munkaidős: 654	részmunkaidős: 224	egyéb: 21	
Munkaszerződés jellege szerint	állandó: 647	szerződéses: 232	egyéb: 20	

Forrás: saját szerkesztés

¹EUROSTAT: LFSQ_EGAIS – http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_egais&lang=en

Eredmények

A kérdésre adott válaszok átlaga a teljes mintára nézve 1,69, (szórás 0,75) tehát általánosságban nem panaszkodtak az emberek arra, hogy a jövedelmi helyzetük romlott volna a pandémia és a zárlatok miatt. Az ország önálló hatása is szignifikáns volt a modellben ($p=0,012$), továbbá szintén szignifikáns ($p<0,001$) eltéréseket találtunk az egyes beosztási kategóriák esetében. A beosztás országgal való interakciója ($p<0,001$) is szignifikáns volt, továbbá a nők és a férfiak – ha főhatásként nem is ($p<0,525$), de – a négy ország tekintetében szignifikánsan eltérő válaszokat adtak ($p=0,035$). A viszonylag magas számú szignifikáns hatás közepes teljes magyarázóerőt eredményezett (35,54 %), mely leginkább az ország és a beosztás (34,95 %) valamint az ország és a nem (19,65%) interakcióján alapul. Szintén számottevő a beosztás (18,28 %) és az ország (14,32 %) önálló hatása is. A nem (0,08 %) önálló hatása gyenge és nem szignifikáns.

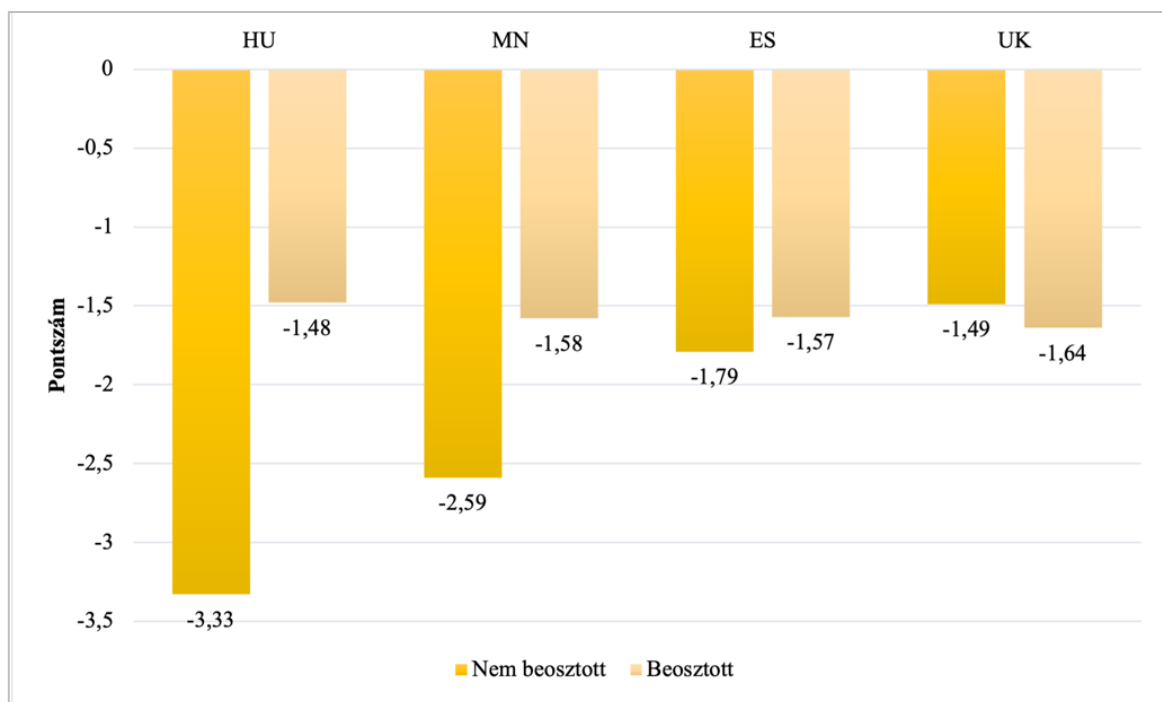
Az országok között sorrend állítható fel: legnagyobb csökkenésről a magyarok (2,40), legkisebről az Egyesült Királyságbeliek (1,57) és a spanyolok (1,68) számoltak be – e két utóbbi ország válaszadói között nincs szignifikáns eltérés –, Montenegró (2,09) pedig a második helyre került. Havi jövedelem tekintetében a a vírushelyzetet és a zárlatok elsősorban a nem beosztottak (2,30) érezték nehéznek, a beosztottak (1,57) jóval kisebb mértékű jövedelem-csökkenésről számoltak be.

Beosztási kategória szerint az Magyarországon és Montenegróban a nem beosztottak erőteljesebb jövedelem-visszaesésről számoltak be (HU: 3,33; MN: 2,59), míg a beosztottak esetében inkább a jövedelem változatlanlansága (HU:1,48; MN:1,58) volt jellemző. Ez a teszteredményeken is meglátott: mindkét országban szignifikánsan tért el a nem beosztottak és a beosztottak átlaga egymástól. Spanyolországban egyik csoport (nem beosztottak: 1,79; beosztottak: 1,57) sem érezte, hogy havi jövedelme a járvány és a zárlatok következtében nagy mértékben csökkent volna – közöttük nincs szignifikáns eltérés. Az Egyesült Királyságban sem különbözik szignifikánsan a két csoport (nem beosztottak: 1,49; beosztottak: 1,64) egymástól, azaz általánosságban mondható, hogy nem számoltak be jövedelemcsökkenésről

Az egyes országok csoportátlagait összehasonlítva azt láthatjuk, hogy a nem beosztottak esetében szinte szignifikáns sorrend állítható fel. A legnagyobb csökkenést Magyarországon érezték (3,33), majd Montenegró következett (2,59), végül Spanyolország (1,79) és az Egyesült Királyság (1,49), mely két utóbbi ország között nem volt szignifikánsan eltérés. A beosztottak esetében csupán a két szélső marginális átlaggal rendelkező ország tért el egymástól szignifikánsan: Magyarország (1,48) és az Egyesült Királyság (1,64). Megjegyzendő továbbá, hogy a beosztottak minden országban ugyanarról számoltak be: változatlan, minimálisan növekvő, esetleg csökkenő jövedelemről.

Összességében elmondható a különböző beosztási kategóriákról, hogy a beosztottak havi jövedelmét jóval kevésbé érintette a vírushelyzet (ez vélhetőleg az egyes kormányok válságkezelési intézkedéseinek is köszönhető volt), a nem beosztottak viszont már szignifikáns jövedelemcsökkenésről számoltak leginkább Magyarországon és Montenegróban, Spanyolországban és az Egyesült Királyságban azonban már sokkal kevésbé, vagy egyáltalán nem számoltak be a jövedelmek visszaeséséről (2. ábra a következő oldalon).

2. ÁBRA: A PANDÉMIA HATÁSA A SZEMÉLYES JÖVEDELMEKRE



Forrás: saját adatok

A nők és a férfiak között nem találtunk szignifikáns eltérést a teljes mintában, azonban a nem és az ország interakciójának szignifikáns volta miatt megvizsgálva a marginális átlagok eltérését, Montenegró esetében kimutatható, hogy nagyobb jövedelemcsökkenésről számoltak be a nők (2,24) mint a férfiak (1,93). Az országok közötti sorrend is szignifikáns volt a teljes mintára vonatkoztatva, sőt az interakciókat megvizsgálva látható, hogy elsősorban a magyar demográfiai csoportokat sújtotta leginkább a havi jövedelem csökkenése, utánuk nem sokkal lemaradva következett Montenegró. A spanyolok inkább stagnálásról számoltak be, míg az Egyesült Királyság munkavállalói / tulajdonosai akár kisebb-nagyobb jövedelemnövekedést is éreztek. A két nem képviselőinek havi jövedelmét szinte azonos mértékben érintette minden országban a pandémiás helyzet és a miatta elrendelt zárlatok, ez alól egyetlen kivétel Montenegró, ahol a nők esetében rosszabb volt a helyzet. Bár a nők és a férfiak között nem találtunk jelentős eltéréseket, a négy vizsgált ország és a három beosztási csoport esetében viszont igen, **így a második hipotézisünk beigazolódott.**

A kérdőívben szereplő, jövedelemcsökkenéssel kapcsolatos kérdésekből ezután egy olyan párhuzamos útmodell felállítását tűztük ki célul, amelyben mind a négy országot ugyanazon struktúrában, de külön-külön számított paraméterekkel modellezhetünk. Végül öt kérdést (a munkaterhelés megváltozását, a munkafeltételek bonyolultabbá válását, a munkahelyi fertőződéstől való féltelmet és a távmunka gyakoribbá válását) tettünk a modellbe, mert a többi vagy az illeszkedési statisztikákat rontotta, vagy egyáltalán nem volt szignifikáns hatása. A modellel annak megállapítása volt a célunk, hogy a pandémia és a korlátozások miatti jövedelemcsökkenés az általunk vizsgált tényezők közül melyeknek köszönhető. Segítségünkre volt a modell a négy ország közötti eltérések megállapításában is. Ezért a modellt úgy állítottuk fel, hogy a végső eredményváltozónk a havi jövedelem csökkenése volt, a többi változó hatása pedig direkt, és / vagy indirekt módon befolyásolja Q3 értékét. Ennek alapján elkészítettük a négy ország modelljét.

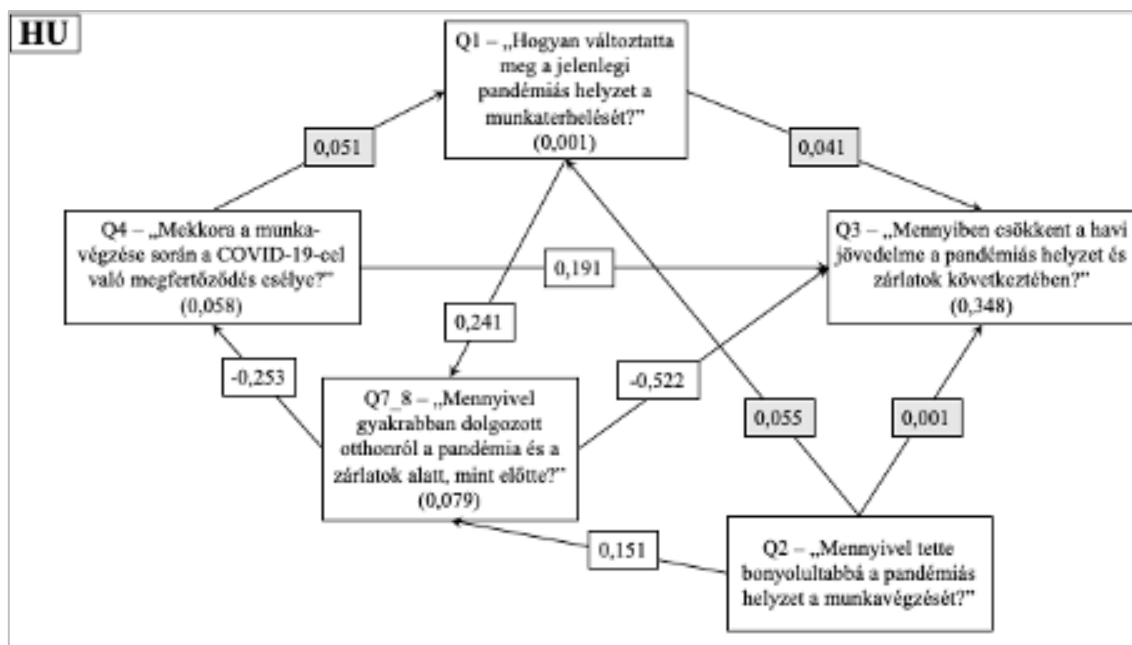
A modellek globális illeszkedési statisztikai kifejezetten jónak számítanak: nincs szignifikáns eltérés a becsült és a megfigyelt modell között ($\chi^2(4) = 4,051$; $p=0,399$); az illeszkedést mérő indexek

értéke – egyetlen kivételtől eltekintve – 0,95 feletti (NFI=0,987; RFI=0,870; IFI=1,000; TLI=0,998; CFI=1,000); a közelítés átlagos hibája sem nagyobb szignifikánsan 0,05-nél (RMSEA=0,004; p=0,946). Mindez annak ellenére elmondható, hogy az egyes utak nem minden esetben voltak szignifikánsak minden országnál. Az egyes modellekben a jövedelemcsökkenést különbözőképpen magyarázzák vizsgált változóink, de mind a négy országban kimutatható volt szerepük a jövedelmi viszonyok alakulásában. **Első hipotézisünket tehát szintén sikerült igazolnunk.**

Magyarország

Magyarországon (3. ábra) a veszélyhelyzeti korlátozások miatti havi jövedelemcsökkenést a vizsgált tényezők közül a COVID-19-cel való megfertőződés esélye (0,191) és az otthoni munka gyakoriságának változása (-0,522) befolyásolta direkt módon. A munkájukat nagyobb gyakorisággal otthonról végzők jövedelme kisebb mértékben csökkent, mint a munkába járni kényszerülőké. Az otthoni munka gyakoriságát növelte a munkafeltételek bonyolultabbá válása (0,151), továbbá a nagyobb munkaterhelés (0,241). A gyakoribb otthon végzett munka pedig szignifikánsan csökkentette a megfertőződés esélyét (-0,253) is, hiszen a védekezés első lépése éppen a szeparáció. Az ábrán a nyilak az októl mutatnak az okozat felé. A nyilakon szereplő számok a standardizált direkt hatások. Ezek szignifikánsak, ha fehér háttérűek, míg a szám szürke háttére nem szignifikáns hatást jelöl. A szövegdobozok alján zárójelben a magyarázott variancia aránya látható. A Q2 csupán magyarázó változó, ezért hiányzik mellőle a magyarázott variancia. Ugyanezeket a jelöléseket alkalmaztuk a többi ország útmodelljén is.

3. ÁBRA: MAGYARORSZÁG RÉSZMINTÁJÁNAK ÚTMODELLJE

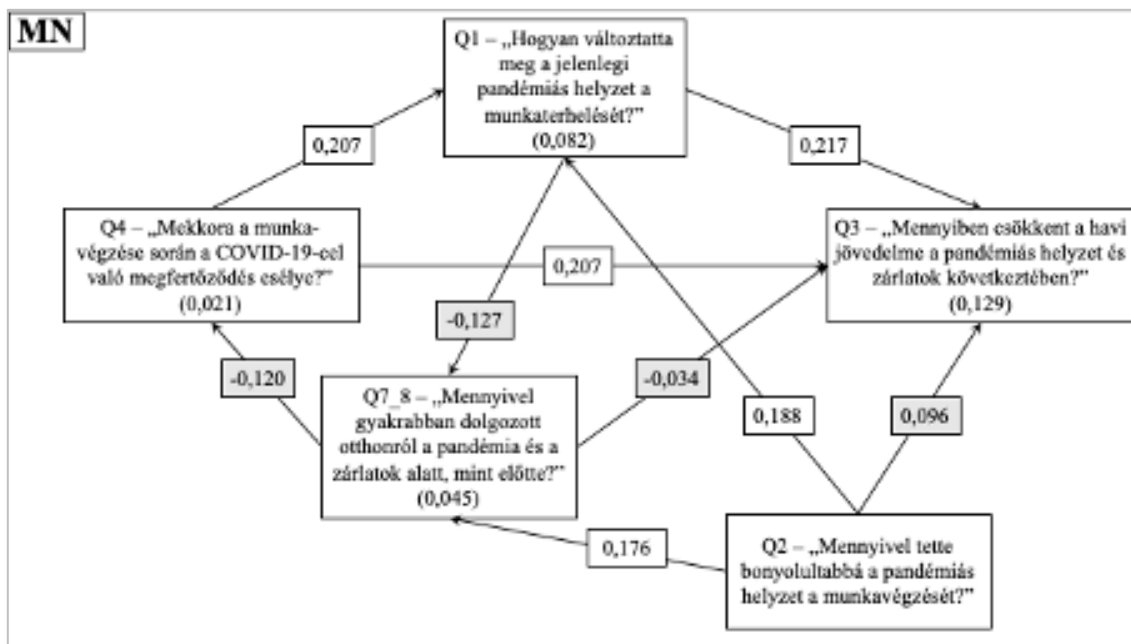


Forrás: saját adatok

Két esetben találtunk számottevő indirekt hatást, melyek a havi jövedelmet növelik. Az egyik a munkaterhelés növekedése, a másik pedig a munkavégzés bonyolultabbá válása. A teljes hatások esetében a munkaterhelés, a bonyolultabb munkavégzés és az otthonról végzett munka gyakoriságának növekedése mérsékli a jövedelmek csökkenését.

Montenegró

4. ÁBRA: MONTENEGRÓ RÉSZMINTÁJÁNAK ÚTMODELLJE

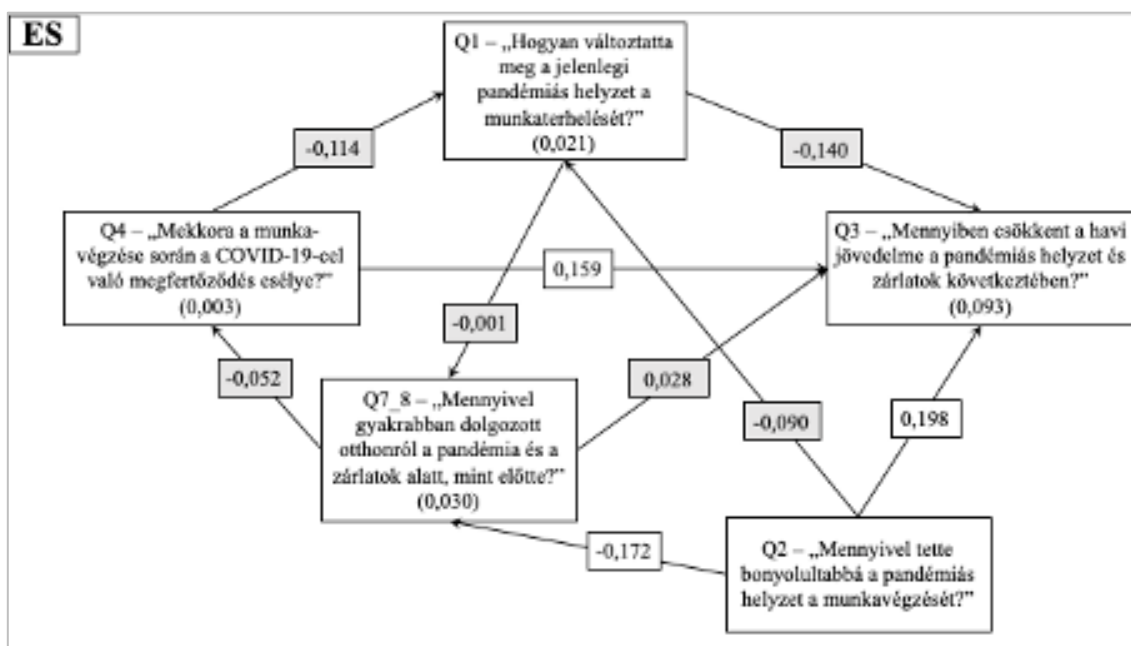


Forrás: saját adatok

A montenegrói eredmények szerint (4. ábra) a vizsgált tényezők közül a munkaterhelés (0,217), és a fertőzésveszély (0,207) csökkentette szignifikáns direkt hatással a havi jövedelmet. Ennek megfelelően az indirekt hatások is két úton keresztül nyilvánultak meg. A fertőzésveszély direkt és indirekt (a munkaterhelést fokozva) hatással is a jövedelemcsökkentő. A teljes hatások elemzése alapján ugyancsak a fertőzésveszély csökkenti a legerőteljesebben (0,299) a jövedelmeket.

Spanyolország

5. ÁBRA: SPANYOLORSZÁG RÉSZMINTÁJÁNAK ÚTMODELLJE

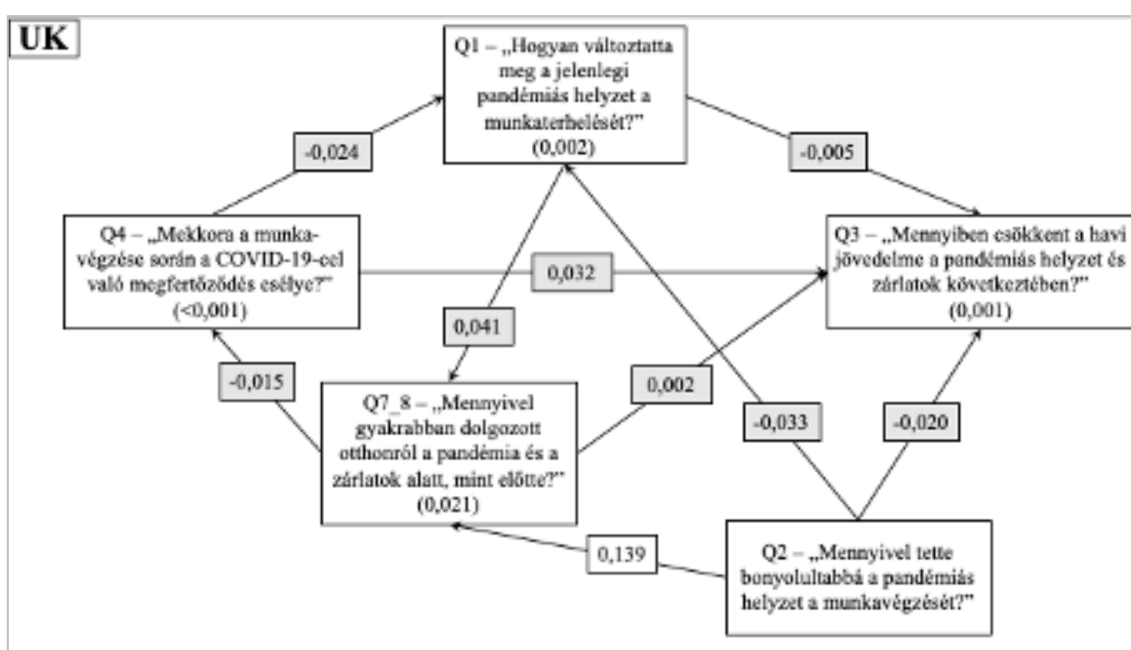


Forrás: saját adatok

Először Spanyolországgal kapcsolatban találkoztunk azzal, hogy a munkaterhelés növekedése közvetlenül mérsékeli a jövedelmek csökkenését (5. ábra), igaz, a hatás nem szignifikáns. Azaz úgy tűnik, hogy a megnövekedett terheléssel együtt a munkavégzésért kapott juttatások is emelkedtek valamilyen mértékben. További két szignifikáns direkt hatást találtunk még: a bonyolultabb munkavégzés és a fertőződésveszély erősödése a havi jövedelmek csökkenését fokozza. Említendő indirekt hatás nincs. Még egy olyan hatást találtunk, amely a többi országhoz képest inverz: minél bonyolultabb lett a munkavégzés, annál kevésbé tudta azt a dolgozó otthonról végezni. A másik három vizsgált ország esetében ez fordítva volt: akinek bonyolódta a munkahelyi feltételei, az lehetőség szerint inkább távmunkában dolgozott.

Egyesült Királyság

6. ÁBRA: AZ EGYESÜLT KIRÁLYSÁG RÉSZMINTÁJÁNAK ÚTMODELLJE



Forrás: saját adatok

Az Egyesült Királyság modelljében csupán egyetlen egy szignifikáns direkt hatást található (0,139), ez azt mutatja, hogy minél bonyolultabb lett a válaszadók munkavégzése a pandémia miatt, annál nagyobb valószínűséggel dolgoztak gyakrabban otthonról (6. ábra). Érdemi indirekt hatások nincsenek.

Diszkusszió

Eredményink szerint összességében az Egyesült Királyságban volt a legnagyobb a munkaterhelés növekedése. A témát 2020 áprilisában vizsgáló Good Work Index szerint (CIPD, 2020) beosztottak háromnegyede és a nem beosztottak kétharmada panaszkodott fokozott munkaterhelésre. Ennek mértéke 28 százalék volt, de a járványhelyzeti kulcságazatokban (egészségügyi és szociális szektor, oktatás, közszolgáltatások) 44 százalék. Második helyre került Spanyolország, ahol a fokozott terhelés általános mértékét a szakirodalmi adatok 44 százalékban határozták meg (Salas-Nicás et al., 2021). A harmadik Magyarország és a negyedik Montenegro esetében viszont szignifikáns eltérést tudtunk kimutatni két csoport között: előbbiben a beosztottak, Montenegroban viszont a nem beosztottak munkaterhelése nőtt jobban. A magyar helyzet sajátossága még, hogy a

márciusi gazdasági leállás és korlátozások miatt elsősorban nem a munkahelyi, hanem inkább a lelki terhek nőttek, mint például a munkanélküliségtől, a jövedelmek elvesztésétől való félelmek, továbbá ezeknek a családi kapcsolatokat is érintő negatív hatásai (Poór et al., 2020a; Poór et al., 2020b). A vizsgált országok közül Montenegróban volt a legmagasabb az otthonról dolgozók aránya a pandémia előtt. Valószínűleg emiatt számol be a szakirodalom (IJAS, 2020) arról, hogy a pandémiával járó intézkedések hatására az otthonról dolgozók munkaterhelése csökkent, a többieké nőtt. Az otthoni munkavégzés gyakorisága a járvány hatására Spanyolországban nőtt leginkább, amit valószínűleg a szigorú korlátozásokkal magyarázhatunk

A terhelés növekedése mellett a kötelező egészségügyi-biztonsági intézkedések (kötelezően viselt védőfelszerelés) eredményeképpen a munkavégzés jelentősen bonyolultabbá vált. Eredményeink szerint összességében a nem beosztottak munkája nagyobb mértékben lett komplikált, mint a beosztottaké. Spanyolország első helye valószínűleg azzal is magyarázható, hogy itt a hatóságok az effektív védőfelszerelés viselését is kötelezővé tették (Mitjà et al., 2020). Harmadikként álló magyarok nem szenvedtek hiányt védőeszközökben (Blikk, 2020; Potfolio, 2020). Ezért a munka bonyolultabbá válását itt is a védőeszközök kötelező viselése okozta. Montenegró esetében viszont a megfelelő eszközök hiánya jelentette a fő problémát, (Arežina, 2020; Senat, 2020; Vlada, 2020). Az Egyesült Királyságban az állam végezte a védőfelszerelések beszerzését, kiosztását, és a tájékoztatást (HSE, 2020). Ezért a munkafeltételek bonyolódását az angolok érzékelték legkevésbé.

A fertőzésveszély természetesen minden országban fennáll. Az Egyesült Királyságban a járvány első hullámában a fertőzöttek 80 százaléka az egészségügyben és szociális ellátás dolgozói közül került ki (Agius et al., 2020). Spanyol adatok szerint a munkavállalók 68 százaléka még ma is fél a fertőzéstől (Salas-Nicás et al., 2021). Összegezve eredményeinket megállapítottuk, hogy hipotéziseinket sikerült igazolnunk.

A modellben szereplő magyarázó változók közül a munkaterhelés növekedésével a magyar és a montenegrói jövedelmek csökkentek, de csak Montenegró esetében volt ez a hatás szignifikáns. Az egyesült Királyságban és Spanyolországban viszont a fokozott munkaterhelést minden bizonyosan kompenzálták anyagilag a munkáltatók, hiszen ezekben az országokban a munkaterhelés növekedése mérsékelte a jövedelemcsökkenést. A fizetések, a munkáért járó jövedelmek nemcsak az államtól függenek, hanem a munkáltatóktól is. Ezért a HR számára fontos információ, hogy nemcsak a dolgozók munkahelyére kell vigyázni, hanem arra is, hogy ne csökkenjen jelentősen a havi jövedelmük. Ez az állami támogatások igénybevétele mellett munkaszervezési és HR-feladat. Tipikus megoldás volt COVID-záratok alatt az otthoni munkavégzés elrendelése, ami úgy csökkentette a fertőzésveszélyt, hogy megőrizte a dolgozók jövedelmét is. További lehetőség erre például a dolgozók belső képzése, átképzése is.

Új HR-feladat lett az egészségvédelem. Ennek módja lehet a védőfelszerelések beszerzése, használatuk elrendelése és ellenőrzése. Különösen fontos ez a vállalkozói szektorban, ahol az állam nem vesz részt a beszerzésekben. Megszünteti a munkahelyi fertőződések veszélyét a távmunka is, de számos feladat csak fizikai jelenléttel látható el (mentősök, tűzoltók, biztonsági őrök, a tömegközlekedés dolgozói stb.). Ilyen esetekben az egészségvédelem kulcsfontosságú. Elsősorban kiemeljük az anyagi erőforrásokat gyakorlatilag nem igénylő tájékoztatás fontosságát. Segíthet a munkaszervezés, a dolgozók folyamatos tesztelése, az egymást váltó műszakok elkülönítése. A műszakokon belül a távolságtartás, a maszkviselés, a rendszeres kézmosás jelentősen tovább csökkentheti a fertőzésveszélyt. Nagyon fontos lenne a megfelelő átoltoztatás biztosítása is, ami munkavállalói kedvezményekkel motiválható. Itt azonban óvatosan kell eljárni, hogy ne merüljön fel emiatt a diszkrimináció problémája. Ezekben a feladatokban is részt kell vállalnia a HR-nek. A járvány és a következtében kialakuló válság olyan új HR-feladatokat hozott előtérbe, amelyek korábban nem tartoztak a megszokott rutinfeladatok közé. Ez paradigmaváltást tesz szükségessé és

a KoronaHR tapasztalatai alapján ez a magyar cégek HR munkatársainak többségénél már tapasztalható is.

Konklúzió

A COVID-19 járvány első heteiben a gazdaságilag fejlett országok kormányai soha nem látott szintű sürgősségi támogatásokat fizettek ki a háztartások és a vállalatok talpon tartása, a munkahelyek és a jövedelmek védelme érdekében, valamint azért, hogy megakadályozzák a gazdaság összeomlását. A támogatások hozzásegítették a vállalatokat és a vállalkozásokat likviditásuk megőrzéséhez és sikerült a segítségükkel megállítani a kezdeti hetekben tapasztalható tömeges munkanélküliség-növekedést. Mivel a vírus az emberi erőforrást közvetlenül támadja, ez a leginkább fenyegetett tényezője a gazdaságnak: veszélyben van egészsége, munkahelye, megélhetése is. A világ mai globalizáltsági foka mellett a probléma csak közös megoldás keresésével kezelhető hatékonyan. Ám az állam szerepe a vállalatok kapuja előtt véget ér. Minden egyes cégnek magának kell kidolgoznia válaszstratégiáját a saját dolgozóira szabottan. Ebben elengedhetetlen a HR-szakemberek szerepe. A járvány felgyorsította és új elemekkel egészítette ki a hagyományos HR-szerepeket. Ezek felméréséhez járul hozzá a KoronaHR projekt és ehhez kívántunk hozzájárulni tanulmányunkkal mi is.

Eredményeink felhasználhatók lehetnek egyrészt egy bővíthető nemzetközi adatbázis megalapozására. A fokozott munkaterhelés csökkenthető részben megfelelő szervezéssel, amiben kulcsszerep jut a humán erőforrás-szakembereknek és mindazoknak a módszereknek, amelyekkel a fokozott terhelés okozta stressz csökkenthető. Előnyös – nemcsak a járványhelyzet szempontjából – a távmunka lehetőségeinek fenntartása a járvány lezajlása után is. Ez a munkáltatónál költségcsökkentést, a dolgozóknál rugalmasabb munkafeltételeket és egyszerűbb, például védőfelszerelés nélküli munkavégzést tesz lehetővé. Összességében elmondható, hogy bár jelenleg a járvány okozta válság hatásait mérsékeljük és kompenzáljuk, a gazdaságtörténet hosszú idő távlatából remélhetőleg inkább a koronavírus pozitív szerepét fogja kiemelni, mint a gazdasági paradigmaváltást elősegítő tényezőét.

Irodalomjegyzék:

Agius, R. M., Robertson, J. F. R., Kendrick, D., Sewell, H. F., Stewart, M. & McKee, M. (2020). Covid-19 in the workplace. *British Medical Journal*, 220(370), m3577. <https://doi.org/10.1136/bmj.m3577>

Ancsy, N. (2021). *Spanyolországban több mint félmillióval lett több munkanélküli 2020-ban*. Hír.Ma. Elérhető: <https://hir.ma/kulfold/spanyolorszagban-tobb-mint-felmillioval-lett-tobb-munkanelkuli-2020-ban/767725>

Arežina, S. (2020). Post-Pandemic World and Western Balkans: Transformative Resilience as the Response to the Consequences of the COVID-19 Pandemic. *China-CEE-Working Paper*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 22.) https://china-cee.eu/wp-content/uploads/2020/11/Working_paper-202041-Sanja-Arez%CC%8Cina.pdf

Associated Press (2021). *Timeline: China's COVID-19 outbreak and lockdown of Wuhan*. ABC News. (Letöltés ideje: 2021. 06. 16.) <https://abcnews.go.com/Health/wireStory/timeline-chinas-covid-19-outbreak-lockdown-wuhan-75421357>

Asún, R. A., Rdz-Navarro, K. & Alvarado, J. M. (2016). Developing Multidimensional Likert Scales Using Item Factor Analysis: The Case of Four-point Items. *Sociological Methods & Research*, 45(1), p. 109-133. <https://doi.org/10.1177/0049124114566716>

Baska, M. (2020). *Half of managers fear staff are burning out because of Covid-19, report finds*. People Management. (Letöltés ideje: 2021. 06. 19.) <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/half-of-managers-fear-staff-are-burning-out-because-of-covid-19>

BBC (2020). *Coronavirus: Biggest daily rise as UK cases reach 460*. BBC News. (Letöltés ideje: 2021. 06. 18.) <https://www.bbc.com/news/uk-51839106>

- Blikk (2020). *Újabb szállítmány jött Kínából, több millió maszk érkezett Ferihegyre – fotók*. Blikk. (Letöltés ideje: 2021. 06. 18.) <https://www.blikk.hu/ujabb-szallitmany-jott-kinabol-tobb-millio-maszk-erkezett-ferihegyre/drmj519>
- Budapest LAB (2020). *Így reagált a magyar kkv-szektor a koronavírus járványra*. BGE-Budapest Business School. (Letöltés ideje: 2021. 05. 11.) <https://budapestlab.hu/index.php/igy-reagalt-a-magyar-kkv-szektor-a-koronavirus-jarvanyra/>
- Buheji, M., da Costa Cunha, K., Beka, G., Mavrić, B., Leandro do Carmo de Souza, Y., Souza da Costa Silva, S., Hanafi, M. & Chetia Yein, T. (2020). The Extent of COVID-19 Pandemic Socio-Economic Impact on Global Poverty. A Global Integrative Multidisciplinary Review. *American Journal of Economics*, 10(4), p. 213-224. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20201004.02>
- Casla, K. (2020). *Spain's new minimum income scheme: A victory and a historic failure*. openDemocracy. (Letöltés ideje: 2021. 06. 16.) <https://www.opendemocracy.net/en/can-europe-make-it/spains-new-minimum-income-scheme-a-victory-and-a-historic-failure/>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2020). *CIPD Good Work Index 2020 Report – UK Working Lives Survey*. (Letöltés ideje: 2021. 05. 31.) https://www.cipd.co.uk/Images/good-work-index-full-report-2020-2_tcm18-79210.pdf
- Coldiretti. (2020). *Covid, il Natale senza turismo costa 4,1 mld*. Coldiretti. (Letöltés ideje: 2021. 06. 17.) <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-natale-senza-turismo-costa-41-mld>
- Costa, R. & Machin, S. (2020). *IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring – United Kingdom*. IZA – Institute of Labor Economics. (Letöltés ideje: 2021. 06. 10.) https://www.iza.org/wc/files/downloads/iza__crisismonitor_countryreport_uk_202011.pdf
- Dugarova, E. (2020). Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses. *UN Expert Group Meeting*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 09.) http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/11/Dugarova.Paper_.pdf
- European Parliament (2020). *Uncertainty | EU | Hope—Public opinion in times of COVID-19*. [Public Opinion Survey]. (Letöltés ideje: 2021. 06. 01.) <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20200713RES83231/20200713RES83231.pdf>
- Forbes (2020) *Kijöttek a számok: Nem kérdés, ki a koronavírus-járvány legnagyobb nyertes Magyarországon*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 06.) <https://forbes.hu/uzlet/kijottek-a-szamok-nem-kerdes-ki-a-koronavirus-jarvany-legnagyobb-nyertes-magyarorszagon/>
- Grech, V., Grech, P. & Fabri, S. (2020). A risk balancing act – Tourism competition using health leverage in the COVID-19 era. *International Journal of Risk & Safety in Medicine*, 31(3), p. 121-130. <https://doi.org/10.3233/JRS-200042>
- Gunter, B., Nicholas, D., Huntington, P. & Williams, P. (2002). Online versus offline research: Implications for evaluating digital media. *Aslib Proceedings*, 54(4), p. 229-239. <https://doi.org/10.1108/00012530210443339>
- HSE (2020). *Making your workplace COVID-secure during the coronavirus pandemic*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 22.) <https://www.hse.gov.uk/coronavirus/working-safely/index.htm>
- IJAS (2020). Uniformity of media is a warning for Montenegro. *Safejournalists*. (Letöltés ideje: 2021. 05. 18.) <https://safejournalists.net/16763-2/>
- Ilieva, J., Baron, S. & Healey, N. M. (2002). Online Surveys in Marketing Research. *International Journal of Market Research*, 44(3), p. 1-14. <https://doi.org/10.1177/147078530204400303>
- ILO (2020a). *Rapid Assessment of the Employment Impacts and Policy Responses—Montenegro*. International Labour Organization. (Letöltés ideje: 2021. 05. 29.) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_749201.pdf
- ILO (2020b). *36,000 jobs are at immediate risk—EBRD/ILO advise Montenegro labour market after coronavirus*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 2.) http://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_749202/lang--en/index.htm
- ILO (2020c). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition* (pp. 1-25) [ILO Monitor]. International Labour Organization. (Letöltés ideje: 2021. 06. 8.) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf
- Koh, D. (2020). Occupational risks for COVID-19 infection. *Occupational Medicine*, 70(1), p. 3-5. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa036>
- Minder, R. & Peltier, E. (2020, March 14). *Spain Imposes Nationwide Lockdown to Fight Coronavirus*. The New York Times (Online). (Letöltés ideje: 2021. 06. 06.) <https://www.nytimes.com/2020/03/14/world/europe/spain-coronavirus.html>

- Mitjà, O., Arenas, À., Rodó, X., Tobias, A., Brew, J. & Benlloch, J. M. (2020). Experts' request to the Spanish Government: Move Spain towards complete lockdown. *The Lancet*, 395(10231), p. 1193-1194. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30753-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30753-4)
- MNB (2020). *Az MNB koronavírus-járvány gazdasági hatásait vizsgáló vállalati felmérésének eredményei*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 03.) <https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2020-evi-sajtokozlomenyek/az-mnb-koronavirus-jarvany-gazdasagi-hatasait-vizsgalo-vallalati-felmeresenek-eredmenyei>
- Moran, T. (2020). *COVID-19 pandemic creates new causes of 'workplace' stress*. University of Birmingham. (Letöltés ideje: 2021. 06. 13.) <https://www.birmingham.ac.uk/news/latest/2020/11/covid-19-pandemic-creates-new-causes-of-'workplace'-stress.aspx>
- Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége. (2020). *Trendriport – A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről – 2020 április*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 13.) http://www.hah.hu/files/1215/9169/2329/Trendriport_2020._prilis.pdf
- MTI (2020a). *Majdnem 10 ezer vállalat vette igénybe a munkahelyvédelmi bértámogatást*. HR-portál. (Letöltés ideje: 2021. 06. 25.) <https://www.hrportal.hu/c/majdnem-10-ezer-vallalat-vette-igenybe-a-munkahelyvedelmi-bertamogatast-20200526.html>
- MTI (2020b). *Naponta több ezer kérelem érkezik a munkahelyvédelmi bértámogatásra*. HR Portál. (Letöltés ideje: 2021. 06. 19.) <https://www.hrportal.hu/hr/naponta-tobb-ezer-kerelem-erkezik-a-munkahelyvedelmi-bertamogatasra-20200619.html>
- OECD (2020a). *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1: Preliminary version*. <https://doi.org/10.1787/0d1d1e2e-en>
- OECD (2020b). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses* (p. 169) [Global Report]. (Letöltés ideje: 2021. 06. 18.) https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses
- Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I. & Szabó, Sz. (2020a). *COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ. (Letöltés ideje: 2021. 06. 28.) <http://kea.ke.hu/33/>
- Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M. & Szabó, Sz. (2020b). *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok Magyarország 202*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.
- Portfolio (2020). *86 lélegeztetőgép és 3 millió szájmaszk érkezett Magyarországra*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 14.) <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200324/86-lelegeztetogep-es-3-millio-szajmaszk-erkezett-magyarorszagra-421520>
- Ramos, R. (2020). *IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring: Spain*. IZA – Institute of Labor Economics. (Letöltés ideje: 2021. 06. 19.) https://www.iza.org/wc/files/downloads/iza__crisismonitor_country-report_es_202010.pdf
- Rodríguez-Barranco, M., Rivas-García, L., Quiles, J. L., Redondo-Sánchez, D., Aranda-Ramírez, P., Llopis-González, J., Sánchez Pérez, M. J. & Sánchez-González, C. (2021). The spread of SARS-CoV-2 in Spain: Hygiene habits, sociodemographic profile, mobility patterns and comorbidities. *Environmental Research*, 192, 110223. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.110223>
- Robert Walters Group (2020). *Burning the candle – Strategies to combat workplace burnout*. (Letöltés ideje: 2021. 06. 06.) <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitpapers/Burning%20the%20candle%20-%20a%20guide%20to%20preventing%20workplace%20burnout.pdf>
- Salas-Nicás, S., Moncada, S., Llorens, C. & Navarro, A. (2021). Working conditions and health in Spain during the COVID-19 pandemic: Minding the gap. *Safety Science*, 134, 105064. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105064>
- Senat.me (2020). Turkish donation is an expression of solidarity with Montenegro. Elérhető: (Letöltés ideje: 2021. 06. 10.) <https://senat.me/en/turkish-donation-is-an-expression-of-solidarity-with-montenegro/>
- Shusha, A. (2017). Does Financial Literacy Moderate the Relationship among Demographic Characteristics and Financial Risk Tolerance? Evidence from Egypt. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(3), p. 67-86. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i3.6>
- Taskinsoy, J. (2020). Cost Implications of the Great Lockdown due to the Novel Coronavirus Outbreak. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3604573>
- Tóth, I. G. & Hudácskó, S. (2020). A koronavírus-járvány társadalmi hatásai a közvélemény-kutatások tükrében. In Kolosi Tamás, Szelényi Iván, Tóth István György (szerk.) *Társadalmi Riport 2020*. Elérhető: (Letöltés ideje: 2021. 05. 21.) https://www.tarki.hu/sites/default/files/2020-10/553_572_Toht_Hudacsko_web.pdf

Vlada, C. G. (2020). Medical equipment delivered to Montenegro. *Senat.me*. (Letöltés ideje: 2021. 05. 15.)
<https://senat.me/en/medical-equipment-delivered-to-montenegro/>

WTO (2020). *Trade falls steeply in first half of 2020*. World Trade Organization. (Letöltés ideje: 2021. 06. 25.) https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr858_e.htm