

6. A SZERVEZET ALKALMAZKODÁSA ÉS INTÉZKEDÉSEI A HÁBORÚS HELYZET ÁLTAL KIALAKÍTOTT SZITUÁCIÓHOZ (SERES HUSZÁRIK ERIKA – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – HAJMÁSI KITTI)

*„Európa Eurázsia hídfője, Németország az USA mintatanulója
és legszorosabb szövetségese. Ugyanakkor Ukrajna
egy kulcsfontosságú állam Eurázsia meghódítása során”.*

Zbigniew Brzezinski, 1997⁹

6.1. ALKALMAZKODÁS

A 2019-ben kirobbant és azóta világméretűvé alakult COVID-19 vírus okozta pandémia újfajta bizonytalanságot hozott a korábban sikeresen alkalmazott munkaerőpiaci gyakorlatok terén. A karantén kötelezettségek (Mahmoudi, 2022), a bezárások, az otthoni iroda és a gyárleállások (Beibit et al., 2023) jelentős károkat okoztak az egyes nemzetek gazdaságában. A vállalatok egy része nagy (pl. pénzügyi, tudás, piac) veszteségeket szenvedve túlélte, míg mások csődbe mentek. Munkahelyek, munkakörök szűntek meg, a személyes jelenléttel történő munkavégzést felváltotta a home office, illetve a különféle hibrid megoldások, és ezzel egyidejűleg a rugalmas munkavégzési formák gyors terjeszkedésének lehettünk szemtanúi. A munkaerőpiaci szereplőknek egyszerre, gyorsan és hatékonyan kellett reagálni és alkalmazkodni a megváltozott munkavégzési körülményekhez. Különféle források szerint a COVID-19 felgyorsította, nem pedig megzavarta a korábban már elindult/megkezdett HR trendeket (Caligiuri et al., 2020; Parry et al., 2021). Nem minden céget érintett egyformán a COVID-19 világválság (Dajnoki et al., 2023). Sőt, ahogy haladtunk előre az egyes vírus hullámok között egyre több cég jelezte, hogy ebben a helyzetben számos új lehetőséget is megtaláltak (Mura, Fóthy, Pásztóová, 2022;).

Napjainkban, 2022 elején az orosz-ukrán háború időszakát éljük, ami előreláthatólag további gazdasági, társadalmi kihívásokat jelent majd, amelyre minden szervezetnek rövidesen választ kell adnia. Világossá vált, hogy a vállalatok és önmagukban a munkahelyek jelenlegi formájukban több szempontból is sebezhetőek. A gazdasági problémák és az azokból adódó átmeneti vagy tartós termelés leállások egzisztenciális veszélyt jelentenek a vállalatok, intézmények és azok alkalmazottai számára (Poór et al., 2022). Mindez számos munkahely megszűnésével fenyeget (Boiral et al., 2021).

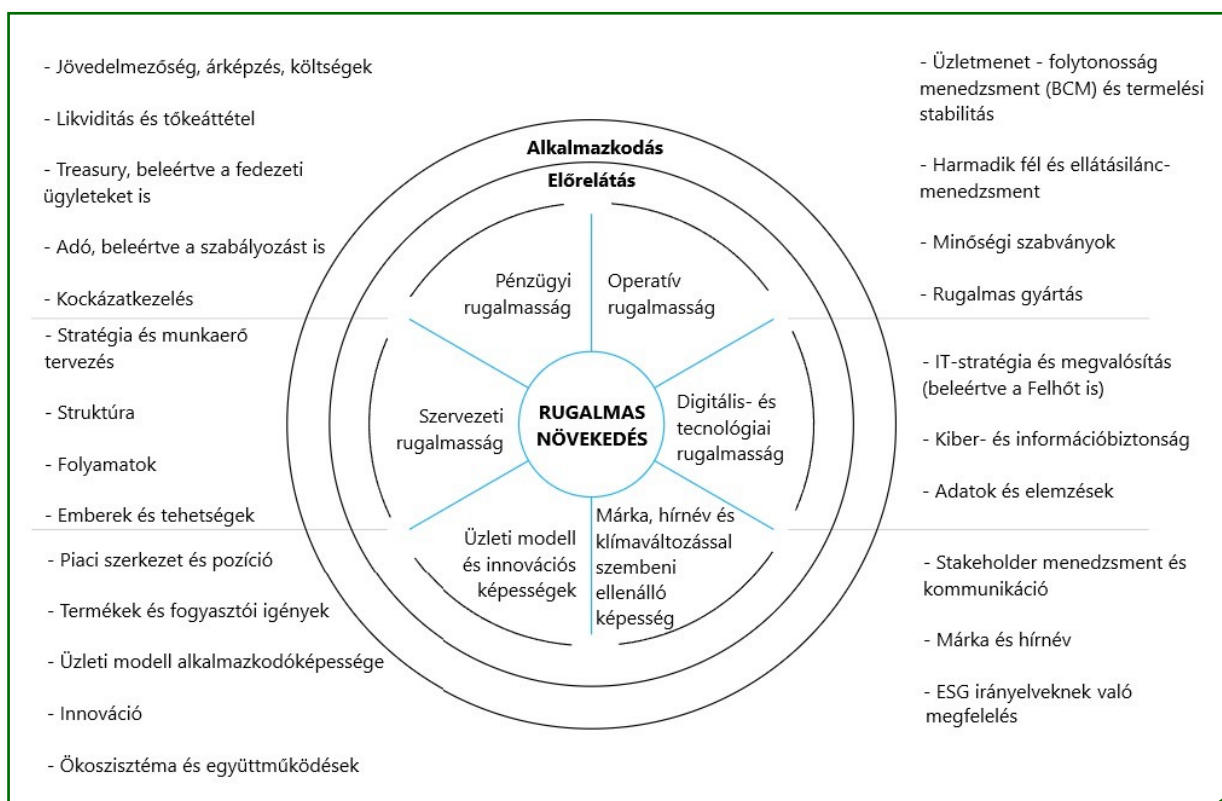
Megjegyzendő azonban, hogy a háború okozta krízis lehetőséget is kínál az egyes országok, szervezetek számára ahhoz, hogy újragondolják meglévő stratégiájukat. Virág (2020) felhívja a figyelmet arra, hogy egy vész- vagy háborús helyzet nem csupán negatívumokkal jár, így például hozzájárulhat a gazdaság fejlődését meghatározó technológia gyorsabb terjedéséhez.

Az orosz-ukrán konfliktus és annak gazdasági- valamint társadalmi következményei újabb adaptációs kihívások elé állították a szervezeteket. Ezek a kihívások rávilágítanak arra, hogy a hagyományos működési modelleken túllépve, a szervezeteknek innovatív megoldásokat kell találniuk (Virág, 2020), melyek lehetővé teszik számukra, hogy gyorsan reagáljanak a változásokra és minimalizálják a válsághelyzetek negatív hatásait.

⁹ Zbigniew Brzezinski (1928–2017) lengyel származású amerikai politikus, aki tanácsadó volt Johnson amerikai elnök mellett, míg Jimmy Carter amerikai elnök nemzet biztonsági tanácsadója volt.

A vállalati növekedés és fejlődés szempontjából kulcsfontosságú az alkalmazkodóképesség és a jövőbeli kihívások előrejelzésének képessége, Ahlawat és társai (2022) hat kulcsfontosságú területet azonosítottak, amelyekhez az előrejelzés és az alkalmazkodás létfontosságú a vállalatok ellenállóképes növekedése és rugalmassága szempontjából.

6/1. ábra: A szervezetek alkalmazkodási lehetőségei



Forrás: Ahlawat et. al, 2022

A vállalati alkalmazkodás és az ebből adódó intézkedések között szerepelhet (Ahlawat et al., 2022) például a munkaerő rugalmasabb beosztása, a digitális technológiák fokozottabb alkalmazása, a távmunka és a digitális munkakörnyezetek továbbfejlesztése, valamint a vállalatok belső kommunikációs csatornáinak megerősítése. Ezen felül a vállalatoknak meg kell vizsgálniuk a beszállítói láncukat (Goreczky, 2020), és szükség esetén diverzifikálniuk kell azt annak érdekében, hogy csökkentsék a háborús konfliktus okozta kockázatokat.

A háborús helyzet által generált válsághelyzetben a vállalatoknak nem csak a belső működésükre kell odafigyelniük, hanem a társadalmi szerepvállalásukat is hangsúlyozniuk kell (Mosgaard-Kristensen, 2023). Így például humanitárius segítségnyújtás, a menekültek támogatása és a háború sújtotta régiókból érkező munkaerő integrációjának elősegítése is fontos cél lehet. A vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy a háború utáni helyreállítási folyamatokban aktív szerepet vállaljanak, segítve ezzel a gazdasági és társadalmi regenerációt. Ez magában foglalhatja a fenntartható működési stratégiák kialakítását, a társadalmi felelősségvállalás erősítését és a helyi közösségekkel való együttműködés bővítését.

A háború okozta munkaerőpiaci változások esetleges pozitív hatásait is meg kell említeni, mint például a munkaerő diverzitásának növelése, amely új perspektívákat és készségeket hozhat a hazai vállalatok számára. Továbbá a technológiai innováció és az automatizálás felgyorsulása, ami növelheti a termelékenységet és csökkentheti a munkaerőhiányt hosszú távon (Poór et al., 2022).

Össességében még inkább fókuszba kerülhet a robotizáció, valamint az ipari termelés fejlesztése iránti igény, az otthoni munkavégzés elterjedésének köszönhetően pedig a magánélet és munka kiegyensúlyozottabb arányának kialakulását hordozhatja magában. Ezek a lépések nem csupán a válság idején nyújtanak segítséget, hanem a vállalatok hosszú távú fenntarthatóságát és versenyképességét is elősegíthetik egy olyan világban, amelyben egyre inkább jellemzőek lesznek a gyors és kiszámíthatatlan változások.

Az orosz-ukrán konfliktus kapcsán felmerülhet a kérdés vajon lesz-e a háborúnak közvetett vagy közvetlen hatása a munkaerőpiacra. Már a fegyveres konfliktus kirobbanása előtt is arról lehetett hallani, hogy a magyarországi munkaerőhiány miatt további jelentős külföldi dolgozói beáramlás várható, leginkább Ukrajnából. Főleg a sofőrhiányt enyhítenék így a szállítmányozással foglalkozó cégek, de akár a különböző termelőipari és feldolgozóipari vállalatok is így oldanák meg a létszám-problémáikat. A folyamatot a háború felgyorsíthatja, de az ma még nem világos, hogy az orosz támadás alatt álló országból egyáltalán kijöhetnek-e a 18 és 60 év közötti hadkötelezettség alatt álló férfiak (Nagy, 2022).

Kétségtelen, hogy a vállalatok esetében a gyors alkalmazkodási képesség és a háborút követő nyitással kapcsolatosan kínálkozó lehetőségek kihasználása még az eddigieknél is fontosabb tényezőkké válnak (Goreczky, 2020). A vállalkozásoknak új megközelítésekre van szükségük annak érdekében, hogy kialakítsák az ellenálló képességet a kritikus időkben, amely magában foglalja a jól átgondolt reakciót a jelenlegi kihívásokra, a kockázatok előrelátását és az alkalmazkodóképesség fejlesztését, ezáltal elősegítve a sikeres növekedést (Ahlawat et al., 2022). E fejezetben arra keressük a választ, hogy a hazánkkal szomszédos Ukrajnában közelmúltban kirobbant háború következtében jelentkező negatív hatások kiküszöbölésére milyen eszközök alkalmazása lenne hatékony és célszerű a hazai gazdálkodó szervezetek számára.

6.2. INTÉZKEDÉSEK AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ NEGATÍV HATÁSAINAK MÉRSÉKLÉSE ÉRDEKÉBEN

Kérdőíves felmérésünk során az alábbi néhány kérdéssel arra kerestük a válaszokat, hogy az orosz-ukrán háború negatív hatásait miként ítélik meg, illetve azok mérséklése érdekében milyen intézkedéseket tartanának hatékonynak a válaszadók. Ezek a reakciók részben általánosak (Malatyinszki, 2009), részben a kiváltó ok, azaz a fegyveres konfliktus következményei.

6/1. táblázat: A szervezet alkalmazkodása orosz-ukrán háború miatt kialakult helyzethez (%)

A szervezet alkalmazkodása	CZ	HU	SK	Összesen
Február óta még nem telt el annyi idő, hogy a kialakult helyzet hatását mérni tudjuk	18,0%	19,6%	20,7%	19,4%
Nem kell változtatni, számunkra ez a helyzet nem okozott problémát, sőt növekedni tudunk egyelőre	41,5%	23,6%	28,0%	28,0%
Nem lehet visszatérni a háború előtti helyzethez, új megoldásokat kell keresni.	18,4%	26,4%	34,8%	25,7%
Nem tudom	19,4%	26,1%	10,4%	22,7%
Egyéb	2,7%	4,3%	6,1%	4,2%
Összesen (100%) n=	294	902	164	1360

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A fenti 6/1. táblázat adatai azt mutatják be, hogy a megkérdezettek miként vélekednek a háború kirobbanása óta jelentkező, a gazdálkodó szervezeteket közvetlenül érintő hatásokról. A kapott eredmények egyértelműen a bizonytalanságot erősítik meg, hiszen a válaszadók 19,4%-a még nem is igazán tudja átlátni, illetve nincs tisztában a kialakult helyzettel, és a lehetséges veszteségekkel, így mérni sem tudják annak szervezetre kifejtett hatását. További 22,7% választotta az indokolás nélküli „nem tudom” lehetőséget. Így a bizonytalanok aránya a teljes mintában 42,1%. Az egyes országokat megvizsgálva a magyar válaszadók között a legmagasabb a bizonytalanok aránya 45,7%), a cseh és szlovák szervezetek között kisebb és egymáshoz hasonló (átlagosan 34%).

A válaszolni tudók két válasz közül választhattak. Azok a cégek, amelyeket nem érint a konfliktus a „Nem kell változtatni...” opciót jelölték. Ide azok a szervezetek tartoznak, amelyeknek a harcok kirobbanása és a következményes uniós szankciók előtt sem volt orosz és/vagy ukrán partnerük, illetve ellátási láncikat sem érintették a változások. Arányuk a teljes mintában 28%. Ugyanakkora a szlovák cégek között is az így válaszoló gyakorisága. Ez az adat magasabb, mint a szlovák ČSOB bank és a Datank ügynökség felmérésnek eredménye, amely szerint a szlovákiai vállalatok 15%-a állítja azt, hogy még nem érezte meg a háború negatív hatását (Molnár, 2022b). A cseh cégek 41,5%-a, a magyarok 23,6%-a vélekedett hasonlóan.

Ezek az arányok párhuzamba állíthatók a földrajzi viszonyokkal. A konfliktusban érintett Ukrajnával szomszédos Magyarország és Szlovákia cégei nagyobb arányban állhatnak közvetlen üzleti kapcsolatban ukrán üzleti partnerekkel, mint a közös határ nélküli Csehország. A magyar érintettség mértékét jól mutatja, hogy Magyarországon 2023-ban több mint ötven orosz tulajdonú céget jegyeztek be, zömében üzleti tanácsadó és infokommunikációs mikrovállalkozásokat (Dezső, 2023). A fegyveres konfliktus kezdete óta összesen 133 olyan cég alakult az országban, amelynek orosz tulajdonosa van (Cseke, 2023). Ugyanakkor a háború előtt közel 900 magyarországi illetőségű magán vagy jogi személy tulajdonossal vagy részvényessel rendelkező vállalkozás működött Ukrajnában (MNK, 2022). A konfliktus 2022. februári kirobbanásakor Szlovákiában körülbelül kétezer ukrán és ezer orosz tulajdonú cég működött (Molnár, 2022a).

Ha a „változtatni kell...” opciót választókra fókuszálunk, akkor a teljes mintában arányuk 25%, ami 3 százalékponttal kisebb a nem érintettek arányánál. Ez a csökkenés egyértelműen a cseh cégek válaszainak következménye, közülük ugyanis csak 18% jelölte meg ezt a választ, ami nagyjából fele a változtatást nem tervező cégek 41,5%-os arányánál. Szemben a cseh adatokkal Magyarországon 3, Szlovákiában 6 százalékponttal magasabb a változtatásra kényszerülő cégek aránya a nem változtatókénál. A szlovák adat ebben a kérdésben is jelentősen eltér a már említett ČSOB-Datank felmérés eredményétől, amely szerint a szlovák vállalkozások több mint a fele válaszolta, hogy a háború eddig közepes vagy súlyos hatással volt az üzletmenetükre (Molnár, 2022b).

A kutatás következő kérdése a tervezett, lehetséges intézkedések körét mérte fel, amely révén a háború negatív hatásai mérsékelhetőek lehetnének (6/2. táblázat) A „Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?” kérdésben felkínált lehetséges intézkedések fontosságát ötfokú Likert-skálán válaszolhatták meg a kérdőív kitöltői (1 = egyáltalán nem értek egyet; 2 = inkább nem értek egyet; 3 = semleges; 4 = inkább egyetértek, 5 =teljesen egyetértek). Az öt válasz pontszámainak átlaga 3, ezt nevezzük a továbbiakban elméleti átlagnak. A válaszokból számított átlagok országonkénti megoszlását ismerteti a 6/2. táblázat.

A teljes mintában négy olyan intézkedés van, amelyet a válaszadók az elméleti átlagnál fontosabbnak jelöltek:

- » Szervezeti hatékonyság növelése (átlaga 3,15)
- » Általános költségcsökkentés (átlaga 3,10)
- » Kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések (átlaga 3,02)
- » Több figyelem az innovációs lehetőségekre (átlaga 3,01)

Ennek alapján elmondható, hogy a szervezeti hatékonyság növelését tartják a legtöbben elsődleges feladatnak, amiben a kulcsemberek megtartása és az innováció játssza a főszerepet.

6/2. táblázat: Tervezett intézkedések átlaga az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében (%)
(Magyarázat: 1= Egyáltalán nem értek egyet; 2= Inkább nem értek egyet; 3= semleges; 4= Inkább egyetértek, 5=Teljesen egyetértek)

	Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?	CZ		HU		SK		Összesen	
		Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
1.	Nem szükséges semmit tenni	2,76	294	2,33	899	2,27	165	2,42	1358
2.	Új beszerzési alternatívák keresése	3,10	292	2,43	901	2,90	164	2,63	1357
3.	Beszállítói hálózat megerősítése	3,09	293	2,69	899	2,94	162	2,80	1354
4.	Hazai árualapok, önellátás biztosítása	2,76	292	2,52	895	2,74	164	2,60	1351
5.	Export regisztráció fenntartása	2,47	291	2,13	896	1,99	164	2,18	1351
6.	Új piacokra történő belépés	2,74	291	2,45	901	2,57	164	2,53	1356
7.	Szervezeti hatékonyság növelése	3,32	290	3,06	898	3,32	163	3,15	1351
8.	Ellátási lánc átszervezése	2,69	293	2,36	900	2,68	161	2,47	1354
9.	Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése	2,75	292	2,53	896	2,48	163	2,57	1351
10.	Rugalmasabb szerződések alkalmazása	2,74	292	2,60	904	2,70	164	2,64	1360
11.	Cybersecurity (kiberbiztonság) javítása	2,96	291	2,63	897	2,67	164	2,70	1352
12.	Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét	2,95	292	2,68	899	2,75	163	2,75	1354
13.	Stratégia átdolgozása	2,46	290	2,68	896	3,05	162	2,67	1348
14.	Erőteljesebb/megújított marketing tevékenység	2,89	292	2,62	901	2,85	163	2,71	1356
15.	Több figyelem az innovációs lehetőségekre	3,10	290	2,96	897	3,10	162	3,01	1349

	Milyen intézkedéseket terveznek az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében?	CZ		HU		SK		Összesen	
		Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	N
16.	Beruházások átütemezése illetve elhalasztása	2,79	291	2,48	890	3,04	163	2,61	1344
17.	Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult szervezeti/ működési problémák megoldása érdekében	2,29	287	2,10	901	2,15	162	2,15	1350
18.	A HR funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása	2,61	291	2,54	899	2,33	163	2,53	1353
19.	Kulcsemberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések	3,12	291	2,98	902	3,06	163	3,02	1356
20.	Komplex tudásmenedzsment programok indítása	2,50	292	2,40	897	2,25	161	2,40	1350
21.	Foglalkoztatási feltételek újragondolása	2,76	293	2,55	899	2,66	161	2,61	1353
22.	Képzési programok indítása, erősítése	2,71	287	2,61	894	2,29	163	2,60	1344
23.	Általános költségcsökkentés	3,27	292	3,02	900	3,24	162	3,10	1354
24.	Belső kommunikáció erősítése	3,14	290	2,93	899	2,98	162	2,98	1351
25.	Egyéb	0,79	160	0,70	399	0,47	68	0,70	627

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Sajnos azonban a második helyen jelölt általános költségcsökkentés ezzel ellentétes hatású, mivel megtakarítani a béreken, a beruházásokon és a fix költségeken lehet leginkább. Ezért is kérdéses, hogy valójában a modern (fejlődést serkentő) vagy a régi (restriktív) válságkezelés érvényesül-e inkább. Az egyes országokat elemezve ugyanezt a négy kérdést jelölték legfontosabbnak a szlovák és a magyar cégek is. Némileg eltér a fontossági sorrend a csehországi válaszadók szerint. Itt az innováció nem került be a négy legfontosabb feladat közé, a helyét a belső kommunikáció foglalja el. A négy legkevésbé preferált válasz egyike a teljes mintában a „Nem szükséges semmit tenni”, amelyre a legmagasabb pontszámot a cseh cégek adták.

A legfontosabb intézkedések között szerepel a kulcsemberek megtartása, ami egy tipikusan modern válasz, a humán erőforrás menedzsment jelentőségét emeli ki, amelyet nemcsak globálisan, de lokálisan is kezelni kell (Tésits et al., 2008). A válaszadók úgy gondolják, hogy a háború negatív hatásainak mérséklése érdekében leginkább a kulcsemberek megtartására kellene összpontosítani. A táblázatban nem szereplő adatok alapján 22,2%-uk szerint ez teljes mértékben jellemző), másodsorban az általános költségcsökkentésre kell törekedni (21,7%) és harmadsorban a szervezeti hatékonyságnövelést tartják célravezetőnek (21,1%). A kulcsemberek megtartásának fontossága abból is adódik, hogy Magyarországon évek óta munkaerőhiány van, ami folyamatosan csak súlyosbodik, mint ahogy egy 2018-as tanulmányból is kiderül (Poór et al., 2018). Mindemelett az is jól látható, hogy a szervezetek jelentős része a „Health and safety” jegyében kiemelt figyelmet szentel a dolgozók mentális segítésének (19,7%) is. A háború negatív hatásainak kiküszöbölése tekintetében legkomolyabb veszteséget az üzletitanácsadók igénybevétele szenvedte el, hiszen a válaszadók 37,2%-a nyilatkozott úgy, hogy e funkció igénybevétele nélkülözhető leginkább. Ez egybevág a régió KKV szereplőinél egyébként is alacsony külső tanácsadói jelenléttel, mint ahogyan azt Győri és Czákó (2018) is megállapítják egy korábbi tanulmányukban. A beszállítói hálózat erősítését, valamint esetlegesen új beszerzési alternatívák keresését körülbelül ugyanannyian látták egyértelműen célravezetőnek (14,8% és 14,6%), míg az új piacokra történő belépést (16,3%), a stratégia átdolgozását (16,7%), az innovációs lehetőségek figyelését (17,3%), valamint a belső kommunikáció erősítését (19,5%) ennél többen gondolják kifejezetten eredményes megoldásnak.

A háború negatív hatásainak kezelése érdekében alkalmazott HR-megoldások esetében, kivéve a kulcsemberek megtartását, az általános vélekedés inkább a kevésbé hatékonynak tartott vélemény felé tolódik.

Összefoglalva elmondható, hogy a beérkezett válaszok alapján nem lehet egyértelmű következtetést levonni arra vonatkozóan, hogy a válaszadók összességében mit tartanak kiemelten hatékony, vagy kevésbé, illetve nem hatékony megoldásnak. A kapott eredmények jellemzően azt igazolják vissza, hogy a gazdálkodó szervezetek döntően egyedi megoldásokkal igyekeznek kezelni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat, amit a kérdőív ezen kérdéseire adott válaszok közel azonos eredményei is alátámasztanak. Az eredményeknek ezt a szóródását az is jelentősen befolyásolja, hogy a válaszadók több mint egyharmada (35,5%) úgy vélekedett, hogy a háború kirobbanása óta még nem telt annyi idő, hogy a jelentkező hatásokat a kutatás időszakában érdemben mérni, és a működés során érzékelti lehessen. E kérdéskör kapcsán tehát leginkább az fogalmazható meg, hogy szinte tapintható az a nagyfokú bizonytalanság, amit a gazdálkodó szervezetek átélnek a mindennapi működésük során, és próbálják folyamatosan keresni azokat a lehetséges megoldásokat, amelyekkel a leghatékonyabban próbálják kivédeni a háborús helyzet miatt jelentkező kedvezőtlen hatásokat. Ezek eredményességét pedig csak majd az idő fogja visszaigazolni, ha véget ér a háború.

6.3. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Ahlwat H., Hatami H., Martínez M. M, Natale A., Poppensieker T. & Raggl A. (2022). Can leaders lift their companies to the next frontier of resilience—not only to survive but also to thrive? *McKinsey Quarterly*. A defining moment: How Europe’s CEOs can build resilience to grow in today’s economic maelstrom <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/a-defining-moment-how-europes-ceos-can-build-resilience-to-grow-in-todays-economic-maelstrom/#>
2. Beibit R., Fatahi Valilai, O.& Wicaksono, H. (2023). Estimating the COVID-19 Impact on the Semiconductor Shortage in the European Automotive Industry using Supervised Machine Learning. (pp. 302-308). *In Proceedings of the 2023 10th International Conference on Industrial Engineering and Applications*.
3. Boiral, O., Brotherton, M.-C., Rivaud, L. & Guillaumie, L. (2021). Organizations’ Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review od Business Articles. *Sustainability*, 13(7), 1-20. 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
4. Caligiuri, P., DE Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeka, A. & Zimmerman, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
5. Cseke B. (2023). Előszertettel alapítanak cégeket Magyarországon az oroszok, de sokan rögtön falakba ütköznek. *Telex*. <https://telex.hu/gazdasag/2023/12/04/orosz-hatteru-cegek-magyarorszagon>
6. Dajnok, K., Pató, B. SZ. G., Kun, A. I., Varga, E., Tóth, A., Kálmán, B. G., Kovács, I. É., SZabó, SZ., Szabó, K., Majó, P. Z., Dávid, L. D. & Poór, J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations—Experience from an empirical study. *PLoS ONE*, 18(6), 1-22, e0283644
7. Dezső, A. (2023). Szaporodnak Magyarországon az orosz cégek, de sok nem kap működési engedélyt. *Hvg.Hu*. https://hvg.hu/360/20231204_Meg_mindig_szeretnek_magyar_cegeket_alapitani_az_oroszok
8. Goreczky, P. (2020). Felgyorsuló változások: a koronavírus-járvány hatása az ellátási láncok fejlődésére és az FDI-áramlásokra. *KKIelemzések*, 49. https://kki.hu/wp-content/uploads/2020/05/49_KKIelemzes_FDI_Goreczky_20200513.pdf (Letöltve: 2022. 08. 15.)
9. Győri, Á. & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 63(2), 240-258.
10. Malatynszki, Sz. (2009): A válság hatása az emberi erőforrásokra. *Körös Tanulmányok*, 12. 65-72.
11. MNK. (2022). A magyar-orosz gazdasági együttműködésről. Magyarország Nagykövetsége Kijev. <https://moszkva.mfa.gov.hu/hun/page/a-magyar-orosz-gazdasagi-egyuttmuokedesrol>
12. Molnár I. (2022a). Orosz és ukrán vállalkozók ezreinek van cége Szlovákiában | Új Szó | A szlovákiai magyar napilap és hírportál. <https://ujso.com/kozelet/orosz-es-ukran-vallalkozok-ezreinek-van-cege-szlovakiaiban>
13. Molnár I. (2022b). Az ukrainai háború a szlovák cégeket is kivérezte. *Új Szó A szlovákiai magyar napilap és hírportál*. <https://ujso.com/kozelet/az-ukrainai-haboru-a-szlovak-cegeket-is-kiverzetteti>
14. Mosgaard M. A., Kristensen H. S. (2023) .From certified environmental management to certified SDG management: new sustainability perceptions and practices, *Sustainable Futures*, Volume 6, 2023,100144, ISSN 2666–1888, <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100144>
15. Mura L., Fóthy V. & Pásztóóvá, V. (2022). State Support for Small and Medium-Seized Enterprises in Pandemic Period: Evidence from Slovakia. *Vadyba Journal of Management*, 1 (38), 37-44. ISSN 1648–7974 <https://doi.org/10.38104/vadyba.2022.1.04>

16. Nagy, K. (2022). Felbolydulhat a magyar munkaerő-piac az orosz-ukrán háború miatt? In: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220315/felbolydulhat-a-magyar-munkaeropiac-az-orosz-ukran-haboru-miatt-532817>, (Letöltve: 2022. augusztus 18.)
17. Parry, E., Morley, J. M.& Brewster, Ch. (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
18. Poór, J., Juhász, T., Hámori, T., Karácsony, P., Machova, R. & Csapó, I. (2018) A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-agyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján *Metszetek*, 7(4), 1-17. ISSN 2063–6415 Doi 10.18392/metsz/2018/4/1
19. Poór, J., Dajnoki, K., Szabó, Sz., Módosné, Sz. Sz.& Jenei, Sz. (szerk) (2022). *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés*, Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
20. Roberts, A. (201). *A háborúvezetés művészete*. Budapest: Alexandra Kiadó.
21. Tésits, R., Malatyinszki, Sz.& Katona Z. (2008): The relationship between the improvement of human resource and human infrastructure in Sarkad region, *Modern Geografia*, 3(IV), 1-16. https://www.moderngeografia.eu/wp-content/uploads/2012/02/tesits_malatyinszki_katona_2008_4.pdf
22. Virág, B. (2020). Élet a vírus után. *Világgazdaság*, <https://www.vg.hu/velemeney/2020/03/elet-a-virus-utan-2>(Letöltve: 2022. augusztus 22)