

RUGALMASSÁG, PRODUKTIVITÁS VAGY ELSZIGETELTSÉG? AVAGY A COVID–19 HATÁSA A FELSŐOKTATÁSBAN OKTATÓK MUNKAVÉGZÉSÉRE

FLEXIBILITY, PRODUCTIVITY OR ISOLATION? THE IMPACT OF COVID-19 ON THE WORK OF LECTURERS IN HIGHER EDUCATION

Jarjabka Ákos¹, Kuráth Gabriella², Sipos Norbert³, Venczel-Szakó Tímea⁴,
Szabó-Bálint Brigitta⁵, Balogh Gábor⁶, Uhrin Anett⁷

¹PhD, habil. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
jarjabka.akos@ktk.pte.hu

²PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
kurath.gabriella@ktk.pte.hu

³PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
sipos.norbert@ktk.pte.hu

⁴tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
szakot@ktk.pte.hu

⁵tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
balintb@ktk.pte.hu

⁶adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
baloghg@ktk.pte.hu

⁷PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
uhrin.anett@ktk.pte.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A felsőoktatás tavaszi átállása kapcsán a digitális/nem jelenléti oktatási formák, valamint a távmunka jelenlegi helyzetét és jövőbeli elképzeléseit vizsgáltuk. Az volt a célunk, hogy kutatásunkkal segítsük a felsőoktatás szereplőit, hiszen a megváltozott körülmények, a digitális oktatás, a home office munkavégzés eddig nem látott nehézségeket, problémákat szülhetnek, amelyek kihívást jelentenek mind az oktatók, mind a munkaadók számára.

A fenti célok érdekében több ütemben bonyolítjuk le a kutatási programot, a tanulmányban a Pécsi Tudományegyetem oktatói körében lebonyolított online felmérést mutatjuk be, a kérdőívet 322 fő töltötte ki.

Az egyetem oktatói, kutatói pozitívan értékelték az otthoni munkavégzést. Ugyanakkor a digitális oktatás nem helyettesítheti a személyes találkozást, valamint mentálisan is nagyobb kihívást jelent, nőtt a munkaterhelés, hiszen a munkában és otthon is helyt kellett állni egy időben és egy helyszínen, akár szimultán jelleggel vagy feladatmenedzselő eszközökkel.

A felmérés alapján megállapítható, hogy az oktatók többsége elkötelezett a digitális oktatás fejlesztése iránt, ezért javaslatokat fogalmaztunk meg az oktatásfejlesztési területre, az oktatók által igénybe vehető speciális szolgáltatások kialakítására vonatkozóan, valamint a bevált digitális kommunikációs eszköztár további alkalmazására a szervezeti kommunikációban.

ABSTRACT

We examined the current situation and future ideas of digital/non-attendance forms of education and teleworking in connection with the spring transition of higher education. Our goal was to help higher education actors with our research as the changed circumstances, digital education, home office work can create unprecedented difficulties and problems which are a challenge for both educators and employers.

In order to achieve the above goals, we carry out the research program in several stages. In the study we present an online survey conducted among the lecturers of the University of Pécs, the questionnaire was filled in by 322 people.

The lecturers and researchers of the university evaluated working at home positively. At the same time, digital education is no substitute for face-to-face encounters and it is also a greater challenge mentally. The workload has increased as tasks had to be performed both at work and home at the same time and place, either simultaneously or with task management tools.

The survey shows that the majority of lecturers are committed to developing digital education. Therefore, we formulated proposals in the field of educational development, the establishment of special services available to educators, and the further application of the proven digital communication toolkit in organizational communication.

Kulcsszavak: felsőoktatás, home office, COVID-19

Keywords: higher education, home office, COVID-19

COVID-19 ÉS A FELSŐOKTATÁS: KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK

A SARS-CoV-2, más néven új koronavírus által okozott COVID-19 elnevezésű megbetegedést kiváltó világjárvány alapjaiban rázta meg a globális gazdaságot és – annak részeként – az Európai Uniót is, súlyos társadalmi-gazdasági következményeket vonva maga után (EB, 2020). A kialakult helyzetben a szervezetek lépéskényszerbe kerültek, hiszen szinte azonnali választ kellett adniuk a változó környezeti kihívásokra. Így a COVID-19 egyik napról a másikra minden ember életét megváltoztatta. Egyének, települések, városok, gazdaságok, országok és kontinensek tapasztalták meg, milyen elzárva lenni a külvilágtól, és félni az ismeretlentől (Caligiuri et al., 2020). A koronavírus-járvány mindenkit érint az egész világon, hatással van az egyénre és a társadalom egészére is.

Magyarországot 2020 márciusában érte el a járvány, melynek következményeképp a *Magyar Közlönyben* 2020. március 11-én tették közzé a 41/2020 (III. 11.) Kormányrendeletet az elrendelt veszélyhelyzet során teendő intézkedésekről. A hazai munkaerőpiaci helyzetet vizsgálva a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) összefoglalója alapján a járványhelyzet javulásával párhuzamosan a jövőre vonatkozó várakozások is javultak, így az oktatásban dolgozók közül 2020. áprilisban 8,1%, 2020. májusban 6% (május átlaga: 5,7%, április átlaga 8,4%) azok aránya, akik valószínűnek tartják, hogy az elkövetkező három hónapban elveszítik munkájukat (KSH, 2020a).

A különös helyzetre való tekintettel a magyar felsőoktatási intézmények, így a Pécsi Tudományegyetem is (PTE, 2020), intézkedéseket hoztak a koronavírus terjedése elleni védekezésről, melynek részeként elrendelték az oktató/kutatókra nézve a digitális oktatásra való átállást, illetve az adminisztrációban tevékenykedők részére az otthoni munkavégzést (home office), vagyis lényegében a távmunkát.

TÁVMUNKA ÉS HOME OFFICE

A járvány előtt relatíve még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka (mely leggyakrabban otthoni munkavégzéssel valósul meg), a Gazdaságkutató Intézet (GKI) kutatása szerint az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5%-ot, ám 2020 júniusának elejére ez 20%-ra ugrott fel, ami nagyjából 800 ezer munkavállalót jelent (GKI, 2020). Ezt az adatot kiegészítendő, az Ipsos 2020. márciusi felmérése alapján a korlátozó intézkedések bevezetése után az emberek csaknem 27%-a végezte a munkáját a szokásostól eltérő helyen (Ferencz, 2020).

A távmunka során fontos megjegyezni a *social distancing* (társas vagy társadalmi távolságtartás) és a *physical distancing* (fizikai távolságtartás) fogalmak közti különbséget, utalva arra, hogy mennyire fontosak az emberi kapcsolatok a kialakult helyzetben is. A social distancing egyenes út a társas elszigeteltséghez. A fizikai távolságtartásnak azonban nem szabad társas elszigetelődéshez vezetnie (Albert et al., 2020), ezért több vállalat külön figyel arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne terjedjen el az *online* dolgozók körében (Gibson, 2020).

A távmunkát rendszeressége alapján csoportosítva beszélhetünk alkalmi, kiegészítő távmunkáról, amikor a munkavállaló bizonyos távmunkavégzésre alkalmas feladatokat távmunkában láthat el, rendszeressége azonban nincs előre meghatározva, külön engedély szükséges hozzá (például kivételes vállalati eset) (Jarjabka, 2010). A távmunka annyiban különbözik az otthon (home office-ban) végzett munkahelyi tevékenységtől, hogy bár a munkavégzés szintén távolról, azonban nem feltétlenül otthonról történik, infokommunikációs eszközök közbeiktatásával (Hárs, 2013).

FELSŐOKTATÁS – DIGITÁLIS ÁTÁLLÁS

A digitalizáció, illetve a jelenleg zajló digitális átalakulás számos vállalatot, iparágat érintett, így a felsőoktatást is (Kronblad, 2020; Makarius–Larson, 2018). A digitalizáció megváltoztatja az alkalmazottak interakcióját a munkahelyen, a kommunikációt, az elvárásokat, a munkavégzés helyét, idejét. Ebben az értelemben a digitalizáció fejlődése számos szinten befolyásolja a szervezeteket, mivel új ismeretek és új munkamódszerek adaptálását és fejlesztését igényli (Bondarouk–Ruël, 2009). A digitalizáció során hangsúlyos szerepet kap a szükséges új készségek fejlesztésébe történő beruházás, különösen, ha a változás új technológiát és új szerepeket von maga után (Heracleous, 2003). Az emberierőforrás-vezetők alapvető küldetésének lényege azonban éppen az, hogy az átfogó szervezeti stratégiának megfelelően támogassák és fejlesszék az alkalmazottakat (Watson, 2009), így a HR (human resources, emberierőforrás-menedzsment)-támogatás a digitális átállás során alapvető fontosságú.

A COVID–19 által okozott világválság többdimenziós hatással volt a társadalomszervezés minden szférájára, és drámai kihívást jelentett a felsőoktatás szerepének megváltoztatására. Több nemzetközi és hazai kutatás foglalkozott a kialakult helyzettel, felsőoktatáshoz kötődő szerveződések, köztük hallgatói egyesületek és más, a felsőoktatásban részt vevő szervezetek is végeztek felméréseket, egy-egy régióra vagy a felmerülő konkrét kérdésre fókuszálva (Eurofound, 2020; URL1; RDA, 2020; Marinoni et al., 2020; Walker et al., 2020; Maszol, 2020; Telegdy et al., 2020; KSH, 2020b; TÁRKI, 2020).

A kezdeti válságmenedzselés után az intézkedéseknek ki kell terjednie az összes többi kapcsolódó területre, nem utolsósorban azokra, amelyek a felsőoktatási ágazatot érintik. Jelentősen megváltoztak ugyanis azok a feltételek, amelyek között a felsőoktatásnak hirtelen teljesítenie kellett (digitális oktatás). Még a COVID–19 előtt angol, német, osztrák és magyar kiválóan rangsorolt egyetemek minőségpolitikáit elemezve azt találták, hogy a nyilvános minőségpolitikával rendelkező egyetemeknek csak 40%-a említi a modern technológia használatát a minőségpolitikájában, tehát tekinti azt kiemelt hosszú távú célként (Benke et al., 2019).

A távolságtartási intézkedések hatása a felsőoktatásra is rányomta bélyegét. A munkavállalóknak soha nem látott kihívásokkal kellett szembenézniük (ideértve a munkahelyek bizonytalanságát is); az egyetemi vezetőknek pedig gyorsan kellett reagálniuk a változó körülményekre, és alternatív módszerek alkalmazásával azonnali választ kellett adniuk az oktatás, munkavégzés folytatására.

Az Internal Association Universities (IAU) felmérése szerint ugyanis a felsőoktatási intézmények 91%-a rendelkezik kialakított kommunikációs infrastruktúrával, ennek ellenére a válaszadók szerint kihívást jelentett az egyértelmű és hatékony kommunikációs folyamatok biztosítása az alkalmazottakkal és a hallgatókkal (Marinoni et al., 2020).

A KUTATÁSI PROGRAM

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetés- és Szervezésstudományi Intézete (PTE KTK VSZI) a COVID-vírus kapcsán kialakult üzleti szituáció következményeinek elemzésére létrehozott egy kutatócsoportot, amely a felsőoktatás tavaszi átállása kapcsán a digitális/nem jelenléti oktatási formák, valamint a távmunka jelenlegi helyzetét és jövőbeli elképzeléseit vizsgálja online kérdőíves felmérések keretében.

Az volt a célunk, hogy kutatásunkkal segítsük a felsőoktatás és a gazdaság szereplőit, hiszen ebben a helyzetben a munkavállalók motiválása, a jól összeszokott csapat összetartása kihívás elé állítja a szervezeteket, a megváltozott körülmények, a digitális oktatás, a *home office* munkavégzés eddig nem látott nehézséget, problémákat szülhetnek, amelyek kihívást jelentenek mind a munkavállalók, mind a munkaadók számára. Kulcsfontosságú lehet sok szervezet életében, túlélésében az, hogy a megváltozott működésmódban is hatékony és eredményes tudjon maradni egy csapat, és hogy a munkafolyamatok is gördülékenyen haladjanak.

Két fő célt határoztunk meg:

1. Felmérni a nem jelenléti oktatásban, távmunkában dolgozók, oktatók véleményét, elégedettségét a jelenlegi működéssel, valamint a jövőbeli tervekkel kapcsolatban.
2. Feltárni a szervezeti kommunikáció alakulását, a dolgozók, oktatók motivációit, a kompetenciákra vonatkozó javaslatait, fejlesztési elképzeléseit, *soft* és *hard* igényeit.

A teljes kutatási programot több ütemben bonyolítottuk és bonyolítjuk le. Elsőként a PTE oktatói és munkatársi online kérdőíves felmérés zajlott le, ezenkívül megkérdezzük a cégek munkavállalóit, a hazai és nemzetközi oktatókat, valamint a PTE hallgatót (hazai és külföldi) és a Diplomás Pályakövető Rendszer kutatás keretén belül plusz kérdések felhasználásával a végzettjeit is.

Jelen tanulmányban a terjedelmi korlátok és a lezárt kutatási területek okán a PTE oktatói felmérésének eredményeit taglaljuk, különös tekintettel a digitális oktatásra és a *home office* tevékenységekre fókuszálva.

MÓDSZERTAN

A kvantitatív megkérdezést online standard kérdőívvel bonyolítottuk le, a feldolgozás matematikai-statisztikai módszerek, SPSS-szoftver támogatásával valósult meg az online felméréseknél elvárható maximális adatbiztonság és anonimitás biztosítása mellett. A feldolgozás során eltekintettünk a súlyozástól, mert

a megfelelő arányok azonosíthatóak az egyes szempontok (például: nem, életkor, munkahelyen eltöltött idő, beosztás) mellett, illetve a Humánpolitikai Igazgatóság kimutatásaiban több helyen láttunk olyan anomáliát, ami munkáltatói szempontból megfelelő kategorizálásnak minősíthető, ugyanakkor az alapsokaság pontos meghatározása és az egyes szempontokhoz való hozzárendelés valószínűsíthetően torzította volna az eredményeket.

A kérdőívet az 1426 oktatóból 322 fő töltötte ki, ami 22,6%-os válaszadási arányt jelent. Nemek szerint vizsgálva a mintát az alapsokasághoz viszonyítva több női válaszadó volt, életkor szerint nagyjából kiegyenlített a válaszadók megoszlása, a 25 év alattiak és a 66 évnél idősebbek alapsokasága igen alacsony, így ott némi torzítás figyelhető meg a fiatalabb kitöltők javára. A kérdőívet kitöltő oktatók több mint 60%-a tíz évre vagy annál hosszabb periódusra vonatkozóan rendelkezik egyetemi jogviszonnal. A PTE tíz karát tekintve jelentős eltérések voltak a kitöltési arányban, ezért a felmérés eredményeit egyetemi szinten elemezzük.

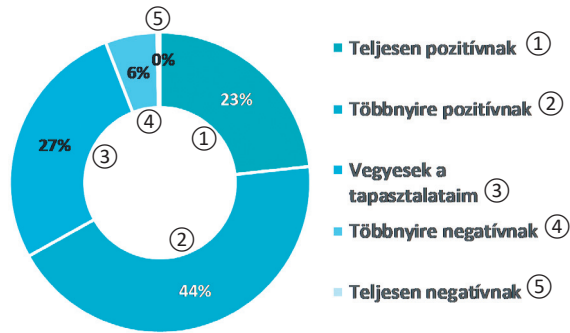
FŐBB TAPASZTALATOK A DIGITÁLIS OKTATÁS, HOME OFFICE KAPCSÁN

A kérdőívben digitális oktatás, home office, a szervezeti kommunikáció és szervezeti kultúra, valamint a jövőbeli tervek témáira kérdeztünk rá, ezek közül a tanulmányban a digitális oktatásra, a home office megítélésére és a jövőbeli tervekre fókuszálunk.

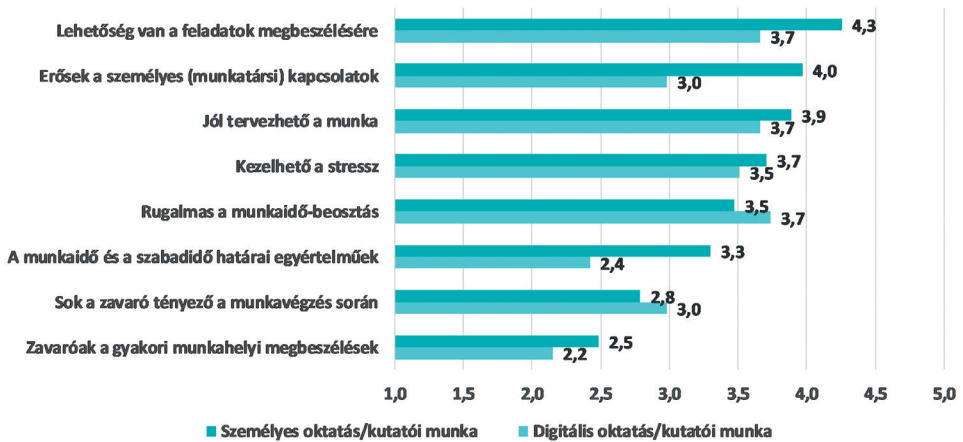
Digitális oktatás, home office vélemények

A válaszadók kétharmada teljesen vagy többnyire pozitívnak ítélte a home office munkavégzést, így összességében a kollégák pozitívan értékelték a változást, mely felülmúlta a munkáltatói elvárásokat és aggodalmat (1. ábra).

A munkakör betöltésének módjait összevetve, a „hagyományos” személyes oktatás és kutatás két kivétellel szinte minden esetben magasabb értéket kapott a válaszadóktól. A legnagyobb különbség a személyes oktatás/kutatás javára a munkatársi kapcsolatok és a munkaidő határainak egyértelműsége között volt azonosítható a személyes munkavégzés előnyére. Két tényezőt, a rugalmas munkaidő-beosztást és a munkavégzés során érzékelhető sok zavaró tényezőt találtak jellemzőbbnek a válaszadók a digitális oktatás esetében, ami bizonyos fokú ambivalenciára utal a digitális otthoni munkavégzés megítélésében. Az eredmények alapján a személyes oktatói/kutatói munka során több lehetőség van a feladatok megbeszélésére, erősebbek a személyes kapcsolatok, jobban tervezhető a munka, jobban kezelhető a stressz, egyértelműbbek a munkaidő és a szabadidő határai, ám zavaróbbak a gyakori munkahelyi megbeszélések, mint a digitális oktatás esetén (2. ábra).



1. ábra. A home office/otthoni munkavégzés megítélése (Jarjabka et al., 2020; PTE, 2020)

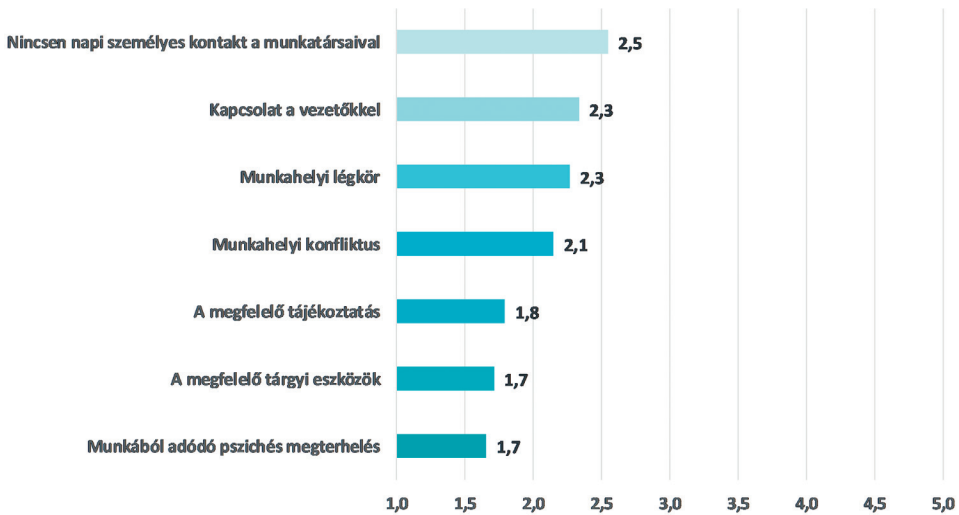


2. ábra. Az oktatói/kutatói munkakör megítélése a személyes és a digitális oktatás során (Jarjabka et al., 2020; PTE, 2020)

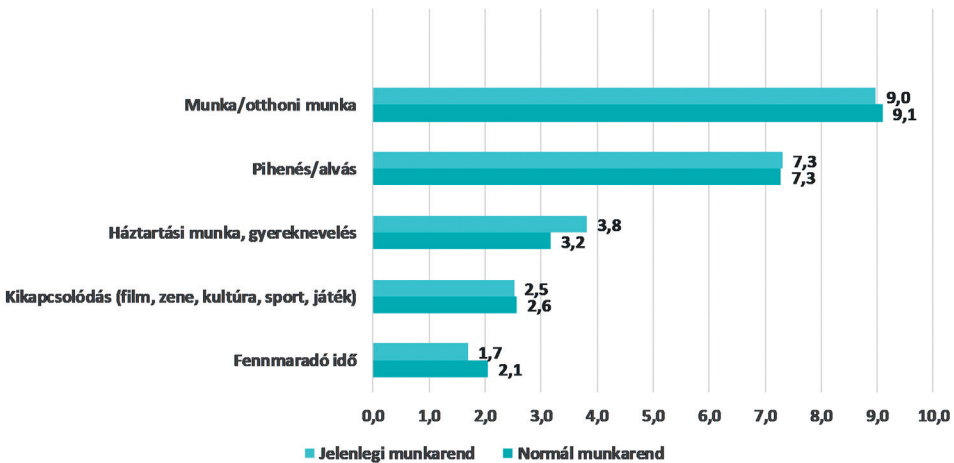
Az 1–5 skálán viszonylag alacsony értékeket kaptak a felsorolt problémák, vagyis az oktatók nem voltak kifejezetten elégedetlenek ezen tényezőkkel. A rangsor szerint a legfőbb problémát abban látták – azt is közepes szinten –, hogy nincs napi szintű személyes kapcsolat a kollégákkal, míg legkevésbé jelent meg gondként a munkából adódó pszichés megterhelés, illetve a megfelelő tárgyi eszközök hiánya és a megfelelő tájékoztatás (3. ábra).

Az otthoni digitális távmunka és a normál munkarend munkaideje között csekély különbség figyelhető meg a digitális javára, ám a munkaidő-beosztás már valószínűleg rejteget magában eltéréseket, figyelembe véve, hogy e speciális helyzetben otthon voltak a családi munkavállalók gyermekei is. Így a munkavégzés szaggatottabbá, a munkaidő fragmentálttá válhatott, s ezzel a munkavégzés idejének „érzete” változhatott. Ezt a hipotézist indirekt erősíti az

is, hogy a háztartással és gyermekneveléssel (például közös tanulás) töltött idő nőtt, de pontosabban további vizsgálatok alapján (például mélyinterjúkkal) lehet majd állítani. Érdekes, hogy miközben csak minimális átrendeződések figyelhetők meg a fenti kategóriákban, mindezek azonban a fennmaradó (reziduális) idő csökkenéséhez vezettek, vagyis egy-egy otthon töltött nap aktívabban telt el, mint korábban (4. ábra).



3. ábra. Problémák home office-ban a munkavégzés során
(Jarjabka et al., 2020; PTE, 2020)



4. ábra. A napi tevékenységek megoszlása
(Jarjabka et al., 2020; PTE, 2020)



5. ábra. Három pozitív gondolat (Jarjabka et al., 2020; PTE, 2020)

A home office számos kedvező hatást is generált a felsőoktatásban dolgozók számára. A pozitívumokra vonatkozó nyitott kérdés megválaszolásakor a válaszadók jelentős része úgy gondolta, hogy megtanulták rugalmasan beosztani a munkára és magánéletre fordítandó idejüket. Személyes kontakt hiányában magukra voltak ugyan utalva, s így önállóbban és kreatívabban kellett dolgozniuk, ami azonban folyamatos fejlődésérzethez és sikerélményhez vezetett (5. ábra).



6. ábra. Három negatív gondolat (Jarjabka et al., 2020; PTE, 2020)

A negatívumok megfogalmazására is a nyitott kérdés formulát alkalmaztuk a kérdőívben. Sokak számára a home office a személytelenséggel, elszigeteltséggel és bizonytalansággal volt egyenlő. A váratlan kényszerhelyzetből adódóan a munka és a magánélet összemosódása is elkerülhetetlen volt, és a home office árnyoldala is megjelent az oktatók túlterheltsége és a frusztráció formájában (6. ábra).

A MUNKAVÉGZÉS JÖVŐBENI ALAKULÁSA

Az oktatók közel kétharmada szerint a jövőben az oktatás kissé átalakul, s a hangsúly áttevődik a személyes formákról a digitális módszerek felé, sőt, a dolgozók egynegyede szerint nagyon sok új, ilyen jellegű program jelenik meg a közeljövőben az oktatásban. Véleményünk szerint az oktatók a „változás szelét érezve”, és kiemelt szerepüket e helyzetben felmérve, 45%-ban nyilatkoztak úgy, hogy részt vennének új távoktatási programok kidolgozásában vagy a közelmúltbeli tapasztalataikra alapozva oktatóként felkészítésben. Tehát sok új, most bevezetésre kerülő módszer átvehető és a továbbiakban a meglévő kompetenciákra építve alkalmazható, továbbá a befogadó és fejlődni vágyó humán környezeti helyzet megteremtődésével számos más újdonság is beépíthető lehet a mindennapi munkavégzésbe (URL2).

ÖSSZEZÉS

Az eredményeket összegezve, a PTE oktatói/kutatói pozitívan értékelték az otthoni munkavégzést. A fenti megállapításaink összhangban vannak a Henley Business School (Walker et al., 2020) felmérésével, miszerint az egyetemi oktatók ugyanolyan elkötelezettséget mutattak munkájuk iránt, és ugyanolyan elánnal dolgoztak, mint a járvány előtt. Ugyanakkor a digitális oktatás nem helyettesítheti a személyes találkozást, valamint mentálisan is nagyobb kihívást jelent, nőtt a munkaterhelés, hiszen a munkában és otthon is helyt kellett állni egy időben és helyszínen, akár szimultán jelleggel vagy *task management* eszközökkel.

Fontos aláhúzni, hogy kutatásunkban az oktatói munkakör különböző szempontú megítélésekor a személyes oktatás és kutatás szinte minden esetben magasabb értéket kapott a válaszadóktól, mint a digitális forma, s a legnagyobb pozitívuma a személyes munkavégzésnek a munkatársi kapcsolatok és a munkaidő határainak egyértelműsége között volt azonosítható.

FŐBB JAVASLATOK

A felmérés alapján megállapítható, hogy az oktatók többsége elkötelezett a digitális oktatás fejlesztése iránt, ezért indokolt lehet oktatásfejlesztési pályázatok, illetve egyéb oktatásfejlesztést támogató eszközök (díjak, ösztöndíjak alapítása) kidolgozása központi, intézményi, illetve kari szinten is. Így lehetővé válik a képzések adott területeinek digitális formában való megvalósítása, csökkentve ezáltal a hallgatók utazásra fordított idejét, költségét.

Ugyanakkor azoknál az egységeknél, ahol jelentősebb volt a terhelés, megemelkedett óraszámban dolgoztak a digitális oktatás során, a stressz csökkentésére speciális szolgáltatások intézményi bevezetése (coaching, tréning, tanácsadás) javasolható az oktatók számára.

Digitális kommunikációs eszköztár alkalmazása, újragondolása az intézmények szervezeti kommunikációjában a későbbiekben is indokolt lehet, például értekezletek, tárgyalások online formában való lebonyolítása.

A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

A felmérés a PTE-re, vagyis egy intézményre koncentrált, azonban a mintaelemszám nagysága alapján a kutatási eredmények iránymutatók lehetnek a hazai felsőoktatási intézmények számára is.

A kutatás reprezentativitásának növelésére, valamint az eredmények generálisá tételére és összehasonlíthatósága érdekében további felméréseket indítottunk a hazai és nemzetközi partnerintézmények körében. Továbbá, a kvantitatív megkérdezések lebonyolítását követően az oktatók körében mélyinterjúk lefolytatását tervezzük a mélyebb, szakmai tartalmak feltárására például a munkaidő átstrukturálódása területén.

IRODALOM

- Albert F. – Dávid B. – Huszti É. (2020): Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen! *Qubit*, <https://bit.ly/2SG1MIk>
- Benke M. – Lányi B. – Schmuck R. (2019): Minőségszemlélet a felsőoktatásban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 2, (No. 36), 14–23. https://www.academia.edu/43677337/Min%C5%91s%C3%A9gszeml%C3%A9let_a_fels%C5%91oktat%C3%A1sban
- Bondarouk, T. – Ruël, H. (2009): Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 3, 505–514. DOI: 10.1080/09585190802707235, https://www.researchgate.net/publication/247522493_Electronic_Human_Resource_Management_Challenges_in_the_Digital_Era
- Caligiuri, P. – De Cieri, H. – Minbaeva, D. et al. (2020): International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice. *Journal of*

- International Business Studies*, 51, 697–713. DOI: 10.1057/s41267-020-00335-9, <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00335-9>
- EB – Európai Bizottság (2020): *2020. tavaszi gazdasági előrejelzés*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799
- Eurofound (2020): *Living, Working and COVID-19. First Findings – April 2020*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf
- Ferencz Z. (2020): *Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása?* https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf
- Gibson, C. (2020): From ‘Social Distancing’ to ‘Care in Connecting’: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. GUIDEPOST. *Academy of Management Discoveries*, DOI: 10.5465/amd.2020.0062, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062>
- GKI (2020): *A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában – GKI Gazdaságkutató Zrt. jelentése*. https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf
- Hárs Á. (2013). *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. (Pályasúgó-Füzetek)* Budapest: MTA KRTK KTI. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/> (Letöltve: 2020..07..03.)
- Heracleous, L. (2003): *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Jarjabka Á. (2010). A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny Zs. – Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó, 221–226.
- Jarjabka Á. – Kuráth G. – Sipos N. et al. (2020): *Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések, PTE munkatársi, oktatói felmérés*. Kutatási tanulmány. Pécs: PTE
- Kronblad, Ch. (2020): How Digitalization Changes Our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries*. Published Online: 27 Apr 2020. DOI: 10.5465/amd.2019.0027
- KSH (2020a): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/index.html>
- KSH (2020b): *Koronavírus dosszié*. https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm_source=ksh-hu&utm_medium=banner&utm_campaign=home
- Makarius, E. – Larson, B. (2018): Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*. <https://journals.aom.org/doi/epdf/10.5465/amp.2014.0120.A>
- Marinoni, G. – van't Land, H. – Trine, J. (2020): *The Impact of COVID-19 on Higher Education around the World. IAU Global Survey Report*. https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_the_survey_report_final_may_2020.pdf
- Maszol (2020): *Leginkább anyagilag és lelkileg viseli meg az erdélyi magyarokat a koronavírus-járvány*. <https://bit.ly/3nx8IG3>
- PTE (2020): *A Pécsi Tudományegyetem Intézkedési Terve a koronavírus terjedése elleni védekezésről*. https://univpecs.com/sites/default/files/files/pte_koronavirus_intezkedesi_terv_200312.pdf
- RDA (2020): *The Global Research Data Alliance Community Response to the Global COVID-19 Pandemic*. <https://www.rd-alliance.org/global-research-data-alliance-community-response-global-covid-19-pandemic>
- TÁRKI (2020): *Járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon*. <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>
- Telegdy B. – Sántha Á. – Nistor L. et al. (2020): *Erdélyi mindennapok egy világjárvány idején – Egy szociológiai kutatás tanulságai*. Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, <http://>

- www.sapientia.ro/hu/hirek/erdelyi-mindennapok-egy-vilagjarvany-idejen-egy-szociologiai-kutatas-tanulsagai
- Walker, J. – Brewster, Ch. – Fontinha, R. (2020): *Consultation on the Impact of Covid-19 on the Working Lives of Business, Management and Economics' Academics in UK – 2020*. <https://bit.ly/34yZKza>
- Watson, T. (2009): Organizations, Strategies and Human Resourcing. In: Leopold, J. W. – Harris, L.: *The Strategic Managing of Human Resources*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- URL1: *International Survey on Coronavirus*. <https://covid19-survey.org>
- URL2: Nonprofit.hu: *A krízishelyzet előnyei: digitális megoldások, amelyeket érdemes megőrizni*. <https://www.nonprofit.hu/tudastar/A-krizishelyzet-elonyei-digitalis-megoldasok-amelyeket-erdemes-megorizni> (Letöltés: 2020. 07. 02.)