

# A MUNKAHELY-VÁLASZTÁSI PREFERENCIÁK ÉS A MUNKAVÉGZÉSI SZOKÁSAINK ÁTALAKULÁSA A KORONAVÍRUS HATÁSÁRA

## CHANGES IN WORKPLACE PREFERENCES AND WORK HABITS AS A RESULT OF THE CORONAVIRUS

Badinszky Réka Gabriella <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Magyarország  
<https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.006>

---

### **Kulcsszavak:**

koronavírus,  
munkahely-választás preferencia  
otthoni munkavégzés,  
munkavállalói szokások,  
távmunka

### **Keywords:**

coronavirus,  
job preference,  
home office,  
employee habits,  
remote work

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2022.március 17.  
Átdolgozva 2022.március 25.  
Elfogadva 2022. április 3.

---

### **Összefoglalás**

A koronavírus az elmúlt két évben gyökereiben változtatta meg a munkavállalói attitűdöket és a korábbi HR gyakorlatokat. A munkáltatóknak szembe kell néznie a változásokkal, illetve reagálniuk kell a munkaerőpiaci változásokra. A munkavállalók számára munkahely-választásnál továbbra is az alpbér az elsődleges szempont és fontos a rugalmas munkarend és munkaidő. Azonban fontos kiemelni, hogy a vezetői közvetlen, nyílt és őszinte kommunikáció előtérbe került az online tér hódításával. A távmunkát végzők száma 2009-hez képest megháromszorozódott és 2020. tavaszán elérte a 760 ezer főt is. A primer kutatás eredménye alapján elmondható, hogy a felmérésben résztvevők csupán közel egyharmad részének nem elérhető semmilyen formában az otthonról történő munkavégzés. Jelen tanulmány célja a dolgozók munkahely-választási preferenciáinak felmérése és a bekövetkezett változások bemutatása egy kérdőíves vizsgálat eredményei alapján.

### **Abstract**

Over the past two years, the Coronavirus has changed employee habits and previous HR practices. Employers must face up to and respond to changes in the labour market. Salary remains the primary consideration for workers when choosing a job and then the flexible working hours. However, it is important to underline that direct, open and honest communication of managers has come to the fore with the rise of the online space. The number of employees who are working from home has tripled compared to 2009, reaching 760,000 in May 2020. The results of the primary research show that only about one third of the respondents to the survey do not have any form of access to working from home. The aim of this study is to assess job choice preferences and to explore the changes that have occurred.

---

<sup>1</sup> Kapcsolattartó szerző: Badinszky Réka Tel.: +36 70 295 64 46  
E-mail cím: badinszkyreka@gmail.com

## Bevezetés

A koronavírus 2020 kezdete óta befolyásolja az emberek mindennapjait világszerte, mind a magánéletüket és a munkahelyi környezetüket is. A járvány hatására szervezetek kényszerültek leállni, beszállítói láncokat borított fel a kialakult helyzet, továbbá a munkahelyi szokások és az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatban alkalmazott gyakorlatok is gyökereiben változtak meg az elmúlt két év során. A fluktuációt a bizonytalan gazdasági helyzet visszafogja, így a járvány megszűnésével, a gazdaság helyreállításával akár egy felmondási hullámmal is szembe kell majd nézniük a szervezeteknek, így fontos hangsúlyt fektetni a bizonytalanság és az emberi erőforrás fontossága miatt a megtartásmenedzsmentre.

A munkavállalók megtartása tekintetében új kihívások kerülnek előtérbe, így például, hogy az otthonról történő munkavégzés és a távmunka nemcsak a munkavégzési rendszerekre gyakorol hatást, hanem a dolgozói attitűdre is. A munkavállalók megtartásában és elégedettségével kapcsolatban a tanulmány eredményeképpen is látható, hogy az otthonról történő munkavégzés lehetőségén és a megfelelő fizetési színvonal biztosításán túl a vonalbeli vezetők szerepe is egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezetek életében, az ő kommunikációs stílusuk és magatartásuk szintén meghatározó, valamint a csapatépítőtevékenységek fontossága és minősége is előtérbe kerül. A kialakult járványhelyzet nagymértékben alakította át a mindennapi életünket, valamint a munkahelyválasztási preferenciáinkat. Ez a tanulmány az otthonról történő munkavégzés térhódítását és a megváltozott igényeket kívánja feltárni a munkavállalói oldalról.

## 1. Munkaerőpiacon megfigyelhető változások a koronavírus tükrében

A Koronavírus járványt megelőzően is nagy volumenű változások következtek be az ipari forradalom 4.0. és a növekvő munkaerő-hiány hatására. Így az elmúlt évtizedekben megfigyelhető volt a technológiai fejlődés felgyorsulása, munkahelyek megszűnése a robotizáció, automatizáció hatására és új munkakörök jöttek létre az új munkakörnyezetek hatására [2][1] Az üres álláshelyek számának emelkedése pedig a HR megtartásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatainak felértékelődését hozta [7][7].

### 1.1. Koronavírus és a HR kapcsolata világviszonylatban

A koronavírus járvány első hullámában már azonosították a szakértők az öt lehetséges legsúlyosabb gazdasági hatást a kialakult helyzet következtében: a légitársaságok padlóra küldését, gyárak leállítását, a turizmus bedőlését és a munkanélküliség nagymértékű megjelenését. [5][8][9][13] A szakértők egyfajta gazdasági krízisként definiálják a koronavírus gazdaságra mért hatásait. Ez azzal is magyarázható, hogy a pandémia következtében nemzetgazdasági ágak kereslete csökkent jelentősen, tömeges elbocsájtások voltak megfigyelhetők és a munkanélküliség növekedését eredményezte. Egy becslés szerint a munkaórák száma globálisan 8,8 százalékkal csökkent, így megközelítőleg 255 millió teljes munkaidős munkahely megszűnését jelenti. [3][3] Fontos kiemelni azonban, hogy egyes nemzetgazdasági ágakat erősebben érintett a válság, mint például a szabadidő és vendéglátóipart. 2020. márciusában az előbb említett szektorokban a munkahelyek száma több, mint 459 ezer hellyel csökkent. [10][9]

2021. októberében világszinten 243 millió igazolt eset és ezen belül megközelítőleg 5 millió halálesetről számolt be a WHO. [20][20][19]

A járvány lecsengése után sem dőlhetünk hátra. A járványügyi szakértők úgy vélik, hogy újabb járványok terjedhetnek el világszinten a turizmus elindulásának és a gazdaság fellendülésének hatására. [4]

A vírushelyzettel párhuzamosan a szervezetek is rákényszerültek új protokollok bevezetésére, és akár a működésüket is újra kellett gondolniuk. A szervezeti változásoknál hangsúlyt fektettek az üzleti folyamatok zavartalan működésére, valamint az emberi egészség fenntartására. A piaci átalakulások miatt – mint például piaci kereslet visszaesése, költségoptimalizálás érdekében - számos szervezet kényszerült rá a toborzási tevékenységét leállítani, ezt magyarázva például a létszámstoppal és leépítésekkel.

A munkáltató érdeke az volt, hogy a vírushelyzet alatt is zavartalanul működjenek a folyamatok, illetve a munkavállaló pedig az, hogy munkáját megtarthassa és ne legyen áldozata a

kialakult helyzetnek. [1] A legtöbb szervezet a járványhelyzet miatt bevezette a tartós home officet, leállította az üzleti utazásokat, lemondta a céges rendezvényeket, partner találkozókat és az online térbe költöztették a szervezeti működésüket. Ezek hatására nagymértékben alakultak át a munkaerőpiaci szokások, valamint a korábbi általános HR gyakorlatok. A megváltozott munkakörnyezet megkövetelte a szervezetektől, hogy a korábbi gyakorlataikat újra gondolják és a kommunikációra nagyobb hangsúlyt fektessenek. A megfelelő kommunikáció segítségével tudják a munkavállalókat tájékoztatni a változásokról és az új szabályok bevezetéséről, valamint a kommunikáció a kulcsa annak, hogy megismerjék a munkavállalók által érzékelt főbb nehézségeket, mivel ezek eltérhetnek a vállalati oldalról tapasztaltaktól. Egy kutatás alapján a HR osztály által érzékelt főbb nehézségek az egészségi és wellbeing programok fenntartása és megszervezése (41%), a virtuális csapatok vezetése (39%), a munka és folytonosságának fenntartása (36%) és a mentális egészség megőrzése (14%). Azonban a munkavállalói oldalt vizsgálva sokkal inkább tartanak dolgozók a pénzügyi biztonság megtartásának lehetőségétől (81%), valamint fontos számukra az egészségük megőrzése (56%), kihívást jelent a család és a munka egyensúlyának kialakítása (25%) és a produktivitás megőrzése (20%) [19]

## 1.2. A távmunka és az otthonról történő munkavégzés Magyarországon

A KSH (2021) adatai alapján 2009-ben a rendszeresen és alkalmanként távmunkát végzők esetében a munkavállalók mindössze 2,5% volt érintett, míg 2020-ban az arányuk már elérte a 8,6%-ot éves szinten, így közel megháromszorozódott az arányuk. A vírus harmadik hullámának kezdetekor, 2021. elején már 428 ezer fő, vagyis 11% már otthonról, vagy távmunkában végezte a munkáját. 2020 májusában a vírus megjelenésével azonban új rekordot ért el (17% - megközelítőleg 760 ezer fő – 303 ezer fő rendszeresen, 455 ezer fő alkalmanként) a távmunkában, illetve a home officeban dolgozók száma Magyarországon. Ez magyarázható azzal is, hogy a munkáltatók egy ismeretlen helyzettel szembesültek és az azonnali hatályú otthonról történő munkavégzés bevezetésével tudták leereagálni a kialakult helyzetet, vagy adott esetben a szervezet működése nem tette lehetővé a biztonságos munkavégzést. [11] Azonban a 2020. évre vonatkozóan az előbb említett atipikus foglalkoztatási formában foglalkoztatottak száma átlagosan 385 ezer fő volt. Ebből következtethető, hogy az első hullám idején bevezetett tartós otthonról történő munkavégzés visszaesett, és a szervezetek már tudtak alkalmazkodni a kialakult helyzethez, és irodáikat is fel tudták készíteni a biztonságos személyes jelenlétre. [10][12][17][18]

## 2. Módszertan

A vizsgálathoz online kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztam és a PwC Hungary munkavállalói preferencia felmérési tanulmányain [14][15][16] alapult. Az adatfelvétel 2021. októberében zajlott és a kutatás alapsokaságát 134 egyéni vizsgálat teszi ki. A válaszadók elérhetőségi alapon kerültek bele a mintába, a kérdőív kitöltése névtelenül történt, az eredmények összesítve kerültek elemzésre. Az elemzés során a korosztályok meghatározásánál Kulcsár (2014) besorolását vettem alapul.[8] A Veteránok 1925-1945, Bébi-bumm generációhoz tartozók 1946-1964, X generáció 1965 és 1979, Y generáció 1980 és 1995 között és a Z generációhoz tartozók 1996 és 2007 között születtek. A kutatás az Alfa generációt (2008 után születettek) nem vizsgálta, mivel ők még nincsenek aktívan jelen a munkaerőpiacon. Az adatok elemzésénél leíró statisztika módszert (gyakoriság, átlag számítás) és keresztábrákat alkalmaztam.

## 3. Vizsgálati eredmények

### 3.1. Minta jellemzése

A kitöltők többsége a Z generációhoz (1996 és 2007 között született) tartozott (60,4%), és legkisebb arányban 0,7%-uk tartozott a Bébi-bumm generációhoz (1946-1964 között született). A kitöltők nemét vizsgálva 69,4%-uk volt nő, míg a férfi kitöltők aránya 30,6%. A válaszadók 49,3% felsőfokú, míg 50,7%-uk középfokú végzettséggel rendelkezett.

A kutatásban résztvevők többsége a fővárosban (50,7% él), míg városban 23,1%-uk, 17,9%-uk megyeszékhelyen és 8,2%-uk községben lakik.

A minta alapján a mikrovállalkozásoknál leginkább a teljes munkaidős foglalkoztatottság jellemző, míg a kisvállalkozások esetében a 33,3%-uk részmunkaidős és megegyező arányban gyakornoki foglalkoztatottság figyelhető meg. (1.táblázat)

1. táblázat A kitöltők foglalkoztatottsági viszonyának és a szervezetük nagyságának vizsgálata (n=134)

	Gyakornokként dolgozom a kötelező szakmai gyakorlatom keretein belül	Gyakornokként dolgozom a tanulmányaim mellett	Megbízással dolgozom	Részmunkaidőben dolgozom	Teljes munkaidőben dolgozom	Összesen
Mikrovállalkozás (1-10 fő)	16,7%	5,6%	22,2%	16,7%	38,9%	100,0%
Kisvállalkozás (11-49 fő)	7,4%	33,3%	3,7%	33,3%	22,2%	100,0%
Közepes vállalkozás (50-249 fő)	14,7%	8,8%	2,9%	17,6%	55,9%	100,0%
Nagyvállalkozás (250 fő felett)	16,4%	23,6%	1,8%	5,5%	52,7%	100,0%
Összesen	14,2%	19,4%	5,2%	15,7%	45,5%	100,0%

*Forrás, Saját táblázat, 2021*

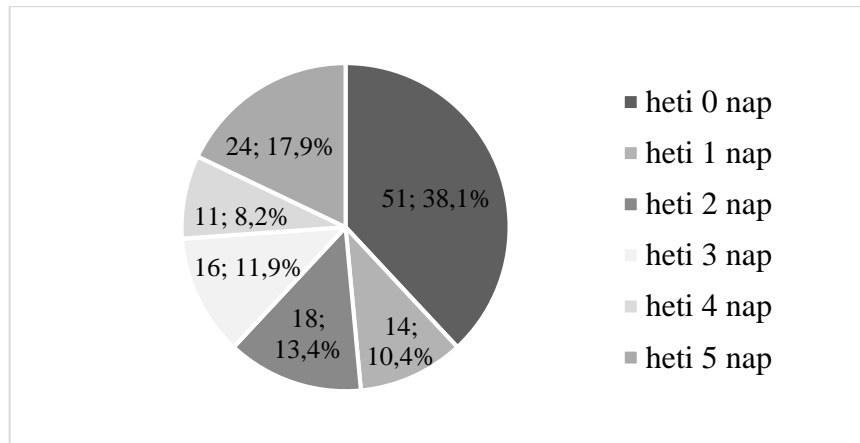
A közepes vállalkozások esetében a munkavállalók 55,9%-a, míg a nagyvállalkozásoknál a munkavállalók 52,7%-a dolgozik teljes munkaidőben, és 23,6%-uk a tanulmányaik mellett gyakornokként dolgozik. Összeségében a megbízási foglalkoztatási forma leginkább a mikrovállalkozásban dolgozókra jellemző a minta alapján (1.táblázat)

### 3.1. Home office, vagy hibrid munkavégzés?

A koronavírus járvánnyal kapcsolatban számos tanulmány és statisztika készült, számos szervezet vezette be tartósan a home officet, vagy álltak át a teljes távmunkavégzésre. A kérdőív szerkesztésekor külön szakaszban mértem fel a megkérdezettek munkavégzési szokásait a koronavírus megjelenése előtti időszakban, valamint az adatfelvételi állapotra vonatkozóan.

A kitöltőket tekintve 10 fő fizikai, 108 szellemi és 16 fő fizikai és szellemi munkát is végez. Azok esetében, akik szellemi és fizikai munkát is végeznek a vírus megjelenésével nem volt jellemző, hogy munkavégzési rendszerük változott volna, továbbra is főként irodából dolgoztok (68,6%). Azonban a kizárólag szellemi munkát végzők esetében 14,8% kizárólag otthonról, 44,4%-uk jellemzően irodából, és 34,3%-uk hibrid rendszerben látja el feladatait.

Összeségében a minta alapján a munkavállalók 38,1%-nál egyáltalán nem jellemző az otthonról történő munkavégzés és csak 17,9%-nál figyelhető meg a teljes mértékű otthoni munkavégzés. (1.ábra)



1. ábra Engedélyezett heti home office napok száma

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Megvizsgáltam továbbá, hogy alakult át a korábbi munkavégzési rendszerük a megkérdezésben résztvevők számára. A kitöltők, akik korábban főként, vagy akár teljesen irodából dolgoztak a vírushelyzet kialakulása során 11,0%-uk már kizárólag csak home office-ból dolgozik, és 21,0%-uk többet dolgozik otthonról, mint az irodából (hibrid rendszer). Összeségében azonban inkább az volt jellemző az irodából dolgozóakra, hogy a munkavégzési rendszerük nem változott a vírus megjelenésével. (2.táblázat)

2. táblázat Munkavégzési hely átalakulás (n=130)

Koronavírus megjelenése előtt / Koronavírus megjelenése után	Kizárólag home office-ból dolgozom	Nem változtatott a munkavégzési rendszeremen a COVID19	Többet dolgozom otthonról, mint az irodából (hibrid rendszer)
Főként, vagy akár teljesen irodából	11,0%	68,0%	21,0%
Főként, vagy akár teljesen otthonról (home office-ból)	26,7%	10,0%	63,3%

Forrás: Saját táblázat, 2021

### 3.2. Munkahely választási preferenciák

A megtartásmentesmenttel kapcsolatban fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy mi alapján választottak munkahelyet korábban, és a koronavírus megjelenésével hogyan alakult át a munkahely-választási preferencia sorrend. A minta résztvevői a versenyszférában dolgozóakra vonatkozó jellemzőket mutatja be. Kutatásomat a PwC Hungary éves munkaerőpiaci preferencia felméréseivel hasonlítottam össze.[14][15][16] A PwC Hungary minden évben elkészíti tanulmányát, melyben a 16-45 év közöttiek munkaerőpiaci attitűdjét vizsgálja. Mind a szekunder és primert eredmények alapján megfigyelhető az alpbér fontossága, azonban megjelenik a rugalmas munkarend és munkaidő, valamint a kiszámítható időbeosztás fontossága is.

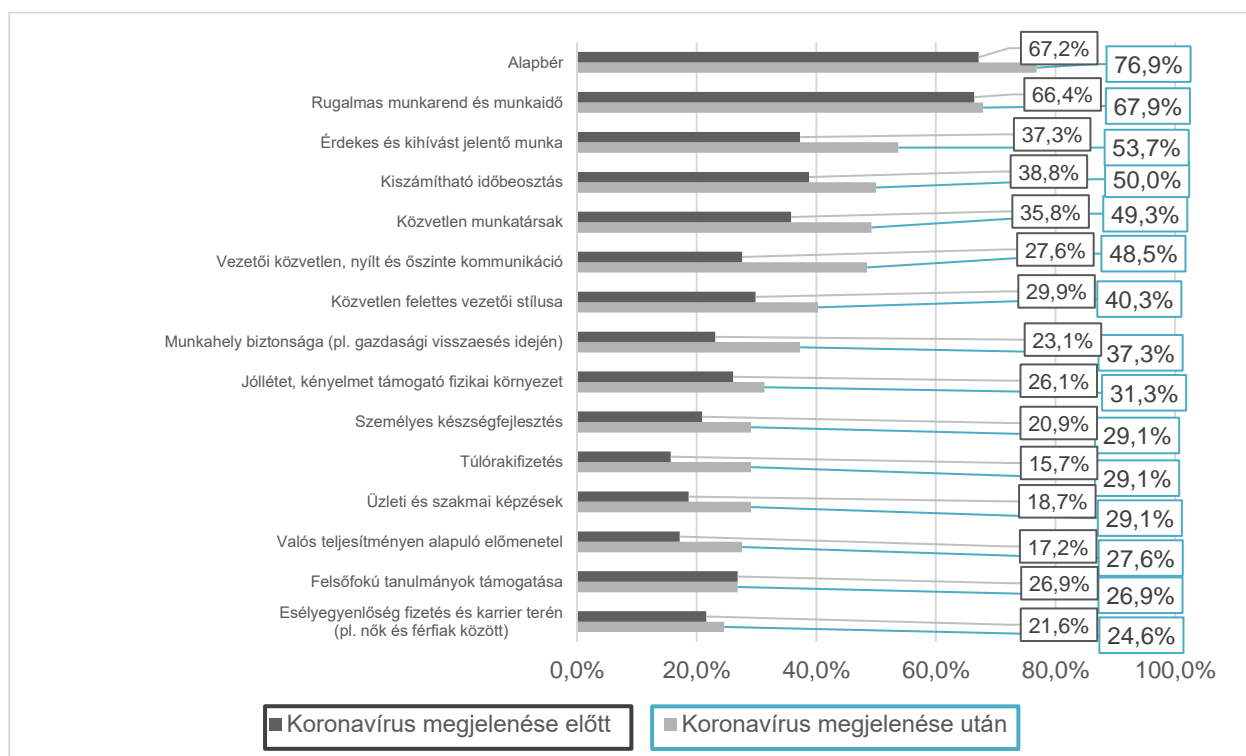
3. táblázat Munkahely-választási preferenciák alakulása szekunder és primer kutatási eredmények alapján

	2019 PwC kutatás eredménye	2020 PwC kutatás eredménye	2021 PwC kutatás eredménye	2019 <sup>1</sup> Primer kutatás eredmény	2021 <sup>2</sup> Primer kutatás eredmény
1	Rugalmas munkarend és munkaidő	Alapbér	Alapbér	Alapbér	Alapbér
2	Stabilitás és kiszámíthatóság	Rugalmas munkarend és munkaidő	Rugalmas munkarend és munkaidő	Rugalmas munkarend és munkaidő	Rugalmas munkarend, és munkaidő
3	Alapbér	Kiszámítható időbeosztás	Kiszámítható időbeosztás	Kiszámítható időbeosztás	Érdekes és kihívást jelentő munka

Forrás: Saját táblázat, 2021 (az adatok forrása: PwC Hungary 2019, 2020 és 2021 eredményei és a primer kutatás eredményei alapján) [14][15][16]

A munkahely-választási preferenciák változását a kérdőív segítségével vizsgáltam meg. A válaszadóknak a kérdőív külön szakaszaiban kellett jelölniük, hogy a koronavírus megjelenése előtt, illetve 2021. októberében mi alapján választanának munkahelyet. A pandémia kitörése előtt a válaszadók 67,2% egyértelműen az alapbért tartotta a legfontosabbnak, valamint a rugalmas munkarend és munkaidőt (66,4%). Fontos szempont volt továbbá a kiszámítható időbeosztás (38,8%) és az érdekes, kihívást jelentő munka (37,3%).

A 2. ábrán jól látható, hogy a munkahely-választási preferencia sorrendjében nagymértékű átalakulás nem figyelhető meg, sokkal inkább az egyes tényezők erősödése jellemző.



2. ábra Munkahely választási preferenciák átalakulása a koronavírus megjelenésével

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

<sup>1</sup> Koronavírus előtti állapot a Primer kutatás eredményei alapján

<sup>2</sup> Primer kutatás eredményei alapján napjainkban munkahely-választási preferenciák alakulása

A 2. ábrán a kérdőív felvételekor aktuális preferenciák csökkenő sorrendjében láthatóak az adatok. A járványhelyzet kialakulásával egy munkahelyváltásnál minden korosztály tekintetében, valamint összességében is, 76,9%-nak fontos az alpbér (korábban: 67,2%). Továbbá a rugalmas munkaidő (67,9%) (korábban: 66,4%), az érdekes és kihívást jelentő munka (53,7%, korábban: 37,3%) és a kiszámítható időbeosztás (50,0%, korábban: 38,8%). Fontosnak tartom kiemelni, hogy míg a pandémiás helyzetet megelőzően a vezetői, nyílt és őszinte kommunikáció a válaszadók 27,6%-ának volt szempont egy munkahely-választásnál, addig a vírushelyzet miatt kialakult helyzetben ez már a kitöltők 48,5%-ának fontos szempont. Összeségében elmondható, hogy a munkahelyválasztási preferenciák elsődleges tényezői nem változtak, sokkal inkább csak a fontosságuk megerősödése látható (9,7%; 1,5%; 11,2%; 16,4% százalékpontnyi növekedés).

A fizetéssel kapcsolatban továbbá a válaszadók 58,2% inkább egyetért azzal az állítással, hogy a fizetés a legmotiválóbb tényező a munkahelyen. A megkérdezettek csupán 2,2%, gondolja úgy, hogy ez az állítás egyáltalán nem igaz.

#### 4. Következtetések

Az elmúlt két évben az emberek mindennapjai változtak meg, és új napi rutinok kerültek kialakításra, mind a magánéletükben, mind a munkahelyükön. A bizonytalan gazdasági helyzet a fluktuáció ugrásszerű növekedését valószínűsíthetőleg visszatartotta, így mindenképpen érdemes e két tényező vizsgálatát is kutatni a későbbiekben a rendelkezésre álló adatok alapján.

A pandémiás helyzet kialakulása előtt is a munkaerőpiacon nagy volumenű változásokat figyelhattunk meg az ipari forradalom 4.0. hatására. A technológia fejlődésével munkakörök szűntek meg, és újabbak jöttek létre a robotizáció, automatizáció hatására. Azonban a munkaerőpiacon egy más fajta nem várt változások, illetve átalakulások figyelhetők meg a koronavírus megjelenése óta. A munkavégzéssel kapcsolatban teret hódít a home office elterjedése, és ugrásszerű növekedés figyelhető meg az otthonról történő munkavégzők számában továbbra is. 2020 tavaszán új rekordot ért el a tanulmányban tárgyalt atipikus foglalkoztatottak száma és a 2009. évi arányhoz képest megháromszorozódott éves szinten vizsgálva. Azok a munkavállalók, akik a vírus megjelenése előtt főleg irodából dolgoztak, többségében továbbra is ez jellemzi munkavégzési szokásaikat. A minta alapján a munkavállalók több, mint 60 %-ának a munkáltatója engedélyezi a legalább 1 nap heti home officet. Azonban az is előfordul, hogy teljes irodai munkavégzésből átálltak kizárólagos otthoni munkavégzésre.

A HR gyakorlatok vizsgálatánál fontos mind a munkavállalói és a munkáltatói oldalt is vizsgálni, mivel a tanulmányban tárgyalt kutatás eredménye is azt tanúsítja, hogy az érzékelhető nehézségek eltérnek a két oldal felmérésekor. Így például a munkavállalók részéről érzékelt főbb nehézség a pénzügyi biztonság megtartása, míg a munkáltatói oldalról tekintve az egészségi és wellbeing programok fenntartása és megszervezése.

A munkahely-választási preferenciákkal kapcsolatban mind a szekunder és primer adatok alapján elmondható, hogy sorrendbeli eltérések nem tapasztalhatók, sokkal inkább az egyes tényezők erősödése jellemző. Korábbi vizsgálatok is bizonyították, hogy az alpbér, a rugalmas munkarend és az otthoni munkavégzés fontos megtartó-erővel bír [6]), de a járvány kitörésével ezek még fontosabbak lettek – utóbbi kettő az otthonról történő munkavégzéssel is összekapcsolható. Továbbá előtérbe került a vírus megjelenésével kapcsolatban az érdekes és kihívást jelentő munka jelentősége. Valamint kiemelendő, hogy a járvány okozta helyzetben a vezetői kommunikáció és a közvetlen felettes vezetői stílusa szintén nagy hangsúlyt kapott. Ezzel kapcsolatban a kutatás folytatásaként érdemes vizsgálni a szervezeti belső kommunikáció átalakulását, illetve annak hatékonyságát.

A kutatás korlátja, hogy a mintavétel nem reprezentatív és kizárólag a munkavállalói oldalt mutatja be. A teljes átfogó kép érdekében a továbbiakban szükséges a munkáltatói oldalt is megvizsgálni interjú(k) segítségével.

## Köszönetnyilvánítás

Az innovációs és technológiai minisztérium ÚNKP-21-2 kódszámú új nemzeti kiválóság programjának a nemzeti kutatási, fejlesztési és innovációs alapról finanszírozott szakmai támogatásával készült.



## Irodalomjegyzék

- [1] Aryatama, H. (2020). The Effect of Pandemic COVID-19 in the Outsourcing Industry Sector and the Role of Human Resourcing in Dynamic Organizations. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3591137>
- [2] Csapó I., Kovács Á., Imrich A., Karácsony P., Poór J. (2020): A magyarországi munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében, *Opus et Educatio*, 7. évfolyam 4. szám
- [3] Csizmadia P. & Illéssy M. (2020). A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe (2022.01.03.) Elérhető: [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf)
- [4] Juhász P. & Szabó Á. (2021): A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján *Közgazdasági Szemle*, LXVIII. Évf., 2021. Különszám pp.126-153 <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.126>
- [5] Koncsek R. (2020): Ez a krízis más, mint a többi, *Világ gazdaság*, 2020.09.25. p. 15.
- [6] Kozák A. & Dajnoki K. (2019): Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 36 (2), pp. 56-65.
- [7] Kozák A. (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Magyar Tudomány* 180, pp. 1376-1385.
- [8] Kulcsár Zs. (2014): Az integratív elearning felé (2021.10.12.) Elérhető: <https://crescendo.hu/files/konyvek/kulcsarszolt-az-integrativ-e-learning-fele.pdf>
- [9] Miklós Ilona (2020): Koronavírus és a rugalmas alkalmazkodás, járvány értékek mentén *Acta Periodica* 20. kötet ISSN: 2063-501X pp.64-84. <https://doi.org/10.47273/AP.2020.20.64-84>
- [10] Pató G. & Szűcs B. & Dajnoki K. & Kovács K. & Kőműves Zs. S. & Grotte J. & Szabó Sz. & Kunos I. & Metszősy G. & Hegedűs H. & Karácsony P. & Poór J. (2021): A HR válasza a Koronavírus-Járvány által okozta kihívásokra, *Vezetéstudomány* LII. ÉVF. 2021. 8–9. szám <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.09.01>
- [11] Pirohov-Tóth Barbara (2021): Munkapiaci trendek a koronavírus járvány idején (2022.03.02.) <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.03>
- [12] Pénzcentrum (2021): 16740 forinttal kap többet az a dolgozó, akinek ilyen a szerződése: százezrek már váltottak (2021.09.27.) Elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210209/16740-forinttal-kap-tobbet-az-a-dolgozo-akinek-ilyen-a-szerzodesese-szazezrek-mar-valtottak-1110490>
- [13] Portfolio (2020): Ez a koronavírus 5 legsúlyosabb gazdasági hatása Magyarországon és Európában (2021.09.15.) Elérhető: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200323/ez-a-koronavirus-5-legsulyosabb-gazdasagi-hatasa-magyarorszagon-es-europaban-421110#>
- [14] PwC (2019): PwC Munkavállalói Preferencia Felmérés 2019 (2021.09.27.) Elérhető: [https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people\\_and\\_organisation/evp/PwC\\_Munkav%C3%A1llal%C3%B3i\\_Preferencia\\_Felm%C3%A9r%C3%A9s\\_2019.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people_and_organisation/evp/PwC_Munkav%C3%A1llal%C3%B3i_Preferencia_Felm%C3%A9r%C3%A9s_2019.pdf)
- [15] PwC (2020): PwC munkaerőpiaci preferenciákra irányuló felmérés 2020 (2021.09.27.) Elérhető: [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC\\_munkaeropiaci-preferencia-felmeres-eredmenyek\\_2020.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/PwC_munkaeropiaci-preferencia-felmeres-eredmenyek_2020.pdf)
- [16] PwC (2021): PwC munkaerőpiaci preferencia felmérés 2021 (2022.03.02.) Elérhető: [https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people\\_and\\_organisation/PwC\\_munkaeropiaci-preferencia-felmeres-eredmenyek\\_2021.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people_and_organisation/PwC_munkaeropiaci-preferencia-felmeres-eredmenyek_2021.pdf)
- [17] Statista (2020): Share of Hungarians working from home due to COVID-19 2020. (2021.10.01.) Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1106454/hungary-share-of-peopleworking-from-home-due-to-coronavirus>
- [18] Statisztikai Tükör (2021): Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában (2021.09.13.) Elérhető: [https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p\\_kiadvany\\_id=1061618#utm\\_source=kshhu&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=theme-munkaero](https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=1061618#utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=theme-munkaero)
- [19] Wassim, A. M. (2020): How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All) (2021.10.10.) <https://doi.org/10.2139/ssrn.3736719>
- [20] WHO (2021): WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard (2021.10.26.) Elérhető: <https://covid19.who.int/>