

FELSŐOKTATÁS A COVID-19 SZORÍTÁSÁBAN: 10 NAP ALATT 10 ÉV?

GYORSJELENTÉS A DIGITÁLIS ÁTÁLLÁS HATÁSÁIRÓL A MUNKAVÉGZÉSBN

A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEMEN

Sipos Norbert–Jarjabka Ákos–Kuráth Gabriella–Venczel-Szakó Tímea

Bevezetés

■ A COVID-19 világszerte beláthatatlan hatással van a társadalom és a gazdaság szereplőire, így a felsőoktatásra is. A járvány terjedésének megakadályozására hozott intézkedések, így pl. a határzárak bevezetése, a közlekedési korlátozások és a tömegközlekedési kapacitások (pl. a repülés terén) csökkentése, az országba való ki- és belépéskor kötelező karantén, a tömeges összejövetelek korlátozásai, valamint az önkéntes szeparáció és a társas érintkezési távolságok ajánlása betartatása komoly kihívást jelent a felsőoktatási intézmények számára feladatellátásuk során (Brammer–Clark 2020).

Mivel a COVID-19 először hivatalosan 2019. 12. 31-én jelent meg Kínában, és ezután terjedt át többek között az európai országokra, a magyar kormány a tanév közepén kényszerült az oktatásban szigorításokra (Magyar Közlöny 2020), melyhez az egyes intézmények – így a PTE is – alkalmazkodtak (PTE 2020). Az intézkedések kezdetben a ciklus végéig történő oktatáshoz és értékeléshez kapcsolódó kihívásokként jelentkeztek, később azonban befolyásolták a hallgatók toborzását és a pénzügyi fenntarthatóság válságmenedzselési eszközökkel (egyetemi zárolások, Operatív Törzs létrehozása stb.) történő biztosítását is.

Az egyetemeknek és főiskoláknak – hasonlóan az alap- és középfokú oktatási intézményekhez – gyorsan adaptálniuk kellett az oktatás és számonkérés digitális módszereit a napi munkavégzés „nem jelenléti” körülményeihez. A PTE-n kiadott rendkívüli rektori szünet és az előrehozott tavaszi szünet mintegy 10 napot biztosított a digitális átállásra, ami, utólag szemlélve, sikeresnek bizonyult.

Nyugodtan állítható, hogy az oktató/kutatói és a menedzsmentet végző alkalmazotti állományt egyaránt jelentős mértékben befolyásolja a járvány, melynek kezeléséhez a bevett gyakorlat nagymértékű, gyors átalakulására volt szükség, ami nyomást gyakorolt a minőségbiztosítás és irányítás intézményi rendszereire, valamint növelte a karok és a személyzet munkaterhelését is. Ennek elviseléséhez a kollégák támogatására volt szükség, ideértve a szoftverekre és a gyakorlati közösségekre vonatkozó online képzések megszervezését, vagy pl. a bevált gyakorlatok egymás közti megosztását. A nem jelenléti oktatásra a magyar felsőoktatás nagy része nem volt módszertanilag felkészülve/felkészítve, ezért tűnhetett úgy, mintha az egyetemi szféra a digitális oktatási formák bevezetésében és alkalmazásában pár nap alatt egy évtizedet lépett volna előre.

Annak hátterében, hogy a 2020. tavaszi szemeszterének lebonyolítása mégis sikeresnek tekinthető, egy intenzív és jelentős készségfejlődés áll mind az akadémiai, mind a menedzsmenti körben.

A kutatás tudományos háttere

A SARS-CoV-2 vírus okozta világjárvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, s ez igen súlyos társadalmi-gazdasági következményekkel jár. (EB 2020) A koronavírus-járvány jelenleg mindenkit érint az egész világon, hatással van az egyénre és a társadalom egészére is. A vírus minden ember életét megváltoztatta egyik napról a másikra. Egyének, városok, gazdaságok, országok és kontinensek tapasztalták meg, milyen elzárva lenni a külvilágtól és félni az ismeretlentől (Caligiuri et al. 2020).

Budhwar és Cumming (2020) szerint a COVID-19-válság felhívta a figyelmet a nemzetközi perspektíva fontosságára. Véleményük szerint a világjárvány emlékeztetett minket a világ összekapcsolódásának rendkívüli mértékére. Így, bár az egyes régiókból származó tanulmányok fontos lokális betekintést nyújthatnak (pl. a járvány szervezeti menedzselése kapcsán), egyúttal segíthetnek minket a globális megoldások megtalálásában. A felsőoktatásra is érvényes példaképpen, az IT-szolgáltatások területén komoly kutatási trend lehet a munkaszervezés kérdésköre a globális válság idején (Shankar 2020). Ez a gondolat inspirált minket abban, hogy kutatócsoportot alapítva vizsgáljuk a PTE-n és annak partneri körében a COVID-19 munkavégzésre gyakorolt hatását.

Hazai és nemzetközi kutatások a járvány hatásáról

A világjárvány hetek alatt példátlan egészségügyi és társadalmi-gazdasági válsághoz vezetett, amelynek több területen súlyos hatása volt, többek között a felsőoktatási szektorban is. A COVID-19 különböző időtávú hatásait – nemzetközi és globális hatásokat is vizsgálva – több tudományterület szakértői kutatták.

A különféle tudományterületek valószínűsíthetően a következő időszakban is sokat fognak foglalkozni a koronavírus-járvány következményeivel (Eurofound 2020b; Caligiuri et al. 2020).

A *hazai kutatások* közül kiemelhető a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Koronavírus dossziéja (KSH 2020), mely oldal-információkat, friss kutatási eredményeket gyűjt össze és tesz közzé a vírus kapcsán. A TÁRKI „A járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon” címmel hozott létre egy online felületet, ahol listázták a hazánkban jelenleg futó COVID-kutatási projekteket (<https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>). Az EMTE Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpontjának online felmérése, 1 269 főt ért el (Gergely et al. 2020). Az Erdélystat által indított kutatás célja, hogy feltárja az erdélyi magyar társadalom viszonyulását a járvány kérdésköréhez, ezért az egészségügyi érintettséget és a szigorító intézkedésekhez való viszonyulást elemzi (Maszol 2020).

A *nemzetközi kutatások* esetében az Eurofound „COVID-19 E-Survey” nevű kérdőíve segítségével 2020. április 30-ig több mint 85 ezer embert ért el az EU tagállamaiban, melyben a járvány szubjektív életminőségre gyakorolt hatásait, egészségpercepciókat, intézményi bizalmat, a munkával és munkahellyel kapcsolatos aggodalmakat vizsgálta (Eurofound 2020a). Az „International Survey on Coronavirus” nevű nemzetközi online felmérés eddig több mint 110 000 válaszadó elérésével a járvány egészségi hatásait, a félelmeket, megküzdési módokat vizsgálta (<https://covid19-survey.org>). A The Global Research Data Alliance egy önkéntes közösség, mely több mint 10 500 szakemberből áll, világszerte 145 országból; céljuk az összefogás, a különböző tudományterületek adatainak, eredményeinek egymás közti megosztása (RDA 2020).

A járvány kihívást jelentett a felsőoktatás számára is. Több felsőoktatási szervezet és egyesület, köztük hallgatói egyesületek és más, a felsőoktatásban részt vevő szervezetek végeztek felméréseket egy-egy régióra vagy a felmerülő konkrét kérdésre fókuszálva. A kutatók – a járványra reagálva – azonnali válaszokat elsősorban a fertőzés terjedésének megfékezésére adtak. Ezek után azonban az intézkedéseknek ki kellett terjednie az összes többi kapcsolódó területre, nem utolsósorban azokra, amelyek a felsőoktatási ágazatot érintik. A felsőoktatásban drámaian megváltoztak azok a feltételek, amelyek között teljesítenie kellett (digitális oktatás). A munkavállalóknak soha nem látott kihívásokkal kellett szembenéznie (ideértve a munkahelyek bizonytalanságát is); az egyetemi vezetőknek pedig gyorsan kellett reagálniuk a változó körülményekre, és azonnali választ kellett adniuk az oktatás, a munkavégzés mikéntjének folytatására. Ebben az időben mind a hallgatóknak, mind a munkavállalóknak segítségre, támaszra volt szükségük. A társadalmi távolságtartási intézkedések hatása azonban a felsőoktatásra is rányomta bélyegét (Marinoni et al. 2020).

A fentiek vizsgálatára, kifejezetten a felsőoktatási szférában, az Internal Universities Association (IUA) online kérdőívet tett közzé, mely 2020. március 25. és április 17. között volt elérhető, és amelynek eredményeképpen 424 egyetemről 576 válasz érkezett, összesen 109 országból (Marinoni et al. 2020).

Mivel azonban egy egyetemről egy választ vettek figyelembe, a végső mintaelemszám 424 volt. A kutatás legfontosabb megállapításai:

- Szinte minden felsőoktatási intézmény (91%) rendelkezik kialakított kommunikációs infrastruktúrával, ennek ellenére a válaszadók szerint kihívást jelentett az egyértelmű és hatékony kommunikációs folyamatok biztosítása az alkalmazottakkal és a hallgatókkal.
- A válaszadók arról számoltak be, hogy a COVID-19 világjárvány gyengítette a kapcsolatot az egyetemek partnerintézményeivel, 18%-uk arról számolt be, hogy erősödtek ezek a kapcsolatok, 31% szerint a COVID-19 világjárvány új lehetőségeket teremtett a partnerintézményekkel való kapcsolattartásban.
- A COVID-19 világjárvány a felsőoktatási intézmények 89%-ánál befolyásolta a nemzetközi hallgatói mobilitást. A hatás mértéke intézményenként különböző, de mindenképpen negatív volt.
- A felsőoktatási intézmények 80%-a számolt be arról, hogy kutatást végeztek a COVID-19 világjárvánnyal kapcsolatban. A COVID-19 leggyakoribb hatása a nemzetközi utazások korlátozása (a felsőoktatási intézmények 83%-ánál) és a tudományos konferenciák visszavonása vagy elhalasztása volt (a felsőoktatási intézmények 81%-ánál). Egyes tudományos projektek a járvány hatására a felsőoktatási intézmények valamivel több, mint felénél (52%) nem fejeződtek be.

A Henley Business School „UK Survey on COVID-19 and academic work” című kutatása az Egyesült Királyság üzleti iskoláit, közgazdaságtudományi egyetemeit kérdezte meg kérdőíves módszerrel. A kutatás 3 ütemben zajlott, több mint 100 brit felsőoktatási intézmény került bevonásra, összesen 13 048 válasz érkezett. A kérdőív kitért az oktatás/kutatás/vizsgáztatás helyzetére és az időbeosztásra is (Walker et al. 2020), a kutatás a következő eredményekre jutott:

- Az online konferenciák nem helyettesítik a személyes találkozásokat.
- A válaszadók tartanak tőle, hogy a világjárvány miatt háttérbe kerülnek azok a kutatások, amelyek nem a COVID-dal kapcsolatosak.
- Az oktatás, vizsgáztatás és az adminisztráció jelentős plusz energiát emészt fel, ebben az időszakban kevesebb idő jutott a kutatásra.
- A válaszadók nagyrészt egyetértettek abban, hogy az online oktatás megnehezíti a tananyag átadását, elmagyarozását, a hallgatóval való interakciót.
- Az online oktatást fárasztóbbnak és időigényesebbnek ítélték az oktatók, véleményük szerint nőtt a munkaterhelés.
- Az „idő nyomása” egyenetlenül oszlik meg, de az oktatásban általában nőtt a munkaidő (vizsgáztatás, illetve az adminisztráció megnövekedett mértéke miatt).
- Az egyetemi oktatók ugyanolyan elkötelezettséget mutattak munkájuk iránt, és ugyanúgy dolgoztak, mint a járvány előtt.
- A válaszadóknak mentálisan is nagy kihívást jelentett a kialakult helyzet.

Alapvetően a fenti kérdések foglalkoztattak minket is, amikor a COVID-19 világjárvány – többek közt – szervezeti kommunikációra gyakorolt hatását mértük fel az oktatók és a munkatársak körében. A kommunikációs kutatási fókusz és a nem

jelenléti oktatás bevezetése kapcsán két igen lényeges elemzési háttérterületet kell megemlíteni; a digitalizációt és az otthonról végzett távmunka aspektusát.

A távmunka és a home office munkavégzés, illetve a szervezeti kommunikáció kapcsolata

Távmunka esetében a munkavállaló a munkájának egy részét a munkáltató által kijelölt telephelyről végzi (Jarjabka 2010). Hazánkban a járvány kapcsán azonban az otthoni távmunka (telehomeworking) részaránya nőtt meg drasztikusan. A távmunka tehát annyiban különbözik az otthon (home office-ban) végzett munkahelyi tevékenységtől, hogy bár a munkavégzés szintén távolról, azonban nem feltétlenül otthonról történik, info-kommunikációs technológiai eszközök (IKT) közbeiktatásával (Hárs 2013).

A járvány előtt még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka, erre utal, hogy az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5%-ot. A GKI kutatása szerint 2020. június elejére ez az arány 20%-ra ugrott, ami nagyjából 800 000 munkavállalót jelent (GKI 2020). Ezzel párhuzamosan, az Ipsos 2020. márciusi felmérése alapján a korlátozó intézkedések bevezetése után a dolgozók csaknem 27%-a végezte „nem a szokásos munkahelyén” a munkáját (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 elszigetelődéshöz vezetnie (Albert et al. 2020). Több vállalat különös gondot fordít arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne üsse fel a fejét az online dolgozók körében (Gibson 2020). Ilyen válságidőszakokban tehát az emberi erőforrás (HR) támogatása kulcsfontosságú sikertényező (Jarjabka et al. 2020b).

A digitalizáció mint a szervezeti kommunikáció vizsgálati faktora

A járványintézkedésekkel az oktatóknak át kellett állniuk a digitális oktatásra. Általában véve, a digitalizáció, illetve a jelenleg zajló digitális átalakulás számos vállalatot, iparágat érintett, beleértve a felsőoktatást is (Kronblad 2020; Makarius–Larson 2017). A digitalizáció ugyanis 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 emberierő-

forrás-vezetők alapvető küldetésének lényege azonban éppen az, hogy az átfogó szervezeti stratégiának megfelelően támogassák és fejlesszék az alkalmazottakat (Watson 2009), így a HR-támogatás a digitális átállás során alapvető fontosságú.

A PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete (PTE KTK VSZI) COVID-kutatóműhelyének programja

Magyarországot 2020 márciusában érte el a COVID-19 járvány, ezzel összefüggésben a Magyar Közlönyben 2020. március 11-én tették közzé a 41/2020 (III. 11.) Kormányrendeletet „Az élet- és vagyonbiztonságot veszélyeztető tömeges megbetegedést okozó humánjárvány megelőzése, illetve következményeinek elhárítása, a magyar állampolgárok egészségének és életének megóvása érdekében elrendelt veszélyhelyzet során teendő intézkedésekről”. Ennek következtében a különös vészhelyzetre való tekintettel a Pécsi Tudományegyetem 2020. március 12-én Intézkedési Tervet hozott létre a koronavírus terjedése elleni védekezésről (PTE 2020), továbbá egy Operatív Stáb került felállításra, amely rendszeres időközönként ülésezik, és határozatokkal irányt mutat az egyetem polgárainak (<https://pte.hu/hu/covid/mukodesi-rend>). Ennek értelmében többek között több munkavállaló otthonról tudott dolgozni.

Kutatási program

A PTE KTK VSZI, a felsőoktatás nem jelenléti oktatásra való tavaszi átállása kapcsán az online/digitális/nem jelenléti oktatási formák, valamint a távmunka jelenlegi helyzetét kívánja vizsgálni a vezetés, a szervezés, a belső kommunikáció főbb kérdései alapján. Munkánkkal az alábbi kutatási célok elérését támogatjuk:

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

4 hét előkészítő tevékenység után (kérdőív-összeállítás és -véleményezés, pilot-lekérdezés, PTE-engedély-beszerezés) az alábbi ütemezésben került és kerül sor a felmérésekre:

1. ütem: PTE kutató/oktatói és alkalmazotti felmérés: 2020. április 28.–május 15.
2. ütem: Munkaerő-piaci (vállalati és munkavállalói) lekérdezés: 2020. május 6.–június 26.
3. ütem: Hazai felsőoktatási társintézmények, illetve magyar nyelven oktató külföldi felsőoktatási intézmények lekérdezése: 2020. május 12.–június 30.
4. ütem: Nemzetközi felsőoktatási intézmények oktatói felmérés, PTE magyar és

külföldi hallgatói lekérdezés, a Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) segítségével alumni-felmérés (részleges): május 26.–augusztus 15.

Az első eredmények

A már lezajlott, PTE alkalmazotti körben történt felmérésben a digitális oktatás, a home office, a szervezeti kommunikáció és szervezeti kultúra, valamint a jövőbeli tervek témáira kérdeztünk rá (Jarjabka et al. 2020a), terjedelmi korlátok miatt a tanulmányban kizárólag a szervezeti kommunikáció főbb eszközeire és okaira fókuszálunk.

Módszertan és technikai lebonyolítás

A felmérés lebonyolítását a PTE KTK VSZI munkatársai végezték. A feldolgozás matematikai-statisztikai módszerek, SPSS-szoftver segítségével valósult meg az online felméréseknél elvárható maximális adatbiztonság és anonimitás biztosítása mellett. A kvantitatív megkérdezéseket online standard kérdőívvel bonyolítottuk le, az eredmények összehasonlítása fontos szempont volt, ezért a kérdőívek kialakításakor a kiindulópont az elmúlt években készült PTE-s kutatások megközelítései és eredményei voltak. A kiküldés EvaSys online rendszeren keresztül valósult meg. Az adatokat a Humánpolitikai Igazgatóság (HPI) biztosította, melyeknél fontos volt az adattisztítás és -csoportosítás. Az oktatói kérdőívbe a HPI alapján oktatói státusszal megjelöltek kerültek be. A munkatársak esetében a járványhelyzet miatt a Klinikai Központba (KK) tartozó munkatársak jelentős részét kiszűrtük, hogy ne terheljük őket az egyébként is megnövekedett feladataik mellett.

A válaszadásra való felhívás céljából az érintettek számára elektronikusan küldtük el a felkérést, amely tartalmazott egy általános linket a kérdőívhez. A felmérés önkéntes adatszolgáltatáson alapult. Az első felkérést követően további 2 alkalommal kaptak e-mailt a kérdőívet még ki nem töltők. A beérkezett adatok – az általános, minden címzettnek azonos tartalmú linknek köszönhetően – teljesen anonimak, azokat a válaszadó személyéhez kötni a kutatók, az egyetem, vagy harmadik fél semmilyen módon nem tudja. A GDPR, az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvénnyel (Infotv.) és a PTE adatvédelmi szabályzatával összhangban a felmérésben az adatkezelés kérdései maradéktalanul megvalósultak.

Elemzési szempontok és módszerek

A feldolgozás során eltekintettünk a súlyozástól, mert a megfelelő arányok azonosíthatók az egyes szempontok mellett, illetve a HPI kimutatásaiban több helyen

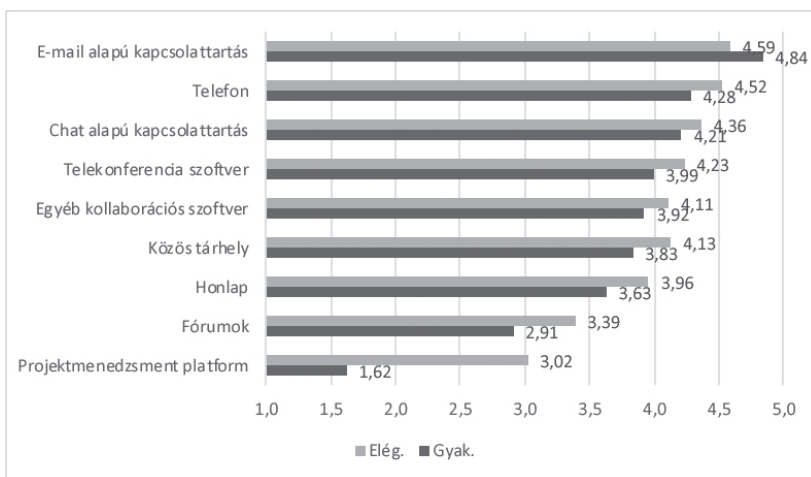
láttunk olyan anomáliát, amely ugyan munkáltatói szempontból megfelelő kategorizálásnak minősíthető, ám az alapsokaság pontos meghatározása és az egyes szempontokhoz való hozzárendelés kapcsán valószínűsíthetően torzította volna az eredményeket.

A feldolgozást matematikai-statisztikai módszerekkel, az SPSS-szoftver segítségével végeztük. A kiválasztott kérdéseket a válaszadóknak 1–5-ös Likert-skálán kellett értékelnie. A Kolmogorov–Smirnov- és a Shapiro–Wilk-teszt eredményei alapján a válaszok nem tekinthetők normális eloszlásúaknak. Ebből adódóan nem parametrikus tesztek volt szükséges futtatni. Az elemzés során két tesztet alkalmaztunk: egyrészt a két független minta vizsgálata során Mann–Whitney-próbát, másrészt a GAP-elemzés (összefüggő minták) esetében Wilcoxon-próbát. Ezen tesztek p-értékei láthatók a vonatkozó elemzések esetében (Sajtos–Mitev 2007).

Kommunikációs eszközök használata

Kutatásunk során vizsgáltuk a munkavégzés során alkalmazott *kommunikációs eszközök használatának* gyakoriságát és a velük való elégedettséget.

1. ábra. Kommunikációs eszközök használatnak gyakorisága és elégedettség (PTE teljes sokaságra vetítve)



Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. ábrán látható, hogy a teljes mintasokaságra vetítve (N=4 503) a PTE dolgozói az e-mail-alapú kapcsolattartással a leginkább elégedettek (4,59), ezt követi a telefon- (4,52) és a chat- (4,36) alapú kapcsolattartás, miközben a legkevésbé a fórumokkal (3,39) és a projektmenedzsment-platformokkal (3,02) elégedettek a válaszadók.

A felsorolt kommunikációs eszközök használatának gyakoriságát vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az e-mail-alapú kapcsolattartás a leggyakoribb kommunikációs eszköz a válaszadók között (4,84), ezt követi a telefon- (4,28), és a chat- (4,21) alapú kapcsolattartás. A legkevésbé használt kommunikációs eszközök a projektmenedzsment-platformok (1,62).

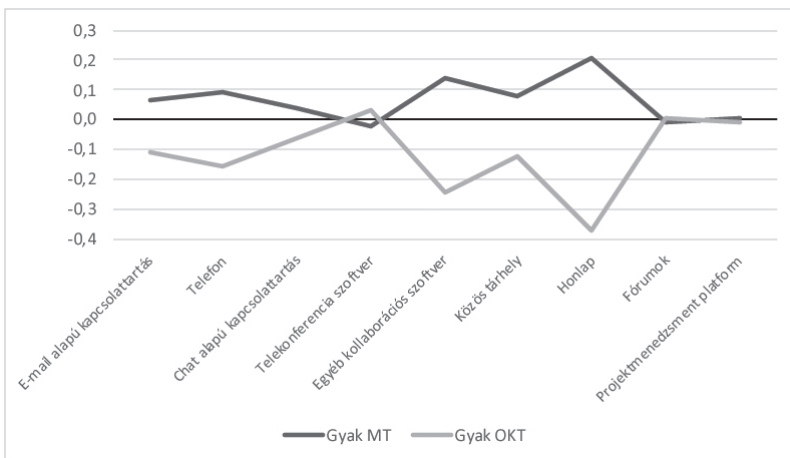
A diagramon látható, hogy az e-mail-alapú kapcsolattartás esetén figyelhető meg egyedül, hogy a gyakoriság értéke meghaladja az elégedettség értékét.

Megvizsgáltuk, van-e *szignifikáns különbség* a munkatársak (n=522) és az oktatók (n=322) között a kommunikációs eszközök használatának gyakorisága és a velük való elégedettség szempontjából. Szignifikáns különbséget találtunk az e-mail-alapú kapcsolattartás gyakorisága (p=0,000), a telefon (p=0,002), az egyéb kollaborációs szoftverek (Office365, Google Docs) (p=0,018), a honlap (p=0,000) és a fórumok (p=0,012) használatának gyakorisága esetén.

Az elégedettség tekintetében szignifikáns különbség mutatkozott az egyéb kollaborációs szoftverek (p=0,033), a honlap (p=0,000) és a fórumok (p=0,003) esetében.

A 2. ábra a kommunikációs eszközök használatának gyakoriságát mutatja a munkatársak és oktatók körében a PTE átlagához viszonyítva, szemléltetve az eltéréseket. Látható, hogy a munkatársak a PTE átlagához képest a telekonferencia-szoftverek (Zoom, Microsoft Teams) és a fórumok kivételével minden eszközt gyakrabban, vagy ugyanolyan gyakran használtak (telekonferencia-szoftver: -0,02, fórumok: -0,01, projektmenedzsment-platform: 0,00). Az oktatók esetében viszont ennek pont a fordítottja igaz, vagyis a PTE átlagához képest ők minden eszközt ritkábban használtak, kivéve a telekonferencia szoftvert (0,03) és a fórumokat (0,01), azokat ugyanis kis mértékben gyakrabban alkalmazták, mint az átlag.

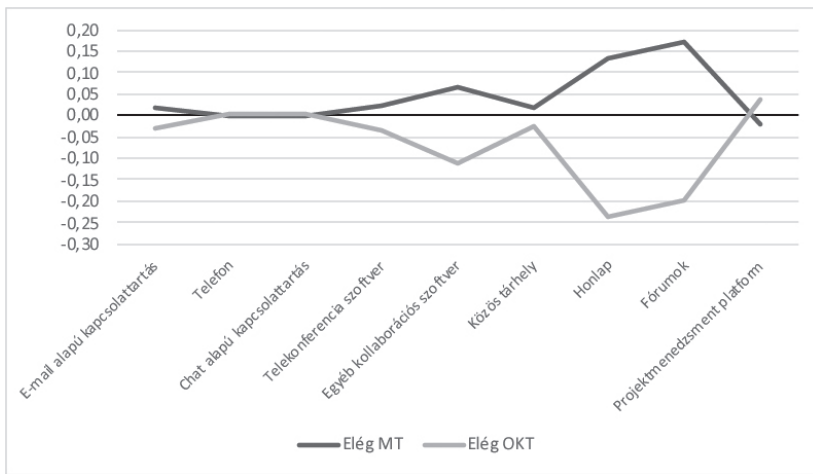
2. ábra. Kommunikációs eszközök használatának gyakorisága a munkatársak és az oktatók körében



Forrás: Saját szerkesztés

A 3. ábrán a kommunikációs eszközökkel való elégedettség összehasonlítása került elemzésre a munkatársak és az oktatók között, a PTE átlagához viszonyítva. Elmondható, hogy a munkatársak a projektmenedzsment-platform kivételével (-0,02) mindennel elégedettebbek vagy ugyanannyira elégedettek, mint a PTE-átlag. Az oktatók esetében ugyanakkor látható, hogy egyedül a projektmenedzsment-platformmal elégedettebbek (0,04), mint a PTE-átlag, az összes többi eszköz tekintetében vagy elégedetlenebbek, vagy ugyanannyira elégedettek.

3. ábra. Kommunikációs eszközök használatával való elégedettség a munkatársak és az oktatók körében



Forrás: Saját szerkesztés

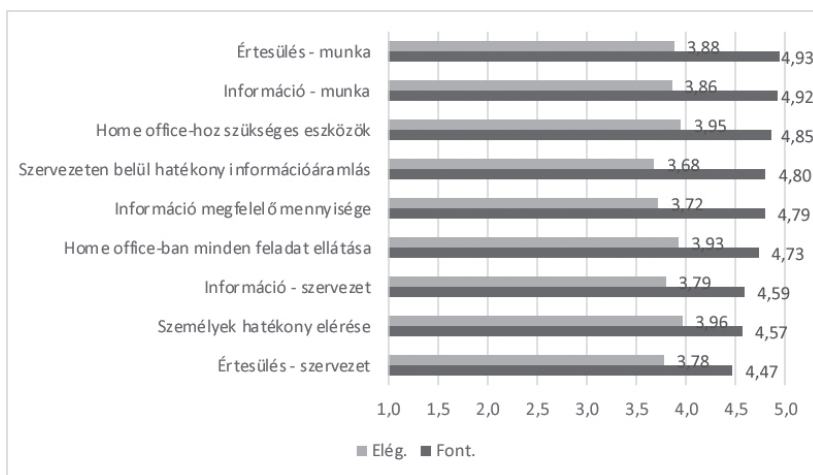
Szervezeti kommunikáció

A kutatás során fontosnak tartottunk rákérdezni különféle kommunikációs szempontokra, azok fontosságára és az azzal való elégedettségre.

A PTE teljes sokaságára vetítve megállapíthatjuk (4. ábra), hogy a PTE munkavállalói leginkább azzal elégedettek, hogy mindig elérik azt a személyt, akit szeretnének (3,96), míg legkevésbé a szervezeten belüli információcsere hatékonyságával (3,68). A válaszadók számára a legfontosabb kommunikációs szempont az volt, hogy mindenről értesüljenek, ami a munkájukkal kapcsolatos (4,93), illetve, hogy minden, a munkával kapcsolatos információhoz időben hozzájussanak (4,92).

A válaszadók számára a legkevésbé az volt fontos, hogy mindenről értesüljenek, ami magával a szervezettel (pl.: kar, osztály) kapcsolatos (4,47), bár ez az érték is relatíve magasnak tekinthető.

4. ábra. Szervezeti kommunikáció – PTE összes



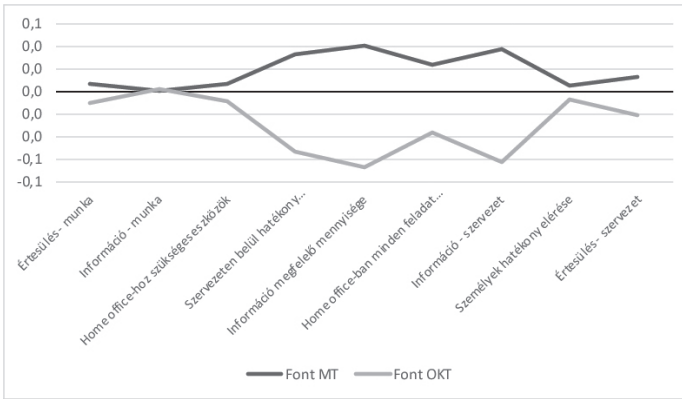
Forrás: Saját szerkesztés

A kommunikációs szempontokkal kapcsolatban általánosságban elmondható, hogy az elégedettségi értékek elmaradnak a fontossági értékektől, vagyis a home office-ban dolgozóknak a különleges helyzetben való „információ-éhsége” nagyobb volt, mint amennyit valójában kaptak.

Megvizsgáltuk, van-e *szignifikáns különbség* a munkatársak és az oktatók fontosság- és elégedettség-eredményei között. Azt találtuk, hogy a megfelelő mennyiségű információ rendelkezésre állásának fontossága ($p=0,006$) szignifikánsan különbözik. Szintén szignifikáns különbség van az azzal való elégedettség mértéke között, hogy időben hozzájussanak minden információhoz, ami a szervezettel kapcsolatos ($p=0,015$), továbbá, hogy mindenről értesüljenek, ami a szervezettel kapcsolatos ($p=0,006$).

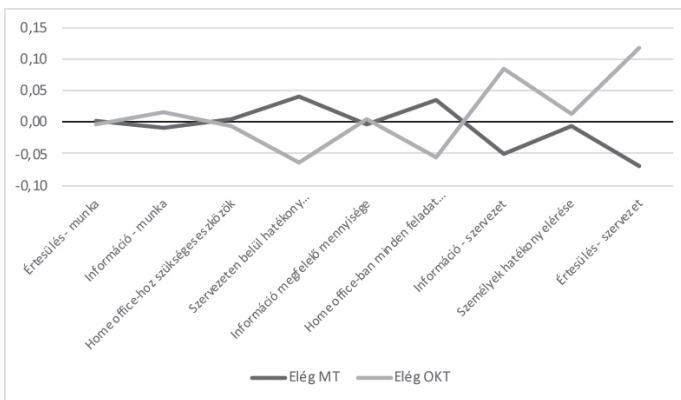
Az 5. ábrán látható a munkatársak és az oktatók fontosság-értékeinek átlagtól való eltérése. Látható, hogy a munkatársak számára minden általunk felsorolt szempont fontosabb vagy ugyanolyan fontos, mint a PTE-átlag számára. Ezzel szemben az oktatók számára, vagy kevésbé, vagy ugyanolyan fontosak a felsorolt szervezeti kommunikációs szempontok, mint a PTE-átlag számára.

5. ábra. Szervezeti kommunikáció – fontosság



Forrás: Saját szerkesztés

6. ábra. Szervezeti kommunikáció – elégedettség



Forrás: Saját szerkesztés

A 6. ábra a munkatársak és az oktatók elégedettségi értékeinek összehasonlítását veti össze a PTE-átlaggal. A munkatársak 2 szempont esetében elégedettebbek, mint a PTE-átlag, ez pedig a szervezeten belüli hatékony információcseré (0,04) és az elégedettség azzal, hogy home office-ban ugyanúgy el tudják látni a munkájukat, mint normál működés keretein belül (0,04). A többi felsorolt tényező esetén ugyanolyan elégedettek vagy elégedetlenebbek, mint a PTE-átlag. Az oktatók a PTE-átlaghoz képest elégedetlenebbek a home office munkavégzéshez szükséges eszközök mennyiségével, rendelkezésre állásával (-0,01), a szervezeten belüli hatékony információcserével (-0,07) és azzal a szemponttal, miszerint home office-ban minden feladatot ugyanúgy el tudnak látni, mint a normál munkarendben (-0,06). Elégedettebbek viszont a munkavégzéshez szükséges megfelelő mennyisé-

gű információ időben történő rendelkezésre állásával (0,01), a személyek hatékony elérésével (0,01) és azzal, hogy mindenről (0,12) és időben (0,08) értesülnek, ami a szervezettel kapcsolatos.

GAP-elemzést végeztünk annak érdekében, hogy az oktatók és a munkatársak közti különbségeket/egyezségeket még inkább kimutathatóvá tegyük a szervezeti kommunikációs szempontok megvalósulásának fontossága és az azzal való elégedettség tekintetében. Az eredményeket az 1. táblázat szemlélteti.

A PTE-átlagot nézve láthatjuk, hogy a szervezeten belüli hatékony információ-áramlás esetén van a legnagyobb GAP (-1,12), vagyis a PTE dolgozói, bár fontosnak tartanak (4,80) a hatékony információáramlást, mégsem elégedettek vele (3,68), pontosabban ezen szempont teljesülésével a leelégedetlenebbek. A legkisebb GAP a személyek hatékony elérése esetén van (-0,60).

A munkatársakat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a legnagyobb GAP a megfelelő mennyiségű információ (-1,12) és a szervezeten belüli hatékony információ-áramlás (-1,12) esetén van, vagyis, bár fontos lenne számukra ezen szempontok teljesülése, a gyakorlatban e tekintetben nem elégedettek. A legkisebb GAP ugyan csak a személyek hatékony elérése esetén volt (-0,62).

Az oktatókat vizsgálva láthatjuk, hogy a legnagyobb GAP esetükben is a szervezeten belüli hatékony információáramlás szempontjánál (-1,14), míg a legkisebb, a szervezet dolgairól való értesülés (-0,55) esetén keletkezett.

1. táblázat. Szervezeti kommunikáció – GAP-elemzés

Szervezeti kommunikáció - GAP	PTE			MT			OKT			OKT-MT
	Font.	Elég.	GAP	Font.	Elég.	GAP	Font.	Elég.	GAP	GAP
Értesülés – szervezet	4,47	3,78	-0,69	4,48	3,71	-0,77	4,45	3,89	-0,55	0,22
Értesülés – munka	4,93	3,88	-1,05	4,94	3,88	-1,05	4,92	3,88	-1,04	0,01
Információ – szervezet	4,59	3,79	-0,80	4,63	3,74	-0,88	4,53	3,88	-0,65	0,23
Információ – munka	4,92	3,86	-1,07	4,92	3,85	-1,08	4,92	3,87	-1,05	0,02
Információ megfelelő mennyisége	4,79	3,72	-1,07	4,83	3,72	-1,12	4,73	3,73	-1,00	0,12
Személyek hatékony elérése	4,57	3,96	-0,60	4,57	3,96	-0,62	4,56	3,98	-0,58	0,03
Szervezeten belül hatékony információ-áramlás	4,80	3,68	-1,12	4,84	3,72	-1,12	4,75	3,61	-1,14	-0,02
Home office-ban minden feladat ellátása	4,73	3,93	-0,81	4,76	3,96	-0,79	4,70	3,87	-0,83	-0,03
Home office-hoz szükséges eszközök	4,85	3,95	-0,90	4,86	3,96	-0,90	4,84	3,94	-0,90	0,00

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy a legnagyobb GAP (és egyben szignifikáns különbség) a szervezettel kapcsolatos dolgokról való értesülés között van (OKT–MT GAP=0,22, $p=0,004$), és hogy időben hozzájussanak minden információhoz, ami a szervezettel kapcsolatos (OKT–MT GAP= 0,23, $p=0,002$).

Az eredményeket összegezve, a PTE oktató/kutatói pozitívan értékelték az otthoni munkavégzést. A fenti megállapításaink összhangban vannak a Henley Business School (Walker et al. 2020) felméréseivel, 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 (Jarjabka et al. 2020a).

A legfontosabb kommunikációs szempont a munkatársak és az oktatók számára is az volt, hogy a kollégák időben hozzájussanak minden, a munkájukkal kapcsolatos információhoz. Az oktatók körében a leggyakrabban használt kommunikációs eszköz az e-mail-alapú kapcsolattartás volt, ezzel voltak a legelégedettebbek. A munkatársak körében is az e-mail-alapú kapcsolattartás volt a leggyakoribb, ezt követte a telefon és a chat (Jarjabka et al. 2020a).

Az eredményeink alapján az intézmények szervezeti kommunikációjában szükségessé vált a digitális kommunikációs eszköztár alkalmazása, újragondolása; a nagyléptékű digitális fejlődés következtében az oktatók és a munkatársak esetében érdemes megfontolni a már bevált belső kommunikációs eszközök, pl. értekezletek, megbeszélések online lebonyolítási formájának megtartását.

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.

Zárógondolatok a járvány hatásairól és a jövőbeni felsőoktatási válaszokról

A felsőoktatás és különösen az üzleti képzési terület beláthatatlan válsággal, egyben lehetőséggel néz szembe. A felsőoktatási intézmények és társadalmi-gazdasági aktorok alapvetően azon számos és sürgős rövidtávú probléma kezelésével foglalkoznak, amelyek potenciálisan veszélyeztethetik létezésüket. Bár a felsőoktatás vezetőinek a rövidtávú túlélésre kell összpontosítaniuk, nem szabad elfelejteniük a növekedés és a fejlődés hosszútávú fenntartásának stratégiai feladatát, mely kapcsán a jelenlegi válság lehetőséget teremt arra, hogy – az alábbi dimenziók mentén – átgondoljuk a felsőoktatás átértékelődő társadalmi szerepét és fókuszát (Beech–Anseel 2020).

Menedzsment–oktató–hallgató-viszony

A COVID-19 jelentős terhet ró az oktatási intézményekre, a stakeholderek körére. Az érintettekkel, különösen a hallgatókkal és a személyzettel folytatott kommunikáció továbbra is kiemelten fontos lesz. A bizonytalanságok megoldása kritikus vezetői tevékenység, különösen válság idején, ám a drámaian magasabb kommunikációs tempó önmagában segített csökkenteni a menedzsment és az oktatók, valamint az oktatók és a hallgatók között észlelt távolságot. A COVID-19-hez való alkalmazkodás egyik legnagyobb előnye, hogy az online applikációk (pl. Teams, Zoom, Skype stb.) szinte bevett eszközzé váltak az oly gyakori csoportmunkában és meetingeken, melyek abban is meg tudják erősíteni a munkatársakat, hogy alkalmazkodni tudjanak egy esetleges következő válsághoz. Félő azonban, hogy a jövőben a hallgatókkal folytatott kommunikáció – az egyéni (tanulmányi)karrier-útvonalai okán – összetettebbé és individualizálttá válhat. Az oktatási stílus várhatóan megváltozik, és ennek tartós hatása lehet, mivel a társadalmi távolodás azt hozhatja magával, hogy az előadások és a tudástranszfer-módszertanok valószínűleg online maradnak olyan tanulási csomagokban, amelyek aszinkron módon elérhetők a tanulók számára, és a valódi érték az interakció, a gyakorlati munka és az esettanulmány-jelleg lesz online és személyesen (Govindarajan–Srivastava 2020).

A COVID-19 egyik igen pozitív tapasztalata számunkra az volt, hogy alanyai és szemtanúi lehettünk munkatársaink új körülményekhez való alkalmazkodásának. Ennek mértéke, sebessége és minősége, valamint közösségeink általában pozitív hajlandósága arra bátoríthat minket, hogy kísérletezzünk az oktatás és kutatás új módszereivel. A diákoknak a tanulás folytatásához való alternatív lehetőségeinek sokfélesége, a kollégák képzelőerője, a tanulás támogatásának és az értékelés új formáinak bevezetése hosszútávú pozitív hatást válthat ki a tanuló szervezetként definiált felsőoktatási intézmények körében (Brammer–Clark 2020), melyből kimaradni vétek lenne!

Tudományos és oktatási metodológia

A felsőoktatási szervezeti egységek számára – legyen az egyetem-főiskola, kar, intézet, tanszék vagy oktató – kihívást jelenthet a rugalmasság és az innovációs képesség fejlesztése, pl. a kurzusokba beépített digitális oktatásmódszertani eszközök (pl. Kahoot) alkalmazása. A szakok menedzselésében megjelenhet az igény a távoktatási és blended képzési szisztémák iránt, pl. a levelező képzések terén. A nemzetköziesedni vágyó hazai felsőoktatás olyan területein, mint pl. a Stipendium Hungaricum-program, illetve az EU-s tudástranszferben vezető szerepet játszó Erasmus-programok, fel kell készülni a távoktatási lehetőségek igénybevételére. Várhatóan növekedni fog a virtuális színtereken megszervezett tudományos rendezvények, konferenciák száma is – mivel azok szervezői 2020-ban igen nagy veszteségeket szenvedtek el az elmaradt események miatt (Beech–Ansell 2020),

melyekre azonban hard (technológia és eszközök) és soft (oktatás) tekintetben is képességfejlesztésre lehet szükség. Kérdéses, hogyan alakulnak át az általában magasabb fajlagos költségű, helyszíni gyakorlatot és jelenléte igénylő szakok, mint pl. az orvostudomány vagy a laboratóriumi területek?

Felsőoktatási piac

A COVID-19 jelentős strukturális változásokhoz vezethet a felsőoktatásban, ami a csökkenő hallgatói létszámmért folyó verseny dinamikájában tetőződhet. Ennek motorja a változó (online, digitális, távoktatási, rugalmas, individualizált stb.), (nemzetközi?) hallgatói igényekhez való gyors alkalmazkodás során kialakított innovatív tanulási technológiákból származó versenyelőny lehet. A sok karral rendelkező tudományegyetemek esetében számítani lehet azonban az eltérő reakcióidővel rendelkező egységek keresztfinanszírozási igényeivel megjelenő kockázatokra is. Az egyetemeknek, a vírus tartós jelenléte esetén rugalmas oktatási modelleket kell felépíteniük, olyanokat, amelyek lehetővé teszik a folyamatos illeszkedést az éppen aktuális helyzethez. A COVID-19 felgyorsította és fokozta a digitális oktatási trendek kialakulását és elterjedését, melyekben az oktatók egy toleráns hallgatói közegben számos újítást próbáltak ki. Várható, hogy a válságot követően a hallgatók elvárásai továbbra is ilyen jellegűek lesznek.

Jövőbeni kutatási irányok

Ahogy a COVID-19 ösztönözte a jelentős pedagógia-módszertani innovációt, úgy jelentős lehetőségeket rejtett a felsőoktatás kutatásában is. A válsággal kapcsolatos szervezeti és intézményi válaszok megértése, a munkavégzés, a foglalkoztatás és a vezetésre gyakorolt hatások feltárása, a vállalkozásokra gyakorolt hatások értékelése, a válság pénzügyi következményeinek kiemelése, valamint a szakpolitikai beavatkozások hatásainak modellezése mind-mind olyan terület, amelyben a felsőoktatási szféra kutatása lényeges szerepet játszik. Fontos tehát, hogy a vírus keltette válság idején miként lehet mindebből tanulni, és ezen keresztül kezelni az esetleges jövőbeli kríziseket. Ehhez több szerző is (pl. Van Bavel et al. 2020) széles körű együttműködési és interdiszciplináris kutatások indítását sürgeti, mely megközelítések új lendületet adhatnak annak a sürgető igénynek, hogy megértsük a COVID-19 egészségügyi, gazdasági, társadalmi, szervezeti és pszichológiai következményeit. Jelenleg senki nem meri kijelenteni, hogy egyszeri és megismételhetetlen esetről van szó, ezért kiemelkedő jelentőséggel bír annak feltárása, hogy az egyes felsőoktatási intézmények hogyan reagáltak a COVID-19 jelenségre rövidtávon, és hogyan tervezik jövőjüket közép-, illetve hosszútávon. Ennek felmérése és az eredmények megosztása közös feladatunk és kötelezettségünk. E gondolat iránymutató példája kíván lenni a PTE-n lezajló kutatás is.

Irodalom

- Albert Fruzsina–Dávid Beáta–Husztai Éva (2020): *Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen!* Forrás: https://qubit.hu/2020/03/26ma-gyar-kutato-k-figyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsagtartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU
- Beech, Nic–Anseel, Frederik (2020): COVID-19 and Its Impact on Management Research and Education: Threats, Opportunities and a Manifesto. *British Journal of Management*. 31. Pp. 447–449. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12421>
- Bondarouk, Tanya–Ruël, Huub JM (2009): Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*. 20. (3.) Pp. 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Brammer, Steve–Clark, Timothy (2020): COVID-19 and Management Education: Reflections on Challenges, Opportunities, and Potential Futures. *British Journal of Management*. 31. Pp. 453–456. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12425>
- Budhwar, Pawan–Cumming, Douglas (2020): New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *British Journal of Management*. 31. (3.) Pp. 441–443. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>
- Caligiuri, Paula–De Cieri, Helen–Minbaeva, Dana–Verbeke, Alain–Zimmermann, Angelika (2020): International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*. 51. Pp. 697–713. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Eurofound (2020a): *Living, working and COVID-19; First findings – April 2020*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf
- Eurofound (2020b): *Living and working in Europe 2019*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20003en.pdf
- Európai Bizottság (2020): *2020. tavaszi gazdasági előrejelzés*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799
- Ferencz Zoltán (2020): *Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása?* https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf
- Gergely Orsolya–Nistor Laura–Sántha Ágnes–Telegdy Balázs (2020): *COVID-19 járvánnyal kapcsolatos attitűdök és viselkedések*. Online kérdőíves kutatás erdélyi magyarok körében. Csíkszereda: Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpont. http://csik.sapientia.ro/data/COVID_SEMTE_gyorsjelentes.pdf
- Gibson, C. (2020): GUIDEPST From ‘Social Distancing’ to ‘Care in Connecting’: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0062>
- GKI (2020): *A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában – GKI Gazdaságkutató Zrt. jelentése*. https://www.gki.hu/wpcontent/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf
- Govindarajan, Vijay–Srivastava, Anup (2020): A post-pandemic strategy for U.S. higher ed. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr.org/2020/06/a-post-pandemic-strategy-for-u-s-higher-ed>
- Hárs Ágnes (2013): *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években*. Budapest: MTA KRTK. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugofuzetek/45/>

- Heracleous, Loizos (2003): *Strategy and Organization: Realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarjabka Ákos–Kuráth Gabriella–Sipos Norbert–Venczel-Szakó Tímea–Szabó-Bálint Brigitta–Balogh Gábor–Uhrin Anett (2020a): *Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések. PTE munkatársi, oktatói felmérés*. Kutatási tanulmány. Pécs: PTE.
- Jarjabka Ákos–Kuráth Gabriella–Sipos Norbert–Venczel-Szakó Tímea–Szabó-Bálint Brigitta–Balogh Gábor–Uhrin Anett (2020b): *Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID-19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére*. (Kézirat)
- Jarjabka Ákos (2010): A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny Zsuzsanna–Poór József (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex. Pp. 212–220.
- Kronblad, Charlotta (2020): How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries*, In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- Magyar Közlöny (2020): 41/2020 (III. 11.) Korm. rendelet az élet- és vagyonsbiztonságot veszélyeztető tömeges megbetegedést okozó humánjárvány megelőzése, illetve következményeinek elhárítása, a magyar állampolgárok egészségének és életének megóvása érdekében elrendelt veszélyhelyzet során teendő intézkedésekről. *Magyar Közlöny*. 40. (1.) Pp. 356–1358. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/af0a665e93020a1bb69193ed9a8379f516854bf7/megtekintes>
- Makarius, Erin–Larson, Barbara. (2017): Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*. 31. (2.) <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
- Marinoni, Giorgio–van't Land, Hilligje–Jensen, Trine (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_he_survey_report_final_may_2020.pdf
- Maszol (2020): *Leginkább anyagilag és lelkileg viseli meg az erdélyi magyarokat a koronavírus-járvány*. <https://www.maszol.ro/index.php/tarsadalom/125316-leginkabb-anyagilag-es-lelkileg-viseli-meg-az-erdelyi-magyarokat-a-koronavirus-jarvany>
- 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>
- Shankar, Krishnamurthy (2020): The Impact of COVID-19 on IT Services Industry – Expected Transformations. *British Journal of Management*. 31. Pp. 450–452. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12423>
- Sajtos László–Mitev Ariel (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea.
- Van Bavel, Jay. J.–Baicker, Katherine–Boggio, Paulo. S.–Capraro, Valerio–Cichocka, Aleksandra–Cikara, Mina–Crockett, Molly J.–Crum, Alia J.–Douglas, Karen, M.–Druckman, James N.–Drury, J.–Dube, Oeindrila–Ellemers, Naomi–Finkel, Eli J.–Fowler, James H.–Gelfand, Michele–Han, Shihui–Haslam, Alexander–Jetten, Jolanda–Kitayama, Shinobu–Mobbs, Dean–Napper, Lucy E.–Packer, Dominic J.–Pennycook, Gordon–Peters, Ellen–Petty, Richard E.–Rand, David G.–Reicher, Stephen D.–Schnall, Simone–Shariff, Azim–Skitka, Linda J.–Smith, Sandra Susan–Sunstein, Cass R.–Tabri, Nassim–Tucker, Joshua A.–van der Linden, Sander–van Lange, Paul–Weeden, Kim A.–Wohl, Michael J.A.–Zaki, Jamil–Zion, Sean R.–Willer, Robb (2020): Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*. 4. Pp. 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>

- Walker, James–Brewster, Chris–Fontinha, Rita (2020): Consultation on the Impact of COVID-19 on the working lives of business, management and economics' academics in UK – 2020. <https://assets.henley.ac.uk/legacyUploads/pdf/schools/ibs/Report-on-the-Consultation-on-the-Impact-of-Covid-010620.pdf?mtime=20200601094028>
- Watson, Tony (2009): Organizations, Strategies and Human Resourcing. In: Leopold, John–Harris, Lynette (Eds.): *The Strategic Managing of Human Resources*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times. Pp. 6–33.

Internetes hivatkozások

- International Survey on Coronavirus. <https://covid19-survey.org>
- KSH (2020): Koronavírus-dossier. https://www.ksh.hu/koronavirusdossier?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=home
- 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
- PTE Operatív Stáb döntései: <https://pte.hu/hu/covid/mukodesi-rend>
- TÁRKI (2020): *Járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon*. <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>



Fotó/Németh István Péter