

A 650 ÉVE ALAPÍTOTT ELSŐ MAGYAR EGYETEM JUBILEUMI PROJEKTJE MINT A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM SZERVEZETÉNEK BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS PILLÉRE

Venczel-Szakó Tímea–Jarjabka Ákos–Kuráth Gabriella

Bevezetés

■ Különleges eseménye volt a magyar oktatásnak, amikor 1367. szeptember 1-jén V. Orbán pápa oklevélben engedélyezte I. (Anjou) Nagy Lajos királynak a pécsi studium generale megalapítását, mellyel intézményesülten is megjelent és hozzávetőleg 15–20 évig működött a Magyar Királyság területén az első magyar egyetem. Bár, a ma 10 karral, több mint 20 000 hallgatóval és 6 000 alkalmazottal működő Pécsi Tudományegyetem (PTE) jogi értelemben nem tekinthető a középkori campus jogutódjának, a PTE vezetése úgy döntött, hogy az alapítók eredeti szándékának szellemi örökségét, a tudományosan képzett és művelt társadalom megteremtésének eszményképét 650 évvel az alapítás után is meg kívánja ünnepelni.

Az elképzeléseket 2015-ben a Magyar Országgyűlés is felkarolta (Magyar Közlöny 2015), aminek következtében egyrészt szeptember 1-jét a Magyar Felsőoktatás Napjának, egyben a Pécsi Tudományegyetem alapítása emléknapjának nyilvánította (Magyar Közlöny 2016), másrészt a projekt rendezvényeinek megvalósulását a Magyar Kormány 650 millió Ft-tal támogatta.

A PTE rektori vezetésének szeme előtt több dimenzióban is megfogalmazható cél lebegett a projekt körvonalazása során, úgymint:

1. *Nemzetközi és országos szint:* Az Egyetem újrapozicionálása mind nemzetközi, mind hazai téren, segítve ezzel annak a nemzetköziesedési célnak az elérését, miszerint 2017-re a PTE legalább 4500 külföldi hallgatóval kívánt rendelkezni, valamint hogy megerősödik a státusza a legnagyobb magyar tudományegyetemek

elit csoportjában. Az ezen célok elérésére szervezett tudományos és társadalmi rendezvények és háttértevékenységek tulajdonképpen imázskampányként is felfoghatók.

2. *Regionális és helyi szint:* Mivel a PTE a Dél-dunántúli régió legnagyobb foglalkoztatója, továbbá a térség meghatározó innovációs bázisa, célként nevesült Pécs és a régió regionális fejlődéséhez való hozzájárulása a projekt révén.
3. *PTE és szervezeti szint:* A több éven át tartó attrakciók kapcsán a PTE vezetése abban is bízott, hogy a 2000-ben, egy többlépcsős integráció révén létrejött 10 karral és Klinikával rendelkező Pécsi Tudományegyetemen (<https://pte.hu/hu/egyetemunk-tortenete>) belül növelhető a kohéziós erő és erősíthető az egységes szervezeti kultúra. A cél tehát az volt, hogy az alkalmazottak – oktatók, kutatók, egészségügyi személyzet, adminisztratív dolgozók és háttérszemélyzet – és a hallgatók identitástudata, az intézményhez fűződő lojalitása és elégedettsége növekedjék, s kialakuljon egyfajta büszkeség, hogy „Az ország első egyetemé”-n dolgozhatnak, tanulhatnak.

Tanulmányunk e harmadik cél eléréséhez kapcsolható kommunikációs tevékenységek elemzésére és hatásvizsgálatára vállalkozik.

A kommunikáció szerepe a szervezet működésében

A kommunikáció a szervezeti kultúra éltető ereje, amely összetartja a szervezet tagjait, egységeit, s a szervezet életének minden mozzanatában jelen van (Klein 2009). Van Riel és Fombrun (2007: 2) megfogalmazásában „*A kommunikáció a vállalati teljesítmény szíve*”, így annak minősége befolyásolja a szervezet működésének eredményességét, s annak csatornáival, mechanizmusaival a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi 2002). Badije és munkatársai (2019) is hasonlóan fogalmazzák, amikor a kommunikációt a szervezet központi pillérének nevezik. Véleményük szerint nincs egységes álláspont, hogy mit is jelent pontosan a szervezeti kommunikáció, s ezt az állítást erősíti az is, hogy a fogalomnak a nemzetközi szakirodalomban is több szinonimája létezik (internal communication, employee communication, corporate communication). A kommunikáció kapcsán kiemelik továbbá a vezető szerepét csakúgy, mint Mintzberg a vezető információgyűjtő, -elosztó és szóvivői szerepköreit (Mintzberg 1971), s ezek tükrében a szervezeti kommunikáció 3 szintjét különböztetik meg, úgymint a *vezetői, funkcionális* és *operatív* szintet. Ez a 3 szint magában foglalja a minden szinten zajló külső és belső szervezeti kommunikációt.

A szervezeten belüli kommunikáció, terjedése alapján, hálózatos formában érhető tetten, melyet Iwasaki és Tsuyuki (1994) egyfajta „ingerület-átvivő” szereplőként említ a szervezeti stratégia és a szervezeti kultúra között, s aminek következtében a hálózat magában foglalja a szervezeti tagok és csoportok vállalaton belüli és kívüli, formális, illetve informális kapcsolatait (Jarjabka 2011).

A szervezetikommunikáció-menedzsment kutatásának több évtizedes múltja van, számos szerző közelítette meg a területet több nézőpontból, igazolva annak összetettségét. A kommunikáció- és a stratégiai-menedzsment összefonódásának kapcsán Borgulya és Konczosné (2019) tanulmányukban a következő vizsgálati területeket azonosították: tervezési és értékelési folyamatirányítás, marketing és vállalati PR, koordinációs mechanizmusok, menedzsmentszintű működés, vállalati kommunikáció-menedzsment.

A 2000-es évek közepén a kutatók a vállalati kommunikáció típusait, területeit tárták fel, s elemezték azok átfedéseit, eltéréseit. (1. táblázat)

1. táblázat. A vállalati kommunikáció típusai és területei

Van Riel és Fombrun (2007)	Schmid és Lczek (2006)	Piwinger és Zerfass (2007)	Goodman és Hirsch (2007)
Menedzsment-kommunikáció (dolgozókkal való kapcsolattartás)	Társadalmi-politikai környezet befolyásolása (PR)	Tőkebefektetőkkel folytatott kommunikáció	Alkalmazottakkal folytatott kommunikáció (employee relations)
Marketing-kommunikáció	Alkalmazotti kommunikáció	Kommunikáció a piaci szereplőkkel (fogyasztók, ügyfelek)	Tulajdonosokkal folytatott kommunikáció (investor relations)
Szervezeti kommunikáció	Pénzügyi kommunikáció	Kommunikáció az alkalmazottak, vezetők között	Nem piaci környezettel való kommunikáció (sportszervezet, egyház stb.)
		Sajtókapcsolat	Piaci kommunikáció (fogyasztó, versenytárs, beszállítók)
		Közkapcsolat	Médiakapcsolat
		Lobbyi	

Forrás: Saját szerkesztés, Van Riel és Fombrun (2007), Schmid és Lczek (2006), Piwinger és Zerfass (2007), Goodman és Hirsch (2007) alapján

A fentiek alapján látható, hogy a szerzők kiemelik a szervezeti kommunikáció típusai és területei között az alkalmazottakkal való kapcsolattartás fontosságát.

A kommunikáció gyakorlati jelentőségét vizsgálva Borgulya és Konczosné (2019) megállapította, hogy a 20. században a vállalati kommunikációra az információtovábbítás és a belső közösségépítés eszközeként tekintettek, mely hozzájárul a belső kohézió megteremtéséhez. A 21. századi felfogás szerint azonban a kommunikáció immateriális értékek hordozója is, melynek értékképző hatása van. Ezáltal a hatékony kommunikáció-menedzsment mérhetően képes támogatni a vállalat stratégiai céljainak elérését, a szervezet eredményességét.

Belső szervezeti kommunikáció

A változó szervezeti környezet mindig intenzívebb belső kommunikációt kíván. Az effektív belső kommunikáció összekapcsolja az alkalmazottakat a cég stratégiájával, víziójával, továbbá a belső márkaépítésben (internal branding) is nagy szerepe van, hiszen kulcsfontosságú a stratégia megvalósítása, az irányok kijelölése, a morál kiépítése és a munkavállalók elkötelezettségének kialakítása során (Argentini 2003).

Borgulya (2004: 15) definíciója alapján *„a belső (intern) kommunikáció tartalja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a viszszaacskolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása.”* A belső vállalati kommunikáció a *„vállalaton belül mindenfajta információáramlást tartalmaz, beleértve a nem verbális jelzések adását, vételét”* (Borgulya– Barakonyi 2004: 81).

Mivel a belső kommunikáció környezete folyamatosan változik (pl. új technológiák megjelenésével), a szervezeteknek gyorsan alkalmazkodniuk kell, hogy munkavállalóikat elérjék. A belső kommunikációs csatorna megválasztása tehát kiemelten fontos (Verčič–Špoljarić 2020), melynek céljait Argentini (2003) fontossági sorrendbe rendezte:

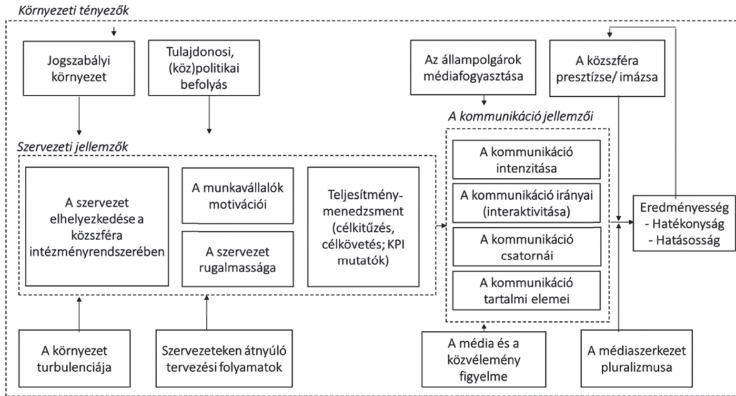
1. A vezetők és az alkalmazottak közti morál javítása és a „goodwill”/jól-lét támogatása.
2. Az alkalmazottak informálása a belső változásokról (átszervezés, személyzetfejlesztés).
3. Kompenzációs és juttatási tervek közvetítése.
4. Az alkalmazottak tájékozottságának növelése a céggel kapcsolatban (termék, szervezet, etika, kultúra, külső környezet).
5. Az alkalmazottak viselkedésének megváltoztatása (nagyobb termelékenység, minőségorientáció, vállalkozói szemlélet).
6. Az alkalmazottak tájékozottságának növelése.
7. Az alkalmazottak bátorítása a közösségi tevékenységekben való részvételre.
8. Olyan légkör teremtése, ahol az alkalmazottak érzik, hogy fontosak a cég számára.

Argentini (2003) azt is kiemeli, hogy lényeges különbség van abban, hogy a munkavállalók megértik, vagy át is érzik az üzeneteket, amelyeket közvetítenek feléjük. Úgy véljük, hogy a „Jubileum 650”-projekt belső szervezeti kommunikációs céljai megfeleltek a fenti elvárásoknak, és például a bevonás eszközével próbálták közösen „megélni” az ünnepeket az egyetem dolgozóival.

Bár a közszolgálati kommunikációnak némely területe (mint például az oktatás-kultúra) nagy hasonlóságot mutat a piaci viszonyok között működtetett kommunikációval, annak intenzitása, irányultsága, csatornái, integritása, tartalmi és formai

elemei tekintetében specifikumokat mutat (Antal 2018). Az 1. ábra szemlélteti a közszolgálati kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezőket.

1. ábra. A közszolgálati kommunikáció eredményességét befolyásoló tényezők



Forrás: Antal 2018:73

Látható, hogy az általánosnak mondható szervezeti kommunikáció jellemzőin túl, annak eredményességére számtalan más külső környezeti tényező is hatással van, mint például a jogszabályi környezet, a közzféra presztízse/imázsa, vagy a média és a közvélemény figyelem.

A szervezettel szembeni bizalom és elégedettség vs. kommunikáció

Az alkalmazottak bizalma a szervezet vezetése iránt, illetve a szervezeti működés és célok átláthatósága a belső kommunikáció segítségével valósulhat meg (Borgulya 2017). Kutatása során Ruppel és Harrington (2000) megállapította, hogy szignifikánsan pozitív korreláció mutatkozik az online és offline kommunikáció és a foglalkoztatottak részéről megnyilvánuló bizalom között (Bauer et al. 2019). Van Riel és Fombrun (2007) szerint egy vezető a kommunikációval tudja elfogadtatni a szervezet céljait, továbbá ez járul hozzá az alkalmazottak cég iránti elköteleződéséhez, a bizalom kiépítéséhez. Ebben nagy szerepet játszik a kommunikáció gyakorisága és az információ minősége is (Borgulya 2017), bár ez utóbbit Kottila és Rönni (2008) fontosabbnak tartja, míg Huang et al. (2008) – a fentieket kiegészítve – a közvetlen személyközi kommunikáció mellett teszi le a voksát. Ezt támogatja Borgulya (2017: 264) is, aki úgy véli, hogy „...a vállalatban belüli és az abból kifelé sugárzó bizalom a személyközi bizalom meglétéből ered.”

Miért fontos a bizalom elnyerése? A bizalom hatással van a beilleszkedésre, a munkatársak szocializációjára, a nyitottságra és a tudásmegosztásra is. (Hofhuis et al. 2016) Argentini (2003) és Semeginé (2015) szerint a vezetők általi

információmegosztás hatására az alkalmazottak motiváltabbak és lojálisabbak lesznek, könnyebben azonosulnak a vállalat víziójával, s önmaguk is érdekeltek lesznek a szervezet jövőbeli sikereiért. A belső kommunikáció a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és azt a vállalati stratégia sikertényezőjeként említhetjük (Jarjabka 2001), továbbá ez a szervezeti hatékonyság egyik mutatója is. (Semeginé 2015)

Másik oldalról nézve, Willemyns et al. (2003) szerint a vezetők domináns magatartása, a meghallgatás készségének hiánya, az empátia és a támogató megnyilvánulások hiánya azok a tényezők, amelyek csökkenthetik a bizalmat, rombolhatják a szervezeten belüli összetartozás érzését. Tehát, a vállalati cél elérését, a piacon való sikerességet veszélyeztetheti, ha a szervezet nem veszi figyelembe az ott dolgozók értékrendszerét, és nem tud egészséges légkört kialakítani az alkalmazottak között (Jarjabka 1999).

A bizalom *elégedettséget* szül, s az elégedett munkavállalók versenyelőnyt jelentenek a szervezet számára. Berger (2008) kimutatja, hogy a hatékony belső kommunikáció hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez, emellett a termelékenység növelésében a morál, a jó munkahelyi légkör kialakításában is nagy szerepe van; igaz, Klein (2001) felhívja a figyelmet, hogy a hatékonyság nem feltétlenül jár együtt az elégedettséggel, s az elégedett dolgozó sem feltétlenül azonos a produktív dolgozóval.

Castro és Martins (2010) szerint a munkavállalók *elköteleződésében* is hangsúlyos szerepe van a belső kommunikációnak. Ugyanerre a következtetésre jutott Bray és Williams (2017) is, akik Downs és Hazen (CSQ), illetve Meyer és Allen (TCM) kommunikációs elégedettségi, illetve munkavállalói elkötelezettséget mérő kérdőívét kérdezték le egy amerikai felsőoktatási intézményben. Megállapították, hogy erős pozitív korrelációs kapcsolat van a szervezeti elkötelezettség és a kommunikációval való elégedettség között.

A fentieket összefoglalva úgy véljük, hogy a felsőoktatási intézmények mint olyan intenzív tudástranszferáló szervezetek, ahol a tudás átadása kifejezetten kommunikációs szolgáltatásként értelmezhető, kiemelkedő jelentősége van a belső kommunikációnak a munkavállalói elégedettség és bizalom megteremtésében.

A kutatás módszertana

A tanulmányban a Jubileumi projekthez kapcsolódva *az alapkérdésünk az volt, hogy egy felsőoktatási jubileumi projekt alkalmas lehet-e egy intézmény szervezeti kommunikációjának támogatására*, ezért a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

1. Milyen kapcsolódási pontok voltak a jubileumi projekt és az intézményi szervezeti kommunikáció között?

A kérdés megválaszolásához dokumentumelemzést végeztünk, amely során olyan adatokat elemeztünk, melyekkel az intézményi célokat, a jubileumi pro-

jektet, illetve ehhez kapcsolódva a szervezeti kommunikáció, a munkatársi elkötelezettség növelési lehetőségeit elemezhetjük.

2. A „Jubileum 650”-projekt kapcsán melyek a leghatékonyabb szervezeti kommunikációs eszközök a kollégák tájékoztatására, hogyan lehet ezeket indikátorokkal mérni, és végeredményben a projektkommunikáció hozzájárult-e ahhoz, hogy a kollégák megítélése (elégedettsége, lojalitása) növekedett az intézmény iránt?

A témához kapcsolódóan szekunder dokumentumelemzést végeztünk, valamint primer kérdőíves munkatársi lekérdezést indítottunk, a jubileumhoz kötődő kérdések elhelyezésével.

A PTE „Jubileum 650”-projektjének kapcsolódása a belső kommunikációhoz

A Pécsi Tudományegyetemnek (PTE) – bár klasszikus tudományművelő értékrendet képvisel – sikeresen kell alkalmazkodnia a jelen és a jövő szervezeti kihívásaihoz. E vezérelvet követve rögzültek az Intézményfejlesztési Tervben (IFT) a PTE hosszútávú céljai és az azok megvalósítását segítő stratégiai akciótervek. Ezekhez illeszkedve, a 650 éves jubileumi ünneppsorozat egyik fő törekvése az volt, hogy a magyar társadalom egésze részese lehessen a magyar tudomány, oktatás és művelődés intézményesüléséhez kötődő ünneplésnek. A Magyar Országgyűlés, elismerve a téma állami fontosságát, úgy döntött, hogy az első magyar egyetem alapításának 650 éves évfordulója alkalmából szeptember 1. napját a Magyar felsőoktatás Napjává, egyben a pécsi egyetemalapítás emléknapjává nyilvánítja (Magyar Közlöny 2016).

Főbb célok és előkészítés

A jubileumi projekt koncepciójának részletes megalkotását megelőzte 2014-től egy benchmarking-tevékenység, az intézmény munkatársainak és az együttműködő partnerek javaslatainak összegyűjtése, elemzése, konferenciák, ünnepségek látogatása, illetve hasonló nemzetközi és hazai jubileumi benchmarkok tanulmányozása.

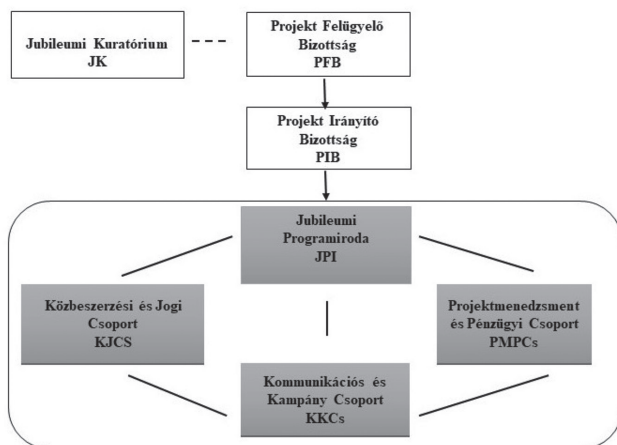
A koncepció lényege a *partnerség* volt, vagyis, hogy minél több belső egyetemi és külső partnerszervezetet vonjunk be az együttműködésbe (Jubileum 650 Projekt Koncepció és programterv 2015–2017, 2015). Így 2015-től az alapelvek és a főbb célok lefektetését követően kidolgozásra került az egységes megjelenés feltételrendszere, az ünneppsorozat főbb, ún. kiemelt elemeinek leírása, illetve a kommunikációs kampányterv – az együttműködő partnerek és stakeholder-ek számbavételével – több körben iterálva, összhangban a kormányzati elvárásokkal. 2015. végére definiálásra kerültek a teljesítmény-indikátorok, illetve a projekt eredményességét mérő módszertan is, valamint 650 nappal az alapítási évforduló előtt, 2015. november 20-án létrejött a projektnyitó rendezvény is. Az 1. kutatási kérdés

megválaszolása kapcsán két kiemelt terület elemzését végeztük el, a projektmenedzsment és szervezeti felépítés, valamint a szervezeti kommunikáció érintett témáit.

A menedzsment – szervezeti felépítés

A projekt lebonyolításának főbb elveit a Projekt Alapító Dokumentum (PAD) rögzítette (PTE Jubileum 650 Projekt, PAD 2016), mely szerint többszintű, ún. funkcionális projektteam szervezet (Jarjabka 2008) jött létre. (2. ábra)

2. ábra. Projektszervezet (organogram)



Forrás: PTE Jubileum 650 Projekt, PAD 2016

A PAD definiálta a projektszervezeti szereplők munka- és hatáskör-megosztását, mely alapján a legfőbb döntéshozó szerv a Projekt Irányító Bizottság (PIB) volt, amely heti rendszerességgel ülésezett, forrás-allokációs tevékenységet végzett, menedzsment-kontrollt gyakorolt a projektelemek megvalósítása felett, jelentéseket készített a PTE felsővezetésének, s feladatokat/határidőket szabott az operatív szinteknek (PTE Jubileum 650 Projekt, PAD 2016).

A PIB munkáját a Projekt Felügyelő Bizottság (PFB) ellenőrizte, amely a PIB beszámolója alapján végezte munkáját, üléseire az alapító ülést követően a mérföldkövek teljesítési határidejével egy időben került sor. Feladata a stratégiai döntéshozatal, illetve a határidőkhöz kapcsolódó teljesítések követése volt.

A projektelemek megvalósulását a Jubileumi Projektiroda (JPI) mint felelős programiroda koordinálta. A projekt munkaszervezeteként segítette annak működését, ellátta a szervezési, előkészítési feladatokat, adminisztrált, a határidőket szem előtt tartva összefogta a projektet. A projektiroda közvetlenül a PIB irányítása alatt állt, a munka elvégzéséért a projektmenedzserek feleltek.

A PFB, PIB, JPI szakmai tevékenységét a Kuratórium segítette, amely a hazai köz- és gazdasági élet meghatározó szervezeteinek és testületeinek képviselőiből álló stratégiai, tanácsadó testületként működött.

A projekt funkcionális területei közül kiemelt jelentősége volt a közbeszerzési, a jogi, a pénzügyi, valamint a kommunikációs területeknek. Ezen területeken munkacsoportok látták el az egyes projektek operatív feladatait. A projektmenedzsment pénzügytechnikai, beszerzési, jogi, műszaki megvalósítási tevékenységeit és a Fenntartó felé irányuló jelentéstételt a Kancellária érintett egységei végezték, kinevezett projektmenedzser vezetésével. A projektelemek megvalósulását, a teljes szakmai koordinációt a Jubileumi Projektiroda (JPI) segítette, a kommunikációért a Marketing Osztály, a nemzetközi kapcsolatokért a Külügyi Igazgatóság felelt (PTE Jubileum 650 Projekt, PAD 2016: 4).

A szervezeti kommunikáció kiemelt területei

A Jubileum 650 projektben a szervezeti kommunikáció 3 kiemelt területe azonosítható:

1. Az eseménykonceptió

Az eseménykonceptió kidolgozása során a kulturális értékek közvetítése, megőrzése, a hagyományok hangsúlyozása, ezzel összefüggésben a magyar felsőoktatás, valamint a PTE hazai és nemzetközi szerepének erősítése fogalmazódott meg célként. Az események között tudományos, kulturális, oktatási és innovációs elemek is megtalálhatók voltak, melyek esetében elvárásként fogalmazódott meg azok bemutatása a nagyközönség számára. Az eseménykonceptió 3 szinten valósult meg:

- *kiemelt* (ún. központi) események, melyek finanszírozása teljes egészében jubileumi keretből történt, vagy kiemelkedő sport/művészeti/tudományos témájuk miatt kerültek be ebbe a támogatott kategóriába;
- *támogatott* (ún. jubileumi pályázati) események, melyek támogatást kaptak a megvalósításhoz; végül
- *csatlakozó* (ún. társult) események, melyek a jubileumi arculatot használhatták.

A Pécsi Tudományegyetem 2015-ben belső pályázatot írt ki a Jubileumi rendezvénysorozat céljaihoz igazodó események, kezdeményezések megszervezésére, támogatására „PTE programok a 650 éves Jubileum jegyében” címmel szakmai tudományos programok, valamint kulturális, sport és hallgatói programok kategóriában. A PIB által jóváhagyott koncepció alapján összesen 137 program került elfogadásra, így, a központilag koordinált rendezvényekkel együtt 650 nap alatt, 2016–2017-ben a projekt keretében összesen 153 rendezvény valósult meg.

2. Művészeti alkotások

A jubileumi ünneppsorozatot különleges emléktárgyak, művészeti alkotások tették emlékezetessé, melyeket az eseményeken és a kommunikációs kampány során mutattunk be. Mivel ezek általában időigényes tevékenységek voltak, kiemelt jelentőséggel bírt azok mielőbbi előkészítése és időzítése, ezért a PIB és a projekt lebonyolítói az alábbiak szerint határozták meg a főbb célokat, az előkészítés területeit, a pályáztatás folyamatát, valamint a lebonyolítás főbb területeit:

A cél a jubileumhoz kapcsolódóan maradandó érték létrehozása volt, hiszen az alkotások szimbólumrendszerükkel kifejezik azokat az értékeket, amelyeket az egyetem a rendezvénysorozattal közvetíteni kívánt. A pályáztatási folyamat során az egyetem művészei, munkatársai, hallgatói kerültek bevonásra, így a művészeti pályázatok kiírása a PTE Művészeti Kar oktatóival, szakértőivel együttműködve zajlott. A megvalósítás során meghatározásra kerültek a nyertes és támogatásra jogosult főbb szellemi alkotások (pl. emléktábla, szobor, érme, bélyeg, zenemű, színmű, album stb.), illetve együttműködés keretében pontosan definiálásra került a lebonyolítás módja, a felelős szervezet megnevezése.

3. Kommunikációs kampány

Mivel a PTE mára igen sokszínű intézménnyé vált, így a kommunikációs stratégia központi eleme volt, hogy a hagyományok mellett a megújulni képes, nemzetközi atmoszférát és Pécs kulturális unikalitását is kiemeljük. A kampányban az akkor már 10 éve levédett „Magyarország első egyeteme” szlogent használtuk. Továbbá, a projekt önálló arculattal rendelkezett a PTE alaparculatával összhangban. A több mint 50 elemből álló egységes arculati rendszert a résztvevő egyetemi egységek, és – a koncepció alapján – a partnerek is használták a közös kommunikáció jegyében.

Az előzetes intézményi felmérések (Kuráth et al. 2018b) alapján látható volt, hogy az intézmény közvetlen vonzáskörzetében sajátos kommunikációs célokat kell kitűzni. Ezért területileg két, egymásra épülő integrált kommunikációs kampány tervezése történt, így egy országos-regionális lakossági és egy nemzetközi-tudományos kampányt is lebonyolítottunk (Jubileumi kommunikációs terv 2017). A kampány kiemelt célcsoportja az egyetem jelenlegi polgárai, azaz oktatói, munkatársai és a hallgatói voltak, számukra speciális belső kommunikációt terveztünk az egyetemi média támogatásával. A szervezeti kommunikáció során

- folyamatosan kommunikáltunk a munkatársakkal;
- kialakítottuk a jubileumi havi online hírlevelet és honlapot (jubileum.pte.hu); valamint
- minden dolgozó megkapta a PTE Botanikus Kertjének speciális, a térségre jellemző virágmagokat tartalmazó munkatársi ajándécsomagját (a tudomány magvait).

Az egyetemi hír- és programmenedzsment keretében, valamint belső PR-megjelenések és belső információs eszközök segítették a munkatársi és a külső kommunikációt, illetve az alkalmazotti bevonódást is.

A kommunikációs kampány által lehetővé vált az újrapozicionált PTE-márka komplex tartalmú kommunikációja is, melynek lényege, a tradíciók, a klasszikus értékek mellett, a nemzetközi térben is helytálló egységes, innovatív, ugyanakkor a társadalmi problémákra érzékeny intézményi kép elérése egy különleges atmoszférájú városban.

A szervezeti kommunikáció mérési lehetőségei és eredményei

A 2. kutatási kérdésünkkel összefüggésben, a projekt során elvárásként fogalmazódott meg az is, hogy az első magyar egyetem alapításának 650 éves évfordulója méltó módon kerüljön megünneplésre, ezáltal is növelve az egyetem és a magyar felsőoktatás társadalmi ismertségét.

Projekteredmények mérési lehetősége

- A projekt hosszútávú eredményeként mértük és értékeltük, hogy
- széles körben ismertté tette a 650 éves évforduló tényét;
 - növelte a város és a régió lakosainak egyetemhez való kötődését;
 - öregbítette a PTE hazai és nemzetközi hírnevét;
 - bevonta a PTE-n végzett alumnit a programokon történő részvétellel, a büszkeségük kialakításával és megerősítésével; valamint
 - bevonta a PTE polgárait a programokba, erősítette identitástudatukat az egyetem iránt, összhangban a munkahelyi márképítéssel.

A fenti területek jelentős része csak stratégiai időtávban volt értelmezhető és mérhető, azonban voltak olyan területek, amelyek mérése már a projekt zárását követően is megvalósítható volt, pl. a kommunikációs kampányok klasszikus mérési lehetőségei (ATL-eszközök, print olvasottsági adatok, online kattintási adatok), vagy a teljes hír- és programmenedzsment értékelése, illetve a célcsoportok körében végzett felmérések révén.

Az alábbi táblázatban a munkatársaknak szóló kommunikációs eszközök típusait és eredményeit mutatjuk be. (2. táblázat)

2. táblázat. Munkatársi kommunikációs eszközök (2017. év)

Megjelenési eszközök és formák	Darabszám	Területek
Arculati elemek	51	Munkatársak – belső és külső kommunikáció
PTE-tartalmak (PTE-honlapok, pte.hu, jubileumi honlap, univpecs.com)	627	Hírek, események, videók
Kari honlap-aktivitások	299	Hír, esemény, videó,
Közösségi média (Facebook, Instagram, LinkedIn)	607	Hírek, posztok száma
Jubileumi videók, imázsfilmek	114	
Egyetemi kiadványok	14	Egyetemi újság, kiadványok magyar és angol nyelven
Munkatársi ajándécsomagok – PTE-gyártás	3	Jubileumi bor, virágmagvak, zenei CD

Forrás: Saját szerkesztés, Jubileumi Projekt beszámoló 2018, Jubileumi kommunikációs záróbeszámoló 2018 alapján

A főbb jubileumi aktivitások egy magyar–angol nyelvű Jubileumi Krónikában kerültek összegzésre, míg a teljes kommunikációs aktivitás a http://marketing.pte.hu/jubileum_650_kommunikacio linken érhető el.

Munkatársak megkérdezése

A dokumentumok elemzése mellett munkatársi megkérdezést is indítottunk, melynek során a jubileumi kommunikációval kapcsolatos kérdéseket helyeztünk el a munkatársaknak szóló kérdőívben.

Kiindulópontunk a felmérés tervezésekor az volt, hogy a hatékony egyetemi belső és külső kommunikáció, valamint emberierőforrás-tervezés a dolgozók véleményének megismerése nélkül ma már nem fenntartható. A vizsgálat témái voltak:

- Felmérni a dolgozók véleményét, elégedettségét a belső szolgáltatásokkal, a belső kommunikációval, valamint a PTE jövőképével kapcsolatban;
- feltárni az egyes szempontok fontosságát, a dolgozók igényeit, motivációit, fejlesztési javaslatait,
- felmérni a jubileumi belső kommunikáció hatékonyságát.

A megkérdezést online technikával bonyolítottuk le 2017 végén az EvaSys szoftver segítségével. A kérdőív egy munkatársi fókuszcsoporthoz tartozó megkérdezést követően került véglegesítésre az előző felmérések figyelembevételével, illetve külön kérdéssort különítettünk el a jubileumi projekt kommunikációs eszközeire vonatkozóan. A nyilvántartás szerint ezidőtájt 6902 fő dolgozott a PTE-n, ebből összesen

1723 darab kitöltött kérdőív érkezett vissza, ami 24,96%-os válaszadási arányt jelentett. A minta az egyetem szervezeti egységei tekintetében reprezentatívnak volt tekinthető. Az online kérdőívek esetében magasnak számító kitöltési hajlandóság miatt – a korábbi gyakorlattól eltérően – eltekintettünk az egyes válaszok súlyozásától. A felmérésnél a lekérdezett sokaság alapvetően magasan képzett, kvalifikált személyekből állt, így nem volt várható, hogy a vélemények összessége a rossz értelmezés miatt akár pozitív, akár negatív irányban torzuljon. A mintaelemszám meghatározásához szükséges statisztikai módszereket szakértő dolgozta ki, a mintavétel formája a teljes körű megkeresés volt (Kuráth et al. 2018a).

Tanulmányunk céljának megfelelően a kutatási eredményekből 2 fő területet emelünk ki, amely a jubileumi kommunikációval, illetve a szervezeti kommunikáció hatékonyságának mérésével kapcsolatos.

Jubileumi projekt, belső kommunikáció

A válaszokból az derült ki, hogy a munkatársak ismerik a programot, legtöbben, 79%-uk a hírlevelekből, 60%-uk pedig a különleges, a PTE Botanikus Kertje gondozásában létrejött virágmag-csomagból tájékozódott, míg 50% feletti említést kaptak a programok, az online sajtó, az óriásplakátok és a belső jubileumi dekoráció. (3. táblázat)

3. táblázat. Az alábbiak közül mely csatornákon keresztül értesült a 2017-es év Jubileum 650 Projektről?

PTE Jubileum 650 megismerési csatornái	Válaszadók száma (fő)	Ismertségi arány (%)
Hírlevél	1 354	78,58%
Dolgozói csomag (virágmagok)	1 038	60,24%
Jubileumi programok	977	56,70%
Online sajtó	945	54,85%
Óriásplakát	940	54,56%
Belső dekoráció	916	53,16%
Nyomtatott sajtó	704	40,86%
Közösségi média	687	39,87%
Rádió	464	26,93%
Közvetlen vezető/kolléga informált	464	26,93%
Televízió	274	15,90%
Jubileum mozdony	245	14,22%
Egyéb	62	3,60%

Forrás: PTE dolgozói megkérdezés. Kutatási jelentés 2018 (Kuráth et al. 2018a) alapján

Munkatársak intézményi identitástudata – a büszkeség

A munkatársi kutatásban megkérdezésre került az is, hogy büszke-e arra a ki-töltő, hogy a PTE-n dolgozik. (4. táblázat) Míg az 5 fokú skálán értékelt kérdés esetében 2011-ben 3,57-es átlag volt mérhető, addig 2017-ben ez az érték 4,08 lett. Összegezve megállapíthatjuk, hogy a „Büszke vagyok arra, hogy ezen az egyetemen dolgozom”-kijelentés esetén is 0,5 pontos javulás mutatkozott a két vizsgálat között, melynek fő okaként a Jubileum 650 kampány pozitív hatása volt azonosítható.

4. táblázat. Büszke vagyok arra, hogy ezen az egyetemen dolgozom

Év	Átlagérték (5 fokú értékelő skála)
2011	3,57
2017	4,08

Forrás: PTE dolgozói megkérdezés. Kutatási jelentés 2011, 2018 (Kuráth et al. 2011; Kuráth et al. 2018a)

Összegzés

A PTE alapítása 650. évfordulójának multiprojektje méltó megünneplése volt nemcsak Pécs, de a magyar kultúra és oktatásügy szempontjából is.

- Az 1. kutatási kérdés alapján két kiemelt kapcsolódási pontot határoztunk meg:
- Intézményi beágyazottságot biztosító projekt szervezeti felépítés és menedzsment, melyeket a célokhoz illesztett és a megvalósítás feltételeit is tartalmazó részletes programterv, a lebonyolítást végző szervezeti és szabályzati keretrendszer, valamint a projekteredményesség mérésére kidolgozott módszertan definiált.
 - A belső kommunikáció kiemelt területeinek meghatározása, melyet a bevonásra alkalmas programok, művészeti alkotások, a szervezeti tagok tájékoztatási felületei alkottak.

Az összetett 2. kutatási kérdés egyrészt a projekt hatásának mérhetőségéről szólt. Ezzel kapcsolatban megállapítható, hogy ez a hatás alapvetően hosszútávon értelmezhető, ám az eredmények számbavételét – a következő források és indikátorok elemzésével – már projekt befejezését követően megkezdtük az alábbi források felhasználásával:

- a szervezeti egységek által készített dokumentumokban szereplő adatok,
- az események látogatottságának mérőszámai,
- a médiamegjelenések és felületek elérésének elemzése,
- az érintett célközönség-csoportok megkérdezése.

Az online megkérdezés eredményei alapján megállapítható, hogy a munkatársak közül legtöbben az online hírlevélből értesültek a projektről, továbbá az

események, valamint az egyetemi Botanikus Kert által a munkatársak számára összeállított ajándécsomag és információs lap segítségével tájékoztak. A két leghatékonyabb információs forrásnak az online média és a személyes kapcsolatok, megjelenések bizonyultak.

Mindezek mellett, a munkatársak véleményének változását is elemeztük, melyek a rektori periódus 1. ciklusának elején, majd a 2. ciklus végén zajlottak. Az eredményeket tehát nem befolyásolta közvetlenül egy rektor-, illetve stratégiai-irányvonal-váltás, ugyanakkor a rektori pályázat és az arra épülő rektori kurzus más elemei erősíthették, vagy gyengíthették is ezt a hatást (Kancellária szervezetének, kutatóközpont, új szervezeti egységek létrejötte). Ebből következően csak feltételezhetjük, hogy a PTE javuló megítélését, a dolgozók munkahelyi elkötelezettsége és büszkesége vonatkozásában elért eredményeket a közel 4 évig zajló (előkészítés, kommunikáció, lebonyolítás, zárás, értékelés) Jubileum 650 Projekt közvetett hatásának tulajdoníthatjuk, bár ennek a kérdésnek a megválaszolásához még további, longitudinális jellegű kutatások szükségesek.

Az eredmények korlátai és a kutatás jövőbeli irányai

Tanulmányunk, módszertanát tekintve, egy áttekintő-elemző jellegű megközelítést képvisel. Célunk az volt, hogy bemutassuk, milyen szempontokat, területeket lehet bevonni a vizsgálatokba egy non-business, felsőoktatási intézmény esetén.

A hosszútávú hatások elemzésekor a 650-es rendezvénysorozat és a szervezet-hez tartozás büszkeségének pozitív korrelációját még további, pl. kvalitatív elemzéssel (pl. fókuszcsoportos megkérdezéssel) lehetne egyértelműsíteni.

A jövőben szükségesnek tartjuk a szervezeti kommunikációval kapcsolatos felmérések rendszeressé tételét a longitudinalitás biztosítására; a kutatási módszertan továbbfejlesztését statisztikai próbák segítségével és a megkérdezett csoportok közti szignifikáns különbségek feltérképezése céljából; s – ehhez kapcsolódva – szervezeti kommunikációs fejlesztési tervek készítését.

A hosszútávú hatások mérése további feladatként jelentkezik, segítve ezáltal a továbblépést, a következő projektek tervezését és lebonyolítását. A Jubileum 650 projekt az intézményi régmúltból indult ki, annak megvalósítása során azonban már definiálásra került a Modern Városok Programmal (MVP) való együttműködés, főként a jövőbeni intézményfejlesztés kapcsán (Kuráth et al. 2018b). Vagyis, a további elemző munkához a permanencia feltételei biztosítottak.

Irodalomjegyzék

- Argenti, Paul A. (2003): *Corporate Communication*. New York: McGraw–Hill.
- Antal Zsolt (2018): A közszolgálati kommunikáció eredményességére ható tényezők. A közzsféra és a versenyszféra kommunikációs gyakorlatát befolyásoló különbségek. *Vezetéstudomány*. 49. (4.) Pp. 68–76.
- Badjie, Gibriel–Thoyib, Armanu–Hadiwidjojo, Djumilah–Rofiq, Ainur (2019): The search for new measures in organisational communication: a systematic literature review. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 7. (1.) Pp. 469–477. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7153>
- Bakacsi Gyula (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK.
- Bauer András–Mitev Ariel–Gáti Mirkó (2019): Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány*. 50. (9.) Pp. 6–13.
- Berger Bruce (2008): *Employee Communication*. Elérhető: <http://www.instituteforpr.com>
- Bray Nathaniel J.–Williams Laine (2017): A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master’s institution in the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 39. (5.) Pp. 487–502. <https://doi.org/10.1080/1360080X.20171354757>
- Borgulya Ágnes–Balogh Gábor (2019): Ipari klaszterek kommunikációja. *Vezetéstudomány*. 50. (1.) Pp. 27–40.
- Borgulya Ágnes–Barakonyi Károly (2004): *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Borgulya Ágnes (2004): Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In: Borgulya Ágnes (Szerk.): *Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. Pécs: PTE KTK. Pp. 9–18.
- Borgulya Ágnes (2017): Filantróp törekvések és a vállalati kommunikáció: CSR, Blue Ocean Strategy, Conscious Corporations. In: Borgulya Ágnes–Konczosné Szombathelyi Márta (Szerk.): *Vállalati kommunikációmenedzsment*. Budapest: L’Harmattan–Károli Gáspár Református Egyetem. Pp. 256–268.
- Borgulya Ágnes–Konczosné Szombathelyi Márta (2019): A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – Nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*. 50. (12.) Pp. 161–172.
- Castro Monia L.–Martins Nico (2010): The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African Information and Technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*. 36. (1.) Elérhető: http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=e
- Goodman, Michael B.–Hirsch, Peter B. (2010): *Corporate Communication*. New York: Peter Lang.
- Hofhuis, Joep–van der Rijt Pernill G. A.–Vlug, Martin (2016): Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*. 714. Elérhető: <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>
- Huang, Xiaowen–Gattiker, Thomas F.–Schwarz, Joshua L. (2008): Interpersonal trust formation during the supplier selection process: the role of the communication channel. *Journal of Supply Chain*. 44. (3.) Pp. 53–75.
- Iwasaki Yuichi–Tsuyuki Emiko (1994): Management of MAYEKAWA Manufacturing Company. A Quality Manufacturing in the Context of Japanese Management. In: Makó, Csaba–Novoszáth, Péter (Eds.): *Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture*. Budapest: Com & Con Co. Ltd. Pp. 133–143.
- Jarjabka Ákos (2008): *Projektmenedzsment ismeretek I*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar–Carbocomp.

- Jarjabka Ákos (2011): *Kultúramenedzselési ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Jarjabka Ákos (1999): A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing & Menedzsment*. 33. (3–4.) Pp. 57– 63.
- Jarjabka Ákos (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány*. 32. (7–8.) Pp. 25–32.
- Jubileum 650 Projektbeszámoló (2018): Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Jubileum 650 Projekt Koncepció és programterv 2015–2017 (2015).
- Jubileumi kommunikációs beszámoló (2018): Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Jubileumi kommunikációs terv (2017): Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Jubileumi Krónika (2017): Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Klein Sándor (2001): *Munkapszichológia*. Budapest: SHL Hungary Kft.
- Klein Sándor (2009): *Vezetés-és szerveztpsichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Kottila, Marja-Riitta-Rönni, Päivi (2008): Collaboration and trust in two organic food chains. *British Food Journal*. 110. (4–5.) Pp. 376–394.
- Kuráth Gabriella-Héráné Tóth Andrea-Sipos Norbert (2011): *Munkatársi elégedettség-vizsgálat 2011: Munkatársi vizsgálat a Pécsi Tudományegyetem dolgozói körében*. Pp. 1–57.
- Kuráth Gabriella-Héráné Tóth Andrea-Sipos Norbert (2018a): *Munkatársi elégedettség-vizsgálat 2017: Munkatársi vizsgálat a Pécsi Tudományegyetem dolgozói körében*. Pp. 1–39.
- Kuráth Gabriella-Jarjabka Ákos-Tarrósy István (2018b): Vonzerőfejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban, avagy egy jubileumi projekt menedzselése. *Marketing és Menedzsment*. 52. (1.) Pp. 5– 16.
- Magyar Közlöny (2015): A Kormány 2029/2015. (XII.29.) Kormány határozata „A Pécsi Tudományegyetem alapítása 650 éves jubileumának megünneplésével kapcsolatos intézkedésekről”. 207, 27922.
- Magyar Közlöny (2016): Az Országgyűlés 6/2016. (IV.5.) OGY határozata a Magyar Felsőoktatás Napjáról, 46, 4208.
- Mintzberg, Henry (1971): Managerial work: Analysis from observation. *Management Science Journal*. 18. Pp. 97–110. <https://doi.org/10.1287/mnsc.18.2.B97>
- Piwinger, Manfred-Zerfaß, Ansgar (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- PTE Intézményfejlesztési Terv (2017): Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- PTE Jubileum 650 Projekt, PAD (2016): Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Ruppel, Cynthia-Harrington, Susan J. (2000): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*. 25. (4.) Pp. 313–328.
- Schmid Beat, F – Lyczek, Boris (2006): *Unternehmenskommunikation. Kommunikatoinsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler/GWF Fachverlage.
- Semeginé Éva (2015): Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére. *Vezetéstudomány*. 46. (2.) Pp. 68–76.
- Van, Riel-Cees, B. M.-Fombrun, Charles J. (2007): *Essentials of Corporate Communication*. London–New York: Routledge.
- Verčič, Ana Tkalcac-Špoljarić, Anja (2020): Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. 46. (3.) <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.10.1926>

Willemyns Michael–Gallois Cynthia–Cannan Victor (2003): Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management*. 14. (1). Pp. 117–127.

Internetes hivatkozások

Jubileum 650 kommunikáció. www.jubileum.pte.hu, http://marketing.pte.hu/jubileum_650_kommunikacio (Letöltés: 2018. 01. 25.)

Jubileum 650 kommunikáció. Jubileumi kiadványok, https://marketing.pte.hu/jubileumi_kiadvanyok (Letöltés: 2019. 05. 20.)

Jubileumi honlap: <https://jubileum.pte.hu> (Letöltés: 2019. 05. 20.)

PTE honlap: www.pte.hu (Letöltés: 2019. 05. 20.)

PTE Instagram: <https://www.instagram.com/pte1367> (Letöltés: 2019. 05. 20.)

UnivPécs online: <http://univpecs.com> (Letöltés: 2019. 05. 20.)

Egyetemtörténet: <https://pte.hu/hu/egyetemunk-tortenete>



Fotó/Németh István Péter