CSAPATOK VEZETÉSE, MOTIVÁLÁSA AZ ONLINE TÉRBEN – A BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM PÉLDÁJÁN

PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC

dékán, szakvezető
Budapesti Metropolitan Egyetem
apappvary@metropolitan.hu

DÁVID ÁGNES

HR menedzser
Budapesti Metropolitan Egyetem
adavid@metropolitan.hu

Absztrakt

Kihívásaink a pandémia idején – a Metropolitan Egyetem hallgatóinak és munkatársainak szemszögéből. Hogy lehetett helytállni ebben a helyzetben, milyen megoldások váltak be, és melyek bizonyultak kevésbé hatékonynak.

Kulcsszavak: *vezetés, motiválás, HR, felsőoktatás, pandémia, koronavírus, Covid-19 járvány*

1. A Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) mint az esettanulmány tárgya

Jelen tanulmányban a csapatok vezetését, motiválását a Budapesti Metropolitan Egyetemen (METU) keresztül mutatjuk be, ahol a szerzők dolgoznak. Egyikük, Dávid Ágnes HR menedzser 2018 februárjában csatlakozott az METU-hoz, míg Papp-Váry Árpád a 2001-es alapítás óta vesz részt az intézmény életében, először óraadóként, majd 2006 óta főállású oktatóként, illetve különböző pozíciókban, jelenleg szakvezetőként és dékánként.

A 2001-es alapítás mutatja, hogy az intézmény már nagykorú. De nagy abban az értelemben is, hogy hazánk legnagyobb magánegyeteme, méretében bőven megelőzve a hasonló intézményeket. A METU-nak jelenleg mintegy 6500 aktív hallgatója van, akiknek több mint 10%-a külföldi diák. Utóbbiak multinacionalitását mutatja, hogy majdnem 100 országból érkeztek.

Az oktatói kart nézve, 645 főállású és óraadó kollégája van az intézménynek, e mellett 167 fő az oktatást támogató állomány. Utóbbiak közül kiemelhető az ügyfélszolgálati és tanulmányi osztály, a marketing és értékesítés, a főtitkárság, az oktatásszervezés, a könyvtár, a számvitel és kontrolling, a HR, az üzemeltetés, és az IT.

Hogy milyen sokféle ember dolgozik a szervezetben, azt jól mutatja, ha megnézzük, hány éves a legfiatalabb és a legidősebb kolléga. Nos, a legfiatalabb 22 éves, aki az informatikai terület helpdesk részét segíti, a legidősebb pedig egy 83 éves professzor emeritus. A korosztályi eltérésekből adódóan más kihívásokkal néz szembe egy intenzív társasági életre vágyó gyermektelen fiatal; az egy vagy több kisgyermeket nevelő kolléga; vagy éppen az idősebb oktató, aki az unokáival szeretne több időt tölteni. Ez a normál hétköznapokban is így van, de a Covid-19 járvány idején még fokozottabban – amire még kitérünk az esettanulmány későbbi részében. Természetesen van egy közös nevező a munkatársak közt, legyenek bármilyen életkorban vagy élethelyzetben: ez az oktatás szeretete és annak mindenkori jobbítási, fejlesztési vágya.

Visszakanyarodva az intézmény bemutatásához, annak 2 kara van, összesen 4 képzési területtel: a hallgatók kb. egynegyede a Művészeti és Kreatívipari Karra jár, míg háromnegyede az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karra. Természetesen igyekszünk kihasználni a szinergiákat a művészeti és üzleti kar között: közös projekteken dolgoznak a hallgatók, amelyek során üzleti-vállalkozási ismeretekkel gazdagodhatnak művész hallgatóink, valamint kreativitással, alkotó szellemmel találkozhatnak az üzleti kar hallgatói.

A képzési szinteket tekintve a doktori iskolát leszámítva mindenütt jelen van a Metropolitan: 7 felsőoktatási szakképzés, 25 alapképzés, 33 mesterképzés, és 15 posztgraduális képzés (szakirányú továbbképzés) található a kínálatban, melyek közül az alap- és mesterképzések jelentős része angol nyelven is elérhető.

A METU számára mindig fontos volt a gyakorlatorientáltság, így szoros együttműködésben vagyunk 2500 hazai és nemzetközi vállalattal.

A fentiek alapján talán már látszódik, amit a szerzők nap mint nap tapasztalnak: hogy egy nemzetközi, kulturálisan gazdag, sokszínű hallgatói és munkatársi közösségről van szó. Mindez ráadásul nem egy nagy integrált campuson, hanem öt kisebb campuson valósul meg, ami újabb kihívásokat támaszt.

Korábban szóba került az alkotás. A Metropolitanra alkotóegyetemként tekintünk, ez az intézmény pozicionálása és egyben szlogenje, amivel megkülönböztetjük magunkat a többi felsőoktatási intézménytől. Filozófiánk szerint a METU-n munkájukban és életükben kiteljesedni képes alkotók közösségét építjük, beleértve a hallgatókat és a munkatársakat is. Célunk, hogy élmény legyen a hallgató számára a Metropolitan, és a munkaerőpiacra reflektáló, azonnal használható tudást kapjon. Ezért motiváljuk a hallgatókat és a kollégákat, hogy a készségeik és tudásuk fejlesztése által képessé váljanak kihozni önmagukból a legjobbat.

Abban segítjük hallgatóinkat – akiket igyekszünk nem is hallgatóknak, hanem alkotóknak nevezni –, hogy olyan valódi gyakorlati tudást szerezzenek, amely az életből vett kihívásokból építkezik, és igazi versenyelőnyt jelent karrierjük indulásakor. Ehhez kapcsolódóan a myBRAND egy olyan személyesmárka-építő program, ami a soft skillek erősítésére fókuszál, az egyetemi évek alatt mindvégig. Hallgatóinkat tréningek és innovatív oktatási módszerek segítségével készítjük fel a tudatos és folyamatos személyesmárka-építésre, tanáraink pedig oktatásmódszertani képzéseken vesznek részt. Az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Karon az alapszakokon a legelső alkalom nem egy előadás vagy egy gyakorlat, hanem egy teljes napos Start myBRAND tréning, amit később még négy, a mintatantervbe beépült, soft-skill fejlesztő tréning egészít ki. Sőt, a záróvizsga is myBRAND alapú, ahol a diákok nemcsak a szakdolgozatukról, és a szakhoz köthető ismeretekről adnak számot, hanem bemutatják saját szakmai portfoliójukat is. Utóbbi azért is hasznos, mert így hallgatóink tanulmányaik végén egy, az elsajátított kompetenciáikat rendszerező szakmai portfólióval léphetnek ki a munkaerőpiacra, ami komoly hozzáadott értéket jelent a klasszikus önéletrajzon, CV-n felül. Sőt, maga a CV is másmilyen lesz, hiszen egy, a Metropolitanen végzett hallgató önéletrajza nemcsak a tanult tantárgyak felsorolását, hanem a feladatokat, projekteket és az azokon keresztül megszerzett készségeket, képességeket is tartalmazza.

2. Kihívásaink járvány idején

Az Egyetem bemutatása, a kontextusba helyezés után, most következzen az, hogy a koronavírus „első felvonása”, azaz 2020 tavasza során milyen kihívásokkal szembesültünk a METU-n a hallgatóink (tehát az ügyfeleink) és főként a munkatársaink szemszögéből.

A legfontosabb felmerülő feladatok, célok így összegezhetők:

- Átállás a digitális oktatásra mindössze 1 nap szünet után
- Átállás a távolléti munkavégzésre 3 napon belül
- Új iparági szabályozók adaptálása
- Hallgatói elégedettség fenntartása (Net Promoter Score, NPS)
- Dolgozói elkötelezettség megerősítése (Employee Engagement Score, EES)

Nézzük meg ennek részleteit! A METU működését magánkézben lévő egyetemként a piac mellett a Nemzeti Felsőoktatási Törvény és az Innovációs és Technológiai Minisztérium szabályozza. A tanulók és hozzátartozóinak védelme érdekében a 2020. március 11-én szerdán kihirdetett és egyedi miniszteri határozatban előírt digitális munkarendre való átállást a Metropolitan abszolválta a leggyorsabban. Miközben más egyetemek a következő 2 napon, azaz csütörtökön és pénteken szünetet tartottak, majd a következő hétre előrehozott tavaszi szünetet rendeltek el, így a hétvégékkel együtt 11 napjuk volt a digitális oktatásra való átállásra, addig mi úgy döntöttünk, hogy mindössze 1 nap szünet elrendelése után, már március 13-án pénteken online oktatunk. Visszatérve az első fejezetben bemutatott számokra, ez több ezer hallgatót és több száz oktatót érintett, ráadásul mindkét csoportot nagyon különböző életkorban, hiszen hallgatóink körében is sok a levelezős, akik közt harminc-, negyven-, ötvenévesek is találhatók.

A hallgatóknak az eddig megszokott állandó kontakt és jelenlét helyett digitális elérést kellett biztosítanunk. Eközben szembesülnünk kellett azzal, hogy mivel a METU magánegyetem, az alapképzésen tanuló hazai diákok, illetve az alap- és mesterképzésen tanuló külföldi diákok, akik mind-mind költségtérítésesek, azaz tandíjat fizetnek, jóval magasabb elvárásokat fogalmaznak meg az egyetem szolgáltatásaira vonatkozóan még pandémia esetén is, mint mondjuk egy állami egyetem ösztöndíjas képzéseire járók.

Míg a hallgatók számára 1 nap szünet után elindítottuk a digitális oktatást, addig a teljes távolléti munkavégzésre való átállásra kicsivel több időt

biztosítottunk: 3 napot engedélyeztünk az átállásra az ebben érintett 167 nem-oktató munkatársnak, 4 budapesti és 1 vidéki campuson.

De nemcsak az első, 2020 márciusi átállás során kellett gyorsan reagálnunk, hanem utána is mindvégig, aminek fontos része volt az egyetemre nézve kötelező új iparági rendeletek és 'ajánlások' értelmezése, megfelelőség biztosítása, új szabályozók kialakítása, bevezetése.

Mindezt természetesen úgy, hogy szem előtt tartjuk a hallgatói és munkatársi elkötelezettséget és motivációt. Célunk ezért a vonatkozó mutatók, az ún. Net Promoter Score (diák elégedettség) és Employee Engagement Score (munkatársi elkötelezettség) szinten tartása volt. Hogy utóbbi mennyire sikerült, azt a 4. fejezet mutatja be.

3. Vírusálló megoldásaink

Mielőtt részletesebben belemennénk a megoldásokba, elöljáróban jöjjenek a kulcsszavak, amelyek nélkül nem boldogultunk volna: rugalmasság, bizalom és támogatás.

Mindebben kiemelkedő volt a közvetlen vezetők szerepe, tehát őket támogatta a felsővezetés és a HR. Rugalmas kereteket kaptak, amelyen belül szabadon dönthettek. Időnként konzultáltak HR kérdésekben a HR menedzserrel, azaz e cikk egyik szerzőjével, de a legtöbb esetben csak megerősítést kellett nyújtani számukra, hogy jó a javaslatuk.

A digitális oktatást és munkavégzést tekintve széles palettát használtunk. Ezek csak felsorolásszerűen: Zoom, Teams, Coospace, Sharepoint, Onedrive, Mentimeter, HomeOffice, Rugalmas Munkaidő, Virtuális Borest, Online Könyvbemutató, Karácsonyi Fórum, Online Borkóstoló, Hogy Vagy? felmérés, StandUps, Virtuális kávé, YouTube videók, Online Dolgozói Fórum, Oktatásmódszertani Online Képzések.

De mit tettünk tavaly nyáron, azaz pontosan milyen megoldásokkal éltünk 2020-ban, a koronavírus első időszakában a korlátozások idején?

- Átállás a digitális oktatásra -> Online oktatásmódszertani támogató anyagok (Coospace, Youtube)
- Átállás a távolléti munkavégzésre -> Digitalizáció és új kollaborációs megoldások, rugalmasabb munkavégzési keretek, intranet
- Új iparági szabályozók adaptálása -> Új szabályzatok, ajánlások
- Motiváció és elkötelezettség fenntartása -> Online dolgozói fórumok, online dolgozói rendezvénysorozat, rektori és elnök-vezérigazgatói

videóüzenetek, támogatás a klinikai és mentálhigiéniai szakpszichológusunktól, home office tippek, visszamérések

Hogyan álltunk helyt ebben a helyzetben, mi segített? A legújabb kutatások a változtatások kulcsaként a rugalmasság mellett a digitalizációt – online oktatást, online toborzást, online kommunikációt, online találkozókat, a digitális workflow és a távmunka kialakítást – említik, ez a Budapesti Metropolitan Egyetemen sem volt másként:

- Közvetlen vezetők szerepe, döntési jogkörük kiterjesztése (jelenléti/távolléti munkavégzés engedélyezése, új működési rend kialakítása, érzelmi támogató szerep)
- Új, rugalmasabb munkavégzési keretek (home office, rugalmas munkaidő, bizalom-támogatás-türelem)
- Digitalizáció (új alkalmazások, oktatási módszertan fejlesztés, online toborzás és beillesztés, e-szerződések, intranet szerepe) + online továbbképzések, ismertetők, jógyakorlat megosztások
- Új kollaborációs megoldások (Köztük: Napindító stand-up-ok, azaz olyan rövid megbeszélések, melynek során a csapatból, szervezeti egységből mindenki beszámol néhány mondatban beszámol arról, hogy hol tart a feladataival, hol van esetleg elakadása, a zárókörben pedig a személyes kapcsolódásokat erősítendő off-topic témák/gondolatok/érzések is behozhatóak. A szervezeti egységek vezetőinek lehetőségük nyílt shiftekbe szervezni a munkavégzést, a csapatok váltott műszakban vitték a feladataikat, így kevesebben folytattak jelenléti munkavégzést. Ezáltal csökkent az irodákban egyidejűleg tartózkodó kollégák száma, biztosítva a megelőzéshez ajánlott távolságtartást, és csökkentve a fertőzés terjedésének kockázatát. Rendszeres heti meetingek szabályai: kamera és hang bekapcsolva, mindenki hozzászól, zárókör. Virtuális együttműködésről saját oktató-videók, megosztott munkafelületek, virtuális kávé.)
- Elköteleződés, motiváció támogatása: online dolgozói fórumok, évvégi online rendezvénysorozat (online könyvest, karácsonyi stream, online borkóstoló), rektori és elnök-vezérigazgatói videóüzenetek, támogatás a klinikai és mentálhigiéniai szakpszichológusunktól, home office tippek, virtuális borest, vezetői tippek)
- Visszamérések (snapshot surveys) és eredményeik

Néhány egyedi, a Metropolitan Egyetemre jellemző példát érdemes külön is bemutatni:

a). Kepes online est: Kepes András professzor emeritus oktatónk legújabb könyvének gondolatai mentén beszélgettünk 99 résztvevővel. „A boldog hülye és az okos depressziós” a könyv sokatmondó címe, a karácsonyi ajándékunk is ez volt a munkatársak számára dedikálva.

b). Módszertani oktatóvideo: a legjobb példa erre a Youtube-ra feltöltött „Zoom videokonferencia alapok – használat lépésről lépésre”, mely 66.000 megtekintésnél jár, amivel már a menő sminkvideók népszerűségével vetekszik. A számokból az is látszik, hogy a nyilvánosan publikált anyagainkat más oktatási intézmények is átvették és használták, sok visszajelzés, köszönetnyilvánítás érkezett. Nem volt bennünk tudásféltés, a közzétett anyagainkat pedig nagyra értékelték a felsőoktatásban, de a közoktatásban dolgozók is, fontos segítségnek a pandémia idején.

c). Az Intranetünkön építettük fel a koronavírus tudásbázist, állandó és egyre bővülő tartalmakkal. Ahogy nőttek az ismereteink, bővültek a szabályaink, egyre több alpont és egyre több ismeretanyag került ebbe. A komoly szabályozások mellett a mindennapi élet és munkavégzés területéről is készültek kis színesek, például, hogy miként növeljük a home office hatékonyságát, vagy hogy miként kezeljük az elszigetelődést. Ennek kapcsán klinikai szakpszichológus oktató kollégánk személyes hangvételű levélben üzent.

d). Egy további oktatóvideó, de ez már a munkatársak számára, belső használatra készült, az intranetünkön érhető el. Ez érthető és követhető módon mutatja be az általunk használt és használandó, a virtuális együttműködést támogató alkalmazásokat, mint az Outlook naptár funkciója, a Teams és a Sharepoint.

e). Végül az online karácsonyi műsort is érdemes megemlíteni. A vezetők rövid évértékelői és karácsonyi köszöntői 2020-ban streamelve jutottak el a kollégákhoz. A komolyabb témák után a tombolát a korábbi években a ’fotomatákhoz’ használt karácsonyi kiegészítőkben, fejdíszekben, sapkákban húzták ki a vezetők, nem kevés derültséget okozva a stream nézői között. Az online, élő karácsony jó megoldás volt a 2020-as év közös lezárására.

4. A dolgozói felmérés eredményei

A távolléti munkavégzés során nehézséget jelentett, hogy nem láttuk, hallottuk a kollégákat, nem tudtuk, ki hogy van. Amikor a folyosón, az

étteremben, netán a kerti dohányzó körül összefutunk, mindig váltunk pár szót, de erre ebben az időszakban nem volt lehetőség. Ezért online kérdeztünk meg mindenkit, hogy vannak, hogyan boldogulnak, hogy mi az, amit jól csinál az intézmény vezetése és mi az, amin érdemes javítani. Két alkalommal küldtük ki a kérdéseket: először az online átállás után egy hónappal, majd az akadémiai évindítást (azaz szeptember végét) követően egy hónappal:

Felmérés I. 2020. 04. 27. – 2020. 05. 03.

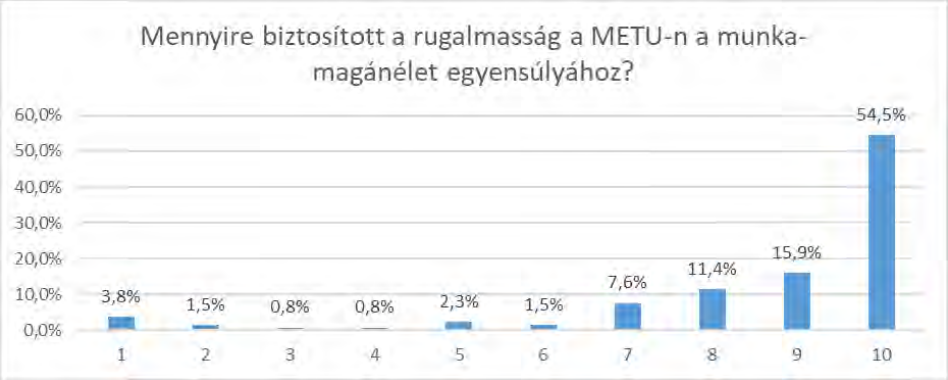
Témakörök:

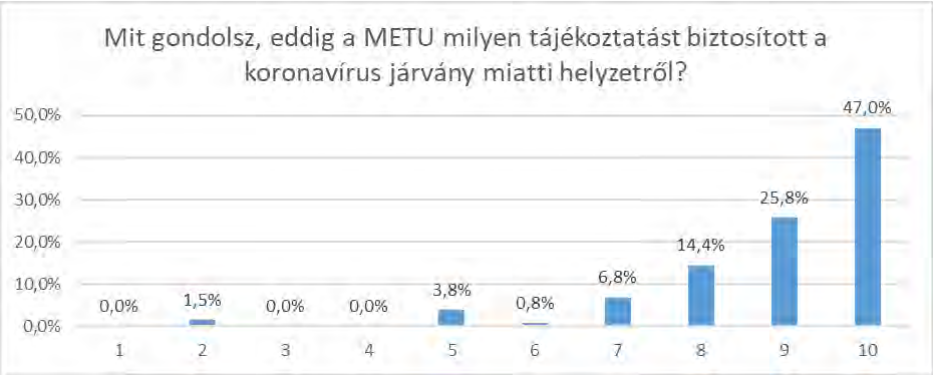
- Tájékoztatás, kommunikáció – „Mit gondolsz, eddig a METU milyen tájékoztatást biztosított a koronavírus járvány miatti helyzetről?" (nagyon hiányos <-> mindenre kiterjedő)
- Otthoni munkavégzés – „Mik a tapasztalataid az otthoni munkavégzéssel kapcsolatosan?" (nagyon rosszak <-> minden rendben)
- Rugalmasság a munka-magánélet egyensúlyának biztosításához - Mennyire biztosított a rugalmasság a METU-n a munka-magánélet egyensúlyához?" (egyáltalán nem <-> maximálisan)
- Egyéni gondolatok szabadszöveges formában

Az első felmérés esetében 44%-os volt a válaszadási arány, 132-en töltötték ki a 300 kollégából, akik megkapták a kérdőívet – utóbbiak közül 129 főállású oktató, míg 171 nem akadémiai munkatárs. Összességében pozitívak voltak a visszajelzések, mindhárom területen, azonban kiderült, hogy néhány esetben további támogatásra van szükség. Aki névvel töltötte ki a kérdőívet (ami nem volt kötelező), és problémát jelzett, hozzá visszamentünk megbeszélni részletesebben helyzetet, a lehetőségeket, együtt keresve a megoldást.

Az alábbi ábrákon 1-10-es skálán láthatók az eredmények, ahol a 10 'a minden rendben', az 1 pedig a 'nagyon nagy probléma van' visszajelzésnek feleltethető meg. A skálázott válaszok mellett egyéni visszajelzések, gondolatok megosztására is lehetőség volt, ezek nagyon hasznosnak bizonyultak.

Válaszadó kollégáink több mint fele a METU által számukra a munka-magánélet egyensúlyához biztosított rugalmasságot maximálisra értékelte.





A felmérésben résztvevők többségének egyértelműen pozitívak voltak a tapasztalatai az otthoni munkavégzés kapcsán, de itt már megoszlottak a vélemények, és nem csak a maximális érték jelent meg kiemelkedő számossággal a válaszok között. A munkatársak egynegyede szerint még nem tökéletes a home office intézménye, amit különböző okokkal magyaráztak.

Nagy örömünkre szolgált, hogy a tájékoztatás – amely hasonló helyzetekben kiemelt jelentőséggel bír az ismerethiányból eredő bizonytalanság miatti stressz csökkentése és az elszigetelődés enyhítése okán –, szintén kiemelkedően magas pontszámokat kapott kollégáinktól.

Felmérés II. 2020. 10. 23. – 2020. 10. 31.

Témakörök:

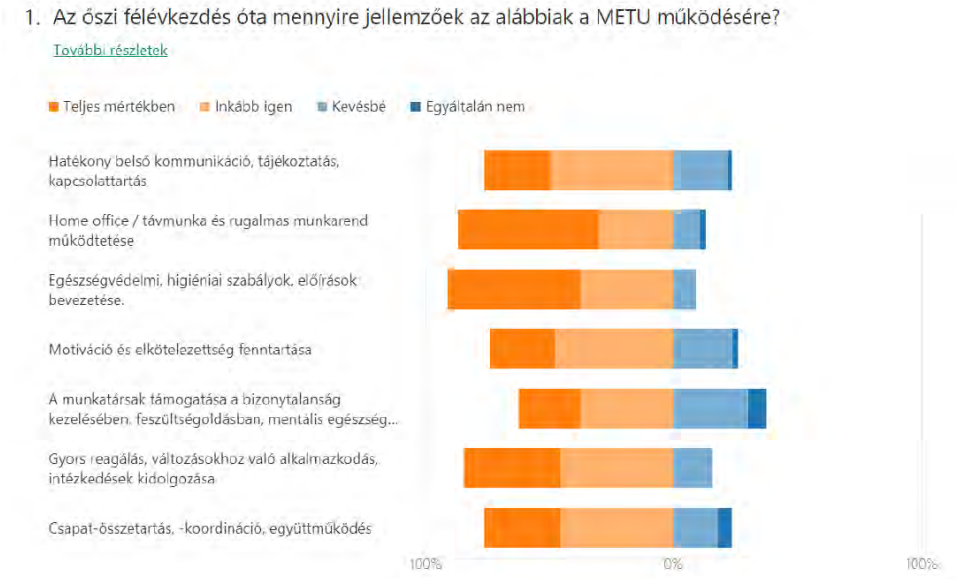
- A METU működése az őszi félévkezdés óta a járványhelyzet tükrében (teljes mértékben – inkább igen – inkább nem – egyáltalán nem):
    - hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
    - home office / távmunka és rugalmas munkarend működtetése
    - egészségvédelmi, higiéniai szabályok, előírások bevezetése
    - motiváció és elkötelezettség fenntartása
    - a munkatársak támogatása a bizonytalanság kezelésében, feszültségoldásban, mentális egészség
    - gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása
    - csapat összetartás, -koordináció, együttműködés
- Egyéni gondolatok szabadszöveges formában

A második felmérésben már csökkent a válaszadási kedv, ezt a korábbi 44%-kal szemben már csak 28% töltötte ki, szám szerint 72 fő. (Az újaknak, kilépőknek, tartósan távollévőknek nem küldtük ki második körben a kérdőívet, így ezúttal 258 fő volt az alapsokaság.) A válaszadók interaktivitását jelzi, hogy minden harmadik munkatársunk további gondolatokat is fűzött a visszajelzéséhez.

Az előző felméréshez képest új területekre is rákérdeztünk, amelyek közül az egészségvédelmi intézkedéseink, valamint a változásokra való gyors reakciók és intézkedések kidolgozása kapta a legtöbb pozitív visszajelzést. A teljes képet vizsgálva az állásfoglalások nem voltak egyöntetűek. A vélemények megoszlottak a jelenléti versus távolléti oktatás és munkavégzés mellett és ellen. A válaszadók közül voltak, akik jobban erősítenék a jelenléti munkavégzést és oktatást, mások viszont kifejezetten a magasabb arányú vagy teljes online munkarend mellett érveltek. A HR által adott visszacsatolásban hangsúlyoztuk, hogy a jelenléti oktatás – és ezzel összefüggésben a jelenléti munkavégzés – ágazati ajánlás-előírás, amely felsőoktatási intézményként ránk is vonatkozik. Ezen belül rugalmas kereteket biztosítunk, munkaidő és a munkavégzés helyszíne tekintetében is, és kiemelt figyelmet fordítunk az egészségmegőrzésre.

A munkatársak már az első felmérésben is igényt jeleztek a METU-közösség erősítésére. Erre szolgált a dolgozói fórumunk, amit online tartottunk, 227 kolléga részvételével, 2020 május 26-án délután. Érdekesség, hogy a korábbi években, amikor offline formában volt, soha nem volt ilyen magas résztvevői szám. A fórum előtt kértük, hogy minél többen csatlakozzanak és kapcsolják be a kameráikat, amit sokan meg is tettek.

Érkeztek visszajelzések az egészségvédelmi intézkedéseink betartására és betartatására vonatkozóan, amelyeket az Üzemeltetési Igazgatóság és a Vezetőség felé továbbítottunk, ők pedig kivizsgálták és szükség esetén intézkedtek.



5. Konklúzió: Meddig terjed a HR?

A tanulmány végén, az eredmények összegezése és a tapasztalatok levonása mellett kiemelten érdekes az a kérdés, hogy meddig is terjed a HR szerepe, miben tud segíteni, támogatni a pandémia idején?

Noha a munkatársak nagy része távol a campusoktól, az otthonában dolgozik, a munkáltatói felelősség ettől nem csökken. Ami biztosan kiderült, hogy a következő pontokra sokkal jobban oda kell figyelni a Covid-19 időszakában, mint normál esetben:

- Munka-magánélet egyensúly
- Túlmunka
- Elszigetelődés
- Mentális támogatás

A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása kiemelten nehéz volt, ami a speciális kihívásokból adódott. Egyrészt nagyon rövid volt az átállási idő az offline-ról az online oktatásra és munkarendre. Önmagában az, hogy másképp dolgoztunk, extra erőfeszítéseket, túlmunkát kívánt meg a kollégáktól. Az online tananyagok előállítása, online órákra készülés többször annyi idő volt, mint a hagyományos oktatás esetében. Nagy kihívásokkal néztek szembe a kisgyerekek, kisiskolások szülei – ők általában este-éjszaka dolgoztak, mert napközben óvónéni-tanítónéni, szakácsnő, takarítónő szerepekben működtek. Körükben jellemző volt még a munkában 'felejtődés', amikor kollégák arról számoltak be, hogy akár este 10-kor 'vették észre', hogy még dolgoznak.

A személyes kapcsolódások hiánya, mind a kollégák közt, mind az oktatók-diákok közt szintén problémát jelentettek. Hiányoztak a beszélgetések, a folyosón összefutások, ezeket az online tér nem tudta pótolni teljesen.

Az összekovácsolódás erősítésére jött létre a METU team challenge, egyfajta dolgozói #maradjotthon. A nem titkolt cél az volt, hogy a csapattagok ne csak a munkáról beszéljenek egymással. A felhívásban kértük, hogy a METU szervezeti egységek üzenjenek egymásnak: a „METU közössége" facebook bejegyzésünk mintájára készítsenek a csapatukkal METU pozitív üzeneteket képes formában. Például: #együtterősebbekvagyunk, #maradjotthon, #mindenrendben. Sajnos erre összesen két fotómontázs érkezett, és abból is az egyik a HR osztályé volt.

A bizonytalanság, a félelmek kezelésére különösen fontos volt az Egyetem elnök-vezérigazgatójának videója, a vészhelyzet elrendelése utáni héten, 2020. március 23-án, melyet 282-en tekintettek meg a főállású munkatársak közül. Ebben az online üzenetben elmondta, hogy ugyan különleges kihívás elé állított mindannyiunkat a koronavírus által okozott helyzet, de nincs leépítés tervben, nem csökkentünk bért, juttatásokat, minden megy a megszokott üzemben, ami csak lehetséges a Covid-19 időszakában. Megköszönte minden oktatónknak és munkatársunknak, hogy helytállnak, és fantasztikus energiákat mozgósítva dolgoznak a nehéz helyzetben is. Folyamatos volt minden egyéb tájékoztatás-

kommunikáció is, ugyanakkor el kell mondani, hogy a kollégák visszajelzései alapján még ennél is többre lett volna szükség.

Az első fázist követő részleges visszarendeződés után 2020 novemberétől ismét visszaálltunk a korábbi, rugalmas munkarendre, ami a CRANET konferencia időpontjában, 2021 májusában is érvényben volt.

Végül, de nem utolsósorban 'keressük az utat', különösen a következő kérdésekben:

- Online kényelem vs. elszigetelődés
- Kamerahasználat igen vs. nem
- Digitalizáció vs. személyes interakció

Mindezt azért is tesszük, mert az online kényelem előnye eltűnőben van, hangsúlyosabb az elszigetelődés, demotiváció miatti aggály, mind a hallgatók, mind a munkatársak részéről.

Látjuk, hogy az online csapatépítő eseményeink egyre kevésbé népszerűek a kollégák körében, mondván, már így is egész nap a monitorok előtt ülnek. Az online jelenlét egyre erősebb hatást gyakorol az egészségünkre is – romló látásról, gerincproblémákról számolnak be a kollégák.

Míg korábban a kollégák minden esetben bekapcsolták a kamerájukat a meetingeken, az idő elteltével már ez sem volt mindig elmondható. Az oktatók pedig rendszeresen beszámoltak róla, hogy a diákokat nagyon nehéz motiválni a kamera bekapcsolására, különösen előadás esetében, de az egyébként kötelező részvételű szemináriumokon is.

Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy a Covid-19 járványnak is vannak előnyei:

Egyrészt a digitalizáció olyan területekre is betört, amelyet korábban elképzelhetetlennek tartottunk, vagy korábban nem is merült fel a folyamat módosítása, egyszerűsítése, gyorsítása.

A korábban ÚJ munkarendnek nevezett rendszer lett mára A munkarend, beleszoktunk és biztos, hogy a járvány lecsengése után sem fogunk visszatérni a Covid-19 előtti működésünkhöz. A kettőt ötvözve, mindkét formából a bevált megoldásokat alkalmazzuk majd, mind az oktatás, mind a támogató szervezeti egységek munkavégzésében.

Business, Arts and Culture

METROPOLITAN SCHOLAR

Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19

METROPOLITAN SCHOLAR

Business, Arts and Culture

Poór József – Szabó Szilvia – Kiss Ferenc (szerk.)

Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19

Budapest, 2021

METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture

könyvsorozat / book series

Sorozatszerkesztő / Series editor: KISS Ferenc

Szerkesztette / Edited by: POÓR József, SZABÓ Szilvia, KISS Ferenc

© ARANYOSSYNÉ dr. SZEGEDI Andrea, BARNA Zsolt, BERDE Éva, BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó, CSÁKAY Zoltán, DÁVID Ágnes, FARKASNÉ FEKETE Mária, HEGYESNÉ GÖRGÉNYI Éva, IPOLYI Dóra, JENEI Szonja, JÓZSA László, KOVÁCS Ádám, KŐMÜVES Zsolt, SZABÓ Szilvia, KURBANOVA Muyassar, MÓDÓSNÉ SZALAI Szilvia, MOLNÁR András, PAPP-VÁRY Árpád Ferenc, POÓR József, REHAM Al-Hanakta, SZABÓ-BÁLINT Brigitta, SZEINER Zsuzsanna, SZIGETI Szilárd, ZSIGMOND Tibor, ZSIGMONDOVÁ Annamária, 2021

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY" licensznek megfelelően. /
This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY" licence scheme.

ISBN: 978-615-5459-09-2

Első kiadás / First edition, 2021

Kiadó / Publisher: Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by: a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora / Rector of Budapest Metropolitan University