

TARTALOMJEGYZÉK

I. A kutatás háttere, célja.....	2
II. A kutatási és vizsgálati módszerek.....	4
III. Tudományos eredmények, tézisek.....	6
III.1. Az állami egyetem szervezeti modellje	6
III.2. Az egyetem szervezet-fejlődése és a fejlődés mozgatórugói a Műegyetem példáján.....	14
III.3. A szervezeti viselkedés és a gazdálkodás kapcsolata az állami egyetemeken.....	17
III.4. A hatályos felsőoktatási jogszabályok és a megalapozó elvek menedzsment megközelítései	21
IV. Az eredmények hasznosítása	25
V. A tézisek angol nyelven (propositions)	29
VI. Hivatkozások, publikációk	30
VI.1. Hivatkozások	30
VI.2. A témához kapcsolódó saját publikációk.....	31

I. A KUTATÁS HÁTTERE, CÉLJA

Az értekezés témakörét adó szervezeti viselkedés diszciplína azzal foglalkozik, hogy felderítse a szervezetek működésének belső törvényszerűségeit. Más, vállalati menedzseléshez kapcsolódó hasonló diszciplínáktól leginkább az különbözteti meg, hogy itt a megközelítések elméleti jellegűek és mikroszintűek.

Az egyes szervezettípusok közötti különbségeket modellek építésével világítják meg, a nonbusiness szervezeteknél ugyanakkor – figyelemmel az önérdékkövetést helyettesítő etikai és bürokratikus koordinációs mechanizmusokra – a működő konfigurációk egyedi, az üzleti szervezetektől részben, vagy teljesen eltérő vonásokat mutatnak. Dinya (2004) és Bartal (2005) és már megkülönbözteti a piaci, és a nem üzleti alapon működő szervezetek viselkedését, gazdálkodását, menedzselési kérdéseit. Súlyuknál fogva különösen a költségvetési szervek magatartása kap nagyobb figyelmet, az értekezés e csoport egyik fajtáját az állami egyetemek viselkedését vizsgálja.

A magyarországi felsőoktatás az utóbbi két évtizedben részben átalakult. A rendszerváltás külső környezetét alaposan megváltoztatta, ezen belül a hallgatói létszám és az intézmények száma többszörösére növekedett. A tömegesedés és a felsőoktatással kapcsolatos társadalmi elvárások hatással vannak az állami, vagy zömmel az állam által finanszírozott intézményekre. A (honi) felsőoktatás átalakulásának folyamatait, jellemzőit jól írják le Semjén (2001), Barakonyi (2003), Kozma (2004), Polónyi (2006), és mások tanulmányai, cikkei. Szintén leíró jellegű áttekintést adnak a változásokat hozó jogszabályi előterjesztések indoklásai, a normaszövegek és az azokat megalapozó tanulmányok, vitaanyagok. Az említett dokumentumok tanúságai szerint az egyetemek-főiskolák kezdenek „képzési és kutatási vállalatok”-ká válni, szervezetüket, működésüket ma már befolyásolja a piaczgazdasági környezet. A felsőoktatás és kapcsolódó területei – elsősorban a tudományos kutatással foglalkozók szervezetei – a tudományos-művészeti elitértelmiség gyűjtőhelyei. E réteg befolyása igen erős, és mint „véleményformáló értelmiség” érzékenyen reagál a felsőoktatást érintő minden változásra. Napilapokban, folyóiratokban e miatt szinte minden héten jelenik meg publicisztika, amely néha tudományos igényességgel és alapossággal – és többnyire a publicisztika szerzőjének a felsőoktatásban elfoglalt státusa mentén – igyekszik feltárni a felsőoktatás (tudományos kutatás) változásainak jelenségeihez köthető okokat.

A magyar felsőoktatás érdekviszonyait, meghatározó alapegységeinek (intézményeinek) viselkedését leíró-elemző irományokkal ugyanakkor meglehetősen ritkán találkozni. Szinte alig lelhető fel olyan tanulmány, cikk, cikkrészlet, amely az intézmények szervezetével és működésével foglalkozna, az általánosságok említésén, és a nemzetközi példák azonosításán túl vizsgálná a szervezeti viselkedést meghatározó tulajdonságokat. Furcsa ellentmondás feszül a hazai felsőoktatásról szóló irodalom, és ezen belül a kapcsolódó menedzsmenttel foglalkozó részek terjedelme és mélysége között. Sokat és részletesen írnak a felsőoktatás ágazati szintű jellemzőiről, jelenségeiről (elsősorban finanszírozásáról), azonban hiányzik a(z) (állami) felsőoktatási intézmény, mint – sajátos viselkedésű – szervezet tulajdonságainak meghatározása, értékelése. Különösen csekély számú az érvelő, kifejtő, rendszerbe foglalt magyarázat, igen kevészer vezetik vissza a tapasztalt jelenségeket valamilyen, szervezeti tulajdonságot meghatározó motivációkra, érdekviszonyokra. Értekezésemben az állami egyetem tulajdonságait tárom fel, és javaslatokat teszek a szervezet és működés fejlesztésére.

Az értekezés abból indul ki, hogy a magyarországi állami egyetem az egyesület-hivatal-vállalat sajátos keveréke, melyben mindhárom szervezettípus tulajdonságai megjelennek. A kutatás fő célja, hogy a (honi) állami egyetemek legfontosabb tulajdonságait meghatározza. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen (továbbiakban: BME) végzett megfigyeléseket értékelje, ezek alapján az állami egyetemek jelenlegi szervezeti viselkedését leíró, annak okait feltáró modellt készítsen. E feladathoz elsőként a szervezeti magatartást meghatározó tényezőket, továbbá a finanszírozás kérdéseit tárgyalom. A környezet áttekintése alapján modellt alkotok, majd igyekszem a modell tulajdonságait elemezve állításaimat igazolni. A modell finomítását követően áttekintem a fejlesztés lehetséges irányait.

II. A KUTATÁSI ÉS VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

Az értekezés elkészítéséhez az alábbi módszertant használtam:

- áttekintem a hazai és az értekezés szempontjából releváns nemzetközi szakirodalmat, ideértve a „klasszikus” és kormányzati nonprofitok sajátos viselkedésével foglalkozó publikációkat, különös tekintettel azokra az empirikus és más kutatásokra, melyek az állami felsőoktatási intézmények gazdálkodás- és szervezéstudományi problémáit vizsgálják,
- főitkárként csaknem egy évtizede tagja vagyok a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) menedzsmentjének, naponta találkozom a szakirodalomban említett esettanulmányokkal, jelenségekkel. A Műegyetem hallgatói önkormányzata alapító elnökeként eltöltött időt is beszámítva másfél évtizede végzek megfigyeléseket a felsőoktatás menedzsmentjében. Vezetői munkám jellegénél fogva részt vettem a BME szervezete és működése fejlesztését megalapozó minden jelentősebb tanulmány, szabályzat, koncepció vélemény stb. megírásában. Összességében ezek terjedelme ma már több ezer oldal, értekezésem e megfigyelésekre és kéziratokra is épül.

Az értekezés kutatási és vizsgálati módszerei Clark (1973) trianguláris tipológiájára épülnek, azt bontják ki. A kutatás első részében – az üzleti szervezetekkel összehasonlítottan – az állami egyetemet egyesületként, közszolgáltatóként, majd költségvetési szervként – a szocialista vállalat egyik fajtájaként – vizsgálom. Ezt követően elemzem a tekintélyelv szerepét, azonosítom a szemetesláda modell döntéshozatali technológiáját (Berde-Ványolós, 2006), és foglalkozom a testületi döntések problémáival. Kornai (1995) által piaci szocializmusnak hívott gazdasági- társadalmi keretrendszer és a felsőoktatás jelenlegi hazai helyzetének összehasonlítása után értékelem a BME szervezeti felépítéseinek változásain keresztül bemutatott szervezet-fejlődési folyamatot, annak mozgatórugóinak, majd a szervezeti magatartással összefüggő elemzésével. A társadalmi környezet, valamint a BME szervezeti modellje azonosítása után – a műegyetemi tapasztalatokra is figyelemmel – az állami egyetemeken szokásos vezetési stílusokat, vezetői magatartásformákat írom le. Ezt követi a finanszírozás és a szervezeti viselkedés kapcsolatának keresésével foglalkozó rész, melyen belül külön kitérek az intézményi gazdálkodási kérdésekre. A szervezeti magatartást meghatározó tényezők vizsgálata további lépéseként az állam felsőoktatás-menedzselési

szereköreit mutatom be, és önálló pontban értékelem a hatályos felsőoktatási törvény által hozott menedzsment-változásokat. Az összefoglalóban javaslatot teszek az állami felsőoktatás privatizálásának (Friedman, 1998) lépéseire, illetve megindokolom annak nehézségeit.

III. TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, TÉZISEK

III.1. Az állami egyetem szervezeti modellje

1. Tézis. A honi állami egyetem a tekintélyelvű önigazgató szocialista vállalatra jellemző tulajdonságokkal bír. Szervezetében és működésében egyesületi, hivatali és vállalati szervezeti viselkedési jegyek keverednek. A magyar felsőoktatás intézményei és vezetői jelenleg a Kornai által leírt piaci szocializmus jellegzetes ágazati tulajdonságaival rendelkeznek. [19]-[30]

Hipotézisem, hogy az állami egyetem az állami vállalat sajátos, önkormányzattal rendelkező változata, melyben a működés jellegzetes jegyeit a piaci, bürokratikus, és etikai koordináció valamiféle elegye határozza meg. Mivel a finanszírozás és a működés környezetében az állami dominancia kétségtelen, ezért további hipotézisem, hogy – különös tekintettel a korábbi, hosszú időn keresztül létező államszocialista környezetre – a szervezet és működés legfontosabb körülményei, és az intézményeket körülvevő miliő a szocialista vállalatok működésével erős hasonlóságot mutatnak. A fentiekből következően az alábbi módszerekkel vizsgáltam az állami egyetemeket:

- a) az egyetem, mint egyesület. Elsősorban a nonprofit szervezetek jellegzetes viselkedési jegyeinek azonosítására törekedtem, különös tekintettel a testületi kormányzás problémáira, [19]
- b) az egyetem, mint közintézmény. Itt a közszolgáltatókra megállapított viselkedési jegyeket hívtam segítségül, [21]
- c) az egyetem, mint vállalat. Ebben az esetben Kornai szocialista vállalatokról írott elemzéseit tekintettem kiindulópontnak. [23]

A klasszikus „Humboldt-i” egyetem alapmodellje kétségkívül leginkább valamely egyesülethez hasonlít, ezért elsőként azt vizsgáltam meg, hogy a nonprofit szervezetre (egyesületre) jellemző tulajdonságok hogyan jelennek meg az állami egyetemenél. A vizsgálathoz a vállalatokat és a nonprofit szervezeteket hasonlítottam össze. [26], [24]

Ismertetőjegyek	Világosan megkülönböztethetőek	
	a vállalatoknál	a nonprofit szervezeteknél
1. Fő célkitűzések	Biztosítani a befektetett tőke hozamát (rentabilitás/haszon).	Olyan szolgáltatások élvezetéhez juttatni a tagokat, amelyek specifikus igényeket elégítenek ki. (Szokásos elnevezés: kooperációs vagy kollektív gazdálkodás.)
2. A vevőkör igényeinek kielégítése	Lefedni a piaci igényeket.	Lefedni a tagok specifikus igényeit. Azonosság van a tagok és a „kliensek”, azaz a nonprofit szervezet szolgáltatásait élvezők között.
3. A döntések irányítottsága	A döntéseket a piac, a vevőkör magatartása és a konkurencia irányítja.	A szolgáltatásokról maguk a tagok döntenek demokratikusan, akár közvetlenül, akár a választások és a szervek megválasztása, a pénzügyi döntések, a csatlakozás vagy a lemondás révén. A nonprofit szervezetek teljes egészében vagy részben nem piaci helyzetben működnek.
4. Előállított javak	Magán- és egyéni javak, amelyek csak kereskedelmi forgalomba hozhatók, és amelyeket csak a vevő tud felhasználni.	Kollektív javak (amelyekkel élhet pl.: egy szakmai csoport összes tagja, még azok is, akik nem fizetnek tagdíjat („potyázók”). Inkább csak kivételesen, de előfordulnak egyéni szolgáltatások is, amelyeket a tagok eladhatnak.
5. Pénzeszközök	Befektetett tőke és az eladásból származó jövedelem (árak által történő finanszírozás).	Tagdíjából vagy adókból származó jövedelem (ez utóbbiakat úgy tekintve, mint általánydíjas hozzájárulásokat az előállított „kollektív javakhoz”). Jövedelmet biztosítanak a kínált és eladott szolgáltatások is.
6. Munkafaktor	A munkatársak zömét teljes munkaidőre alkalmazzák.	Nagymértékű a tagok önkéntes részvétele a különféle szervezetben (bizottságok, alapsoportok stb.). (aktivistamunka)
7. Hatékonyság	A hatékonyságot mindenekelőtt az üzleti forgalom, a piaci részesedés, a haszon tükrözi. Ezek az adatok tájékoztatnak a vállalat globális hatékonyságáról.	Nincs olyan mutató, amellyel a globális hatékonyság mérhető lenne. Nehéz konkretizálni a célkitűzéseket és értékelni a teljesítményt, illetve a részműveletek hatását.

1. táblázat A vállalatokat és a nonprofit szervezeteket megkülönböztető, főbb ismertetőjegyek¹

A vállalatok és civil szervezetek összehasonlításával megállapítottam, hogy a hazai állami felsőoktatási intézmények inkább egyesületek, mint vállalatok, legtöbb tulajdonságukban civil szervezetekre jellemző (egyesületi) hagyományokat hordoznak. [30]

Az európai felsőoktatás fejlődéstörténetében szintén fontos állomás a hivatalosan működő felsőoktatási intézmény, ezért érdemes itt is vizsgálni. A következő táblázat azt mutatja, hogy az üzleti és a közszféra szervezeti kultúrája egymástól milyen pontokon tér el.

Alapérték	Üzleti szféra	Közszféra
1. Azonosulás a szervezettel	alapvető elvárás	főként a hivatással
2. Csoportorientáció	rugalmas „team”-ek	„gépezet-fogaskerék”
3. Humánorientáció	alapozás az emberi tényezőre	prioritás a feladat
4. Függőség szerepe	laza, kölcsönös	merev, egyirányú
5. Kontroll szerepe	nagy mozgástér	korlátozott mozgástér
6. Kockázati orientáció	a szükséges mértékű	kerülendő
7. Teljesítményorientáció	fontos a produktivitás	lényeg a munkakör ellátása
8. Konfliktusorientáció	legyen konstruktív	minimális-destruktív
9. Cél/folyamat orientáció	cél	folyamat
10. Nyílt/zárt orientáció	nyílt, alkalmazkodás a környezethez	zárt, minden változás zavaró
11. Időtávorientáció	stratégiai	operatív

2. táblázat Üzleti szféra és közszféra szervezeti kultúrájának összehasonlítása²

Az üzleti szféra és a közszolgáltatók kultúráját összevetve megállapítottam, hogy a hazai állami felsőoktatási intézmények inkább az utóbbi szervezeti kultúráját követik. [19]

Az erős állami befolyás (a minisztérium, mint fenntartó, államháztartási törvény, közalkalmazotti törvény stb.) mellett kézenfekvőnek tűnik, hogy az állami egyetemek tulajdonságainak meghatározásakor az állami szolgáltatókról írott művekben keressem a szervezettípus alapját. László (1994) a Kornai (1995) által körülírt szocialista vállalathoz hasonlítja a költségvetési szervezeteket, s úgy találja, hogy a hajdani szocialista vállalatokhoz

¹ Forrás: Schwarz, P. (1992): Management a nonprofit szervezetekben. Parola Füzetek, 51.o.

² Forrás: Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-KERSZÖV, Budapest, 226-229.o.

nagyban hasonlítanak. Ennek megfelelően elsőként a Kornai-féle szocialista vállalatot tekintetem a szervezettípus alapjának. Az összehasonlítás azért is volt indokolt, mert a szocialista vállalatot Kornai a versenyző kapitalista vállalattal állította párhuzamba, így különösen érdekes, hogy az állami egyetemek melyik típusra és miért hasonlítanak. Az alábbi táblázatban a Kornai-féle összehasonlítást az állami felsőoktatási intézménnyel és a minőség meghatározásának sorával egészítettem ki.

Fő vonás	A kapitalizmus versenyző magánvállalata a korlátozott verseny keretében	A klasszikus szocializmus állami vállalata	Állami felsőoktatási intézmény
1. Érdekeltség	Elsősorban a nyereség növelése.	Elsősorban a felsőbb szervek elismerése. Legfontosabb kritérium: az utasítások teljesítése	Elsősorban az intézményi dolgozók (professzorok), másodsorban a felügyelő államigazgatási szervek elismerése. Legfontosabb kritérium az erős belső érdekcsoportok (egyetemi tanárok) kiszolgálása, kiváltságainak fenntartása, újabbak szerzése
2. Belépés és kilépés	A piacon dől el. Szabad belépés. Az üzleti kudarc kilépéshez vezet.	A bürokrácia dönt minden belépésről és kilépésről.	A bürokrácia (jogszabályok alapján) dönt a belépésről, kilépésről, az intézmények közvetlen befolyására. A szakmai és/vagy pénzügyi kudarc „konszolidációhoz” vezet.
3. Költségvetési korlát	Kemény	Puha	Puha
4. Ár-érzékenység	Erős	Gyenge	Gyenge
5. Az ár meghatározása	A vállalat határozza meg az eladási árat. Az ár magasabb a határkölségnél.	Az árhatóság határozza meg az árat, de a vállalatnak van rá befolyása. az ár és a határkölség viszonya esetleges.	A bürokrácia (többnyire jogszabályokon keresztül) határozza meg az árat. Az államilag finanszírozott képzésekben a határkölség és az ár viszonya esetleges. Az árra az intézményeknek erős befolyásuk van.
6. Keresletre vonatkozó információ	A kereslet a vállalat számára bizonytalan.	A kereslet a vállalat számára biztos.	A kereslet az intézmény számára csaknem biztos.
7. A termelő-eladó hipotézise	Nem számít névleges túlkeresletre. Az eladott mennyiség függ saját erőfeszítésétől.	Számít névleges túlkeresletre. Az eladott mennyiség nem függ saját erőfeszítésétől.	Számít névleges túlkeresletre. Az eladott mennyiség (jelentkező hallgatók száma) kevésbé függ a saját erőfeszítésektől.

8. Névleges túlkínálat	Az általa megszabott áron szeretne többet eladni, mint amennyit a vevő megvesz. Van névleges túlkínálat és névleges többletkapacitás.	Az árhatóság által megszabott (jóváhagyott) áron nem szeretne többet eladni, mint amennyit saját termelési korlátjának tekint. Nincs névleges túlkínálat és névleges többletkapacitás.	A bürokrácia (jogszabályok) által megszabott (előírt) áron képez, nem szeretne többet eladni (több hallgatót képezni), mint amennyit saját termelési korlátjának tekint. Nincs névleges túlkapacitás – az államilag támogatott alapfeladatokban.
9. Inputok iránti kereslet	Korlátozott	Hajlamos az elszaladásra.	Hajlamos az elszaladásra.
10. Minőség meghatározása	Főleg a fogyasztói minőségérzet visszajelzései és pénzsavazatai alapján, független minősítő szervezetek közreműködésével.	Alapvetően a bürokrácia erre kijelölt szervezetei és vezetői minőségdefiníciói, valamint minőségérzékelés e alapján.	Elsősorban az intézményi alkalmazottak, másodsorban a hallgatók által meghatározott minőségkritériumok és az előbbiek által dominált szervezetek véleménye alapján. A minőség értelmezésében szerepe van az alkalmazottak érzékelt életminőségének

3. táblázat Három szervezeti forma főbb tulajdonságainak összehasonlítása³

A tulajdonságok részletes elemzése során megállapítottam, hogy – az öngazgatás és a tekintélyelv szervezeti viselkedési jegyeivel kiegészítetten – az állami egyetem a szocialista vállalatra jellemző tulajdonságokkal bír. [20]

³ Forrás: Kornai J. (1993): A szocialista vállalat, 290. o.

A tekintélyelvű önigazgató szocialista vállalatnak tekintett állami egyetemi státusból levezetett hipotézisem szerint e vállalat környezete is a szocializmus valamely megjelenési formájára hasonlít. Ennek igazolására Kornai „piaci szocializmusát” hasonlítottam össze a jelenlegi felsőoktatási ágazati környezettel. Az összehasonlítást kiegészítettem a szemetesláda döntéshozatali modell műegyetemi azonosításával, valamint a testületi kormányzás – szakirodalom szerint meghatározott – problémái műegyetemi környezetének elemzésével. Összehasonlítva az általam és Kornai (1995) által megfigyelt vezetői preferenciákat, illetve elemezve a piaci szocializmusra megadott vállalati szervezeti viselkedést, feltártam okát, hogy az állam (a bürokrácia) miért a piaci szocializmushoz hasonló körülmények megteremtését választotta a privatizáció helyett:

- a) a bürokrácia érdekeit alapvetően sértette, hogy iránta, a bürokrácia képviselői iránt a szervezet nem elég elkötelezett. Az intézmények, vezetőik saját maguknak és alkalmazotti közösségüknek sokkal inkább meg akarnak felelni, mint az államigazgatás bürokrátiáinak. A bürokraták számára sokkal kisebb a jövedelemnövelés, vagy szabadidő-vásárlás esélye, és – joggal – féltékenyek a politikai-tudományos elit összefonódására is, ami szerepüket (a bürokratikus koordinációt) eljelentékteleníti, döntéseiket megkérdőjelezi, [27]
- b) privatizációval megszűnt volna az állandó beavatkozás lehetősége, a hallgatói juttatásokért, az oktatói ösztöndíjakért, a tankönyvtámogatásért, a beruházásokért, a felsőoktatási informatikáért stb., a felelős vezetőktől egyre távolabb kerül az a világ, ahol a minisztériumi munka nagy részét a csekély szellemi erőfeszítést, de sok rutint és jó affiliációs képességeket igénylő ügyintézés teszi ki. Helyette az „enabler” és „regulator” (szabályozó és támogató) állam koncepciójának megfelelően elsősorban stratégiai elemzések, az adófizetői pénzek költségének hatékonyságát vizsgáló empirikus kutatások, a fogyasztót (hallgatót) védő szabályok megalkotása stb. lépett volna, ami közvetlen hatalomgyakorlással (pénzosztogatással) nem jár (Sárközy, 2006), [30]
- c) a privatizáció legnagyobb vesztesei az idős, oktatással, kutatással már nem túl intenzíven foglalkozó oktatók-kutatók lettek volna, akiket a privatizációval együtt járó liberalizáció állásvesztéssel, vagy nagyobb munkaterheléssel, kiváltságaik elvesztésével fenyegetett, [29]

- d) nem feltétlenül nyertesei a (jelenlegi) hallgatók sem, hiszen a privatizációval implicit elismerték volna az önérdékkövetésre (hallgatói keresletre) épülő felsőoktatás-szervezési modellt, ami minden bizonnyal az állami támogatások (intenzívebb) csökkenésével járt volna együtt. [28]

Az egyetemi polgárok és bürokraták szándéka tehát azonos: mindkét érdekcsoport közpénzmaximalizáló törekvéseit fenyegeti a magánosítás, ezért a kormányzati aktorok valódi piaci viszonyok megteremtése helyett, inkább az egyesületi (önigazgatáson alapuló) szervezeti tulajdonságokat igyekeztek hivatalivá transzformálni. [29], [30]

III.2. Az állami egyetem szervezet-fejlődése és a fejlődés mozgatórugói a Műegyetem példáján

2. Tézis. A többkarú, többszintű képzést folytató, százas nagyságrendű oktatási-kutatási programot menedzselő magyar állami egyetem szervezeti modellje a divizionális szervezet. Az Egyetem a karokat tekinti divízióknak, amelyek között a munkamegosztás tárgyi elvű, képzési ágak és tudományágak szerinti. A divíziókat gazdálkodási modelljük kialakításában pénzügyi eredményük növelésére, az egyéb szervezeti egységeket a költségek csökkentésére ösztönzi.
[31]-[34]

A hazai állami egyetemek többnyire hasonló módon fejlődtek az elmúlt évtizedekben (évszázadokban). *Az értekezés második hipotézise szerint a hazai állami egyetemek funkcionális-tözsikari szervezeti modellje korszerűtlen, erősödő hátrányai miatt leváltásra érett.* A hipotézis igazolásához e fejlődés műegyetemi fázisait röviden összefoglaltam és bemutattam a változások okait. Ennek keretében szemléltettem, hogy – figyelemmel a szervezeti átalakulásokkal szükségszerűen együtt járó konfliktusokra – a széles körben elterjedt lineáris-funkcionális szervezet felváltására a divizionális szervezeti forma a legalkalmasabb. A divizionális szervezet előnyei:

- a stratégiai és operatív feladatok szétválasztásával az Egyetem felső vezetése kizárólag a stratégiai feladatokra (szabályalkotással nyugodt és kiszámítható feltételek teremtése, piacszerzés- és védelem, racionalizálási programok indítása, amíg a divizionális szervezet intézményrendszere meg nem szilárdul) koncentrálhat. A részben stratégiai és operatív döntéseket is hozó kari szint ugyanakkor szabadon dönthet a stratégiai végrehajtásának módjairól,
- a stratégiai célok és a divíziók (karok) céljai közötti kapcsolat könnyen megteremthető és egyértelművé tehető. Nem szükséges állandó egyeztetés a feladatok összehangolására, technokratikus típusú eszközökkel (költségvetési tervek, robotsztus pénzügyi, elszámolási szabályok stb.) a vertikális koordináció könnyen megoldható,
- világos lehet a divíziók (vezetőinek) célja: minél nagyobb nyereség elérése, az érvényes szabályokon belül, azaz elsősorban a divízió belső ügyeiben kell járatosak lenniük, nem a felső vezetés, a központi szabályok befolyásolásában,

- a divíziók önálló gazdálkodása, az egész szervezetre érvényes általános decentralizáció és a gyenge szabályozottság erőteljes „piaci” orientációt⁴ – nincs indexbe helyezve! tesz lehetővé, ezért az Egyetem összességében könnyebben és rugalmasabban képes reagálni a „piaci szereplők” változó igényeire. A „piaci változások” nem a teljes egyetemet érintik, hanem csak egyes divíziókat (ún. rekeszelő hatás). Ebből következően az elérendő stratégiai célokat kevésbé veszélyezteti egy-egy divízió gyengébb teljesítménye, illetve – növekedő kereslet esetén – az egyes divíziókon belül lehetőség nyílik szelektív fejlesztésre,
- kisebbek lesznek a horizontális koordinációs költségek, miután a szubszidiaritás elve alapján meghozott gyors döntések miatt a „szolgálati út” rövid, és kis létszámú irányító apparátusra van csak szükség, mert az operatív koordináció a divízió szintjén történik,
- érvényesül az önállóságból, felelősségvállalásból származó ösztönző erő, teljesítményre készítető motivációs rendszer alakítható ki. [31]-[33]

Az értekezésben ugyanakkor azt is megmutattam, hogy a divizionális szervezeti felépítés előnyeinek kiaknázását mely tényezők hátráltatják leginkább. Megfigyeléseim szerint:

- nincs kellő elkötelezettség és szakértelem a felső szintű menedzserekben a stratégia megalkotására és végrehajtására. A (top)menedzserek arra használják fel a stratégiai menedzsment eszköztárát (pontosabban a funkcionális menedzseléssel járó kötöttségek feloldását), hogy energiáikat az általuk kedvelt területek művelésére fordítsák. Különösen szembeötlő, hogy – az intézmény főbb tulajdonságainak változása híján – megnövekedett idejüket a menedzserek ritkán használják az oktatási-kutatási szolgáltatások minőségének javítására, sokkal inkább hatalmuk, elismertségük, tekintélyük, és ezen keresztül jólétük növelésére. Ennek oka – a mellett, hogy a piaci szocializmus környezete általában is gyengén készítet vevőorientációra - elsősorban az, hogy e tekintetben nagyon erősek a szervezeti hagyományok, és a szervezet még elég messze van ahhoz a pénzügyi krízistől (tulajdonosi nyomás nincs), hogy az ismertett vezetői viselkedésformák okozta pénzügyi problémák magatartásbeli változást, személycserét kényszerítenének ki,

⁴ A piac fogalmát jellemzően a bevételeket hozó („vevők”) szereplők (állam, egyének, és vállalatok) értékrendjének megjelenítése szinonimájaként használom (Andor, 2005).

- túl erős az állami beavatkozás, ezért a menedzserek az állammal fenntartott jó viszonyban, nem a stratégiai célkitűzésekben hisznek. Az állami beavatkozás, szerepválar továbbra sem csökken, hanem folyamatosan nő. Példaként említettem a felsőoktatás finanszírozási rendszerének legutóbbi két évben bekövetkezett változásait. A 2005-ben hatályba lépett új felsőoktatási törvény 2007-re új finanszírozási rendszert alakított ki, amit később felfüggesztettek, és 2008-ban ismét új finanszírozási modelltől beszélnek – amúgy semmiben meg nem változtatott finanszírozási elvek és gyakorlatok mellett. Mindezt azért fontos megemlíteni, mert a két év alatt hirdett négyféle szabályozás egymástól jócskán eltérő szervezeti magatartást kívánt – és természetesen így a menedzserektől is folyton változó habitust várt el. Hasonló folyamatról lehetne beszámolni a felvételi eljárásokkal vagy az intézményi beruházásokkal kapcsolatban is. Az állam, mint fenntartó menedzselési, finanszírozási gyakorlata és fejlesztéspolitikai céljai nehezen kiszámíthatók, ugyanakkor elsőrendően fontosak, hiszen az éves költségvetés volumenével összemérhető transzformációra készítetik az egyetemet. E transzformációk változékony iránya, illetve a szervezet pénzügyeit alapvetően meghatározó volta a vezetőket arra készítetik, hogy a folyamatosan változó irányú és erősödő állami beavatkozás fölülről lefelé érvényesítésével a szervezetet kvázi-funkcionálissá tegyék. [34]

III.3. A szervezeti viselkedés és a gazdálkodás kapcsolata az állami egyetemeken

3. Tézis. A tekintélyelvű öngazgató szocialista vállalatként működő magyarországi állami egyetem számára legkedvezőbb finanszírozási modell a tárgyalásos intézményfinanszírozás. Az olsoni érdekcsoportként⁵ működő állami intézmények eredményesen befolyásolják az államot. Az olsoni érdekcsoport befolyását a keresletalapú finanszírozás csökkentheti. [35]-[38]

Az intézményi és az intézményen belüli gazdálkodási-finanszírozási, valamint az állam szerepével összefüggő kérdések elemzése után fogalmaztam meg harmadik hipotézisem. A hipotézis szerint a honi állami egyetemeken honos szervezeti magatartás az üzleti alapú megközelítéseket nem támogatja, eliminálásukra törekszik.

A finanszírozási alapmodellek összefoglalása:

Megnevezés	Kínálatoldali finanszírozás			Keresletoldali finanszírozás	
	tárgyalásos intézmény-finanszírozás	input finanszírozás	output finanszírozás	piaci modell	kvázipiac (teljes kompenzációval)
<i>Hatékonysági szempontok</i>					
<i>Allokációs hatékonyság</i>	nincs	korlátozott	korlátozott	van	korlátozott
<i>Termelési hatékonyság</i>	nincs	korlátozott	van	van	korlátozott
<i>Dinamikus hatékonyság</i>	nincs	nincs	nincs	van	korlátozott

⁵ A közösségi választások elméletének a vizsgált téma szempontjából legfontosabb megállapítása, hogy a szabályozás – vagy tágabb értelemben a kormányzati beavatkozás – a monopoljárdékok és más újraelosztási javak megszerzésére törekvő érdekcsoportoknak az állami döntéshozókra gyakorolt befolyását tükrözi, azaz a politikusok, a vállalati menedzserek és a szavazók közötti járadékvadász játszma eredménye

Megnevezés	Kínálatoldali finanszírozás			Keresletoldali finanszírozás	
	tárgyalásos intézményfinanszírozás	input finanszírozás	output finanszírozás	piaci modell	kvázipiac (teljes kompenzációval)
<i>Társadalmi igazságosság (egyenlőség) szempont</i>					
Intézmények					
<i>Érdem</i>	nincs	nincs	van	van	van
<i>Kompenzáció</i>	lehetséges	lehetséges	nincs	nincs	nincs
Hallgatók					
<i>Érdem*</i>	a belépés szabályozásától függ	a belépés szabályozásától függ	a belépés szabályozásától függ	korlátozott	a belépés szabályozásától függ
<i>Kompenzáció (egyenlő hozzáférés)</i>	van	van	van	nincs	van

* Ha az intézményeknek minden jelentkezőt fel kell venniük, akkor az érdem a szelekcióban nem játszik semmilyen szerepet.

4. táblázat *Finanszírozási alapmodellek összefoglalása*⁶

A fenti csoportosítás figyelembe vételével a hazai viszonyok - az elmúlt mintegy 20 évben az alábbiak szerint alakultak [35]- [37]:

1. szakasz: 1993-ig tárgyalásos intézményfinanszírozás. Jellemzői: kevés hallgató, kevés intézmény, mind állami.
2. szakasz: 1993-2008 között félig tárgyalásos, félig inputfinanszírozás. Ennek következtében dinamikusan nőtt a hallgatói- és intézménylétszám. Közben 1996-tól – a költségtérítéses képzés bevezetésével – piaci finanszírozást is megengedtek, hogy a felsőoktatás iránti keresletet hűtsék, pontosabban az állami költségvetésre irányuló nyomást csökkentsék.
3. szakasz: 2008-tól nagyobb részben input-, kisebb részben outputfinanszírozásnak álcázott tárgyalásos finanszírozás, úgy, hogy közben az intézményi kapacitás egy részét az (állami) intézmények keresletalapú finanszírozással továbbra is feltölthetik.

⁶Forrás: Kováts G. (2006. október): A felsőoktatási intézmények finanszírozási modelljei, Közgazdasági Szemle, LIII. évf., 919–938. o.

Az első típust a BME 2004-ig alkalmazta, amelynek lényege a tárgyalásos intézményfinanszírozás intézményi szintű megvalósítása. Központi figurája a gazdasági vezető, aki lefolytatja az alkut a többi szervezeti egységgel, ügyelve egyúttal (1) a költségvetési korlát keménységének megőrzésére, valamint (2) az általa vezetett egyetemi szervezetben végzett, és az általa fontosnak tartott feladatok megfelelő finanszírozására. A szervezetben folyamatos politikai alkuk zajlanak, a vezetők feladata annak elérése, hogy a általuk vezetett szervezeti egység mindenki másnál kedvezőbben, illetve legalább az általuk elégségesnek vélt személyi költségek fedezetével kerüljön ki az alkufolyamatból. A döntéshozatal tipikusan szemetesláda-modell szerinti, a szabályokat nem tartja be senki, bármelyiket felrúghatja valamely „aznapra érvényes” megállapodás. A döntéshozatal technológiája állandóan változó, a szereplők céljaikat homályosan fogalmazzák meg, maguk sem tudják, hogy éppen mire (általában több „személyi”-re, de esetenként ezt kiválthatja „dologi”, vagy valami azonosíthatatlan céltámogatás stb.) alkudjanak, a folyamatos háttéralkuk miatt részvételük a döntéshozatalban cseppfolyós. Hol a dékánhelyettesek, hol a dékánok vesznek benne részt, de nem ritka a tanszékvezetőkkel folytatott különalku, vagy bizonyos szervezeti egységek külön kezelése, gyakran akár a különböző alkalmi érdekszövetségekkel, elosztási koalíciókkal folytatott háttértárgyalások. Az ilyen jellegű költségvetés-tervezés sajátossága, hogy:

- a szereplők egymással szemben bizalmatlanok, nincsenek világos elosztási elvek, ahhoz kapcsolódó nyilvános adatbázisok,
- a költségvetés indoklása szűkszavú, és csak a tárgyalások eredményét, a minisztériumi irányelveket (vagy azt sem) ismerteti, a csatolt számok levezetését nem,
- a költségvetés nem zárt, a legerősebb érdekcsoportok számára tartalékokat rejt,
- az előző évhez viszonyított terv/tény adatokat nem tartalmazza, általában is összehasonlíthatatlan a szemetesláda-modell meghatározta döntések miatt változó feladatok és számítási alapok miatt,
- a beruházási-fejlesztési feladatok a gazdasági szervezethez telepítettek, a költségeket ugyanazok becsülik meg, akik az elköltésében érdekeltek. [38]

2005-ben a BME új gazdasági vezetővel és rektori költségvetési biztossal kezdte meg a 2005-ös költségvetés elkészítését. E felállásban készültek a 2006-2007-es költségvetések is. E

költségvetések klasszikus input-költségvetések⁷, azzal, hogy a tárgyalásos részt „értéktámogatások”⁸ helyettesítik, illetve „tárgyalásos” elemek szinte kizárólag a felújítási források felosztásában, és az inputparaméterek kialakításában jelennek meg.

A klasszikus input-költségvetések tapasztalatai megmutatják a gazdálkodás újraszervezése, a szemléletben megújult gazdálkodási kultúra, a méréseken, számításokon alapuló költségvetési rendszer „hibáját”: a zárttá alakult költségvetésben már csak úgy lehet további megtakarításokat elérni, ha a szereplők a költségvetés magukra vonatkozó részét betartják, és elsősorban a saját költségeiket csökkentik (saját bevételeiket növelik). Másrészt az alkalmazott matematikai, közgazdasági elvek, módszerek nem változtatják meg a szervezet alapvető tulajdonságait, az állandó költségnövekedésre való hajlamot. Pusztán – a pontos információrendszer, a nyilvános adatbázisok, a korrekt számítások, a szilárd közgazdasági, valamint a gazdálkodás- és szervezéstudományi alapvetések (Andor, 2007) segítségével – némileg korlátozzák ebben, gyengítve, de nem megszüntetve a politikai szervezet politizálási hajlandóságát, a tekintélyelvű öngazgató szocialista vállalat összes kedvezőtlen tulajdonságát. A BME karainak, illetve kari hallgatóinak költségelemzése (Andor, 2006) fontos szervezeti tulajdonságokra mutat rá, azokra, amelyeket eddig más megközelítésben feltételeztem.

A költségelemzésből és a költségvetési anyagok indoklásaiból összességében megállapítható:

- a tekintélyelvű öngazgató szocialista vállalatnak feltételezett organizáció belső szervezetei is átveszik a szervezet egészének legfontosabb tulajdonságait, mert szervezetén belül nem a teljesítményeket, hanem a minél költségesebb feladatellátást támogatják. A „céhek céheinek szövetsége” – a klasszikus tanszék-kar-egyetem – modell esetében ez várható is volt, mert a hagyományoknak megfelelően a kar és a tanszék is öngazgatásra és tekintélyelvre épül,
- mindazon konfliktusok-viták megjelennek az intézményi költségvetés készítésben, amelyek az állami költségvetésben.

⁷ Kari oldalon, nem kari oldalon bázis-alapú.

⁸ Külön paraméterezett kisköltségvetések, amelyeket a főáramtól eltérő elvek alapján paramétereznek és a végeredményt az adott szervezet költségvetéséhez adják.

III.4. A hatályos felsőoktatási jogszabályok és a megalapozó elvek menedzsment megközelítései

4. Tézis. A piaci szocializmus környezetében az akadémiai és gazdasági ügyek szétválasztásának elve mögött az állami felsőoktatási intézmények – önigazgató és tekintélyelvű szervezetéből fakadó - saját érdekeinek gyengítése húzódik meg. A szétválasztás azzal a feltételezéssel él, hogy a menedzseri és munkavállalói pozíciók erősebb elkülönítése révén a szervezet az alkalmazotti (hallgatói)⁹ érdekek helyett a „piaci” igényeket követi. [39]-[43]

Hipotézisem szerint az állami felsőoktatás reformja során használt terminológia, az „akadémiai és a gazdasági vezetés szétválasztása” valódi oka sokkal inkább az önigazgató jellegből (is) fakadó erős intézményi érdekek gyengítése, mint a döntések tényleges szétválasztásának szándéka volt.

Az „akadémiai” és „gazdasági” döntések szétválasztásakor a koncepció alkotója nem vette figyelembe, hogy az elválasztás mesterséges. Valójában az érdemi döntéseket szeretne volna kivonni az alkalmazotti közösség hatásköre alól, azonban nem volt elég bizonyítéka, vagy azokat nem merte bemutatni, hogy ezen érdemi vitát nyisson. Ebből fakadóan – kendőzve valódi szándékát – végig azzal érvelt, hogy az alkalmazotti-hallgatói közösség hozzon „szakmai” döntéseket, a gazdasági tanácsok (irányító testületek) adta gazdasági keretek között¹⁰. Ezzel szemben – a műegyetemi tapasztalatok alapján – a szenátusok, kari tanácsok nem szakmai-tudományos testületek. A szervezetben ritkán beszélnek tantervszerkesztési elvekről, hogy deduktív, vagy induktív tanterveket építsenek, melyik képzési területen mit kellene inkább tanítani a hallgatók, a munkaerő-piaci szereplők vagy a professzorok szerint. Nem azt vitatják meg, hogy melyik tudományág, vagy tudományterület művelése fontosabb az egyetemen belül, vagy, hogy az egyes szervezetek által elért tudományos eredmények értéke mekkora és azt miért ismerhetik el jobban a másokénál. Tudományos-oktatási

⁹ Az értekezésben végig hangsúlyozom a „munkavállalói” érdekeket, figyelemmel arra, hogy a hallgatók vezetői, magasabb vezetői megbízást nem kaphatnak. Ezért a szervezeten belül – a tulajdonosi jogosítványok egy részét is jelentő -menedzseri pozíciókat nem tölthetnek be, tehát befolyásuk is csekélyebb és jórészt a szenátusban (ahol egyharmaddal-egynegyeddel ülnek) és más testületekben /tanulmányi bizottság, fegyelmi bizottság stb./ eldönthető ügyekre koncentrálódik, illetve a jogszabályban rögzített hallgatói kollektív (egyetértési) jogok gyakorlására helyeznek hangsúlyt. Ennek megfelelően a szervezet célfüggvényeinek kialakításában a hallgatói egyéni és kollektív jogok kisebb súllyal szerepelnek, mint a befolyásos menedzser-alkalmazottak (vezetői, magasabb vezetői megbízással rendelkező alkalmazottak) érdekei.

¹⁰ Technikai értelemben valójában pusztán arról a menedzsment alapvetésről van szó, hogy az alsó-közép-felső szintű vezetők menedzseri feladatai között óriási a különbség.

kérdésekkel (általában azok stratégiai elképzeléseket igénylő részeivel) sem foglalkoznak. E testületek különleges döntéshozó szervezetek, amelyek ráadásul kvázi-tulajdonosokból állnak, akik így közvetlenül érdekeltek a rövid távú, azonnal hasznot hozó szempontok érvényesítésében. [41] - [42] A testületekben érdekcsoportok küzdenek a hatalomért, a megszerzett pozíciók megtartásáért és kiterjesztéséért, azért, hogy bevételeiket, bevételszerző képességeiket növelhessék, a közösen használt szolgáltatásokért fizetendő költségeiket csökkentsék¹¹. A lefolytatott viták sokkal inkább hasonlítanak valamiféle parlamenti vitához, ami nem is véletlen, mert a szervezet politikai szervezet¹². Az érvelők, döntők érdekeket képviselnek, az általuk képviselt szervezetek (vagy egyének) hasznát kívánják maximalizálni. Nem valamiféle „tisza tudomány” tudományos kérdéseit kívánják tudományos módszerekkel megvitatni – a döntően társadalomtudományi problémákat tárgyaló előterjesztések többsége a terület tudományos-szakmai eszközeit és eredményeit egyáltalán nem használja¹³. Műegyetemi tapasztalataim ezért azt mutatják, hogy az alkalmazotti-hallgatói közösséget az „akadémiai” (szakmai menedzselési) kérdések jórészt hidegen hagyják. Nem érdeklik, mert egy-egy tantárgy, vagy kutatási program szakmai részét az oktató-kutató, vagy a kisközösségek ügyének tekintik, a testületeket az ehhez kapcsolódó erőforrás-elosztási kérdések izgatják. Az oktatási-kutatási programokat az állam finanszírozza, ugyanakkor hiányzik a visszacsatolás, ezért önmagában sincs sok értelme az oktatás-kutatás tartalmi részeit elemezni, azon vitatkozni. Ráadásul az érintett oktató bármilyen kritikát könnyedén visszaverhet azzal, hogy a tudományos ranglétrán elfoglalt helye azt mutatja, hogy az adott témához ő ért a legjobban. A fentiek azon megközelítés cáfolata, hogy az „akadémiai közösség” ugyan nem ért általános menedzsment kérdésekhez, de a „szakmai” ügyekben felkészült és felelősségteljes. Különösen a tudományos kutatási ügyekben erőltetett a törvény azon törekvése, hogy bizottságokon, a szenátusokon (kari tanácsokon) keresztül menedzselje

¹¹ Kitűnő példa erre a 2008-as műegyetemi költségvetés körül kialakult helyzet. A Szenátus, - a dékánok és a rektor teljes konszenzusával – úgy döntött, hogy a rektorválasztásra tekintettel a 2007-es költségvetést veszi alapul, melynek alkalmas átalakításával a Szenátus a 2008-as kari oldali költségvetést ellenszavazat nélkül és minimális tartózkodással fogadta el. Az újráválasztásában már nem érdekelt rektor első hívó szavára (szóbeli közlésére) a nyolcból hat kar azonnal módosító javaslatokat fogalmazott meg, az alig néhány napja elfogadott költségvetéssel szemben. A javaslatok számításokat, levezetésekkel nélkülöztek, indoklásuk igénytelen, semmitmondó, néhány esetben alapvető jogszabályok, gazdálkodási szabályok, elvek ismeretének hiányára utaltak. *„Több mint tíz javaslat érkezett, közülük egyik sem vonatkozik se bevételeink, se költségeink korrektebb elszámolására, hanem – eltekintve az egy-két általánostól – mindegyik éppen arra tesz kísérletet, hogy valamilyen más karoknak járó bevételből kiszakítson egy részt, illetve a saját karuk által okozott költségek egy részét másokra hárítsa. Mindezt úgy becsomagolva, olyannyira felületesen levezetve, hogy aztán dékántárs legyen a talpán, aki megfejt, utánajár, utánaszámol mindennek. Mindeközben egyetlen egy olyan javaslat sem érkezett, ami bármiféle költségcsökkentési ösztönzést javasolna.”* (Andor György kéziratából idézve).

¹² Angyal Ádám személyes közlése a Pannon Egyetem Menedzsment konferenciáján (2006. augusztus 22-24.)

¹³ Általában kifejezetten elutasítja, az olyan jellegű kijelentéseket tévők, mely szerint *„a költségvetést fiskális szemlélettel tervezni nem lehetséges”*, e megnyilatkozások után nem szégyellik magukat, hanem büszkék magukra.

a tudományos kutatás szakmai kérdéseit. A tudományos kutatási programokat az állami finanszírozók külön pályázat útján hirdetik (ebből következően nem szokás a közvetlen, paraméterezett állami támogatás terhére kutatással foglalkozni), ebben az esetben különösen nincs értelme az intézményen belüli vitának, értékelésnek, hiszen azt megteszi a finanszírozó (ha akarja).¹⁴ [39]

A szakmai-gazdasági döntéseket együtt kell meghozni, ezek mesterséges szétválasztása nehézkes, mert a kettő összefügg, egyik sincs a másik nélkül. A jogalkotó feltehetően racionálisabb döntések meghozatalát, és mindenekfelett a költségvetési korlát felkeményedését várta a szétválasztással, ugyanakkor valószínűbbnek tartom, hogy, ha a modell megvalósult volna, sok helyen az ellenkezője következik be. Egyik döntéshozatali fórumot sem kötötték volna a másik elképzelései, így éppen, hogy az irracionális döntések veszélye nő meg, hiszen nincs együttműködési kényszer. Reális feltételezés, hogy tantervek, kutatási programok beható ismerete nélkül meg lehet tervezni azok emberi erőforrás-igényét, kiadásait-bevételeit, a programok lényeges pénzügyi és más mutatóit? És fordítva? A műegyetemi tapasztalat ezzel ellentétes, például úgy nem lehet egy kar, vagy tanszék bármilyen (személyi, dologi, beruházás) szükségleteit megtervezni, hogy ne az oktatási terheléseket vennék alapul. [40]

A jogalkotó a törvény indoklásában, és más kutatók is (például Polónyi, 2006) makacsul úgy érvelnek, hogy a gazdasági tanács tagjai birtokában vannak olyan vezetési-szervezési ismereteknek, melyeknek a szenátus tagjai nem. Ennek megfelelően a gazdasági tanács átvesz menedzsment-funkciókat. Ezzel szemben ennek feltételezése már elméletileg is gyenge lábakon áll¹⁵. Menedzseri funkciókat a szervezetekben a menedzserek gyakorolnak, azok a (vezető állású) munkavállalók, akik a gazdálkodás- és szervezéstudományok terén szerzett általános ismeretek mellett rendelkeznek speciális, szervezet- és területfüggő ismeretekkel, és elkötelezettek, mert számukra a menedzseri feladat állás, egzisztenciális kérdés. A gazdasági tanács tagjaitól még némi általános menedzseri ismeret megkívánható, ugyanakkor a szervezet beható ismerete nem, felelősségük épp olyan nehezen megfogható, akár a szenátusi tagoknál. Aligha várható el tőlük, hogy hetente hosszú órákat szánjanak a szervezet problémáinak elemzésére, a bonyolult jogszabályi-szabályzati környezet megismerésére. Az intézmény stratégiai fejlesztési kérdései ráadásul a különböző minisztériumi és más finanszírozókkal folytatott alkukban dőlnek el. Ott alakul ki, hogy mekkora lesz az intézmény

¹⁴ De nem akarhatja, mert az egyetem autonóm.

¹⁵ Már a friedmani mátrix szerint is, hiszen az öngazgatással (más pénzt magára) szemben, más pénzt másra költi, ami a legkevésbé hatékony.

támogatása, kap-e fejlesztésekre, egyes tevékenységekre különtámogatást, milyen kedvezményeket, jogszabályi könnyítéseket tud kiharcolni. Ilyen körülmények között kell külön stratégiai menedzsmenttel foglalkozó tanács, hiszen semmi nem ott dől el? Ennek a tanácsnak mi a dolga? Ha az a dolga, hogy a minisztériumi elképzeléseket érvényesítse, akkor nincs könnyű helyzetben: a minisztériumnak évtizedek óta nincs koherens, és különösen intézményi szintű stratégiája. Mindig elfogadja az egyes intézmények fejlesztési elképzeléseit, legfeljebb támogatást nem ad hozzájuk. Ha az a gazdasági tanács feladata, hogy az intézményi menedzserek által megfogalmazott fejlesztési (folyó finanszírozási) célokat képviselje a különböző (állami) finanszírozók előtt, akkor mennyiben különbözik szerepe a jelenlegi szenátusokétól?

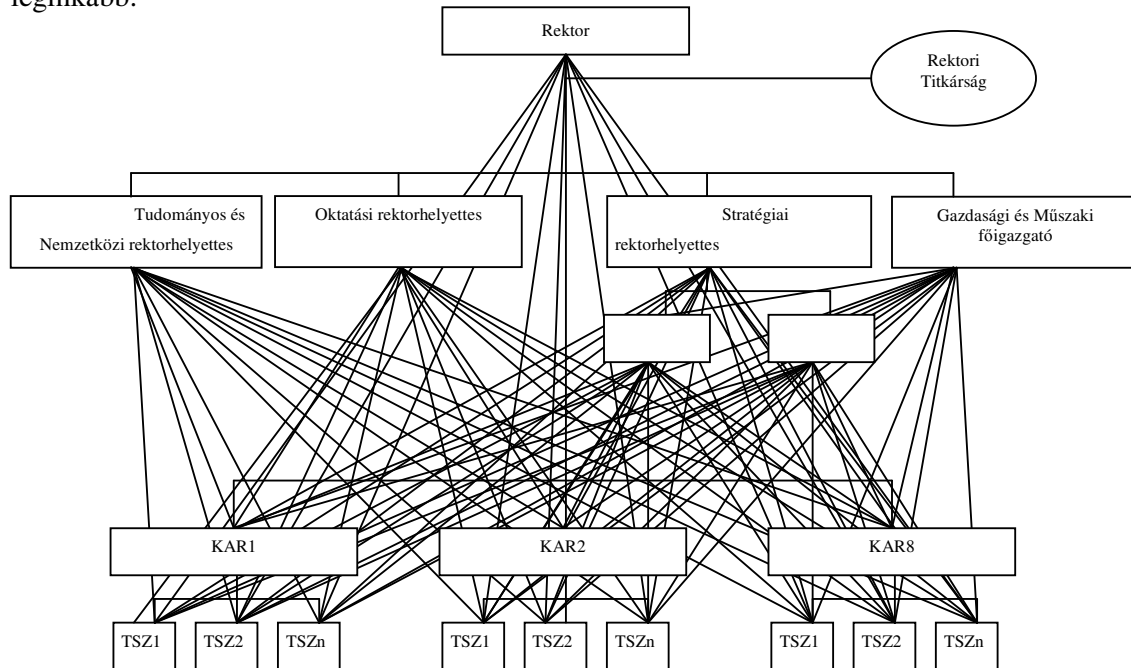
Ráadásul a felsőoktatásra értelmezett piaci szocializmusban a gazdasági tanács tagjaitól is az a racionális magatartás, hogy különböző állami források felkutatásában, és megcsoportolásában segédkezzenek az intézményi menedzsereknek.

A felsőoktatási törvény eredeti gazdasági tanácsai (irányító testületi) konstrukciója megvalósulása esetén a gazdasági tanácsok inkább hasonlítottak volna az állami, önkormányzati részvénytársaságok igazgatótanácsaira, ahová a politikai delegáltak éppen kezdésre beesnek, az anyagokat a helyszínen olvasgatják, szavazáskor pedig követik a menedzsment javaslatait – ha ezzel éppen ellentétes utasítást nem kaptak a megbízó minisztériumtól, politikustól, befolyásos egyéb személytől (Voszka, 2006).

IV. AZ EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA

A kutatási eredmények alapján a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szervezeti felépítésében – 2005-ben – a funkcionális-törzskari modellt azonosítottam.

A BME, mint funkcionális-törzskari szervezet szervezeti ábrája az alábbira hasonlít leginkább:



5. ábra A lineáris-funkcionális műegyetemi szervezeti felépítés

A szervezeti struktúrából fakadó működési jellemzők:

- az egyes érdekcsoportok könnyen (sok csatornán keresztül) képesek a működés szabályait, feltételeit befolyásolni. A sokféle érdektől széttagolt szervezet közös érdekeket ritkán képes hatásosan érvényesíteni.¹⁶ Az érdekek sokfélesége, széttagoltsága miatt ugyanakkor egy-egy érdekcsoport (személy) aligha tudja hosszabb időre megragadni a hatalmat, más érdekcsoportokat a vezetésből kizárni, illetve totális ellenőrzést gyakorolni a szervezet minden szervezeti egysége, tevékenysége fölött,
- a szövevényes, átláthatatlan szervezeti rendszert kiegészítő testületi döntések miatt a felelősségi viszonyok nehezen értelmezhetők. Látható, hogy a rektor, a rektorhelyettesek, a gazdasági vezető hatáskörei a szervezet minden szintjére kiterjednek, a központi szolgáltató szervezetek hatáskörét is nehezen lehetne a

¹⁶ Ez alól rendszerint kivételek azok a kezdeményezések, melyek nem belső erőforrások elosztásához, hanem külső források megszerzéséhez kapcsolódnak (intézményfejlesztési terv, új ingatlanok, képzési, fenntartási stb. normatíva növelése). E jelenség a szemetesláda-modellnél is megfigyelhető volt.

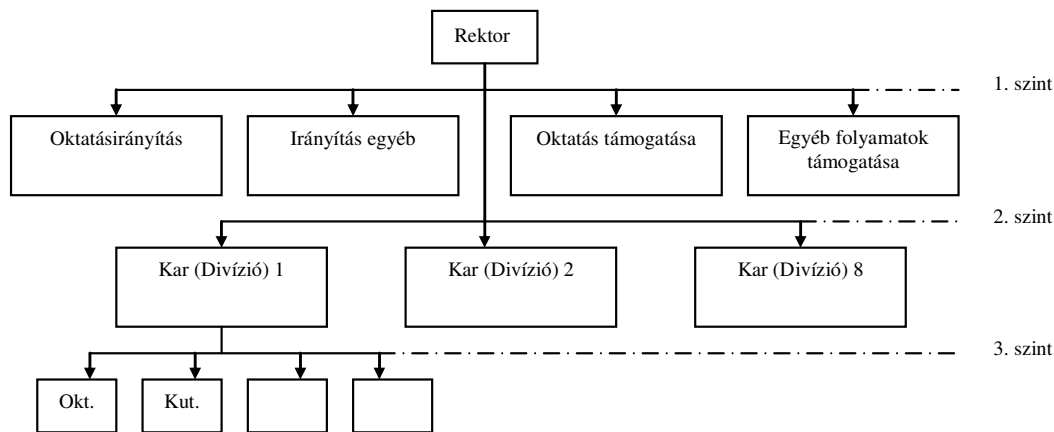
karokétól, vagy a funkcionális irányítókétól megkülönböztetni. A horizontális és a vertikális koordináció egyaránt erős, a tapasztalatok szerint azonban nem hatékony (mindennapos és szinte egyáltalán nem kifogásolt a szolgálati utak megkerülése, a párhuzamos ügyintézés, a szabályzatok, határidők be nem tartása stb.).

- a karok elvileg funkciókra (oktatás és kutatás) épülnek fel, ugyanakkor az Egyetem a karokon kívül is szervez kutatási és oktatási tevékenységet és a karok (karokon belüli szervezetek is) olyan feladatokat is ellátnak, melyek csak közvetetten kapcsolódnak az oktatáshoz-kutatáshoz (szervezés, szolgáltatás-értékesítés, marketing stb.). Ezzel szemben a karok oktatási-kutatási palettája is mutat átfedéseket, sőt a funkcionális irányítással, vagy a központi szolgáltatással foglalkozó szervezeteknél sem ritka, hogy azonos funkciókra (könyvtár, fénymásolás, felnőttképzés stb.) szerveznek tevékenységeket,
- a szervezetek viszonylagos függetlensége miatt a lokális érdekek sokszor erősebbek minden másnál, ezek összehangolása miatt általában is magas a tranzakciós idő és költség. A tekintélyelvű berendezkedés miatt a felelősség- és hatáskörök inkább függnek az illető személy, szervezet „egyetempolitikai” súlyától, mint az írott szabályoktól.

Párhuzamot vonva az egyetemi és állami funkciók között – főtitkárként - az alábbi egyetemi szerepeket határoztam meg:

- a karok működéséhez – az egyetemen belül – nyugodt és kiszámítható feltételek megteremtése, ideértve az ehhez szükséges stratégiai terveket, szabályokat és szervezeti kultúrát,
- a karok által igénybevett nem kari erőforrások szolgáltatásainak piac-konform biztosítása,
- a karok érdekének kifelé hatékony képviselése, a karok piacának védelme és piacbővítésének segítése,
- a Karon belüli és karok közötti szervezetracionalizálási programok támogatása, amíg az egyetemi decentralizálás és a szubszidiaritás érték- és intézményrendszere meg nem szilárdul.

E szerepekhez illeszkedve konstruáltam meg a Műegyetem divizionális szervezeti modelljét:



6. ábra A divizionális szervezeti forma műegyetemi sémája

Az értekezésemben foglaltakat a BME szervezeti kultúrája megértésében és megváltoztatásában hasznosítottam. Általában az erős decentralizáltság, a TQM-re épülő minőségügyi rendszer, illetve a honi felsőoktatásban elsőként – a jogalkotási törvény nyomán kialakított – belső szabályalkotási rendszer kimunkálása azok a fejlesztések, melyek a dolgozatban foglalt eredmények hasznosításaként értékelhetők. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szervezeti és működési rendszerét megalapozó dokumentumokat, az Alapító Okirat mellékletét és a Szervezeti Felépítés és Működési Rendet – irányításommal - az Értekezés 3. sz. tézise szerint alakították ki. [37] Ennek keretében, javaslatomra olvadt bele az Egyetemi Informatikai Szolgáltató Központ a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóságba, figyelemmel azonos jellegű (üzemeltetési) feladataikra, párhuzamosságaikra. Sajátos, az értekezés első téziséhez kapcsolható szervezetfejlesztési innovációm az a – javaslatomra elfogadott - modell, melyben a hallgatói önkormányzat hatásköreit az Egyetemen belül újrapozícionálták. A három szervezeti kultúra együttműködésére munkáltam ki – főtítkárként – olyan megoldást, melynek keretében a hallgatói önkormányzat elnöke egyben automatikusan közalkalmazotti jogviszonyt létesít. Erre azért volt szükség, mert a felsőoktatási törvény kizárólag közalkalmazottra engedi a rektori hatásköröket átruházni, hallgatóra nem. A felsőoktatási törvény és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem külön is számos hallgatói kollektív jog gyakorlásával ruhazza föl a Hallgatói Önkormányzatot. A hallgatói önkormányzati döntésekért az Egyetem különböző, közalkalmazotti státusú – és valamelyik egyetemi vezetőnek alárendelt - munkatársai voltak felelősek, továbbá a hallgatói jogviszonyra vonatkozó jogok és kötelezettségek nem tették lehetővé a szokásos HÖK-döntések súlyának megfelelő felelősségi rendszer kialakítását. A hallgatói önkormányzat és az önkormányzattal együttműködő egyetemi szervezetek álláspontja sok kérdésben értelemszerűen eltér,

ugyanakkor az együttműködési kényszer miatt számos ügyben csak rossz kompromisszum volt köthető. A különböző érdekek ütközése egyre gyakoribbá vált, mind több esetben került egymástól messze az érintettek felelőssége és érdeke¹⁷. A hallgatói önkormányzat működése ezzel szemben olyan szintet ért el, mely jóval túlmutat a „hagyományos”-nak tekinthető ifjúságpolitikai ügyeken. A néhány ezer forintos, számos jogszabály által pontosan körülírt döntési helyzetek egészen más típusú koordinációs eszközöket, döntési modelleket igényelnek, mint a százmilliós nagyságrendű, alapvetően szabadon formálható szituációk. A felsorolt, megváltozott körülmények tették indokolttá az érdekeltségek és felelőségek viszonyának összhangba hozását, a döntési és végrehajtási kompetenciák egyértelművé tételét. Az értekezés negyedik téziséhez kapcsolható fejlesztésem, hogy – az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány pályázatán nyertes, ötletemre született pilot-projekt után – előkészítéssel vezették be a Műegyetemen a hallgatók utókövetéses vizsgálatát, mely az 1997-ben végzett évfolyam felmérésével kezdődött. Bevezetését a hatályos felsőoktatási törvény kötelezően írja elő a felsőoktatási intézmények számára.

¹⁷ Vö. friedmani mátrix!

V. A TÉZISEK ANGOL NYELVEN (PROPOSITIONS)

1. Thesis The characteristics of local state universities are typical of self-governing authoritarian socialist companies. Their organization and operation are a mixture of associational, official and company features. At present institutions and heads of the Hungarian higher education have strongly marked sectorial features of market socialism characterised by Kornai.
2. Thesis The up-to-date organizational model of Hungarian universities practicing multi-armed, multilevel education, managing several hundreds of educational and research programmes is the divisional organisation. The university considers departments as divisions. Division of labour among them is based on subjects according to training sectors and disciplines. In the process of developing their economy model divisions have to be motivated to increase their earnings while other organizational units have to be motivated to reduce their costs.
3. Thesis The most favourable financing model for Hungarian state universities operating as self-governing authoritarian socialist companies is the institution financing through negotiations. State institutions operating as Olson interest groups influence the state successfully. The influence of the Olson interest group can be decreased by salary based financing.
4. Thesis In the environment of market socialism weakening strong employee interests of higher educational state institutes – arising from their self-governing and authoritarian structure - is hidden behind the principal of distinguishing academic and economic matters. The distinction makes the presupposition that by strongly separating managerial and employee positions the organization fulfils market demands rather than the interests of employees and students.

VI. HIVATKOZÁSOK, PUBLIKÁCIÓK

VI.1. Hivatkozások

- [1] Bär, Siegfried [fordította: Bognár János]: *A Céh: Az egyetemek lényege a professzorral válásnak és a professzorok érzelmi életének tükrében.* Akadémiai Kiadó, Budapest. (2005) 281. o.
- [2] Barakonyi K.: *Javaslat a hazai felsőoktatási intézményvezetési modellre.* Vezetéstudomány, (2003) 15-27. o.
- [3] Bartal A.M.: *Nonprofit elméletek, modellek, trendek.* Századvég Kiadó, (2005) ISBN 963734004 1.
- [4] Berde É., Ványolós I.: *A felsőoktatási döntéshozatal szemletesláda-modellje.* Közgazdasági szemle, 53. évf. (2006) 5.sz. 465-480. o.
- [5] Dinya L., Farkas F., Hetesi E., Veres Z.: *Nonbusiness marketing és menedzsment.* KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, (2004) ISBN 963 224 787 6.
- [6] Andor Gy.: *A BME 2007. évi költségvetése.* Kézirat, BME, (2007).
- [7] Andor Gy.: *BME karainak, illetve kari hallgatóinak költségelemzése 2005-2006.* Kézirat, BME, (2006).
- [8] Sárközy T.: *Államszervezetünk potenciazavarai - Javaslat egy hatékony és modern kormányzati szervezet kialakítására.* HVG-Orac Lap-és Könyvkiadó Kft., (2006) ISBN 963 7490 26 4, 397. o.
- [9] Polónyi I.: *Az egyetemvezetés lassú változása.*
(http://www.econ.unideb.hu/rendezvenyek/programsorozatok/tanszeki_estek/2006092_7_Polonyi_Vezetes.doc)
- [10] Andor Gy.: *Javaslat a BME gazdálkodási nehézségeinek áthidalására, mindezek tükrében a 2005. évi költségvetésének alapelveire és főszámainra.* Kézirat, BME, (2005).
- [11] Kornai J.: *A szocialista rendszer.* Heti Világgazdaság Kiadói Rt., Budapest. (1993) 122-140. o.
- [12] Kozma T.: *Kié az egyetem?* Új Mandátum Kiadó, Budapest. (2004).
- [13] László Cs.: *Tépett vitorlák Az államháztartásról közgazdasági és jogi szempontból.* Aula Kiadó, Budapest. (1994).

- [14] (Milton és Rose Friedman) Friedman M., Friedman R.: [fordította Galambos János]: *Választhatasz szabadon*. Akadémiai Kiadó, Budapest - MET Publishing Corp., Florida. (1998).
- [15] Polónyi I.: *Ígéretetek és tények a felsőoktatás finanszírozásáról*. *Educatio*, (2006 tavasz) 55-76. o.
- [16] Semjén A.: *Az államilag finanszírozott felsőoktatási férőhelyek elosztása: bürokratikus koordináció versus kvázipiaci allokációs modell*. *Oktatás és munkaerőpiaci érvényesülés*, (szerk.: Semjén A.), MTA KTK, (2001).
- [17] Voszka Éva: *Állami tulajdonlás - elvi indokok és gyakorlati dilemmák*. *Közgazdasági Szemle*, LII. évf., (2005. január) 1.-23. o.

VI.2. A témához kapcsolódó saját publikációk

I. fejezet:

- [18] Szabó T.: *Gazdasági felnőttképzés vizsgálata országos és intézményi szinten*. (2003), befogadott pályázat kézírata, kiírója: Országos Kiemelésű Társadalomtudományi Kutatások Közalapítvány, elnyerte: Üzleti Felsőoktatásért Alapítvány

III. 1. fejezet:

- [19] Kövesi J.(szerk.): *Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan*. Typotex, (2007), 75-109. o.
- [20] Szabó T.: *Vezetés és szervezés a felsőoktatási intézményekben – néhány ok a változásokra*. BME, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Műhelytanulmányok periodika, Budapest. (2003), 61-71. o.
- [21] Kövesi, J., Szabó, T., Bóta, G.: *Managing and Organising the Quality Management System of Engineering Education*, *Quality of Engineering Education*, No. 9., Budapest. (November 2002), pp. 31-37.
- [22] Szabó, T.: *Grants, Payments, Laws- Review and Suggestion for Student Financing Models*, *Periodica Politechnica Social and Management Sciences*, Vol. 11., No. 2., Budapest. (2003) pp. 157-184.

- [23] Kövesi, J., Finna, H., Szabó, T.: *Teaching Business Disciplines at the Budapest University of Technology and Economics*, Committee on Education and Training, World Federation of Engineering Organizations, Budapest. (12 November, 2005), pp. 49-64.
- [24] Galuska J., Molnár Sz., Szabó I., Szabó T., Wintermantel Zs.: *A Budapesti Műszaki Egyetem friss diplomásainak elhelyezkedési esélyei* (Felmérés a BME-n 1997-ben végzettek körében) BME, (1999).
- [25] Molnár Sz., Szabó I., Szabó T., Wintermantel Zs.: *A Budapesti Műszaki Egyetem friss diplomásainak elhelyezkedési esélyei* (Felmérés a BME-n 1998-ben végzettek körében) BME, (2000).
- [26] Molnár Sz., Szabó I., Szabó T., Wintermantel Zs.: *A Budapesti Műszaki Egyetem friss diplomásainak elhelyezkedési esélyei* (Felmérés a BME-n 1999-ben végzettek körében) BME, (2001).
- [27] Kövesi J., Herbály-Tóth Zs., Szabó T.: *Piacgazdasági megközelítés az állami egyetemek modernizációjában, Tudásalapú Társadalom, Tudásteremtés-Tudástranszfer, Értékrendváltás*. V. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc- Lillafüred. (2005. május 11-12.), I. kötet, 21-28. o.
- [28] Szabó T.: *Új távmunkahelyek létrehozása egyetemen*. befogadott pályázat kézírata: Informatikai és Hírközlési Minisztérium, Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, (2002), elnyerte: BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.
- [29] Szabó T.: *Állami egyetem gazdálkodás- és szervezéstudományi problémái*. befogadott pályázat kézírata: Oktatásért Közalapítvány, (2006), elnyerte: BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet.
- [30] Andor Gy., Csőke R., Szabó T., Ormos M., Vő I., Dér K., Pázmándi K.: *Versenyt akadályozó tényezők a felsőoktatásban*. a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja által a VKK/5/2006 számon kiírt pályázati eljárás keretében támogatott kutatás záró tanulmánya, (2007. november).

III. 2. fejezet.

- [31] Almássy K., Kucsera T. G., Szabó L., Szabó T.: *A magyarországi felsőoktatási hallgatók munkavállalói érdekképviseletének alternatívái külföldi példák vizsgálatával, kutatási záró tanulmány*. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, (2002),

http://www.ofakht.hu/index/index.php?mode=listazo&ev=2003&id=23&table=km_kut&title=Kutatások)

- [32] Szabó I., Wintermantel Zs., Szabó T.: *A munkaerőpiac kereslete, a kereslet belső struktúrájának vizsgálata, különös tekintettel a pályakezdő műszakiakra*. Műegyetemi Ifjúsági Egyesület, (2001).
- [33] Szabó T.: *A Műegyetem munkapiaci kapcsolatrendszerének fejlesztése, befogadott pályázat kézírata*. Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal Regionális Fejlesztés Operatív Program Irányító Hatósága, (2004), elnyerte: BME Diákközpont.
- [34] Andor Gy., Csőke R., Szabó T., Ormos M., Vő I., Dér K., Pázmándi K.: *Versenyt akadályozó tényezők a felsőoktatásban*. a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja által a VKK/5/2006 számon kiírt pályázati eljárás keretében támogatott kutatás záró tanulmánya, (2007. november).
- http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&st=1&pg=54&m5_doc=4598&m90_act=6)

III. 3. fejezet

- [35] Szabó T.: *Pénzügyi- és emberi erőforrás-menedzsment fejlesztés a régió KKV-i számára*. (2006), befogadott pályázat kézírata NKTH Baross Gábor Program, elnyerte: BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet
- [36] Andor Gy., Szabó B., Szabó T., Ormos M.: *Pénzügyek alapjai*, BME MBA program, Budapest, (2004).
- [37] Szabó T.: *A BME Szervezeti Felépítése és Működési Rendje*. Szabályzat, BME, (2006).
- [38] Andor Gy., Csőke R., Szabó T., Ormos M., Vő I., Dér K., Pázmándi K.: *Versenyt akadályozó tényezők a felsőoktatásban*. a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja által a VKK/5/2006 számon kiírt pályázati eljárás keretében támogatott kutatás záró tanulmánya, (2007. november).

III. 4. fejezet

- [39] Szabó T.: *Nonprofit (nonbusiness) menedzsment*. BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, MBA képzés, oktatási segédanyag, Budapest (2007).
- [40] Szabó T.: *Gondolatok a BME Humánpolitikai Szabályzatáról*, kézirat BME, (2006).
- [41] Szabó T.: *A BME Humánpolitikai Szabályzat*. Szabályzat, BME, (2006).

- [42] Szabó T.: *A BME szervezeti és működési párhuzamosságainak feltárása és ezek megszüntetésének vizsgálata*. kézirat, BME, (2006).
- [43] Andor Gy., Csóke R., Szabó T., Ormos M., Vó I., Dér K., Pázmándi K.: *Versenyt akadályozó tényezők a felsőoktatásban*. a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja által a VKK/5/2006 számon kiírt pályázati eljárás keretében támogatott kutatás záró tanulmánya, (2007. november).